



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

③ LA SUCCESSIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE
A PARENTI DI PRIMO GRADO



Avere dei solidi rapporti familiari è essenziale nel caso di fratelli o sorelle che lavorano insieme, sia per il bene dell'azienda che in caso di una possibile successione familiare. La complessità delle relazioni tra fratelli/sorelle, evidenziata molto spesso nella letteratura sulle imprese familiari, si contraddistingue per la nascita di possibili disaccordi in merito alle decisioni da adottare per il bene dell'azienda. Tali discussioni possono far emergere un attrito tale da avere delle ripercussioni negative sull'impresa familiare, minacciandone la longevità. Questo aspetto riguarda non solo i proprietari di un'impresa familiare ma tutti gli stakeholder familiari, inclusi i coniugi.

È importante che il senso di attaccamento nei confronti dell'impresa familiare sia più forte di quello economico. Un forte senso di appartenenza, infatti, può generare nella generazione successiva un sentimento di solidarietà tale da rafforzare la voglia di lavorare insieme verso un obiettivo comune: il successo dell'azienda di famiglia. Il senso di appartenenza può condurre ad una gestione efficiente dell'impresa incrementandone lo sviluppo.

Può essere difficile distinguere tra il ruolo che si ha in famiglia e quello che si ha in azienda. Spesso, infatti, quando questi ruoli si confondono o non vengono rispettati, possono sorgere problemi significativi.

Da un punto di vista organizzativo, è importante definire la chiarezza dei ruoli e individuare dei canali adeguati ad affrontare tutti gli aspetti della realtà aziendale, come, ad esempio, tramite l'istituzione di un consiglio di amministrazione. Per formalizzare i ruoli all'interno dell'azienda potrebbe risultare utile redigere un contratto di lavoro. Nel 1978, i professori della Harvard Business School Renato Tagiuri e John Davis hanno sviluppato un diagramma di Venn per aiutare le famiglie a comprendere i diversi ruoli che si possono avere all'interno dell'azienda familiare.

MODELLO A TRE CERCHI DELLE IMPRESE FAMILIARI



Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978) [1]

George A. Isaac nel suo libro "La tua azienda, la tua famiglia, la tua eredità", sostiene che la roadmap per il successo può essere composta nelle seguenti cinque "C":

Considerazione

È di fondamentale importanza che i proprietari comprendano e rispettino le esigenze di tutti i membri della famiglia interessati all'attività. La struttura complessiva dovrebbe essere sviluppata in modo da soddisfare le esigenze sia dei membri della famiglia che dell'azienda. Questo genera una dinamica familiare efficiente che si ripercuote in maniera positiva sull'attività.

Comunicazione

Una comunicazione ponderata è fondamentale per garantire che vengano soddisfatti sia i bisogni emotivi che finanziari di ciascun membro familiare. Si tratta di un processo continuo, influenzato da fattori come l'età, lo stato familiare e lo stile di vita.



Connettività

Questo punto si riferisce all'appartenenza emotiva e all'idea di creare un senso di identità familiare legato all'attività. La connettività può essere sviluppata attraverso un'educazione condivisa, riunioni di famiglia oppure tramite sforzi filantropici.

Compensazione

In un'impresa familiare le questioni finanziarie possono essere la causa principale di disaccordi, poiché ogni membro ha una propria idea su quello che dovrebbe essere il compenso adeguato. A questo riguardo, è essenziale mostrare la giusta sensibilità e obiettività nelle discussioni relative agli stipendi dei dipendenti familiari e nei compensi per gli azionisti, cercando di arrivare ad un compromesso che tutti considerino in qualche modo "equo". In questo caso, potrebbe essere utile prevedere un patto parasociale.

Risoluzione del conflitto

È importante affrontare subito i disaccordi che rischiano di trasformarsi in controversie rilevanti con il rischio di dividere la famiglia. Nel suo libro George A. Isaac identifica un approccio in tre fasi alla risoluzione dei conflitti.

1. PREVENZIONE

Consiglio di famiglia e costituzione, consiglio esterno, patto parasociale, comunicazione periodica

2. RILEVAZIONE

Comunicazione formale e informale individuale e familiare, ritiri familiari, accesso delle parti interessate al CEO.

3. RISOLUZIONE

Colloqui informali *one-to-one*, mediazione interna, mediazione professionale esterna, arbitrato / contenzioso

Isaac, G. A., "Your business, your family, your legacy", p. 66. [2]

Indice delle storie:

3.1 Successione a Fratelli/sorelle in DELFY	p. 4
3.2 Successione a Fratelli/sorelle in D'Eclair	p. 6
3.3 Successione a Fratelli/sorelle in EMCO	p. 8
3.4 Successione a Fratelli/sorelle in Ideal Baltic	p.10
3.5 Successione a Fratelli/sorelle in Pleva	p.12
3.6 Successione dalla prima alla seconda generazione in una famiglia belga	p.14
3.7. Successione a Fratelli/sorelle in Darégal	p.16

3.1 Successione a Fratelli/sorelle in DELFY

CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	Repubblica Ceca	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda– fatturato	< 50	Dimensione azienda– fatturato	< € 50 m
Generazione	Dalla 1^a alla 2^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Costruzioni
Intervistato	1^a generazione Ing. Petr Chýle	Anonimo	No

STORIE DI SUCCESSIONE



L'impresa familiare DELFY s.r.o viene fondata nel 1994 come società a responsabilità limitata dal Sig. Petr Chýle e dai suoi soci in affari. La mission iniziale di DELFY riguarda l'esportazione di materiali da costruzione dalla Repubblica Ceca alla Germania. Dopo pochi anni, Petr diventa l'unico proprietario dell'attività e decide di ampliarla inserendo un nuovo ramo aziendale incentrato su servizi di consulenza contabile e fiscale.

L'attività è attualmente di proprietà e gestione dei tre figli del fondatore: Petr, Pavel e Michal. Il padre continua ancora adesso a lavorare in azienda nel ruolo di mentore e di supervisore della parte economica-finanziaria. La successione è stata spontanea, senza bisogno di pianificarla in anticipo: con il passare del tempo, i figli di Petr hanno saputo dimostrare un forte attaccamento ed interesse verso l'impresa di famiglia tale da renderli meritevoli di acquisire le quote dell'azienda.

I tre figli sono entrati in azienda in momenti diversi. Il maggiore, Petr, comincia a lavorare nell'impresa di famiglia nel 1996. Senza precedenti esperienze professionali, impara il mestiere man mano che lavora all'interno dell'azienda dimostrando ben presto le sue capacità, che lo fanno diventare dopo poco tempo, capo della divisione edilizia. Il padre, rimasto impressionato dalle performance positive del figlio, decide di passare a Petr 1/3 della proprietà aziendale per potersi concentrare sulle aree di consulenza fiscale e amministrativa dell'azienda.

Pochi anni dopo anche il figlio di mezzo, Pavel, entra in DELFY lavorando inizialmente come magazziniere per poi passare a rivestire il ruolo di venditore e diventare, infine, capo delle vendite. Durante questi anni, Pavel ha un proprio progetto imprenditoriale che presenta al consiglio di famiglia. Il padre, seppur soddisfatto dell'iniziativa imprenditoriale del figlio, non è entusiasta all'idea che possa andarsene, e cerca di fargli capire che solo lavorando insieme, grazie ai vantaggi derivanti dai legami familiari, sia più facile ottenere dei guadagni individuali. Per motivare suo figlio a realizzare il progetto all'interno di DELFY decide, come nel caso dell'altro figlio, di offrirgli 1/3 delle quote di proprietà.

La visione di Pavel si rivela estremamente vincente e i profitti annuali dell'azienda salgono alle stelle, quasi cinque volte rispetto a quelle dei due anni precedenti. Sebbene nel 2006 un'enorme crisi colpisca il settore edile in Cechia, DELFY, sotto la gestione dai due fratelli, riesce ad espandersi ulteriormente. È questo il momento in cui anche il terzo fratello Michal decide di entrare nell'azienda di famiglia. La sua posizione di partenza è la stessa degli altri: magazziniere. A poco a poco, Michael diventa responsabile di una delle filiali locali e si occupa dell'espansione dell'azienda in un'altra città. Nel 2018 Michal sente il bisogno di crescere ancora e tramite una sua nuova idea di espansione riesce a raddoppiare i profitti della sua filiale. Ciò induce il padre a trasferirgli l'ultimo 1/3 delle azioni della società.

Nonostante la crescita costante, tutti e tre i fratelli hanno concentrato il proprio lavoro esclusivamente sulle vendite. L'azienda è gestita in maniera intuitiva e tutti i processi decisionali sono poco strutturati. I problemi emersi nel corso del tempo sono stati risolti senza ricorrere a discussioni o all'adozione di mosse strategiche, ma tramite un maggiore impegno. Le posizioni dirigenziali di tre fratelli hanno lentamente iniziato a prendere forma verso quello di cui l'azienda aveva bisogno - fino alle attuali posizioni di Direttore Tecnico - Petr, Direttore Commerciale - Pavel e Responsabile Magazzino - Michal.

In questi anni, il padre ha lasciato che i suoi figli fossero intraprendenti e portassero avanti i propri progetti, fornendo solo consulenze sulle questioni economiche. Il trasferimento delle azioni è stato graduale e si è risolto grazie ai loro meriti. La decisione del padre di cedere le azioni anche a Pavel e Michal è avvenuta in accordo con il fratello maggiore Petr che ha saputo riconoscere le potenzialità dei suoi fratelli. Anche se la successione può apparire come un successo, la comunicazione non è sempre stata fluida. Petr ricorda le volte in cui i membri della famiglia si incontravano solo per questioni di lavoro e non nelle occasioni legate alla loro vita personale. Le mogli dei suoi figli avevano idee diverse sui progressi dell'azienda ed interferivano spesso sulle questioni aziendali. Ci è voluto del tempo perché tutti si calmassero. Attualmente, tutti e tre i fratelli si incontrano regolarmente. Nessuna costituzione familiare è attualmente in vigore, ma con un numero crescente di figli nella terza generazione, l'impresa prevede di introdurla nei prossimi anni.



Famiglia Chýle

DOMANDE CHIAVE



- Si dovrebbe considerare se la successione è la soluzione migliore per l'azienda, il che significa che non tutti sono necessariamente destinati o hanno le competenze per guidarla. È fondamentale quindi scoprire se i successori sono disposti a guidare e gestire l'azienda. Ci sono molte possibilità (avere successo, vendere, assumere una direzione esterna e avere successo solo come proprietà ai tuoi figli, ecc.) e sta a tutti i membri della famiglia prenderle in considerazione, discuterle in modo da individuare quella più adatta all'impresa familiare.

3.2 Successione a Fratelli/sorelle in D'Eclair

CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	Repubblica Ceca	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda– fatturato	< 250	Dimensione azienda– fatturato	< € 2 m
Generazione	Dalla 1 ^a alla 2 ^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Amministrazione e servizi di supporto
Intervistato	Futuro successore Milena Radová and Jiří Rada	Anonimo	No

STORIE DI SUCCESSIONE



Nel 1998, Milena Radová fonda la società D'Eclair. L'azienda opera originariamente come agenzia di produzione e modellazione. Nel 2005 la mission principale dell'azienda comincia a cambiare e Milena si specializza sempre di più nella fornitura completa di servizi di accoglienza reclutando un personale debitamente formato. Con questa mossa la società comincia a crescere: vengono aperte due nuove filiali; cresce il portafoglio dei servizi offerti che vanno dalla ristorazione all'outsourcing di linee di ascensori di emergenza non-stop; fino alla fondazione di un'organizzazione no profit per aiutare le persone senza lavoro.

Milena ha due figli, uno di nome Jiří e una di nome Milli. Entrambi i figli respirano l'azienda di famiglia fin da piccoli e lavorare part-time, durante la loro adolescenza nell'impresa familiare, è un passaggio naturale. Aiutano la madre anche nelle più semplici delle mansioni come, ad esempio, raccogliere i piatti sporchi in occasione degli eventi di ristorazione.

La successione non viene pianificata con largo anticipo, ma avviene in maniera graduale man mano che diventa evidente sia il coinvolgimento dei figli nell'attività familiare che il loro interesse ad occuparsi dell'azienda in futuro.

Il loro coinvolgimento nelle posizioni apicali dell'azienda non è scontato e non viene inizialmente garantito dalla madre. Milena, infatti, prende in considerazione altre alternative alla successione dell'impresa ai figli, sia nell'ipotesi in cui quest'ultimi non siano interessati a rilevare l'azienda che nel caso in cui si manifesti da parte di Milena stessa una mancanza di fiducia nelle prestazioni dei figli. Milena decide quindi di elaborare un piano di riserva che prevede la nomina di uno dei suoi dipendenti (al di fuori della famiglia) al vertice dell'azienda.

Fortunatamente per lei, entrambi i ragazzi manifestano interesse nel gestire l'azienda e dimostrano di essere in grado di guidarla grazie alle abilità e competenze dimostrate nel rivestire diverse posizioni aziendali, dalle pubbliche relazioni alla gestione dell'attività. Per aiutare i clienti e i partner commerciali ad adattarsi al cambiamento imminente nella leadership dell'azienda, Milena decide gradualmente di presentare i figli e di coinvolgerli nelle riunioni di lavoro. In questo modo, Milena evita la possibilità che i suoi clienti possano sentirsi "disorientati" dalla successione generazionale, rimanendo fedeli all'azienda.

Nel frattempo, la nuora di Milena entra a far parte dell'azienda lavorando come project manager e suo genero, sebbene non assunto direttamente dall'azienda, collabora come consulente e contribuisce alle varie questioni familiari. Il marito di Milena lavora in azienda come commercialista.

Sebbene nell'azienda siano coinvolti più membri della famiglia, il Consiglio di amministrazione è formato solo da Milena e dai suoi due figli. Non esiste un Consiglio di famiglia e, al momento, non rientra nell'elenco delle priorità. Durante la successione, Milena si avvale di un aiuto esterno, discutendo degli aspetti legali della successione con un avvocato e con un notaio.

Jiří e Milli vivono la successione come una forma di ricompensa per il duro lavoro svolto nel corso degli anni. Entrambi si aspettavano di assumere la direzione dell'azienda ma non la proprietà – ciascuno detiene il 50% delle azioni dell'azienda. Tutti i beni familiari sono anche di proprietà dell'azienda, quindi, rilevando le quote dell'azienda, i figli diventano proprietari anche dei beni familiari. Anche dopo la successione, i profitti dell'azienda vengono divisi equamente tra i tre membri della famiglia (madre, figlio e figlia) e la maggior parte dei profitti vengono reinvestiti nell'azienda.

La piacevole sorpresa di succedere alla proprietà, tuttavia, provoca un'inaspettata invidia da parte di alcuni, compresi i membri della famiglia allargata e ci vuole del tempo prima che i rapporti ritornino alla normalità. Il rapporto tra entrambi i fratelli è fortunatamente molto solido. Non solo lavorano bene insieme, come una vera squadra, ma trascorrono anche del tempo insieme al di fuori dell'azienda. I loro figli hanno un'età simile e i loro coniugi vanno d'accordo, il che aiuta a mantenere tra loro una solida relazione. In caso di problemi o disaccordo, Jiří e Milli contano sulla madre per svolgere il ruolo di mediatore nel risolvere la situazione.

A metà del 2017, la successione viene completata con successo e Milena è dell'opinione che aver dato ai figli piena fiducia nella guida della "sua" azienda, ha dato loro una maggiore motivazione ed entusiasmo nell'occuparsi dell'impresa familiare. L'azienda prospera e si espande sotto i due nuovi leader. Milena fa ancora parte dell'azienda, lavora come dirigente e consulente e partecipa a incontri con i potenziali nuovi clienti.

In proposito Jiří ammette che, data la sua giovane età, acquisire nuovi clienti che spesso appartengono a generazioni più anziane non sia facile ed è grato per l'aiuto e la competenza dati dalla madre Milena.



Famiglia Rada

DOMANDE CHIAVE

- I tuoi figli sono davvero interessati a rilevare l'azienda?
- La generazione successiva ha le competenze e le capacità per rilevare l'azienda?





3.3 Successione a Fratelli/sorelle in EMCO

CLASSIFICAZIONE



Nationalità	Repubblica Ceca	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda-fatturato	< 250	Dimensione azienda-fatturato	> € 50 m
Generazione	Dalla 1 ^a alla 2 ^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Attività di alloggio e ristorazione
Intervistato	1 ^a generazione Zdeněk Jahoda	Anonimo	No

STORIE DI SUCCESSIONE



La società EMCO viene fondata nel 1990 in Repubblica Ceca. Inizialmente l'azienda si occupa dell'importazione dalla Germania di alimenti di alta qualità, nello specifico di cereali. Nel 1994, il fondatore Zdeněk Jahoda inizia a vendere cereali con il nome della sua azienda e nel 1998 decide di produrne di propri. L'azienda inizia ad espandersi, esportando in oltre 40 paesi diversi cereali, porridge, biscotti, ecc. EMCO ha attualmente due divisioni, una dedicata alla produzione e l'altra alla distribuzione.

Fin dall'inizio nell'azienda al fianco di Zdeněk lavora sua moglie. Dopo otto anni, la moglie resta incinta e decide di smettere di lavorare per l'azienda. Insieme hanno tre figli: la figlia maggiore Lucie, il figlio di mezzo Martin e la figlia minore Tereza. Nessuno dei figli viene spinto ad entrare in azienda, ma fortunatamente per i genitori, Lucie e Martin decidono di studiare economia all'Università e mostrano interesse per l'impresa di famiglia.

Lucie e Martin non hanno iniziato a lavorare per EMCO subito dopo aver terminato gli studi universitari. La famiglia è infatti dell'idea che sia fondamentale acquisire esperienze e conoscenze altrove prima di essere seriamente coinvolti nell'impresa di famiglia. Entrambi i ragazzi, quindi, lavorano per diversi anni in aziende concorrenti. Lucie inizialmente entra in EMCO ma in seguito decide di spostarsi all'estero e non viene più coinvolta nella gestione quotidiana dell'azienda. Le prospettive future sono comunque quelle che Lucie un giorno possa diventare responsabile della sezione estera dell'azienda.

Quando Lucie decide di andarsene, viene chiesto a Martin di entrare nell'azienda di famiglia. Inizialmente Martin esita (per un anno circa) poiché è coinvolto nelle proprie attività imprenditoriali. Alla fine, le circostanze giocano a favore della famiglia e Martin entra in EMCO in una posizione creata apposta per lui. Martin ricopre la figura di collegamento tra i due reparti di esportazione e marketing, in modo che possa comprendere come funzionano i due settori. Retrospectivamente Martin vive questo momento come la "prova del fuoco". Nella prospettiva di rilevare un giorno l'azienda continua a lavorare come Direttore del dipartimento Marketing per due anni e Direttore del dipartimento Export per un anno.

Zdeněk vede la successione della gestione e proprietà come "due facce della stessa medaglia": non si può pensare alla successione della gestione senza considerare anche quella della proprietà. In preparazione della successione, Zdeněk parla con altri imprenditori familiari per raccogliere le loro esperienze. Legge inoltre alcuni libri sul tema della successione familiare.

Inizialmente Zdeněk ipotizza di cedere 1/3 delle azioni della società ad ogni figlio in modo da garantire che, nel caso in fossero emerse delle divergenze di opinioni, la posizione di due fratelli sarebbe sempre prevalsa su quella del terzo. Successivamente però, si rende conto che questa soluzione non è adatta alla sua azienda e decide di nominare un successore che avrà la maggioranza delle azioni ma avrà anche la responsabilità dell'intera azienda. Considerando entrambi i suoi figli più grandi come potenziali candidati, Lucie ha risolto il dilemma sposandosi e trasferendosi all'estero. La vendita dell'azienda non è mai stata un'opzione per la famiglia.

All'inizio del 2020 termina il processo di successione. La data non è una scelta casuale: EMCO celebra infatti 30 anni, Zdeněk festeggia il suo 65° compleanno e Martin suo 40° compleanno. La successione gioca anche un ruolo simbolico nella vita familiare e aziendale. Allo stesso tempo, Zdeněk lascia al figlio non solo la direzione ma anche il 52% delle azioni dell'azienda. A questo proposito spiega: "È importante per la fiducia in sé stessi e per il coraggio delle decisioni da prendere sapere che l'azienda è tua e che nessun altro può chiudere la società o fare qualcosa di inaspettato con essa". Lucie riceve il 24% delle azioni e l'ultimo 24%, ora di proprietà di Zdeněk, spetterà alla figlia più giovane che sta ancora studiando. Il suo coinvolgimento nell'azienda dipenderà esclusivamente dalla sua volontà.

Prima di portare a termine la successione, Zdeněk aveva deciso di scrivere un testamento nel quale stabiliva che le quote dei figli in caso di morte improvvisa. Fortunatamente, nessun imprevisto è accaduto e la successione si è realizzata naturalmente.

Una volta ogni tre mesi, il Consiglio di Amministrazione si riunisce coinvolgendo sia i membri junior che quelli senior, insieme ad altri azionisti e dirigenti. Il tema della discussione è attualmente il coinvolgimento futuro delle prossime generazioni. Zdeněk ha già sei nipoti e la futura successione potrebbe prevedere un andamento più complesso rispetto alla precedente. Una delle possibilità discusse è quella di stabilire una fondazione aziendale.

Zdeněk ora lavora come dirigente e consulente di suo figlio in questioni finanziarie e altre questioni "delicate". Martin, in qualità di direttore generale ed esecutivo, ora concentra il portafoglio dell'azienda in una direzione più sana "senza zuccheri aggiunti" e continua con l'espansione delle esportazioni.

Famiglia Jahoda



DOMANDE CHIAVE



- Il successore è pronto per guidare l'azienda?
- Il successore ha acquisito abbastanza esperienze al di fuori dell'azienda di famiglia?

3.4 Successione a Fratelli/sorelle in Ideal Baltic

CLASSIFICAZIONE



Nationalità	Estonia	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda– fatturato	< 250	Dimensione azienda– fatturato	< € 50 m
Generazione	Dalla 1^a alla 2^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli
Intervistato	1^a generazione Urmak Isok	Anonimo	No

STORIE DI SUCCESSIONE



Ideal Baltic viene fondata nel 1990 da Urmak Isok in seguito all'indipendenza dell'Estonia dall'Unione Sovietica. L'attività commerciale, noleggia e ripara automobili e altri veicoli a motore e si espande dall'Estonia in tutti gli Stati baltici. L'azienda non è originariamente concepita come un'impresa familiare ma lo diventa nel 2007, a seguito della decisione del signor Isok di rilevare la parte del suo partner svedese. Nello stesso anno, il figlio del signor Isok diventa amministratore delegato del gruppo di società attraverso un processo informale, senza nessun piano di successione. Il signor Isok decide di istituire una costituzione di famiglia, firmata da tutti i membri della famiglia, che stabilisce ruoli, regole e responsabilità.

Suo figlio ha cominciato a lavorare per l'azienda all'età di 16 anni, durante le vacanze estive. Inizialmente, dopo aver conseguito la laurea, il signor Isok vorrebbe che il figlio non lavori nell'impresa di famiglia, ma quest'ultimo mostra da subito un grande interesse e una forte motivazione a lavorare in azienda. Suo figlio lavora in Ideal Baltica da ormai 25 anni.

Secondo il signor Isok, la dinamica aziendale è molto complicata. Il signor Isok è infatti l'unico imprenditore la cui proprietà non è cambiata nella loro area di attività nei Paesi Baltici negli ultimi 30 anni, mentre tutta la concorrenza è passata nel frattempo da un imprenditore all'altro. Questo ha rappresentato una sfida per l'azienda: non c'è stata una vera routine e si è rivelata positiva per lo sviluppo dell'attività.

Prima che il figlio assumesse la direzione dell'azienda nel 2007, per il signor Isok lavoravano dei manager esterni, incaricati di gestire le operazioni in Lettonia e Lituania. Questa impostazione è stata mantenuta anche successivamente per le operazioni quotidiane svolte a livello locale, ma il figlio è adesso membro del consiglio di amministrazione delle due società in Lettonia e Lituania.



Il signor Isok non pensa che il CEO debba necessariamente essere un membro della famiglia. Crede anzi che sia positivo per i membri della sua famiglia svolgere esperienze lavorative diverse e avere manager esterni in azienda per avere una nuova prospettiva esterna alla famiglia. Il signor Isok ha insegnato ai suoi figli come governare un'azienda di famiglia, non come gestirla.

L'azienda è composta da quattro entità:

- L'Assemblea Generale della Famiglia: composta da tutti i membri della famiglia a cui partecipano anche i coniugi/partner da più di tre anni.
- Consiglio di famiglia: composto da tutti gli azionisti dell'azienda di famiglia.
- Comitato aziendale- rappresentato da azionisti familiari e professionisti. Questo è piuttosto limitato ma attualmente un avvocato esterno è il capo del comitato aziendale.
- Consiglio di amministrazione: attualmente comprende un solo membro, il figlio del signor Isok.

Il signor Isok è attualmente un membro non esecutivo dell'azienda di famiglia.

Per il signor Isok la sua storia imprenditoriale è stata un processo di trasformazione. Quando ha fondato l'Associazione degli imprenditori familiari, il signor Isok ha deciso di creare anche una costituzione familiare di circa 50 pagine. Questo documento non è stato elaborato solo per una generazione, ma per tutti i membri familiari che lo hanno accettato e firmato ben volentieri.

Il signor Isok avrebbe potuto vendere la sua attività ma desiderava mantenere l'azienda di famiglia per offrire ai successori una buona opportunità per assumersi delle responsabilità, e i figli dell'onorevole Isok hanno preso molto sul serio questa eredità. In relazione a tale responsabilità, la costituzione di famiglia stabilisce che la proprietà verrà trasferita solo quando i successori avranno compiuto 40 anni in modo da evitare si adagino in una sorta di "comfort zone". Devono guadagnarsi questo diritto, diventando imprenditori attivi nella guida dell'azienda già a trent'anni, età che secondo il signor Isok è la più produttiva nella vita di una persona. Se non sono interessati a guadagnare il diritto di proprietà, è meglio lasciare che i membri della famiglia vadano a lavorare altrove e siano proprietari non direttamente coinvolti nell'azienda di famiglia.



DOMANDE CHIAVE



- Come potete dimostrare, in qualità di titolare, alla prossima generazione le opportunità rappresentate dall'azienda di famiglia?

3.5 Successione a Fratelli/sorelle in Pleva

CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	Repubblica Ceca	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda– fatturato	< 250	Dimensione azienda– fatturato	> € 50 m
Generazione	Dalla 1^a alla 2^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Attività di alloggio e ristorazione
Intervistato	1^a generazione Lukáš Pleva	Anonimo	No

STORIE DI SUCCESSIONE



L'azienda Pleva viene fondata appena dopo la rivoluzione del 1989 da Hana e Milan Pleva. L'azienda nasce da un hobby dell'apicoltura e si specializza nella produzione di prodotti delle api. L'azienda si prende attualmente cura di circa 60 alveari e produce vari prodotti a base di miele naturale come unguenti con propoli, tintura di propoli e candele. Nel 2018, l'azienda è stata premiata come “azienda familiare dell'anno” in Repubblica Ceca.

Hana e Milan Pleva hanno tre figli che sono stati inseriti in azienda sin da piccoli. Da bambini aiutavano con i candelabri, stendevano candele, mettevano insieme scatole, assemblavano tazze di unguenti e aiutavano con le vendite nei vari mercati della zona. Nel tempo, l'azienda è diventata per loro un quarto fratello. Quando l'azienda comincia a crescere, aumenta anche l'impegno e il carico di lavoro dei genitori. La famiglia è costretta a dedicare molto tempo dietro all'attività, inclusi nei periodi di vacanze, che sono quelli più redditizi a livello di vendite.

Nel 2007, dopo aver terminato il liceo, il figlio minore Martin è entrato ufficialmente in azienda, seguito nel 2014 dal fratello di mezzo Lukáš che ha cominciato a lavorare nell'impresa di famiglia dopo aver terminato gli studi universitari. Entrambi hanno iniziato come dipendenti regolari e hanno mostrato nel tempo la volontà di voler lavorare per l'azienda. La figlia maggiore Petra ha inizialmente dato mano all'azienda ma dopo essersi sposata, ha deciso di intraprendere un'altra strada. Anche una delle nuore aiuta in azienda, preparando cataloghi di prodotti e allevando le api.

Al giorno d'oggi, Martin e Lukáš sono entrambi dirigenti dell'azienda. Martin è responsabile della produzione, delle materie prime e dei fornitori, ed ha la responsabilità del funzionamento di tutte le macchine e del supporto ai dipendenti nella produzione. Lukáš dirige la parte del marketing e lo sviluppo del sito web: si occupa della gestione dei rappresentanti di vendita, delle offerte commerciali e dell'esportazione. Entrambi i genitori lavorano come consulenti e sono felici che i loro figli li consultino ancora e li coinvolgano sul futuro dell'azienda.

La successione dell'azienda non è stata pianificata, il passaggio è avvenuto in modo naturale. Era importante per Hana e Milan valutare se i loro figli si sarebbero effettivamente avvicinati all'attività con il cuore e non solo come un'opportunità per guadagnare. I compiti manageriali sono stati trasferiti ai figli in maniera graduale. Poiché sono stati coinvolti nell'attività sin dalla prima infanzia, hanno avuto modo di familiarizzare con i ruoli e le responsabilità legate alla gestione dell'azienda. Tuttavia, entrambi i figli hanno preso l'iniziativa di chiedere maggiori poteri decisionali poiché i loro genitori, in determinate occasioni, non si sono resi conto che era tempo per loro di fare un passo indietro.

I genitori non sono più coinvolti nella gestione, i due figli guidano insieme l'azienda con la stessa responsabilità. A causa delle dimensioni ridotte dell'azienda, non hanno mai nominato un Consiglio di amministrazione o un CEO. La famiglia tiene riunioni regolari e tutte le decisioni vengono prese insieme. I genitori partecipano ancora alle riunioni di famiglia e sono ancora i titolari dell'azienda. Ai figli sono state assegnate quote di minoranza nella società; tuttavia, la piena successione della proprietà sarà discussa una volta che la costituzione di famiglia sarà stata preparata, concordata e firmata.

La costituzione della famiglia è attualmente in fase di creazione e i tre figli vengono incoraggiati ad esprimere le loro opinioni. L'obiettivo è disegnare una costituzione che sia rilevante non solo per la situazione attuale, ma anche per le generazioni future. Si prevede di creare un Consiglio di Sorveglianza, una carica di Direttore Generale e posizioni di Amministratore dei singoli settori aziendali. La costituzione includerà anche il processo di successione poiché la famiglia ha già nove nipoti.

Sebbene Hana e Milan non abbiano cercato aiuto da consulenti esterni per il processo di successione, hanno regolarmente partecipato ai tavoli organizzati dall'Associazione delle piccole e medie imprese e dell'artigianato della Repubblica Ceca. In queste tavole rotonde, gli imprenditori familiari si riunivano e discutevano le loro storie e difficoltà incontrate durante il processo di successione. Ciò ha aiutato i proprietari a evitare di commettere i classici errori, motivandoli ad elaborare una costituzione di famiglia.

La generazione più giovane porta costantemente nuove idee in azienda; qualsiasi cosa, dal trasformare un giardino di casa in un prato per fornire un ricco pascolo alle api, a soluzioni eco-compatibili nel settore del confezionamento. Dopo la successione, l'azienda ha anche ampliato il proprio portafoglio prodotti, acquisendo nuovi contatti commerciali e clienti.



Famiglia Pleva



DOMANDE CHIAVE



da Milan Pleva (il successore):

- Voglio davvero rilevare, gestire e continuare la tradizione di famiglia?
- Sono in grado di gestire un'azienda, sono pronto?
- Voglio dedicare il mio tempo all'azienda?
- Sono pronto a comunicare con i miei genitori che potrebbero ancora tendere a consigliarmi e dirmi come dovrei lavorare e come lo farebbero loro?
- Sono in grado di comunicare con tutti i dipendenti anche con quelli più grandi di me?
- Fino a che punto sono disposto a spingermi per influenzare la conduzione dell'azienda? Sarà opportuno coinvolgere i miei familiari nelle attività aziendali e, in caso affermativo, in quali ruoli manageriali o di proprietà?
- In che modo potrò spingere i miei figli ad "amare" l'azienda?

3.6 Successione dalla 1a alla 2a generazione in una famiglia belga

CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	Belgio	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda– fatturato	< 250	Dimensione azienda– fatturato	> € 50 m
Generazione	Dalla 1^a alla 2^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Attività finanziarie, assicurative e immobiliari
Intervistato	Successore (generazione successiva)	Anonimo	Sì

STORIE DI SUCCESSIONE



L'azienda stabilisce un processo di successione a lungo termine, suddiviso in due distinti piani. La prima parte del piano è un processo a lungo termine che esplora il lato delle risorse umane. Questa fase, nello specifico, è un processo che riguarda la capacità di alcuni membri della famiglia di ricoprire determinate posizioni, in modo da poter valutare quale ruolo all'interno dell'impresa sia più adatto a loro ed essere pronti a subentrare una volta completata la transizione.

Per l'azienda è fondamentale assicurarsi che i membri della famiglia abbiano le giuste competenze per rivestire i ruoli più adatti. Questo processo all'interno dell'azienda è in corso da oltre dieci anni. Si tratta di un passaggio pianificato in modo informale ma, dal momento che nel corso degli anni, alcuni membri della famiglia sono entrati e usciti dall'azienda è diventato presto chiaro chi, tra loro, avrebbe potuto guidare l'azienda in futuro. Questo processo sta consentendo all'impresa familiare di capire chi, tra i membri della famiglia, sarà adatto a guidare l'azienda una volta conclusa la transizione; chi non lavorerà per l'azienda ma sarà un membro direttamente coinvolto e chi rivestirà ruoli meno significativi all'interno dell'azienda.

La seconda parte del piano di successione aziendale riguarda gli aspetti formali e legali. Questo processo è in corso da due anni e riguarda l'analisi e la pianificazione della trasmissione dell'equità e dei diritti legali dell'azienda. Per questa fase, la famiglia sta ricevendo l'assistenza di esperti legali e finanziari per garantire che la legge sia rispettata e il processo possa procedere nel modo più fluido possibile.

La situazione all'interno dell'azienda si rinnova con il passaggio generazionale ovvero con l'entrata dei membri più giovani che hanno nuovi metodi di lavorare come, ad esempio, l'aggiornamento dell'uso dell'IT e dei software da parte delle aziende, nonché i rapporti con il personale. Secondo l'intervistato "abbiamo fatto un salto di 30 anni in avanti".

L'azienda è interamente di proprietà e gestita dalla famiglia. Non ci sono azionisti esterni, tuttavia l'impresa ha due consulenti esterni indipendenti che siedono nel consiglio di amministrazione in modo che l'impresa tenga anche conto delle prospettive esterne. L'attuale formazione del Consiglio è suddivisa tra cinque membri della famiglia e due membri indipendenti. All'interno dell'azienda vi sono membri non familiari che non ricoprono posizioni di influenza senior.

Essendo questo il primo processo di successione per l'impresa, la famiglia sta apprendendo molto, soprattutto dal punto di vista degli aspetti legali dell'attività e sulle problematiche legate alla successione stessa.

L'intervistato esprime diversi spunti positivi in merito alla sua esperienza sul processo di successione. L'azienda ha elaborato uno statuto formale per la definizione di tutti i ruoli nell'azienda. Questo strumento è funzionale ad evitare futuri disaccordi che potrebbero minacciare l'attività.

Nel complesso, l'intervistato ritiene che il processo si sia svolto senza intoppi e che, come azienda, non avrebbe fatto nulla di diverso. Le sue principali raccomandazioni in merito al processo di successione sono quelle di discutere ogni aspetto e di non lasciare nulla di taciuto poiché questo atteggiamento potrebbe danneggiare l'azienda in futuro.

Per l'intervistato è fondamentale avere una persona esterna che possa intervenire e dirigere il processo. Questo permette di semplificare il processo poiché è più facile per i membri della famiglia parlare con una terza parte che sia in grado di sintetizzare le diverse opinioni di tutti e di mediare fra le diverse parti. Senza questo si pone il rischio di un conflitto molto forte, soprattutto se, la proprietà della generazione precedente (in questa circostanza l'imprenditore originario), è di mentalità forte e non sia disposto ad accettare compromessi, rendendo difficile il dialogo su determinate questioni.



DOMANDE CHIAVE



- Quale profilo dovrebbe avere un consulente esterno per supportare il processo di successione nella tua famiglia?



3.7 Successione a Fratelli/sorelle in Darégal

CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	Francia	Opzioni di Successione	Successione familiare
Dimensione azienda– fatturato	> 250	Dimensione azienda– fatturato	> € 50 m
Generazione	Dalla 4^a alla 5^a generazione	Settore (codici EU, NACE codes)	Agricoltura, silvicoltura e pesca
Intervistato	4^a generazione Mr Luc Darbonne	Anonimo	No

STORIE DI SUCCESSIONE



Darégal è un'azienda a conduzione familiare di proprietà francese con sede a Milly-la-Forêt, Francia. L'azienda è stata fondata nel 1887 ed è gestita da oltre quattro generazioni dalla famiglia Darbonne. L'azienda si è specializzata in piante ed erbe aromatiche e oggi è leader mondiale nella produzione di piante aromatiche ed erbe aromatiche congelate. Le sue erbe aromatiche vantano circa il 70% del mercato globale.

L'ultima successione all'interno dell'azienda ha segnato il passaggio dalla 4a alla 5a generazione. La famiglia, che aveva già subito diversi piani di successione in passato, in questo caso decise di elaborare un solido piano di successione. La priorità per Darégal nell'analisi del piano di successione era garantire che la società fosse ben gestita dopo il processo.

Prima dell'ultimo processo di successione, l'azienda era stata divisa in due parti dai precedenti proprietari (fratelli). Questa divisione ha stabilito che una parte dell'azienda sia dedicata alle piante da vivaio, comprese le fragole di cui l'azienda è la numero 2° al mondo e un'altra parte sia riservata alla produzione di erbe aromatiche che detengono il 70% del mercato. Secondo l'intervistato, il sig. Luc Darbonne, proprietario della parte delle erbe aromatiche, l'attività è stata facile da dividere ed è terminata dieci anni fa. A seguito della scissione, le vendite e l'utile hanno registrato dei buoni numeri in entrambe le società e il processo è stato valutato un vero successo.

Il processo di successione di questa azienda ha contemplato due fasi principali. La prima ha riguardato l'acquisizione da parte del sig. Darbonne delle quote dell'azienda di proprietà di alcune banche francesi, pari a circa il 24% dell'attività e la cessione gratuita del 10% delle azioni al personale della società. Successivamente Darbonne ha deciso di cedere il 90% delle azioni ai tre figli, suddivise equamente in blocchi del 30%. Il signor Darbonne ha continuato a detenere il 90% delle entrate delle azioni, mentre il restante 10% è stato assegnato gradualmente ad uno dei figli, Charles, che è oggi presidente della società.

La seconda fase ha visto prima la cessione della presidenza di Darbonne al figlio dell'azienda Charles e poi quella della direzione. Nel loro accordo sul piano di successione tra le diverse generazioni, la famiglia ha seguito la regola generale per cui un membro della famiglia deve rinunciare alla presidenza dell'azienda al compimento del sessantacinquesimo compleanno, e al ruolo di amministratore al raggiungimento dei 70 anni.

Il processo di successione adottato dall'impresa, secondo il signor Darbonne, ha permesso di valutare in maniera graduale il modo di lavorare di Charles nell'azienda di famiglia. Charles ha dimostrato di meritarsi un ruolo all'interno dell'impresa, prima lavorando negli Stati Uniti e poi in Francia per conto dell'azienda di famiglia. Questa fase, inoltre, ha dato a Darbonne l'opportunità di aiutare suo figlio durante il processo, fornendogli tutti i consigli necessari. Al suo ritorno in Francia, Charles ha lavorato per nove mesi direttamente sotto il signor Darbonne. Questo periodo è stato complicato tanto da rischiare che Charles lasciasse l'attività. Alla luce di questo, il signor Darbonne ha ritenuto che sarebbe stato meglio uscire dalla società e cedere a Charles le sue azioni, anche su parere favorevole del Consiglio. Entrambi ansiosi di seguire il programma di successione pre-programmato di Darbonne, hanno deciso di rispettarlo e di avviare il processo di successione in maniera graduale.

Per iniziare questo processo è stato creato un comitato di transizione con il signor Darbonne e il suo successore; ciascuno ha individuato un membro non familiare incaricato di supervisionare il processo e garantire che le questioni familiari fossero tenute da parte.

A sei mesi di attuazione del piano di transizione, la successione ha un impatto positivo e, dopo un anno, tutti i membri della famiglia sono felici per come sta procedendo il processo. Dopo il suo subentro, Charles Darbonne ha raddoppiato i profitti dell'azienda.

L'azienda ha una forte governance familiare. Il signor Darbonne lascia liberi i propri figli di decidere che cosa vogliono fare, senza mai spingerli ad entrare nell'azienda di famiglia. Charles è l'unico che lavora direttamente all'interno dell'azienda; l'altra figlia lavora nella sede negli Stati Uniti e l'altro figlio è poco coinvolto. Nonostante il loro scarso coinvolgimento, sono comunque presenti agli incontri familiari che si svolgono due volte l'anno.

Questi incontri familiari sono oggi organizzati dal consiglio di amministrazione e dal presidente della società. Il Presidente presiede la riunione; tuttavia, il signor Darbonne desidererebbe che fosse la figlia a rivestire tale ruolo, in modo da garantire anche il coinvolgimento delle altre famiglie.

In termini di governance, l'azienda ha un Consiglio di amministrazione. Sotto la gestione del sig. Darbonne, il consiglio includeva sé stesso, suo figlio e altri tre membri esterni. Anche il consiglio di amministrazione di Charles ha ora una composizione di cinque membri, con uno degli ex direttori rimasto che partecipa insieme a tre nuovi membri esterni. Anche se il signor Darbonne non siede nel consiglio, il figlio gli chiede comunque di incontrare ogni direttore in maniera informale, una volta al mese.



DOMANDE CHIAVE



- Cos'è, a tuo giudizio, giusto in un processo di successione?
- Tutti i membri della famiglia dovrebbero avere la stessa percezione di cosa sia un processo equo



PUNTI DI APPRENDIMENTO



Esperienza lavorativa

È importante che la prossima generazione apprenda e acquisisca esperienza in diverse aree dell'azienda. Lascia che scoprano ciò che gli piace e in cui sono bravi. Occorre adottare decisioni relative alla successione in base alle loro prestazioni. Petr di DELFY ha rilevato dei vantaggi nel dare ai suoi figli tempo e spazio per dimostrare le loro capacità. In questo modo, ha potuto constatare se i suoi successori sarebbero stati abbastanza forti e coraggiosi da guidare l'azienda da soli.

Esperienze lavorative in aziende concorrenti

Secondo Zdeněk di Story 3.3 ci sono vantaggi nello svolgere esperienze lavorative in aziende concorrenti. In questo modo il successore può portare nuove idee e proposte all'azienda di famiglia. La sua opinione è che iniziare a lavorare immediatamente nell'azienda di famiglia non sia positivo. Anche il signor Isok di Ideal Baltic è della stessa idea: occorre incoraggiare i membri della famiglia a lavorare da uno a due anni in un'azienda simile per poter acquisire esperienza.

Dalle nostre interviste abbiamo appreso che ci sono idee divergenti su questo punto, poiché altri imprenditori ritengono che i successori dovrebbero iniziare subito a lavorare nell'azienda di famiglia. Questo probabilmente dipende dalle circostanze della famiglia e dallo specifico settore di lavoro.

Lascia che ci sia spazio per gli errori

Dovrebbe esserci spazio affinché i successori commettano degli errori dai quali possano imparare. I successori potrebbero non soddisfare mai gli standard dei predecessori ma è importante che imparino e crescano con il predecessore ancora presente in azienda in modo da poter essere guidati e aiutati. Il problema si pone invece quando l'imprenditore in carica decide di gestire l'attività fino alla sua morte senza prima aver trasferito alcuna responsabilità o senza aver fornito alcuna supervisione sul lavoro e preparazione alla generazione successiva.

Fiducia

Milena Radová di D'Eclair plaude alla riuscita successione della fiducia dimostrata nei suoi figli.

Comunicazione

È importante creare un ambiente sano e stabilire delle buone relazioni interpersonali, senza litigi e risentimenti, tra le generazioni, compresi i partner dei membri della famiglia. Anche se la comunicazione a volte può avere degli arresti è importante non arrendersi. La chiave è essere aperti, condividere le proprie visioni per il futuro, non escludere i membri della famiglia e chiedere le loro opinioni, visioni e bisogni. È anche importante ascoltare la prossima generazione. È importante comunicare i cambiamenti in anticipo, poiché decisioni improvvisate possono innescare l'attrito. È anche fondamentale mantenere rapporti sani tra i fratelli al di fuori dell'azienda.

Non aggrapparsi all'esperienza personale e alle proprie opinioni

I metodi del predecessore non sono necessariamente i migliori e i più efficienti. Non forzare la prossima generazione a fare tutto come vorresti farlo tu.

È fondamentale iniziare a pensare in tempo alla successione dell'azienda

Guidare l'azienda fino all'età di 90 anni e poi voler succedere all'azienda a ragazzi che hanno già compiuto i 60 anni non ha alcun senso. Ricorda, le persone sono più produttive quando hanno 30 anni.

Processo equo

Il signor Darbonne nella storia 3.7 pone la necessità di realizzare un processo equo. Durante questa fase, si rende conto che sia necessario condividere tutto con tutti gli stakeholder dell'azienda, processo che organizza e realizza in anticipo. Oggi vede tutti i suoi figli felici di partecipare ad un incontro annuale, seguire l'azienda e gestire insieme il capitale.



Coinvolgimento

Inizialmente, nella storia 3.7, l'azienda vive un'esperienza negativa durante la fase di successione condivisa. All'inizio, il signor Darbonne decide di condividere questa fase con tutti, compresi partner e coniugi. Ciò si rivela difficile in quanto all'interno del processo emergono più voci e pareri legati alla propria idea dell'azienda di famiglia. Questo minaccia il processo di successione dando spazio a tante opinioni diverse. Correggendo rapidamente la situazione, il signor Darbonne si rende conto che sia meglio coinvolgere soltanto i futuri azionisti alle assemblee.

Includere ulteriori stakeholder rispetto ai futuri proprietari nel processo di successione

La raccomandazione chiave per le altre famiglie con successione davanti a loro dal signor Darbonne nella storia 3.7 è di non essere soli nel processo. Per la successione alla leadership a Charles, il signor Darbonne ha deciso insieme al consiglio e questo ha dato fiducia all'azienda e ai lavoratori: c'è un supporto che viene non solo dal padre ma anche dai membri del consiglio dell'azienda. Per il signor Darbonne è essenziale ricordare che gli affari sono affari e la famiglia è la famiglia.

AZIONI DA CONSIDERARE



Presenta i successori ai tuoi clienti e partner commerciali

Per non perdere clienti, è utile presentare i successori a partner commerciali e clienti e coinvolgerli regolarmente in riunioni di lavoro. In questo modo eviterai che i tuoi clienti e partner perdano fiducia nella tua azienda.

Crea una costituzione familiare

La costituzione di famiglia può prevenire tutti i possibili scenari critici, problemi, conflitti e crisi che possono emergere durante la fase di successione. La costituzione deve essere pensata sulle prossime generazioni, non solo per quella attuale. La famiglia Pleva della storia 3.5.CZ incoraggia tutti i figli a partecipare. Le loro opinioni vengono tenute in considerazione e, se concordate dalla maggioranza, incluse nella costituzione.

Scrivi un testamento con largo anticipo

È meglio prevenire che curare: il proprietario dovrebbe scrivere un testamento con largo anticipo con i passaggi di successione definiti così come la suddivisione delle azioni tra i membri della famiglia.

Cerca un aiuto professionale

Ricorri ad esperti di terze parti specializzate, come avvocati e notai, per facilitare il processo al fine di prevenire errori finanziari e legali durante la successione.

Utilizzare la propria rete

Per ottenere prospettive diverse sulla successione, Zdeněk di Story 3.3.CZ consiglia di parlare con i membri di altre aziende familiari della loro esperienza di successione e di leggere i materiali disponibili sull'argomento. Anche la partecipazione a tavole rotonde o seminari specializzati è molto utile per avere un'idea di una situazione che non si è mai affrontata in precedenza.

Identifica le passioni e i punti di forza per trovare la giusta posizione per ogni fratello

L'esercizio seguente può essere utile per identificare quale ruolo sarebbe il più adatto per ogni membro di famiglia. Nella prima colonna puoi elencare le tue passioni e interessi, e nella terza colonna puoi elencare i tuoi punti di forza. Questo esercizio ti può aiutare a capire come puoi usare le tue passioni e i tuoi punti di forza da aggiungere all'azienda, in modo che ogni fratello finisca nel ruolo per cui è più adatto.





Ambizione

Cosa ti piace fare?
Cosa ti entusiasma?



Punti di forza

In cosa sei bravo?
Quali sono i tuoi talenti?



Ambizioni	Perchè?	Punti di forza



Mission

Come puoi unire le tue passioni e i tuoi punti di forza per dare all'azienda ciò di cui ha bisogno?
Quale problema in azienda puoi aiutare a risolvere?
Di cosa ha bisogno l'azienda?

Ruota della vita [5]

La ruota della vita può essere un ottimo strumento per avviare conversazioni “difficili” e favorire conversazioni su argomenti delicati.

Questo esercizio può essere svolto prima o durante una riunione di famiglia e quindi discusso insieme in gruppo. Il cerchio è diviso in otto frazioni che rappresentano i diversi aspetti che insieme compongono la vita nella sua interezza. In ogni frazione ci sono dieci linee che dovrebbero indicare quanto sei soddisfatto all'interno dell'area specifica, con 1- profondamente insoddisfatto e 10- completamente soddisfatto. Quando esegui l'esercizio dovresti tracciare una linea attraverso il numero che rappresenta come ti senti riguardo a un dato aspetto della tua vita.

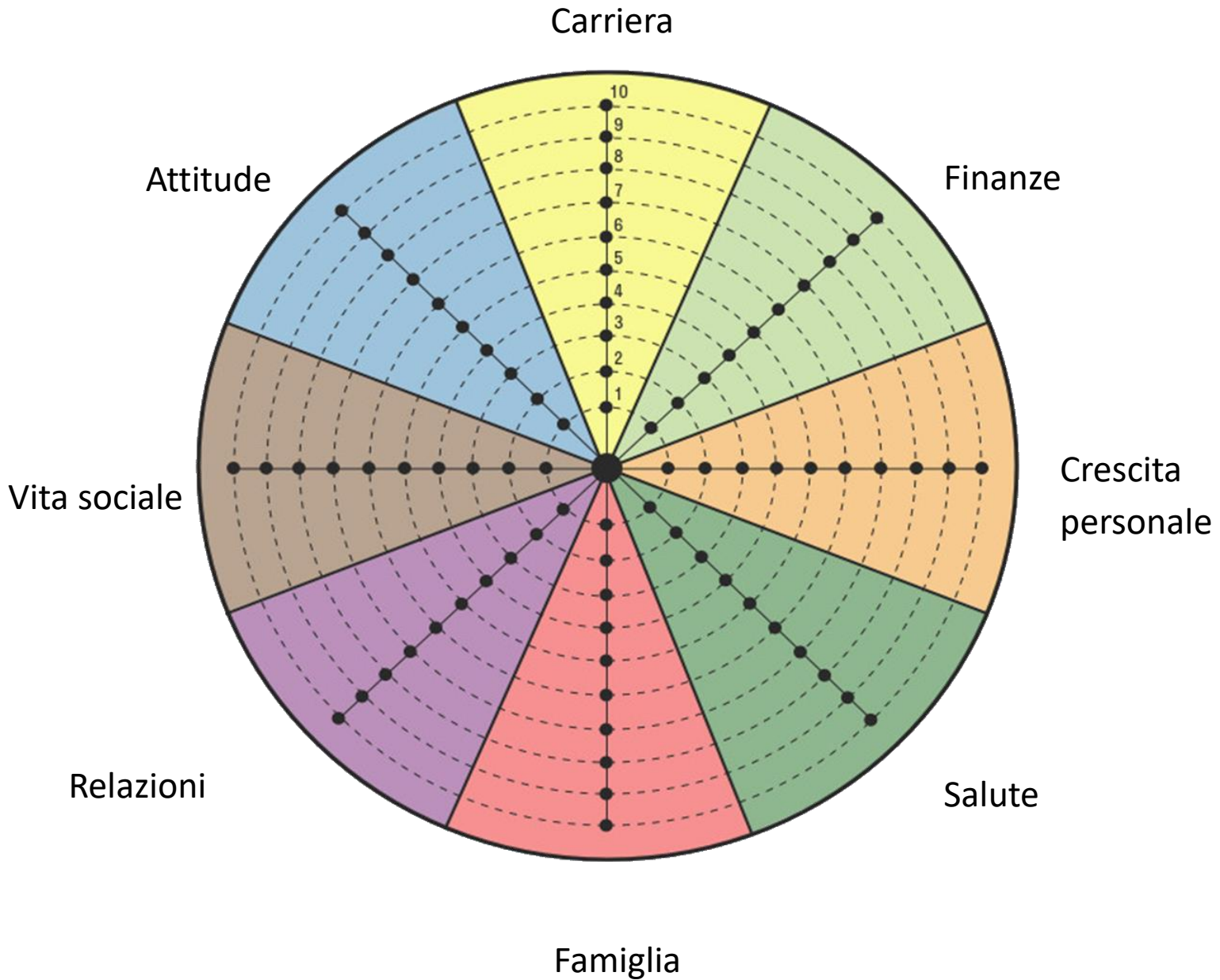
Questo può aiutare te e i tuoi fratelli a realizzare i reciproci bisogni finanziari, quanto sei soddisfatto delle tue carriere e se c'è qualcosa nella tua vita emotiva o familiare che potrebbe influenzare il tuo contributo all'azienda. Questo esercizio può essere condotto in fasi ad albero:

1. Valuta il tuo livello di soddisfazione in ciascuna delle 8 aree da uno a dieci
2. Quali sono i tuoi obiettivi per ciascuna area il prossimo anno?
3. Quali sono le tue azioni per raggiungere il tuo obiettivo?

Alcuni argomenti potrebbero essere meno rilevanti e non devi parlarne tutti in una riunione di famiglia. Alla preparazione definita individualmente nei tre passaggi precedenti e condividi le aree rilevanti per i tuoi fratelli come partner commerciali.



Ruota della vita:



REFERENCES



- [1] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978)
<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- [2] Isaac, G. A. "Your business, your family, your legacy" (2019)
- [3] Rhodes, K. "Emotional Ownership". (2014) Retrieved November 06, 2020, from
<https://www.thefbcg.com/resource/emotional-ownership/>
- [4] "Purpose Statement Model" inspired by a presentation from Key2Advance,
<https://www.key2advance.com/>
- [5] "The Wheel of Life: – Finding Balance in Your Life." *MindTools.com*,
www.mindtools.com/pages/article/newHTE_93.htm.



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**INSTITUT
INPRO**



**EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES**



**Family
Business
Norway**



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

