SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

## ⑦ USCITA DALL'IMPRESA FAMILIARE

## INTRODUZIONE

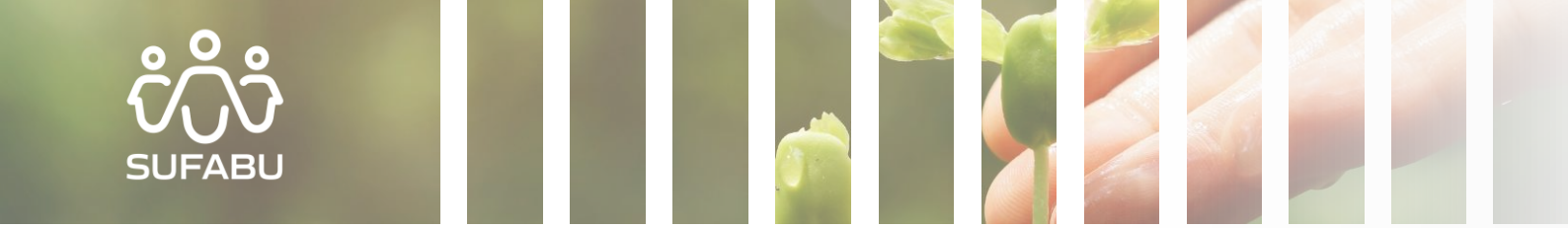
Ci sono diverse possibilità di uscita dall'impresa familiare oltre alla classica successione extra-familiare. Come si può vedere in basso nella figura 1 a destra, esistono diverse opzioni che possono riguardare la vendita, ad esempio, ad una nuova dirigenza, ad un investitore finanziario o ad un acquirente strategico. L'uscita può avvenire anche tramite la successione ai dipendenti delle aziende, indicato come management buyout (MOB) nella figura. Un'altra opzione è l'uscita parziale che può avvenire attraverso la vendita di una parte dell'azienda a un comproprietario o tramite la quotazione della società in borsa.

Nella figura, Thomas Zellweger suddivide due tipi di successione: di proprietà e di leadership. Su entrambi gli assi le alternative possono essere: la famiglia, le figure esterne e la combinazione tra le prime due. Per l'opzione di uscita, l'alternativa "esterna" è il risultato della successione sia della proprietà che della leadership. All'interno dell'opzione di uscita può esserci un'uscita parziale tramite partnership, fusione o offerta pubblica iniziale (IPO) o uscita completa con vendita e liquidazione. Con un'uscita parziale è importante aggiornare i patti parasociali e gli altri documenti di governance per definire la nuova situazione di proprietà e garantire che le intenzioni della famiglia siano tutelate in merito alla gestione futura. Ci sono esempi di uscite parziali che dopo alcuni anni si concretizzano in uscite totali a danno dell'impresa.

| | | Leadership | | |
|---|---|---|---|---|
| Proprietà | | **Famiglia** | **Combinazione** | **Esterna** |
| | **Famiglia** | Successione familiare | Mix Gestione | Direzione esterna |
| | **Mix** | Partner, equità privata, quotazione pubblica, fusione | Mix gestione e proprietà | Investimenti finanziari |
| | **Esterna** | Coinvolgimento costante della famiglia dopo la successione di proprietà | | Uscita (vendita, MOB, liquidazione, vendita di azioni quotate) |

Source: Zellweger, 2017

Sono diverse le circostanze che possono portare alla decisione di uscire dall'impresa familiare. Alcuni imprenditori potrebbero domandarsi se sono realmente le persone più adatte a guidare l'azienda. Altri potrebbero avere la percezione che l'azienda sia diventata troppo grande e che il cambiamento sia necessario per svilupparla ulteriormente e far crescere l'attività. Oppure, potrebbe accadere che la generazione senior ritenga che la successione alla generazione successiva possa essere troppo complicata, preferendo vendere l'azienda e ripartire i profitti tra i membri della famiglia. In altri casi, infine, la generazione successiva potrebbe non essere disposta o in grado di assumere la guida dell'impresa familiare.




Sfide e opportunità nell'opzione di successione per uscire dalla proprietà e dalla leadership dell'azienda di famiglia.

| Opzioni di Uscita | Opportunità | Sfide |
|---|---|---|
| **Trasferimento ai dipendenti (MBO)** | • Continuazione dell'azienda con una direzione che condivide i valori e la visione con il proprietario in carica.<br>• Stabilità per gli stakeholder (clienti, dipendenti, comunità locale).<br>• Direzione ben informata, nessuna asimmetria informativa sullo stato dell'azienda. | • Finanziare il trasferimento, spesso realizzabile solo con il finanziamento del venditore come prestito.<br>• Possibilità limitate di massimizzare il prezzo di vendita (sconto fedeltà per i manager, finanziato dal flusso di cassa dell'azienda).<br>• Conflitto di ruolo; durante la negoziazione i gestori sono coinvolti sia dal lato venditore che acquirente, dopo che il rischio di trasferimento del vecchio proprietario non viene lasciato andare. |
| **Vendita ad acquirente finanziario o strategico** | • Molti acquirenti potenziali.<br>• Prezzo di vendita più alto grazie alla possibilità di massimizzare il prezzo.<br>• Opportunità di investire in una nuova impresa con il capitale derivante dalla vendita. | • Perdita di eredità imprenditoriale<br>• Riservatezza e problemi di privacy nel processo di vendita<br>• Pubblicità ed eventuali minacce alla reputazione della famiglia<br>• Può avere effetti negativi per le parti interessate (dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale) |
| **Vendita a comproprietario** | • Può consentire la semplificazione della struttura proprietaria.<br>• Sinergie con altri asset posseduti, network, competenze portate dal comproprietario.<br>• Continuazione dell'eredità familiare | • Finanziamento, il comproprietario ha il fondo da pagare.<br>• Valutazione dell'azienda.<br>• Trova il partner giusto: la mancanza di valori comuni e prospettive temporali può rendere difficile l'allineamento nella futura direzione strategica |
| **Offerta pubblica iniziale (IPO)** | • Accesso al capitale per la crescita.<br>• Opportunità di uscita per la famiglia<br>• Negoziabilità delle azioni anche per i restanti azionisti familiari. | • Costo amministrativo della quotazione e requisiti di reporting aggiuntivi.<br>• Esposizione pubblica di azienda e famiglia.<br>• Pressione degli analisti sulla performance a breve termine.<br>• Perdita della cultura familiare.<br>• La famiglia può perdere il potere di controllo se non sono stati stipulati accordi tra azionisti sufficienti.<br>• La diluizione del controllo familiare sulla famiglia non può partecipare a future espansioni di capitale. |
| **Liquidazione** | • Chiusura ordinata dell'azienda, soprattutto se non performante | • Perdita azienda<br>• Perdita di identità e orgoglio per i proprietari.<br>• Conseguenze negative per gli stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale). |

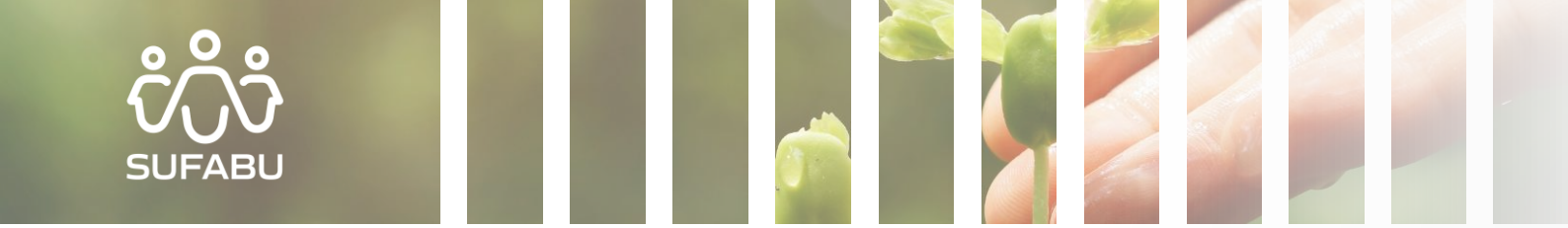
Source: Zellweger, 2017

Uscire dall'azienda di famiglia può essere una decisione molto difficile. È importante che la famiglia metta in atto una comunicazione efficace durante tutto il processo, per garantire l'accordo e l'allineamento tra i proprietari attuali, quelli futuri e anche con la famiglia allargata. Un fattore che può complicare l'uscita può essere la questione di chi dovrebbe essere coinvolto nel processo decisionale. L'uscita dovrebbe riguarda la generazione senior, la generazione successiva o entrambi? In alcuni scenari la generazione senior decide di vendere l'azienda nella convinzione che la generazione successiva non sia interessata a subentrare, quando invece non è così.

Una successione di impresa familiare è un processo complesso: è importante essere consapevoli delle opportunità e delle sfide quando si considerano le opzioni di uscita.

**Indice storie:**


7.1 Liquidazione p. 5
7.2 La generazione successive vende l'azienda p. 7
7.3 Creazione di una società di investimento familiare per la famiglia Scott dopo l'uscita p. 9
7.4 Uscita parziale in M&M Produzione p.11
7.5 Uscita parziale in Anchovy Inc p.13




# 7.1 Liquidazione

## CLASSIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nazionalità | **Norvegia** | Opzioni di Successione | **Uscita** |
| Dimensione azienda–fatturato | **< 10** | Dimensione azienda–fatturato | **< € 2 m** |
| Generazione | **Dalla 1a alla 2a generazione** | Settore (codici EU, NACE codes) | **Costruzione** |
| Intervistato | **Successore (next gen)** | Anonimo | **Sì** |

## STORIE DI SUCCESSIONE

Per questo caso, abbiamo intervistato il figlio maggiore dell'imprenditore di un'impresa di costruzioni fondata nel 1974. L'azienda è guidata da un imprenditore che ha due figli. Mentre il figlio maggiore decide di intraprendere un percorso lavorativo al di fuori dell'impresa di famiglia, quello minore sceglie di seguire le orme del padre. La famiglia è soddisfatta del lavoro portato avanti da quest'ultimo e ritiene che possa essere la persona più adatta a guidare l'azienda. Tutto sembra essere favorevole per una successione dell'impresa senza intoppi.

La famiglia, tuttavia, si ritrova ad avere una serie di incomprensioni a livello comunicativo che non consentono all'imprenditore di portare a termine la successione dell'impresa. Il figlio minore, infatti, comincia a lavora nell'azienda nel 1995 e con il passare del tempo continua ad avere la sensazione di non riuscire a soddisfare le esigenze del padre. Quest'ultimo appartiene ad una generazione nella quale le lodi e gli apprezzamenti verso il lavoro portato avanti da altri sono sottovalutati e, spesso, non si esime dal criticare il lavoro del figlio.

Dopo dodici anni di lavoro in azienda il figlio minore si sente prosciugato. Come spettatore esterno, il fratello maggiore è in grado di comprendere la situazione, mantenendo comunque una prospettiva oggettiva. Tenta quindi di aiutare il padre durante il processo e lo incoraggia a rinunciare ad almeno una parte del controllo dell'azienda, al fine di lasciare che il figlio rivesta un ruolo di leadership. Il padre si dimostra d'accordo ma fatica a mettere in pratica quanto concordato.

Questa porta il figlio a dimettersi dall'impresa familiare nel 2006 per fondare un'azienda propria nello stesso settore. Date le sue abilità e i buoni rapporti instauratosi negli anni con i clienti dell'impresa familiare, molti di quest'ultimi decidono di seguirlo, lavorando con lui e non più con il padre. L'azienda del figlio comincia a crescere mentre quella del padre subisce un arresto. Dopo alcuni anni, il padre prende atto che la soluzione migliore sia quella di liquidare la sua azienda. Questa scelta rappresenta un fallimento sia da un punto di vista emotivo che economico e ha delle ripercussioni in termini di rapporti all'interno della famiglia. Negli anni successivi alla liquidazione dell'impresa familiare, infatti, la comunicazione tra padre e figlio è stata limitata, e purtroppo il loro rapporto non è più tornato ad essere quello di un tempo. Nella nostra intervista, il figlio maggiore condivide l'idea che l'orgoglio sia stata la causa della riluttanza del padre a rinunciare al controllo dell'azienda.

L’intervistato condivide con noi un interessante riflessione in merito all'orgoglio:

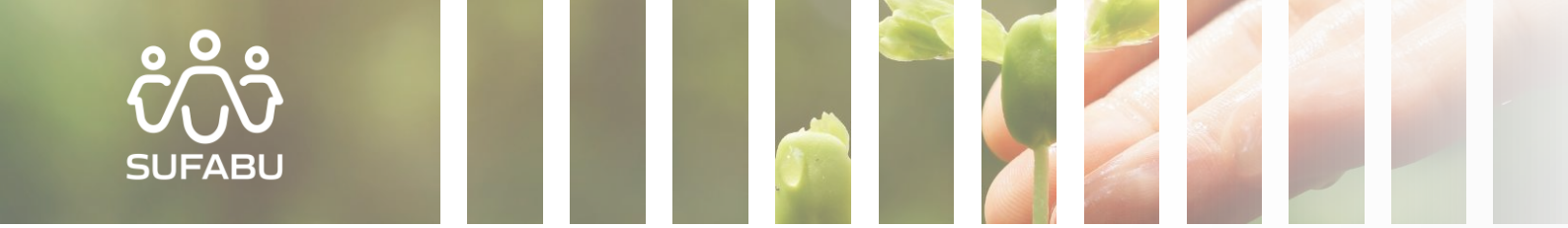
***“L'orgoglio, come apprendiamo nel Macbeth di Shakespeare, è un tragico difetto. L'orgoglio può manifestarsi sotto forma di avidità, gelosia, vendetta, menzogna e altro ancora. Può anche presentarsi sotto forma di ignoranza intenzionale e opinioni distorte. Le persone fanno cose molto cattive a causa di molte ragioni, tutte legate all'orgoglio .”***

– 2a generazione

La soluzione migliore sarebbe stata che padre e figlio trovassero un accordo, con il primo disposto a farsi da parte per lasciare che il figlio assumesse il controllo dell’impresa familiare.

## DOMANDE CHIAVE

- Lasci che il tuo orgoglio ostacoli una buona comunicazione?
- Se lavori insieme ai membri della famiglia, sei in grado di riconoscere il loro contributo all'azienda?
- Tendiamo spesso ad evidenziare solo gli aspetti negativi e le aree di miglioramento e dimentichiamo di fornire un feedback positivo sulle performance. A nessuno piace essere dato per scontato, nemmeno ai membri della famiglia.




# 7.2 La generazione successiva vende l'azienda di famiglia

## CLASSIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nazionalità | **Danimarca** | Opzioni di Successione | **Uscita** |
| Dimensione azienda–fatturato | **< 250** | Dimensione azienda–fatturato | **< €10 m** |
| Generazione | **Dalla 1ª alla 2a generazione** | Settore (codici EU, NACE codes) | **Manifatturiero** |
| Intervistato | **Successore** | Anonimo | **Sì** |

## STORIE DI SUCCESSIONE

Nel 1990 l'amministratore delegato di una società di ingegneria danese decide di acquisire l'azienda nella quale lavora ormai dal 1965 (acquisizione da parte della direzione). Prima dell'acquisizione, i quattro figli dell'amministratore delegato erano soliti svolgere dei lavoretti estivi nell'azienda durante le vacanze ed avevano iniziato a maturare un senso di attaccamento verso l'impresa nonostante quest'ultima, in termini di successione della proprietà, non fosse destinata a loro. Dopo l'acquisizione, il nuovo proprietario invitò i quattro figli ad assumere un ruolo attivo in azienda. Nel 2003 il titolare decise le azioni dell'azienda ai suoi quattro figli, dando a ciascuno il 15% delle quote aziendali. Fu stabilito che il trasferimento di azioni fosse incluso nell'accordo prematrimoniale di ogni figlio, per evitare eventuali attriti familiari. Il figlio maggiore fu individuato come il potenziale successore del padre e nel 2007 assunse la carica di CEO mentre il padre fu nominato presidente del consiglio di amministrazione.

Il fratello maggiore aveva rilevato un'azienda solida con un discreto fatturato. Identificò delle opportunità di crescita nell'Europa centrale e orientale e prese alcune decisioni aziendali rischiose per accrescere l'attività a livello internazionale. Ritenne, inoltre, di migliorare il processo di fornitura, con la sostituzione di varie componenti. Una delle sorelle, responsabile delle vendite per uno degli uffici all'estero cominciò tuttavia a riscontrare una serie di problemi nella qualità dei prodotti dell'azienda. Nel 2011, i problemi di qualità dei prodotti e i conflitti crescenti tra i figli, indussero il padre a licenziare il figlio maggiore, amministratore delegato. Il resto della famiglia e il team dirigenziale si resero conto, infatti, che l'azienda versava in condizioni peggiori rispetto a quanto dichiarato dal figlio estromesso e la società era ormai vicina al fallimento. L'attività di famiglia era stata gestita in modo irresponsabile e la comunicazione tra i fratelli era stata piuttosto scarsa. Le scarse relazioni all'interno della famiglia crearono tensioni e quando la banca si propose di acquisire le aziono dell'azienda, l'idea di vendere l'attività di famiglia divenne allettante. La famiglia decise di avviare un processo per migliorare l'attività da vendere. Sebbene non si trattò di un processo semplice, la famiglia riuscì a trasformare i risultati da negativi a positivi, riuscendo a rimborsare i prestiti business-to-business dalla società operativa alla loro società immobiliare.

***"Se, come fratelli, fossimo riusciti a combinare i nostri punti di forza, saremmo stati una vera squadra. Con i conflitti in famiglia e l'elevato rischio finanziario, l'onere della proprietà è diventato troppo per la famiglia. La migliore soluzione per il futuro dell'azienda è stata quella di intercettare dei nuovi proprietari ."***

– Proprietario di 2a generazione

Nel 2018, sette anni dopo il licenziamento del figlio maggiore come CEO, la società fu venduta a uno dei concorrenti. I nuovi proprietari hanno deciso di mantenere il nome, il team di gestione e i datori di lavoro. L'ex proprietario ritiene di aver trovato la soluzione più adatta per l'azienda accontentandosi del prezzo.

**Potendo tornare indietro, cosa avrebbe fatto di diverso la famiglia?**

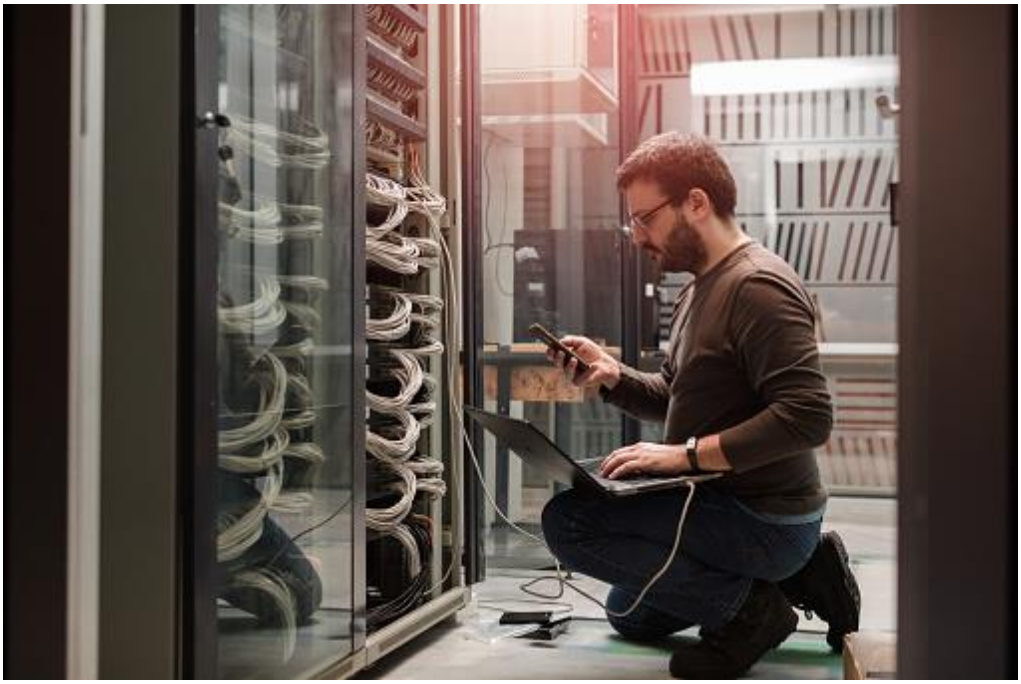
In primo luogo, la famiglia deve avere ruoli ben definiti e distinti quando si lavora per e in un'azienda di famiglia. Nel nostro caso, la gestione era condotta senza una definizione di linee guida chiare o ruoli definiti dei membri della famiglia, anche nei contratti di lavoro. Questo ha creato ulteriori problemi con la responsabilità e la definizione degli obiettivi. Non c'erano, inoltre, istruzioni chiare per il presidente del consiglio.

In secondo luogo, è importante mantenere una chiara distinzione tra vita professionale e vita privata. I disaccordi sul lavoro emergevano soprattutto durante le cene di famiglia ed era difficile avere un rapporto di lavoro professionale senza che emergessero tensioni.

In terzo luogo, per mantenere una forte autorevolezza è importante accettare le differenze reciproche, conoscere i punti di forza e di debolezza degli altri e sfruttare le buone qualità di ogni membro della famiglia per costruire una squadra forte. Ciò avrebbe potuto consentire un uso più efficace delle risorse e una migliore collaborazione.

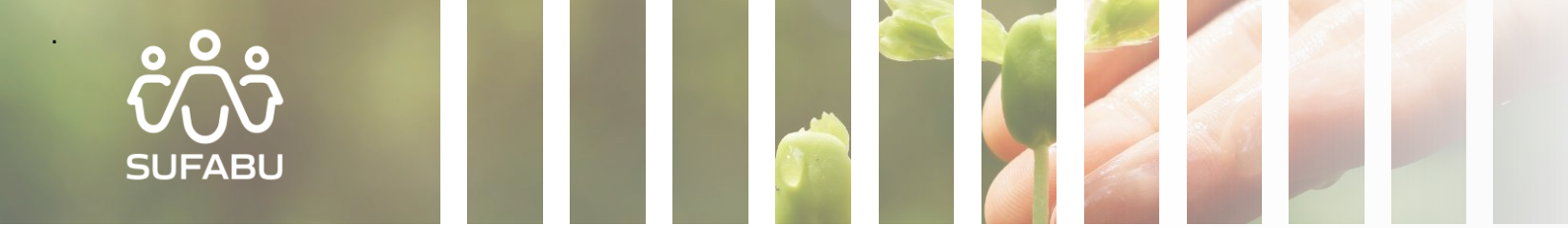
Inoltre, i valori dell'imprenditore sono spesso una risorsa importante per un'azienda di famiglia. In questo caso, i valori e lo stile di gestione del padre non sono stati portati avanti dal figlio. È diventato evidente che il valore del padre era fondamentale per la cultura aziendale e gli altri fratelli erano più in linea con essi rispetto a quelli introdotti dal figlio maggiore.

Infine, per portare a termine con successo la transizione e la successione di un'azienda familiare, è importante creare una strategia chiara per identificare con largo anticipo i passaggi necessari ed essere chiari nel modo in cui dovrebbe essere attuata.



## DOMANDE CHIAVE

- Portate discussioni di lavoro nelle cene di famiglia? Se sì, sei tu a dare inizio alle riunioni di famiglia?




# 7.3 Dopo l'uscita, creazione di una società di investimento familiare

## CLASSIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nazionalità | **GB** | Opzioni di Successione | **Uscita** |
| Dimensione azienda–fatturato | **<250** | Dimensione azienda–fatturato | **<€50m** |
| Generazione | **Dalla 4ª alla 5ª generazione** | Settore (codici EU, NACE codes) | **Financial and Insurance Activities** |
| Intervistato | **4ª generazione Alex Scott** | Anonimo | **No** |

## STORIE DI SUCCESSIONE

Applerigg nasce come holding per le varie aziende familiari della famiglia Scott. Nata dalle fondamenta di una società di servizi finanziari fondata nel 1903, il gruppo di organizzazioni che compongono Applerigg comprende enti che offrono servizi di consulenza per gli investimenti, servizi di amministrazione di fondi, gestione patrimoniale e un'associazione imprenditoriale finalizzata alla costruzione di una leadership responsabile all'interno delle generazioni successive.

La famiglia ha un passato interessante, con Sir James Scott che fonda una compagnia assicurativa The Provincial Insurance Company nel 1903. La compagnia si espande e negli anni '20 inseriscono l'economista John Maynard Keynes nel Consiglio. Segue una significativa espansione globale con l'apertura di filiali in tutto il mondo e un numero di dipendenti che supera i 2000. Nonostante questi numeri, l'attività continua ad essere in mano alla famiglia. Quest'ultima decide di vendere la Provincial Insurance Company a metà degli anni '90 e di portare avanti una serie di servizi sotto la holding Applerigg, creati per dare continuità all'attività di famiglia nelle loro aree di competenza e per tutelare la gestione patrimoniale. Tramite Applerigg, la famiglia Scott detiene una società di investimento familiare congiunta finalizzata alla gestione di un portafoglio di aziende finalizzato all'acquisizione di nuove attività e alla cessazione di quelle esistenti.

> ***"Come le persone, le aziende hanno una durata limitata. Un'impresa familiare ha una maggiore resistenza poiché il passaggio generazionale introduce una nuova prospettiva di vita o un cambio di direzione. In alcuni casi, l'eredità della famiglia continua ad avere un impatto positivo che si estende oltre la durata della vita dell'azienda originaria ."***
>
> – Alex Scott, 4a generazione

Quando il proprietario di quarta generazione Alex Scott fonda Applerigg, dopo aver venduto il core business, la proprietà della società viene suddivisa fra 80 diversi azionisti e, a differenze del padre (il leader di terza generazione che gestisce Provincial Insurance) che, nel suo caso, gli aveva detto che "non aveva altra scelta" Alex decide di creare un ambiente all'interno della famiglia in cui le generazioni successive si sentano libere di decidere se entrare a far parte dell'azienda.

Applerigg è oggi alla 5a generazione di successione familiare, con più di trenta membri della famiglia interessati ad entrare nell'attività familiare. Alex, nella fase iniziale di questo processo, decide di parlare chiaramente con i membri della famiglia, evidenziando la necessità del subentro di alcuni membri della famiglia con quelli della generazione successiva. Ha poi lasciato in sospeso la questione del tema della successione della leadership per dare alla generazione successiva l'opportunità di farsi avanti e, secondo le sue parole, "di prendere il sopravvento".

Un cugino della generazione successiva decide di farsi avanti e assume la guida dell'holding, ricevendo l'approvazione e il sostegno del consiglio di amministrazione, nonché quello dei membri della famiglia. È interessante notare che per tutta l'esistenza dell'impresa familiare, dalla nascita della compagnia di assicurazione, il governo societario è sempre stato strutturato da un consiglio di amministrazione nel quale la maggioranza è detenuta da amministratori non familiari e non esecutivi. E proprio questo consiglio di amministrazione ha approvato il successore della prossima generazione.

Gli stessi successori hanno un passato interessante. Con una professione bene avviata e con due start-up e iniziative di successo alle spalle, hanno tutti i requisiti richiesti sia dal consiglio di amministrazione che dai membri della famiglia. Il successore subentra nel giugno 2020, garantendo così la sopravvivenza dell'azienda di famiglia fino alla quinta generazione, fatto non molto frequente nelle imprese familiari.

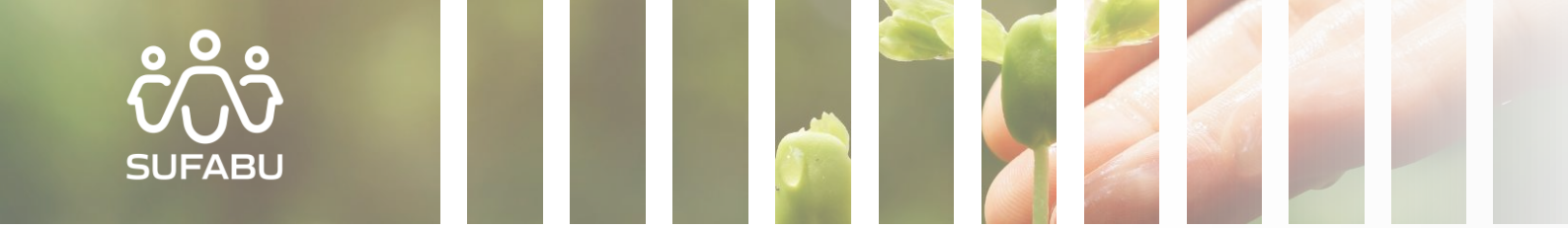
La generazione di Alex sta ora facendo una svolta netta e non è disposta a far parte del consiglio di amministrazione poiché crede fermamente che la nuova generazione possa contribuire con le proprie idee ad espandere e migliorare l'attività, senza che lo "scettro" del suo predecessore venga osservato da dietro le quinte in maniera autoritaria.

*"Il nostro obiettivo è coltivare imprese preziose e durature, attingendo alla nostra eredità e ai nostri valori, pur consapevoli della responsabilità di reinventare e innovare per essere adatti e rilevanti per il futuro."*

– 4a e 5a generazione Scott

## DOMANDE CHIAVE

- Cosa potete ottenere se decidete di investire insieme, come famiglia, dopo un'uscita dall'impresa familiare?




# 7.4 Uscita parziale in M&M Produzioni

## CLASSIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nazionalità | **Romania** | Opzioni di Successione | **Mix gestione e proprietà** |
| Dimensione azienda–fatturato | **< 250** | Dimensione azienda–fatturato | **< € 10 m** |
| Generazione | **Dalla 1ª alla 2ª generazione** | Settore (codici EU, NACE codes) | **Manifatturiero** |
| Intervistato | **1ª generazione Ms Melinda Muresan** | Anonimo | **No** |

## STORIE DI SUCCESSIONE

Ms Muresan ha fondato la M&M Romania nel 1986. Quando l'impresa nasce, la sig.ra Muresan decide di cedere il 10% delle azioni della società ad un suo collega, un partner commerciale con cui aveva già joint ventures prima di fondare M&M. Il suo socio in affari rimane azionista e lavora in azienda fino al 2012, quando il marito lo subentra, diventando amministratore delegato della società.

Essendo tutti questi accordi informali, di recente è stato avviato un processo per renderli formali e legalmente vincolanti, ufficializzando i ruoli e le partecipazioni all'interno dell'azienda. La successione all'interno dell'impresa non è ancora avvenuta e non è stato stabilito un lasso di tempo per il trasferimento dell'attività, ma è attualmente in fase di pianificazione.

La Sig.ra Muresan sta attualmente pianificando il processo in modo che quando deciderà di lasciare l'attività, ci saranno un processo formale e una struttura organizzativa che garantiranno la sopravvivenza e la continuazione sia dell'azienda che dei suoi valori.

La signora Muresan vuole preparare questo processo così da consentire che in futuro possa gradualmente abbandonare la gestione dell'azienda per avere più tempo per sé stessa.

Sua figlia non ha alcun interesse ad entrare nell'azienda di famiglia in quanto ha uno spirito più creativo e non si sente adatta per gestire un'azienda di produzione. Al momento, dunque, non ci sono dei presupposti che consentano la successione dell'attività. La signora Muresan lascia la porta aperta alla figlia nel caso in cui dovesse cambiare idea o se, in futuro, i nipoti mostrassero interesse per l'azienda.

smart wrap
smart as our clients

Attualmente la signora Muresan è l'unico membro della famiglia a lavorare all'interno dell'azienda, anche se spera che un giorno sua figlia, o il suo futuro partner, si possano unire all'azienda. Al momento, sua figlia non è interessata a essere membro del consiglio o coinvolta nell'attività, tuttavia è giovane e quindi le cose potrebbero cambiare nel tempo.

A seguito della sua recente pianificazione della successione, la sig.ra Muresan e il CEO stanno progettando di creare un consiglio di azionisti all'interno dell'azienda che svilupperà un livello di gestione più efficiente nei prossimi due anni. La speranza è che i membri del consiglio e i dirigenti possano assumersi più responsabilità di quelle che hanno attualmente. Si spera che uno dei manager dimostrerà il proprio potenziale e diventerà il nuovo CEO, tuttavia la signora Muresan non ha paura di assumere nuovamente un CEO esterno. Una volta che questo processo verrà completato nei prossimi due anni, la signora Muresan e il suo socio in affari sperano di essere in grado di decidere cosa fare dopo, lasciando aperte tutte le opzioni, inclusa la successione familiare.

# 7.5 Uscita parziale in Anchovy Inc

## CLASSIFICAZIONE

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nazionalità | **Malta** | Opzioni di Successione | **Uscita parziale** |
| Dimensione azienda–fatturato | **< 50** | Dimensione azienda–fatturato | **< € 2 m** |
| Generazione | **Dalla 1ª alla 2ª generazione** | Settore (codici EU, NACE codes) | **Altri servizo e attività** |
| Intervistato | **1ª generazione Zachary Borg** | Anonimo | **No** |

## STORIE DI SUCCESSIONE

Anchovy Inc viene fondata dai fratelli Zak e Benji Borg a Malta nel 2013. Zak e Benji Borg decidono di fondare Anchovy Inc individuando un vuoto sul mercato maltese: l'assenza di un'agenzia di marketing digitale basata sui dati. A seguito del rapido sviluppo Anchovy decide di espandersi ai mercati esteri e nel 2017 la società viene quotata sulla borsa di Malta. Subito dopo viene emessa un'obbligazione pari ad un milione di euro. Questi fondi vengono utilizzati per internazionalizzare l'agenzia con l'acquisizione di talenti ed esperti esterni, investendo su nuove iniziative di start-up e consentendo all'azienda di creare un ramo operativo affiliato.

Questo processo prende piede in maniera naturale per i fratelli con la rapida espansione dell'attività.

La società sviluppa sei nuovi progetti, inclusi i loro siti di punta Alpha Sports Betting e Bite My Coin, aggiungendo un flusso di entrate consistente, oltre a dare ulteriore fiducia e valore ad ANCHOVY. Hanno ampliato anche la loro line-up di iniziative per includere Fetch It, rimanendo fedeli alla mentalità delle start-up e innovando in settori che sono ancora agli inizi.

La loro rapida crescita è avvenuta attraverso una combinazione di duro lavoro, senso degli affari e decisioni finanziarie intelligenti che hanno permesso all'azienda di espandersi in modi diversi. L'azienda è ancora in rapida espansione con poco meno di 50 dipendenti e continua a crescere. L'espansione include anche un ampliamento dei servizi offerti da Anchovy, con la società che ora condivide il proprio lavoro insieme a quello di altre imprese maltesi con una serie di podcast.

Anchovy ora vanta uffici in tutto il mondo, a Malta, Amsterdam, Riyad e Dubai con quattro nuovi partner in diversi uffici. L'azienda è impegnata in una governance aziendale trasparente e responsabile, mirando a massimizzare il valore dell'azienda.

Al fine di garantire il rispetto di questi valori chiave, la società ha un proprio Consiglio di Amministrazione coinvolto nella governance della società. In questo consiglio sono presenti i due fratelli dei fondatori e tre amministratori non esecutivi esterni alla famiglia che si incontrano regolarmente per garantire il pieno svolgimento dell'attività.

Il Consiglio svolge un ruolo di vitale importanza in Anchovy, infondendo fiducia da parte degli azionisti presenti e futuri, creditori, dipendenti, partner commerciali e del pubblico nei mercati nazionali e internazionali. Le riunioni consiliari sono accompagnate durante l'anno dalle assemblee degli azionisti e poi da riunioni interne per la conduzione di ciascuna delle filiali con il relativo management team e partner.

Dopo la quotazione della società e in parte l'uscita dei fondatori nel 2017, i fratelli Borg lavorano ancora a tempo pieno per la società dal loro ufficio a Malta.

Il processo ha avuto un enorme successo per il fratello e per l'azienda in quanto ha consentito loro di accrescere la propria esperienza e i propri servizi interni con l'attrazione di nuovi talenti da tutto il mondo. Questa nuova esperienza ha permesso all'azienda di crescere e svilupparsi in nuove aree e fornire nuove conoscenze e opportunità ai fondatori e ai loro clienti.

*Benji & Zag Borg, brothers and founders of* Anchovy Inc

## DOMANDE CHIAVE

- Un'uscita parziale tramite la quotazione della società può consentirvi di realizzare le vostre ambizioni nei confronti della società?

## PUNTI DI APPRENDIMENTO

**Proprietà e leadership volontarie**
Creazione di un ambiente in cui la prossima generazione VUOLE davvero entrare nell'azienda di famiglia. Questo evita che il successore si possa sentire obbligato come se non avesse altra scelta se non quella di entrare nell'azienda di famiglia.

**Coinvolgimento precoce della prossima generazione**
Per le famiglie più numerose può essere vantaggioso offrire l'opportunità di dare ai potenziali successori della generazione successiva un periodo di tempo capire se si vogliono "fare avanti". È imperativo che la pianificazione per qualsiasi successione venga eseguita in anticipo, forse anche 5-10 anni prima. È necessario pianficare un tempo sufficiente per identificare potenziali successori e integrarli (se necessario) nell'azienda prima della successione, affrontando al contempo eventuali carenze di competenze.

**Aiuto esterno**
Il rischio di liquidazione nella storia 7.1 sarebbe potuto essere gestito in maniera migliore se la famiglia avesse assunto un consulente esterno sotto forma di un revisore dei conti o di un avvocato. Può essere più facile per un collaboratore esterno per affrontare conversazioni scomode e mantenere un rapporto professionale.

**Semplificare il processo di successione**
In alcuni casi, parlare di successione alla generazione successiva e portarla a termine può sembrare un compito enorme. Può essere utile presentare documenti pre-scritti per trasferire le azioni, dove l'unica cosa che la generazione senior deve fare è quella di accordare e firmare i documenti.

**Chiarire confini**
È importante distinguere i confini tra il proprio ruolo nell'azienda e quello in famiglia. Se possibile, cerca di non lasciare che il disaccordo sul posto di lavoro danneggi i rapporti familiari. Un modo per contrastare questo problema potrebbe essere quello di creare un ambiente in cui viene incoraggiata la comunicazione aperta, dove c'è spazio per conversazioni sulle intenzioni e sulle aspettative.

**Rispettare le differenze generazionali**
Le differenze generazionali possono causare disaccordi in un contesto di aziendale familiare. È importante cercare di capire le reciproche esigenze ed essere enfatici. La generazione senior potrebbe aver bisogno di un graduale passaggio di responsabilità, in quanto può essere molto difficile rinunciare al controllo se l'identità di una persona è fortemente legata a quella dell'azienda. Potrebbe essere necessario apprezzare e riconoscere le nuove generazioni tramite la trasmissione responsabilità da gestire in maniera autonoma.

**Essere preparati**
Un punto chiave di apprendimento della storia 7.4 è stato che puoi essere del tutto impreparato a processo di successione. Non è infatti possibile prevedere quando il processo di successione sarà necessario ed è meglio essere preparati piuttosto che colti alla sprovvista. Per la signora Muresan, non si tratta solo di una trasmissione economica ma anche di valori che identificano l'azienda.

**Non aver paura di correre dei rischi**
Per l'azienda nella storia 7.5, il rischio di espansione e di scommettere in aree diverse è stata la chiave del loro successo. Le opportunità da cogliere sono infinite.

## AZIONI DA CONSIDERARE

**Esercizio per allineare le aspettative**
Avvia una riunione di famiglia con lo scopo di allineare le aspettative. Quello che segue è un esempio di come eseguire tale esercizio. Distribuire tre semplici domande prima della riunione di famiglia con la sola di riflettere bene sulle risposte a queste domande.

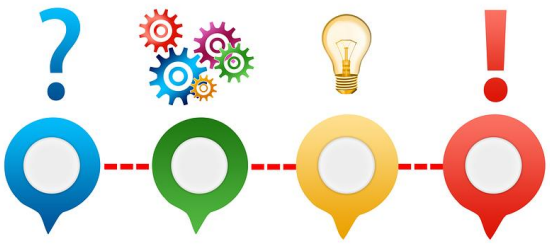
1. Quali sono le aspettative per me stesso in merito al mio ruolo nell'azienda di famiglia?
2. Che aspettativa ho dagli altri membri della famiglia?
3. Quali aspettative penso che abbiano su di me?

È importante chiarire le aspettative al fine di evitare incomprensioni, evitare di spendere energie e frustrazione per soddisfare le aspettative che pensi che gli altri abbiano nei tuoi confronti o rispondere alle aspettative che non intendi mantenere.

**Consulenti esterni**
Nomina un consulente legale o un revisore per dare una struttura al trasferimento della società.
La signora Muresan della storia 7.4 ha aggiunto che il coinvolgimento di un consulente esterno che la guidasse attraverso il processo è stato estremamente utile e le ha fatto davvero pensare a cosa fare per rendere la transizione il più semplice e agevole possibile. Ha dato una prospettiva esterna al processo e ne ha rimosso le emozioni e le opinioni personali.

**Transizione dall'alto**
I leader o i proprietari che cercano una successione in futuro, dovrebbero considerare i loro altri interessi per assicurarsi, dopo il ritiro dall'azienda, abbiano qualcosa da fare nel loro tempo libero. Questo per evitare situazioni analoghe a quella della storia 7.1, che ha portato alla liquidazione della società. Un'azione da considerare è quella di sviluppare in anticipo un piano personale da attuare dopo il ritiro dall'azienda così che possano stabilire le loro passioni, la loro capacità di utilizzare i propri profitti per sé stessi, per l'azienda di famiglia ed eventualmente per la comunità attraverso nuove iniziative.

**Parlare con altre famiglie imprenditoriali in situazioni simili**
La sig.ra Muresan della storia 7.4 consiglia di parlare con le famiglie si trovano in situazioni simili e che hanno attraversato un processo di successione, in modo da poter imparare dalla loro esperienza. Cerca nella tua rete, associazioni di categoria o tramite le reti di imprese familiari per prepararti ad affrontare un processo di successione.



## REFERENCES

[1] Zellweger, Thomas, Managing the family business, 2017
[2]https://www.thefbcg.com/resource/transitioning-from-the-top-personal-continuity-planning-for-the-retiring-family-business-leader/

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.*