SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

⑥ LA SINDROME "STICKY BATON"

INTRODUZIONE

Molti titolari di aziende familiari si considerano parte di una lunga serie di imprenditori in cui il testimone viene passato di generazione in generazione. Una situazione simile a quella di una staffetta, quando il testimone viene passato da un corridore all'altro. A differenza delle staffette non esiste un traguardo prefissato quando si tratta di un'impresa familiare. Il proprietario che tiene il "testimone" deve fare del suo meglio per prendersi cura e migliorare l'azienda prima di passare il testimone alla generazione successiva.

In alcuni casi di successione alla generazione alla guida può risultare difficile cedere alla prossima generazione la proprietà e la gestione dell'impresa familiare. Normalmente possono emergere domande come: *"qual è il momento perfetto per passare il testimone?", "Il lavoro è così divertente, perché andare in pensione?", "come stabilire il momento adatto sia per la generazione al potere che per quella successiva?*". Ciò è particolarmente impegnativo per quelle imprese familiari che hanno una governance più debole. La mancanza di un'apertura al cambiamento può portare la generazione successiva a non essere più incentivata e a perdere la passione per l'azienda di famiglia. La generazione alla guida può anche essere così talmente restia a lasciare andare il timone da finire per danneggiare gli affari e/o le relazioni familiari.

Può essere difficile per la prossima generazione aprire un dialogo con la generazione che gestisce l'azienda, per la paura di poter minare il rapporto. Capita inoltre che gli imprenditori alla guida dell'azienda possono limitare la generazione successiva nell'acquisire esperienza nelle varie posizioni dirigenziali, nonché ad acquisire le esperienze e competenze necessarie sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Quando alla fine si verifica una successione, la generazione junior potrebbe non avere le competenze giuste per essere un successore adatto.

Secondo un sondaggio condotto da PWC [2], il 40% degli imprenditori negli Stati Uniti esita a cedere il controllo alla generazione successiva. In questo progetto abbiamo raccolto una storia per illustrare la sfida della sindrome del bastone appiccicoso.

Indice delle storie:

6.1 Senior non vuole lasciare p. 3

6.1 Senior non vuole lasciare

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Norvegia**	Opzioni di Successione	**Successione familiare**
Dimensione azienda–fatturato	**>50**	Dimensione azienda–fatturato	**>50**
Generazione	**Dalla 2ª alla 3ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Immobiliare Trasporti**
Intervistato	**3ª generazione**	Anonimo	**Sì**

STORIE DI SUCCESSIONE

Questo caso si basa sull'intervista al figlio del proprietario di un'impresa familiare che ha avuto difficoltà a fare un passo indietro e a lasciare che la generazione successiva subentrasse nella guida dell'azienda.

L'azienda in questione è stata fondata negli anni '30 ed è passata nelle mani della 2a generazione a seguito di una morte improvvisa. Il nuovo proprietario (padre dell'intervistato) non possedeva alcuna esperienza e conoscenza su come pianificare una successione. Aveva rilevato l'azienda all'età di 24 anni, ricoprendo una posizione di leadership per oltre cinquant'anni e questo aveva influito nella decisione di non predisporre nessun piano di successione. Di conseguenza, la sua identità era profondamente legata a quella dell'impresa di famiglia. Sotto la sua guida, grazie ad un forte spirito imprenditoriale, l'impresa iniziò ad espandersi grazie soprattutto alla decisione di entrare in un gruppo di società impegnato nei settori immobiliare, della pesca e del trasporto merci.

All'inizio degli anni 2000 la terza generazione ricopriva una posizione di minoranza in termini di quote, dettata dalle raccomandazioni suggerite da alcuni consulenti fiscali. I tre fratelli venivano invitati a sedersi nel consiglio di amministrazione insieme al padre e ad un avvocato esterno. All'epoca, non esisteva un piano chiaro sui termini di successione tranne la convinzione che l'attività, in un certo momento, sarebbe stata trasferita alla generazione successiva. Per il padre non era prioritario stabilire se i suoi figli avrebbero ereditato l'azienda di famiglia oppure no. Questo trasferimento, nel suo pensiero, sarebbe avvenuto in maniera naturale, così come era successo a lui.

Tuttavia, la successione non si è rivelata quel processo semplice che la famiglia si aspettava. I figli furono gradualmente introdotti nella governance nelle riunioni del consiglio, rimanendo orgogliosi "proprietari" per anni ma perseguendo altri percorsi professionali. Anche in questo caso, a seguito di una normativa fiscale temporanea in Norvegia, all'inizio del 2000 il consiglio decise di riorganizzare l'attività in una struttura di holding. Questa riorganizzazione portò ad una più chiara divisione dei ruoli e anche a un cambio nella presidenza del consiglio tra la 2a e la 3a generazione.

Soltanto nel 2016, il padre cominciò a parlare di pensionamento e a manifestare la volontà di trasferire la maggioranza delle azioni alla generazione successiva. Dopo essere stato poco coinvolto nella gestione operativa, il figlio maggiore iniziò ad assumersi la responsabilità della parte immobiliare dell'azienda di famiglia. Era il primo della terza generazione a rivestire una posizione apicale a livello operativo nell'attività di famiglia. Questo ingresso coincise con il cambio generazionale nella parte operativa dell'attività di spedizione.

Questa fase durò un paio d'anni, in cui il figlio maggiore prese iniziative e, grazie all'aiuto di diversi collaboratori esterni, riuscì a negoziare e ad assumere la carica di amministratore delegato dell'azienda di spedizione. Il figlio, che aveva conseguito un Master in Business Administration, decise di attuare la teoria della leadership appresa durante i suoi studi per creare un rapporto più stretto con i dipendenti ed avere così un team di leadership all'interno del comparto. A questo proposito, durante l'intervista è emersa la sua soddisfazione per aver svolto questa pratica, gestendo un'attività in proprio che lo ha equipaggiato della competenza necessaria per guidare successivamente l'azienda.

L'introduzione a un modello sviluppato dalla fondatrice di FBN Svezia, Annelie Karlsson, divenne la svolta per l'inizio di un vero cambio generazionale. Il padre e il figlio decisero di cambiare posizione del primo da CEO a Presidente del CDA. Ciò tenne in carica e impegnato il padre, ma allo stesso tempo permise il trasferimento di responsabilità e autorità alla 3a generazione. Il figlio riuscì a convincere il padre a continuare ad esercitare la sua forte influenza sull'azienda senza essere un leader operativo.

Il triangolo superiore nella figura rappresenta il livello di governance, in termini di visione globale dell'azienda, dello sviluppo di strategie e dell'adozione di decisioni di grande importanza. E mostra i diversi livelli di coinvolgimento che i proprietari possono avere senza essere operativi. Il triangolo inferiore rappresenta la leadership esecutiva, coinvolta nel processo decisionale quotidiano, fino ad arrivare ad un livello più dettagliato.

Il padre dell'azienda accettò di passare dal livello operativo delle attività quotidiane a quello di governance, diventando presidente del consiglio di amministrazione mentre il figlio assumeva la carica di amministratore delegato della società operativa.

Source: "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do" (Karlsson, Anneli, 2013)

Da quando la terza generazione ha assunto la guida operativa, ci sono stati numerosi cambiamenti. Hanno assunto un presidente esterno del consiglio, oltre a utilizzare la loro rete per connettersi con diverse risorse che potessero assisterli nella transizione. Inoltre, entrambe le sorelle hanno successivamente iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia a livello operativo, principalmente con la conduzione e lo sviluppo del patrimonio immobiliare. Hanno anche supportato le iniziative di cambiamento attraverso le loro posizioni di consiglio sia nella società madre che nelle società figlie. Tutto questo è stato fondamentale per il successo dell'azienda durante il processo di successione.

Il passo successivo nel processo di successione è stato quello di stipulare un contratto di pensionamento con il CEO dell'azienda di spedizioni, che lavorava in azienda da oltre 30 anni. Questo si è rivelato un processo impegnativo, ma dopo molto lavoro hanno raggiunto un accordo con un nuovo CEO. L'attuale CEO si è fatto da parte e andrà in pensione tra un paio d'anni.

Nella consultazione con un esperto che fosse in grado di individuare un nuovo candidato per il ruolo di amministratore delegato, il figlio si è posto la domanda del perché non volesse assumere questa posizione. Anche se altri membri della famiglia gli avevano avanzato questa idea, il figlio, fino a quel momento non si era veramente considerato un candidato valido. Questo passaggio chiave infatti rappresenterebbe la svolta per un diretto coinvolgimento della famiglia nella parte operativa della loro attività.

Secondo la famiglia è fondamentale non fissarsi sul seguire un piano dettagliato per la successione. Potrebbero presentarsi delle occasioni che devono essere riconosciute e colte quando compaiono. Il successo si può ottenere se si è aperti e pronti a rispondere a queste opportunità quando si presentano. Per prepararsi a questo, è fondamentale che la prossima generazione sia introdotta nell'azienda di famiglia (a livello di proprietà) già in giovane età. In questo modo la generazione successiva ha il tempo di maturare nei ruoli di proprietà come descritto nel modello spiegato in precedenza.

Avere uno o più fratelli con un interesse e una conoscenza del business e della gestione renderà più facile per la prossima generazione assumere un ruolo di cambiamento e di guida nel processo di cambio generazionale. È chiaro che attraverso i suoi studi sulle successioni nelle aziende familiari durante gli studi MBA e le sue esperienze di leadership in generale, il figlio si è dotato della capacità di identificare e rispondere alle opportunità in modo produttivo, permettendo così di agire con i tempi giusti.

DOMANDE CHIAVE

- Se sei la generazione successiva e stai aspettando che la generazione senior inizi la conversazione sulla successione: perché non sei tu a prendere l'iniziativa?
- Puoi essere un agente di cambiamento nella tua famiglia?

PUNTI DI APPRENDIMENTO

Stabilire dei rapporti duraturi con i dipendenti fidati
Mantieni dei dipendenti fidati che lavorano in azienda da molti anni e che conoscono veramente i valori e le aspirazioni dell'azienda, come l'avvocato il revisore dei conti in questo caso studio.

La successione non è un processo lineare
È importante avere pazienza ed essere consapevoli che una successione non è un processo lineare. In media il processo di successione dura dai 10 ai 15 anni dal momento in cui la vecchia generazione inizia a parlare di farsi da parte. Nel frattempo, si devono seguire i propri interessi e le proprie aspirazioni di carriera, pur rimanendo disponibili nel caso in cui accadesse qualcosa che induca la vecchia generazione a farsi da parte.

Non aver paura di cambiare le dinamiche familiari
È importante non rimanere intrappolati nel proprio ruolo di figlio nelle interazioni con i propri parenti più anziani. Questa è una risposta naturale, ma è fondamentale uscire da questo ruolo e farsi carico del proprio successo. Se le generazioni più anziane si rifiutano di collaborare e rispondono negativamente agli sforzi delle generazioni più giovani, alcuni membri di quest'ultima devono prendere l'iniziativa e il cambiamento avverrà in modo organico.

Costruire un CV rilevante per essere un successore di successo
Ottieni un'istruzione adeguata ed esperienze professionali per diventare il miglior proprietario possibile. Nascere in un'impresa familiare offre il vantaggio di ottenere inconsciamente, sin dalla tenera età, conoscenza del settore e una comprensione del business. Unisci questa conoscenza tacita con quella che acquisirai all'Università. Acquisire esperienza lavorando in altre aziende è importante sia per imparare da altri che per migliorare la tua credibilità come risorsa per l'azienda di famiglia ai tuoi occhi e in quegli degli altri.

Restare istruito
Si dovrebbe essere alla continua ricerca di conoscenze e sforzi educativi per diventare i migliori proprietari possibili.

Mantenere informata la generazione senior
Il modo migliore per facilitare il processo per le generazioni più anziane è tenerle informate e impegnate durante tutto il processo di successione e anche dopo.

AZIONI DA CONSIDERARE

Formazione scolastica

L'istruzione può servire come fonte di ispirazione e può aiutare a sviluppare un senso di fiducia nelle questioni relative a un'azienda di famiglia. L'età non dovrebbe essere un fattore limitante per cercare un'istruzione superiore. Può essere qualsiasi cosa, da un breve programma di leadership come quello offerto dall'Istituto per lo sviluppo manageriale in Svizzera o di impresa di un Executive MBA. È anche prezioso ottenere un'istruzione all'interno o all'esterno dell'azienda di famiglia, sia attraverso le esperienze lavorative che come titolare. Imparare direttamente tramite la proprietà o l'esperienza lavorativa in azienda consentirà di comprendere inestimabili lezioni sulla responsabilità di essere un proprietario e sulla successione alla prossima generazione.

Riunioni familiari

Stabilire riunioni familiari regolari per creare fiducia tra le generazioni e discutere la successione. Usa la partecipazione al consiglio per osservare e comprendere. Organizza inoltre discussioni sulla proprietà al di fuori dei tavoli formali con solo la famiglia presente, se possibile. Ciò potrebbe avvenire anche con un'attività di formazione in cui la generazione senior educa quelle più giovani sull'azienda o dove esperti esterni sono invitati per formare l'intera famiglia su argomenti come la comprensione finanziaria o la sostenibilità.

REFERENCES

[1] https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey-2016/sticky-baton-syndrome.html
[2] https://viod.vn/annualforum2019/wp-content/uploads/2019/12/3.2.-Challenges-for-NextGen-in-driving-the-Family-Business-directions.pdf
[3]"EPISODE 57 – GAINING EXTERNAL EXPERIENCE" [1] (Keyt, Andrew, 2019). https://fambizpodcast.com/episode57/
[4] "How to succeed with succession of ownership in a Norwegian family business", (Høyskel, Herman, 2019). MBA. University of Reading.
[5] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do" (Karlsson, Anneli, 2013)

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR
AMSP ČR

INSTITUT INPRO

on projects

D&A DUNDEE AND ANGUS COLLEGE

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

Family Business Norway

CEDIT CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

www.sufabu.eu

Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SUFABU

Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.