



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

## ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

④ INCLUSIONE DEI CONIUGI  
NELLA SUCCESSIONE FAMILIARE

## INTRODUZIONE



Il rapporto con il proprio partner rappresenta una delle relazioni più importanti nella vita di una persona. Ci sono diversi modi per includerlo nell'impresa familiare o in un eventuale processo di successione. Le opzioni possono spaziare dal tenerlo semplicemente informato sull'attività familiare fino a configurarlo come un membro equo dell'azienda di famiglia.

Tante sono le imprese fondate da coppie nelle quali entrambe le parti sono direttamente responsabili dell'azienda o in cui rivestono funzioni diverse - che vanno dall'aver un ruolo attivo a quello di semplice supporto nella gestione dell'impresa. Un tempo gli imprenditori venivano aiutati dalle proprie mogli - spesso casalinghe - che, direttamente da casa, svolgevano le mansioni amministrative dell'azienda, prendendosi nel contempo cura dei figli e della casa.

In alcuni settori come negli agriturismi, nei ristoranti e negli hotel, è piuttosto comune che i titolari siano una coppia che lavora assieme. In proposito, un imprenditore sostiene che "possedere e condurre un'attività è una parte così dominante della vita che è meglio farlo insieme al proprio partner". Soprattutto nelle zone rurali, l'azienda di famiglia tende a garantire un'occupazione ad entrambi i coniugi e anche alla generazione futura.

Ci sono molti vantaggi nell'includere il proprio partner nell'impresa familiare. La capacità di condividere un aspetto così importante della vita potrebbe rafforzare il legame della coppia. La persona che ci sta accanto, inoltre, è spesso quella che più di chiunque altro, è in grado di comprenderci e di capire come intervenire in caso di problemi. Potrebbe inoltre portare nuove competenze, dare input preziosi ed esprimere idee vantaggiose per l'impresa familiare. Potrebbe infine fornire un apporto significativo alla successione dell'azienda e, nel caso in cui dovesse accadere qualcosa al proprio coniuge, titolare dell'azienda, aiutare a definire l'equità o la sua giusta collocazione all'interno della società.

Allo stesso modo, potrebbero esserci anche delle difficoltà nell'includere il proprio partner nell'impresa familiare. Diversità di opinioni e di interessi potrebbero generare confusione e rallentare il processo decisionale. Avere un partner che l'intera famiglia sarebbe felice di includere nell'azienda di famiglia potrebbe mettere sotto pressione: la relazione, infatti, potrebbe essere messa a dura rendendo difficile separare il lavoro dalla vita privata. In caso di separazione, inoltre, potrebbe essere più complicato definire i nuovi rapporti in merito all'impresa familiare.

Includere o meno i coniugi nell'azienda di famiglia è una decisione difficile da prendere e dipende dalle circostanze individuali. Mentre alcune coppie sarebbero felici di condividere una vita professionale insieme, altre potrebbero aver bisogno di una maggiore autonomia, preferendo una separazione più marcata tra lavoro e vita privata.

Indipendentemente da quale sia la decisione giusta per l'impresa familiare, è importante che i bisogni di tutti i membri della famiglia vengano soddisfatti e che sia garantita una buona comunicazione all'interno della famiglia.



### Indice delle storie

- 4.1 Studio Seven: coppie al comando in due generazioni
- 4.2 LIKO-S: da impresa ad azienda di famiglia

p.3  
p.5

## 4.1 Studio Seven: coppie al comando in due generazioni

### CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	<b>Malta</b>	Opzioni di Successione	<b>Successione familiare</b>
Dimensione azienda– fatturato	<b>&lt; 50</b>	Dimensione azienda– fatturato	<b>&lt; €10 m</b>
Generazione	<b>1<sup>a</sup> alla 2<sup>a</sup> generazione</b>	Settore (codici EU, NACE codes)	<b>Informazione e comunicazione. Arte, intrattenimento e ricreazione.</b>
Intervistato	<b>2<sup>a</sup> generazione Sue Pisani</b>	Anonimo	<b>No</b>

### STORIE DI SUCCESSIONE



Studio Seven è un hub audiovisivo e di produzione a Malta specializzato in soluzioni AV per conferenze ed eventi, produzione video, stand fieristici e integrazione di sistemi.

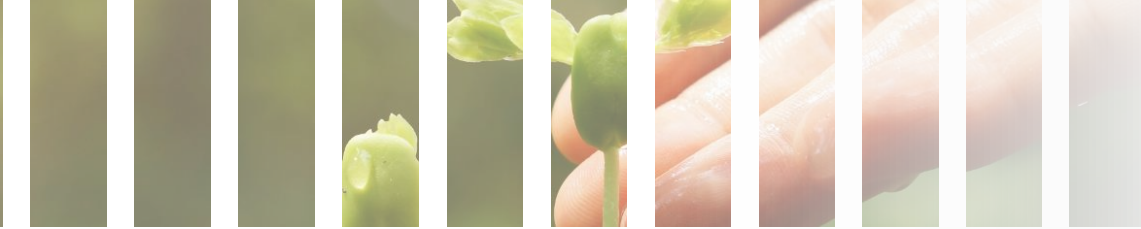
Tutto ha inizio quando la famiglia Pisani decide di rivolgersi ad un consulente esterno per essere guidata sulla pianificazione del processo di successione. Era infatti importante pianificare un piano visto che entrambe le figlie, insieme ai loro mariti, lavoravano nell'attività familiare.

I genitori definiscono dunque le modalità con cui "passare" la proprietà dell'azienda e di conseguenza, vogliono fortemente che le decisioni stabilite vengano rispettate durante il processo di successione. Nello specifico, le quote dell'azienda vengono suddivise in due parti uguali (50 e 50), per garantire che l'attività resti nelle mani della famiglia e dei coniugi.

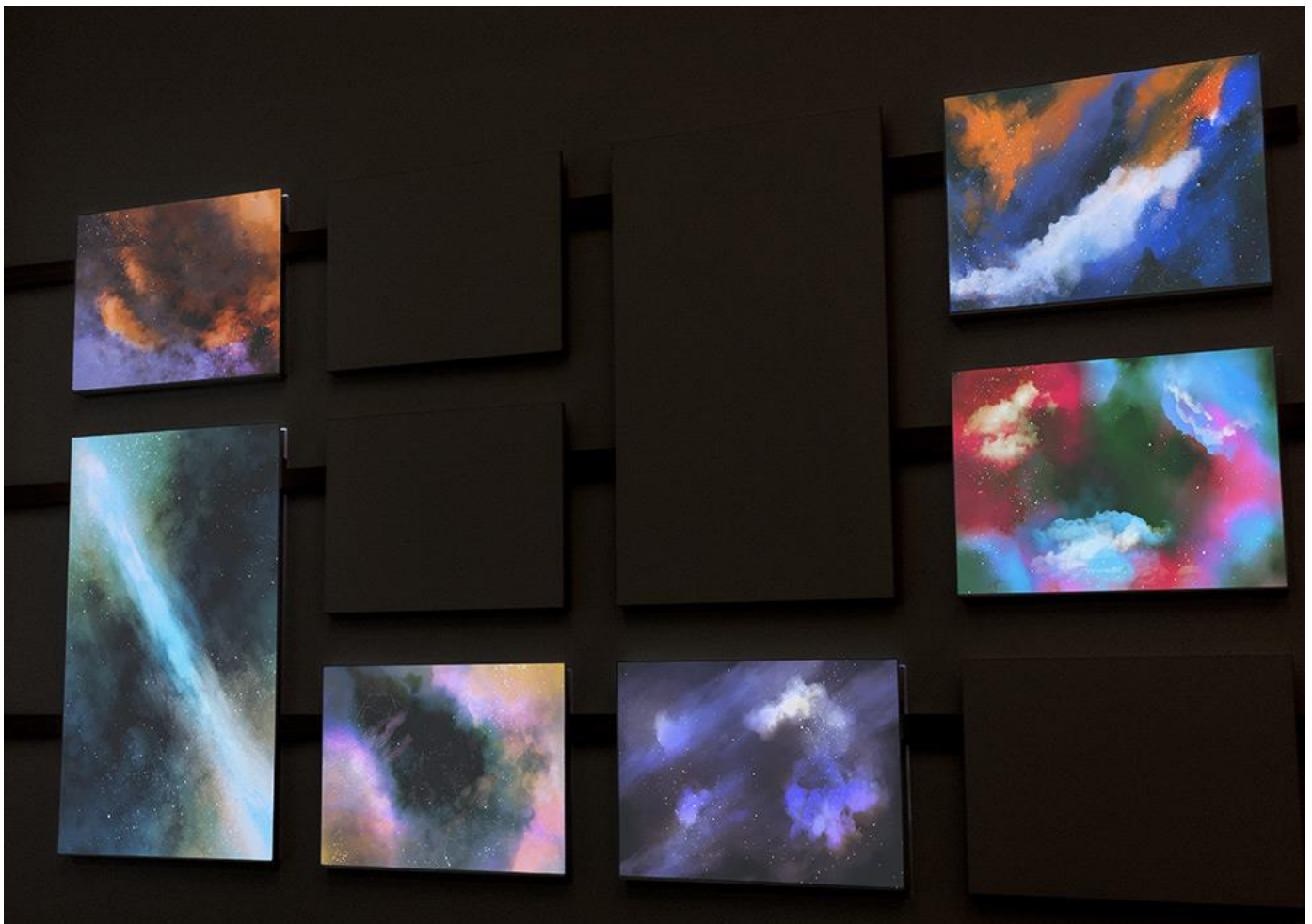
Il lasso di tempo stabilito per la conclusione del processo alla definizione del piano era di circa cinque anni. La comunicazione con il consulente per la definizione degli obiettivi del processo di successione, insieme ai valori e all'eredità che le figlie avrebbero dovuto adottare una volta rilevate l'attività, è stata chiara e fluida. Tutte le fasi del processo si sono svolte senza intoppi e hanno consentito di realizzare la successione con il minor conflitto possibile.

Dopo la successione, gli obiettivi generali di performance dell'azienda sono cambiati. L'azienda è stata strutturata in modo da facilitare l'adozione di decisioni giuste e sensate, soprattutto dal punto di vista finanziario. Parallelamente, negli anni sono aumentati anche i servizi offerti dall'azienda.

Prima del processo di successione, sia le figlie che i loro mariti lavoravano già in azienda così come dopo il processo. In termini di governance, Studio Seven ha un consiglio di cui due membri su tre sono familiari, con un membro in rappresentanza di ciascuna sorella per garantire una gestione familiare di successo dell'azienda, e, allo stesso tempo, un certo grado di obiettività attraverso la presenza di un membro esterno.



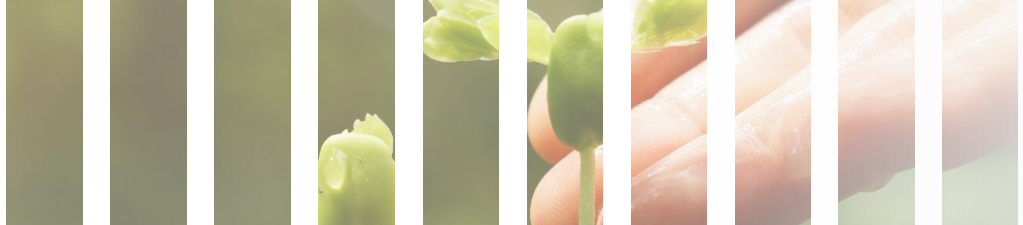
Accanto al consiglio, è in atto un accordo di trasferimento delle quote dell'azienda accompagnato da una costituzione di famiglia. Questi strumenti sono stati pensati per garantire un'efficace governance di Studio Seven con una definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità dei membri della famiglia.



## DOMANDE CHIAVE



- Una riflessione chiave del processo di successione riguarda la presa d'atto che se all'interno della famiglia i ruoli non sono chiaramente definiti, lavorare con la propria famiglia può essere complicato. Potrebbero emergere delle criticità rilevanti soprattutto durante il processo di successione. Sue Pisani aggiunge al riguardo che se potesse non vorrebbe ripetere quest'errore.
- I ruoli sono ben definiti per i membri della famiglia che lavorano nella tua azienda?



## 4.2 LIKO-S: da imprenditore ad azienda di famiglia

### CLASSIFICAZIONE



Nazionalità	<b>Repubblica Ceca</b>	Opzioni di Successione	<b>Coniugi inclusi</b>
Dimensione azienda– fatturato	<b>&lt; 250</b>	Dimensione azienda– fatturato	<b>&lt; €50 m</b>
Generazione	<b>Dalla 1<sup>a</sup> alla 2<sup>a</sup> generazione</b>	Settore (codici EU, NACE codes)	<b>Manifatturiero Altri servi e attività</b>
Intervistato	<b>1<sup>a</sup> generazione</b>	Anonimo	<b>No</b>

### STORIE DI SUCCESSIONE



L'azienda familiare LIKO-S viene fondata nel 1992 come società di produzione e costruzione. Da allora l'azienda si evolve, cresce e viene suddivisa in quattro divisioni. Ora LIKO-S si concentra su una serie di attività dall'installazione di pareti divisorie, pareti scorrevoli e meccanismi acustici per gli interni degli uffici, all'assemblaggio di "edifici viventi" con facciate e pareti vegetali.

Il fondatore, l'Inge. Libor Musil e sua moglie Jana sono gli unici proprietari e insieme gestiscono l'azienda. Il coinvolgimento della generazione successiva nell'azienda non è stato inizialmente previsto dalla coppia.

I loro figli, Hana e Jan, infatti, erano stati incoraggiati dai genitori a studiare nei campi di loro maggiore interesse. Hana aveva deciso così di trasferirsi negli Stati Uniti e di studiare gestione alberghiera mentre Jan di condurre i suoi studi in una scuola superiore del Regno Unito. Dopo il ritorno dall'Inghilterra nel 2011, Jan decise di lavorare in azienda, acquisendo familiarità con l'organizzazione e con i diversi processi aziendali. Nel 2014 anche Hana, dopo il rientro dagli Stati Uniti decise di entrare in azienda, insieme al marito Orraine.

Non era stato predisposto alcun piano per la successione né della direzione né della proprietà dell'azienda.

***“Dieci anni fa, la successione familiare non era un concetto comune o noto, può sembrare strano ora, ma nessuno nelle imprese familiari in Repubblica Ceca ha mai parlato di successione. Dopo la caduta del comunismo, gli imprenditori hanno avviato le loro aziende e fino agli ultimi anni hanno continuato a pensare che avrebbero fatto affari per sempre. Per molto tempo non c'è stato alcun sostegno o istruzione che ti dicesse di pensare alla successione .”***

– Libor Musil, proprietario di prima generazione

Libor cominciò a considerare la successione intorno al 2010, quando si rese conto che figli erano ormai entrati a pieno regime in azienda. Aveva la fortuna che entrambi fossero interessati a lavorare nell'azienda di famiglia e a rilevarla in futuro. Essendo un imprenditore, Libor sapeva bene che possedere un'azienda fosse il presupposto per lavorare e occuparsi dell'attività. Per Libor, questo pensiero implicava che l'ipotesi di una successione dell'azienda avrebbe dovuto coinvolgere sia l'aspetto della proprietà che della gestione. Il primo passo è stato dunque quello di passare la gestione ai figli e insegnare loro a collaborare insieme per evitare qualsiasi divisione all'interno dell'azienda che si sarebbe potuta rivelare fatale.

Attualmente i figli rivestono posizioni apicali all'interno dell'azienda. Jana, la madre, ha gradualmente delegato tutte le sue responsabilità del dipartimento delle risorse umane a sua figlia Hana. Jan si è invece specializzato nell'area delle costruzioni e oggi ne è il direttore.

Jana non è più coinvolta nella gestione quotidiana dell'azienda ma lavora ancora come membro del consiglio. Libor lavora come direttore esecutivo e presidente del consiglio di amministrazione. La figlia Hana è la responsabile delle risorse umane, membro del consiglio di amministrazione e membro del consiglio di sorveglianza, il figlio Jan lavora come direttore della divisione interni e riveste il ruolo di vicepresidente del consiglio di amministrazione. Infine, il genero Orraine lavora come direttore dello sviluppo e del marketing ed è membro del consiglio. Altre posizioni di vertice sono ricoperte da dipendenti esterni alla famiglia.

Dopo aver terminato il processo di pieno successo della gestione, che dovrebbe avvenire entro il 2023, inizierà quello di passaggio di proprietà. Il trasferimento della proprietà è previsto entro il 2028. Pur sapendo di cedere l'intera società nei prossimi anni, Libor non ha ancora preparato un piano dettagliato o una tempistica definita.

***“Ora ne stiamo parlando alle riunioni periodiche del consiglio di famiglia. Abbiamo assunto un consulente familiare che ci aiuta a gestire i rapporti in famiglia e, naturalmente, abbiamo un avvocato specializzato in famiglia che ci aiuterà nei preparativi per la successione di proprietà. Quando sarà il momento, prenderò in considerazione l'assunzione di un altro consulente esterno.”***

— Libor Musil, proprietario di prima generazione



Di sua iniziativa, Libor prende parte a seminari specializzati organizzati da AMSP ČR e legge letteratura per prepararsi meglio. La comunicazione familiare è piuttosto fluida. I conflitti, quando compaiono, sono considerati parte della vita. Gli scontri maggiori che si verificano nella famiglia Libor sono solitamente legati ai diversi punti di vista generazionali sugli stili di gestione. Tuttavia, Libor ammette che l'azienda è considerata essa stessa un membro della famiglia e l'obiettivo di tutti, quindi, è trovare un modo su cui tutti possano essere d'accordo. Per garantire la fluidità, le riunioni del consiglio di amministrazione e le riunioni del consiglio di sorveglianza si svolgono una volta al mese, il consiglio di famiglia di solito si riunisce una volta ogni tre settimane e, inoltre, la famiglia si riunisce operativamente quando necessario.



Nessuna costituzione o politica familiare è attualmente in vigore. Tuttavia, l'acquisizione di nuove esperienze con l'intero processo di successione ha permesso a Libor di rendersi conto di quanto sia complesso il processo e di come commettere pochi errori possa influire negativamente sull'azienda. Pertanto, la costituzione della famiglia LIKO-S è ora in fase di creazione.

Anche se i ragazzi sono pronti a rilevare la gestione dell'azienda, il processo dell'uscita definitiva di Libor e Jana non può avvenire dall'oggi al domani. Libor ammette di dover pensare anche al proprio destino visto che non è ancora in un'età pensionabile. Dopo che la successione sarà completa, spera che i suoi figli vengano a chiedere consiglio di tanto in tanto.



## DOMANDE CHIAVE



- La prossima generazione dovrebbe essere autonoma se vuole veramente vivere una vita imprenditoriale. Essere proprietario di un'azienda significa molte responsabilità, richiede tempo e a volte può essere stressante. Naturalmente ha dei pro e dei contro: è una buona opportunità da un punto di vista finanziario e dà un certo prestigio ma, allo stesso tempo, comporta una forte responsabilità legata al successo dell'azienda. Se non sei il tipo di persona dedita al lavoro e decidi di seguire un percorso diverso, va bene, ma accetta allo stesso tempo che forse i tuoi fratelli possano seguire la strada di lavorare nell'azienda di famiglia: non essere geloso di questo.



## PUNTI DI APPRENDIMENTO



### **Il processo di successione richiede tempo**

Studio Seven nella storia 4.1 ha sperimentato che il processo di successione richiede molto tempo. Anche se alcuni dettagli devono ancora essere definiti, le basi per una piena fiducia tra i membri della famiglia sono state gettate e tutte le parti sono contente di come si è svolto il processo di successione. La Sig.ra Pisani afferma che lo strumento migliore per comprendere la via da seguire è la chiarezza che ha aiutato l'azienda a raggiungere l'obiettivo finale: un processo di successione senza intoppi. Un aspetto negativo del processo di successione all'interno della loro famiglia è legato al troppo tempo che ci è voluto per realizzarlo.

### **Elaborare un piano di successione**

La raccomandazione più grande è quella di creare un piano di successione con un calendario e un programma. Se non ne hai uno, i figli (che hanno già tra i 30 ei 40 anni) vivono nell'incertezza e questo influisce sulle loro prestazioni e motivazione. Concorda scadenze realizzabili e rispettate.

### **Flessibilità**

Possedere e condurre un'azienda insieme come coppia offre flessibilità nella vita familiare. I compiti aziendali e la responsabilità familiare possono essere condivisi grazie ad un passaggio di consegne efficiente. Per le parti interessate (ad esempio dipendenti e clienti) la coppia può essere percepita come una forte unità con una grande capacità lavorativa combinata.

### **Guida e affida la responsabilità dell'azienda di famiglia alla prossima generazione**

Nella storia 4.2 il fondatore dell'azienda Libor guida l'azienda da solo per 25 anni. È fondamentale rendersi conto che quando i figli crescono e iniziano a lavorare in l'azienda, il fondatore deve cominciare a condividere ciò che prima era solo suo: responsabilità, decisioni gestionali, strategie e così via. Questo è incredibilmente difficile da fare, ma la società non può andare avanti senza questa fase. Se avesse saputo prima che un giorno avrebbe succeduto la sua azienda ai figli, Libor li avrebbe motivati a studiare nei campi legati all'imprenditorialità o agli affari. Si può vedere la successione come un progetto imprenditoriale stesso. In qualità di incumbent, è necessario assicurarsi che i figli siano in grado di prendere le redini dell'azienda. È importante dare loro alcune responsabilità, vedere come stanno andando ed essere in grado di compiere i passaggi finali per avere successo.

### **Comunicazione e coinvolgimento**

La Sig.ra Pisani nel racconto 4.1 evidenzia l'importanza della comunicazione. Evita di lasciare le cose non dette, sii invece onesto anche se non è la cosa più facile da fare. Libor nella storia 4.2 suggerisce di coinvolgere i figli, di parlargli delle questioni relative alle dinamiche dell'azienda. Allo stesso, la comunicazione dovrebbe avere dei limiti. Le conversazioni sugli affari sono diverse che parlare ai tuoi figli di dove andare in vacanza.





## AZIONI DA CONSIDERARE



### Trasmissione del sapere

Non cercare di apprendere da solo. Nel mondo degli affari puoi pagare un prezzo elevato per aver commesso un errore che poteva essere evitato: impara dall'esperienza di imprese familiari che hanno già attraversato un percorso di successione, rivolgiti alle associazioni di categoria, alle reti di imprese familiari o a consulenti aziendali.

### Documentare i progressi

La Sig.ra Pisani nella storia 4.1 raccomanda di documentare tutte le decisioni adottate durante il processo di successione. È utile registrare le riunioni o conservare i verbali delle riunioni.

### Esercizio di “profilazione della personalità”

Il completamento di un profilo della personalità può aiutare i coniugi e i fratelli a comprendere i reciproci punti di forza e di debolezza e ad apprendere quale tipo di comunicazione e ruoli li completerebbero. Comprendendo meglio la propria personalità e quella degli altri, è possibile mitigare futuri conflitti e frustrazioni, oltre a gettare le basi per un forte lavoro di squadra.

### Definire i ruoli e le responsabilità

Se i membri della famiglia che lavorano in azienda non hanno una definizione del lavoro o del ruolo, è utile stabilirla. La consapevolezza e la trasparenza sulla responsabilità e le consegne previste aumentano la soddisfazione sul lavoro e riducono gli attriti. Un approccio può essere quello di concordare prima un modello. Ogni membro della famiglia scrive individualmente un suggerimento su quello che dovrebbe secondo lui essere il proprio ruolo in azienda. La bozza deve essere presentata e discussa con altri membri della famiglia prima della finalizzazione. Un esempio di intestazione in un modello può essere:

- Nome posizione / ruolo
- Scopo [perché ricopro questa posizione]
- Responsabilità [qual è la responsabilità di questo ruolo?]
- Consegne [elenco delle consegne previste]
- Riferisce a [linea di reporting]
- Misurato da [come misuri il successo in questo ruolo? Elenco di KPI]
- Qualifica [Elencare le qualifiche formali o non formali necessarie per svolgere questo ruolo?]

Dopo che le descrizioni dei ruoli sono in atto, queste dovrebbero essere oggetto di valutazione annuale delle prestazioni.

## REFERENCES



- [1] <https://hbr.org/2020/02/should-your-family-business-have-a-no-in-laws-policy>
- [2] <https://www.hg.org/legal-articles/do-i-have-a-right-to-a-family-business-in-divorce-37439>
- [3] <https://shiftyourfamilybusiness.com/2017/08/13/dealing-spouses-business-family/>
- [4] <https://www.lauramichaud.com/free-articles/Married%20to%20the%20Business.pdf>
- [5] <https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/#:~:text=Spouses%20will%20feel%20most%20included,can%20participate%20in%20family%20meetings>



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT  
INPRO



EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES



Family  
Business  
Norway



[www.sufabu.eu](http://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](mailto:strnadova@amsp.cz)



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



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.