Il primo anno alla guida.

Cinque decisioni, una traccia per presentare la nuova guida e i segnali d'allarme da tenere d'occhio nei primi dodici mesi di un passaggio generazionale. Con un test per capire dove si trova oggi la tua azienda.

Luis Oliver · RINATA

Tutti osservano.

Quando prendi il comando di un'azienda di famiglia, la squadra, i clienti, la banca e la famiglia stessa aspettano un segnale. Ciò che fai e racconti nei primi dodici mesi decide come ti vedranno nei dieci successivi.

Il primo anno non serve a cambiare tutto. Serve a decidere cosa cambia, cosa resta e come raccontarlo.

Contenuto

Cosa è in gioco

Cinque decisioni per il primo anno

Mappa delle dipendenze dal fondatore

Una traccia per presentare la nuova guida

Segnali d'allarme in famiglia

Test: dove si trova oggi la tua azienda?

Dodici mesi

Prossimo passo

30,9%

delle aziende familiari spagnole ha superato almeno un passaggio generazionale.

13%

prevede che la famiglia continuerà a occupare la maggior parte dei ruoli di direzione.

1,3%

ha raggiunto la terza generazione.

Fonti: Instituto de la Empresa Familiar, “La Empresa Familiar en España 2025”; KPMG e IEF, “Informe de Empresa Familiar 2026”.

La maggior parte delle aziende di famiglia non arriva alla terza generazione.

Quasi mai per mancanza di prodotto o di clienti. Succede per passaggi improvvisati, conversazioni mai fatte e aziende che hanno continuato a presentarsi come vent’anni fa mentre il mercato cambiava.

Il primo anno alla guida è il momento in cui queste decisioni costano meno e si notano di più.

Alla fine del primo anno dovresti poter rispondere

- Chi decide, e tutti lo sanno?
- Cosa ha smesso di dipendere dal fondatore?
- Cosa vede oggi il mercato che prima non vedeva?

Ascolta prima di muoverti.

I primi tre mesi valgono più come lettura che come azione. Parla con i clienti che fatturano di più, con i quadri intermedi e con chi è in azienda da più anni, sul loro terreno e con calma. Non annunciare ancora cambiamenti.

- Cosa facciamo meglio di chiunque altro?
- Cosa ci chiede il cliente che non sappiamo dargli?
- Quale decisione rimandiamo da anni?
- Cosa ti aspetti da me in questa nuova fase?

Stai andando bene se

al terzo mese hai una lista di ciò che funziona, ciò che frena e ciò che ci si aspetta da te, e non hai ancora annunciato nulla.

Errore tipico

annunciare un piano alla prima riunione con la squadra.

Separa ciò che dipende dal fondatore.

Fai una lista in tre colonne e dai una data a ogni punto: passa a te, va documentato o va distribuito nella squadra.

- Relazioni: clienti, fornitori e banca che parlano solo con lui.
- Decisioni: prezzi, assunzioni e investimenti che approva solo lui.
- Conoscenza: processi, mestiere e storia che conosce solo lui.

Stai andando bene se

ogni relazione chiave ha un nome e una data di passaggio.

Errore tipico

dare per scontato che «passerà col tempo», senza una data.

Scegli una o due vittorie visibili.

Una buona prima vittoria si vede da fuori, si ottiene in pochi mesi e non minaccia ciò che funziona: un brand all'altezza, una presentazione commerciale migliore o un primo passo misurato in un altro mercato.

Stai andando bene se

qualcuno da fuori nota il cambiamento senza che tu debba spiegarlo.

Errore tipico

scegliere una vittoria che si vede solo da dentro.

Racconta la nuova fase.

Se non spieghi tu cosa cambia, lo spiegherà qualcun altro. Un messaggio per ogni pubblico: cosa resta, cosa migliora e perché. Mai lo stesso comunicato per tutti.

Stai andando bene se

ogni pubblico sa riassumere in una frase cosa cambia e cosa no.

Errore tipico

un unico comunicato per squadra, clienti e banca.

Proteggi ciò che funziona.

I clienti storici comprano fiducia, rapporto e la certezza che le cose vengano fatte bene. Cambia la forma e cura la sostanza.

Stai andando bene se

nessun cliente importante scopre un cambiamento all'improvviso.

Errore tipico

cambiare l'interlocutore di un cliente storico senza avvisare.

Strumento

Mappa delle dipendenze dal fondatore.

Compilala nelle prime settimane. Ogni riga è una parte del passaggio.

Cosa	Tipo	Decisione	Data
Rapporto con [cliente principale]	*Relazione*	*Passa a te: visita congiunta*	*Mese 2*

Tipo: relazione · decisione · conoscenza. Decisione: passa a te · si documenta · si distribuisce.

Una traccia per presentare la nuova guida.

Ogni pubblico ha la sua domanda. Rispondere bene, e nell'ordine giusto, segna come viene percepito il passaggio.

Squadra

Domanda · **Cosa cambierà per me?**

Cosa dire · Chi decide adesso, cosa resta e come si prenderanno le decisioni.

Come · Di persona, presto e prima con i quadri intermedi. Lascia spazio alle domande.

Clienti chiave

Domanda · **Sono ancora in buone mani?**

Cosa dire · Continuità garantita e un miglioramento concreto che introdurrai.

Come · Una visita, insieme a chi ha seguito il rapporto finora.

Banca

Domanda · **Il passaggio è solido?**

Cosa dire · Visione a tre anni, priorità del primo, divisione della gestione e ruolo del fondatore.

Come · Un incontro con piano e numeri.

Mercato

Domanda · **È ancora la stessa azienda?**

Cosa dire · Che resta affidabile e che adesso va più lontano.

Come · Sito, materiali e presenza pubblica coerenti con la nuova fase.

L’ordine.

- Famiglia e fondatore: il messaggio si concorda prima di uscire di casa.
- Quadri intermedi e poi il resto della squadra.
- Clienti chiave, uno a uno e di persona.
- Banca, con piano e numeri.
- Altri clienti e fornitori.
- Mercato: sito, materiali e presenza pubblica.

Tra la decisione in famiglia e la comunicazione esterna dovrebbero passare settimane, non mesi. Se il mercato lo scopre da altri, la conversazione non la conduci più tu.

Traccia in una frase

Ho ricevuto azienda **con** ciò che la rende forte **. Mantengo** ciò che non cambia **. E andremo verso** dove andiamo **perché** motivo **.**

Adattala a ogni pubblico: la sostanza è la stessa, cambia l’accento.

Segnali d’allarme in famiglia.

Quasi tutti i conflitti di un passaggio si vedono arrivare. Questi sono i segnali più frequenti.

- « Le decisioni aziendali si discutono ai pranzi di famiglia.
- « La squadra riceve istruzioni contraddittorie da due persone.
- « Nessuno osa parlare del ruolo futuro del fondatore.
- « Un familiare viene a sapere di un cambiamento da terzi.
- « Fratelli con responsabilità che si sovrappongono.
- « Familiari fuori dall’azienda che non ricevono informazioni.

Se ne vedi due o più.

Dai un nome alle aspettative di ciascuno, separa proprietà, governo e gestione, e dai al fondatore un ruolo chiaro e con una data. Arriva in famiglia con argomenti, non con la gerarchia. Patti di famiglia e accordi tra soci sono terreno dei tuoi avvocati e commercialisti.

Test

Dove si trova oggi la tua azienda?.

Segna ciò che è vero oggi. Sii onesto: nessun altro vedrà le tue risposte.

- [ ] I clienti chiave chiamano me, non solo il fondatore.
- [ ] So quali relazioni e decisioni dipendono ancora dal fondatore.
- [ ] La squadra sa chi decide e come.
- [ ] La banca conosce il mio piano a tre anni.
- [ ] Il sito e i materiali rappresentano ciò che l'azienda è oggi.
- [ ] Tutta la squadra commerciale racconta l'azienda allo stesso modo.
- [ ] So spiegare in una frase perché ci scelgono.
- [ ] In famiglia è chiaro il ruolo di ciascuno.
- [ ] Ho una o due vittorie visibili pianificate per quest'anno.
- [ ] So in quale mercato o segmento crescere dopo.

8–10

Sei avanti. È il momento di affinare e accelerare.

4–7

Base solida, con lacune che si notano già da fuori.

0–3

Il passaggio dipende ancora dall'inerzia. È il momento migliore per ordinarlo.

Mandami il tuo punteggio e le caselle che non hai segnato. Ti dico da dove comincerei.

Dodici mesi.

Mesi 1–3 · Ascoltare	Conversazioni con clienti, squadra e famiglia. Mappa delle dipendenze. Nessun grande annuncio.
Mesi 4–6 · Raccontare	Prima vittoria visibile. Presentazione della nuova fase a squadra, clienti e banca.
Mesi 7–9 · Ordinare	Passaggio di relazioni e decisioni. Ruolo del fondatore concordato e con una data.
Mesi 10–12 · Proiettare	Revisione di ciò che si è imparato. Priorità del secondo anno: brand, vendite o nuovi mercati.

Ciò che questa guida non può fare per te.

- Vedere la tua azienda come la vede chi non ti conosce.
- Confrontarla con come si presentano i tuoi concorrenti.
- Dirti quale di queste decisioni viene prima nel tuo caso.

Per questo serve uno sguardo da fuori.

Diagnosi RINATA.

Una settimana. Prezzo chiuso. Alla fine saprai cosa frena la tua azienda e cosa cambiare per primo.

- Lettura del brand e della percezione
- Revisione commerciale e delle vendite
- Potenziale nei nuovi mercati
- Piano delle priorità a 12 mesi

Ogni mese in cui la tua azienda sembra meno di quello che è, c'è un'opportunità che resta sul tavolo.

Fai capire che adesso guidi tu.

luisoliver.contact@gmail.com

Scrivimi con oggetto «Diagnosi», oppure mandami il risultato del test.

Ti rispondo io, entro 48 ore. Discrezione dal primo messaggio.