

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE

Corso di laurea magistrale in
Economia Aziendale

Tesi di Laurea

**Il passaggio generazionale nell'impresa familiare,
criticità legate agli aspetti comportamentali:
la leadership femminile in Italia.**

Relatore
Prof.ssa Francesca Visintin

Laureanda
Caterina Cani

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

INDICE

INTRODUZIONE	p. 1
---------------------------	-------------

PARTE I

CAPITOLO PRIMO

L'impresa familiare: peculiarità e problematiche.....	p. 5
1.1 Diffusione su scala internazionale e nazionale.....	p. 5
1.2 Definizione di impresa familiare e ruolo della famiglia.....	p. 7
1.3 Le caratteristiche distintive.....	p. 13
1.4 Punti di forza e criticità legati alla presenza della famiglia.....	p. 16

CAPITOLO SECONDO

I meccanismi associati al passaggio generazionale.	p. 21
2.1 La necessità di pianificare la successione.	p. 22
2.2 Attori, motivazioni, rischi e rispettive aree di conflitto.....	p. 25
2.3 Il processo di successione e le sue fasi.	p. 28
2.4 Successione interna o esterna?	p. 33
2.5 L'aspetto fiscale: Italia e altri Paesi a confronto.	p. 38

CAPITOLO TERZO

Gli aspetti comportamentali della successione: la sfera individuale..	p. 41
3.1 La successione come un comportamento pianificato: la teoria di Ajzen. .	p. 42
3.1.1 La posizione del predecessore.....	p. 44
3.1.2 La posizione della famiglia.	p. 44
3.1.3 La posizione del successore.	p. 45
3.2 Le variabili comportamentali da considerare.	p. 45
3.3 L'individuo: predecessore e successore.	p. 47
3.3.1 Il predecessore.	p. 50
3.3.2 La figura rilevante del successore.	p. 55
3.3.3 La relazione tra predecessore e successore.	p. 66

CAPITOLO QUARTO

Il trasferimento della <i>leadership</i> e la sfera relazionale.....	p. 71
4.1 Il trasferimento della <i>leadership</i>	p. 71
4.1.1 <i>Leadership</i> e <i>cognitive categorization</i>	p. 72
4.1.2 La formazione del nuovo <i>leader</i>	p. 76
4.1.3 Lo stile di <i>leadership</i>	p. 82
4.2 Gli aspetti legati alle relazioni interpersonali e al gruppo.....	p. 84
4.2.1 La sfera familiare.	p. 85
4.2.2 L'ambito dell'organizzazione.	p. 94
4.2.3 L'ambiente.	p. 100
4.3 Considerazioni finali.	p. 102
4.3.1 La post-successione.....	p. 103
4.3.1.1 L'evidenza empirica in Italia.....	p. 106
4.3.2 Le determinati della successione di successo.....	p. 107

CAPITOLO QUINTO

La successione femminile nell'impresa familiare.	p. 117
5.1 Premessa: le donne nell'impresa familiare.	p. 119
5.2 La successione femminile e le sue peculiarità.	p. 121
5.2.1 Alcuni stereotipi da superare.	p. 126
5.2.2 Donne e <i>management</i> nell'impresa familiare.	p. 129
5.3 La <i>leadership</i> femminile.	p. 132
5.4 Implicazioni per lo studio empirico.	p. 135

PARTE II

CAPITOLO SESTO

La <i>leadership</i> femminile in Italia.	p. 137
6.1 Considerazioni introduttive.	p. 138
6.2 L'indagine empirica: le basi della ricerca.	p. 141
6.2.1 La banca dati.	p. 143
6.2.2 Le variabili oggetto della ricerca.	p. 146
6.3 I risultati della ricerca.	p. 150
6.3.1 Il profilo dell'impresa.	p. 151
6.3.1.1 I dati dell'Osservatorio AUB.	p. 161
6.3.2 Il profilo di <i>CEO</i> e presidente femminile.	p. 165
6.3.2.1 Le variabili indipendenti dall'appartenenza alla famiglia. ..	p. 166
6.3.2.2 Le variabili dipendenti dall'appartenenza alla famiglia.	p. 171
6.4 Il modello di <i>leader</i> femminile.	p. 184
6.5 Conclusioni.	p. 188

CAPITOLO SETTIMO

Omissis

CONCLUSIONI p. 237

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI..... p. 243

APPENDICE A..... p. 257

APPENDICE B..... p. 277

INTRODUZIONE

Dei molti argomenti trattati relativamente al *family business* e al perché tale “modello” di impresa sia così diffuso sul territorio, uno dei più rilevanti è senz’altro quello della successione e del processo di ricambio generazionale ai vertici dell’impresa stessa. Come molti studiosi affermano¹, infatti, la successione generazionale e il conseguente ricambio della *leadership* possono essere dei passaggi fortemente destabilizzanti per l’impresa, tali da meritare, perciò, particolare attenzione, volta anche ad individuare le modalità per affrontare al meglio tali eventi inevitabili nella vita di questa “tipologia” di imprese.

Si può evidenziare² che la successione può essere vista come la somma di tre principali componenti: il desiderio di lasciare in eredità l’impresa, l’abilità di rendere fattibile tale volontà e la presenza di eredi disponibili ad accettare questa responsabilità. Gli attori principali, quindi, sono il predecessore ed il successore, i cui comportamenti impattano non solo sul successo del passaggio generazionale ma anche sulla sua fattibilità. Accanto a ciò, i problemi connaturati al ricambio generazionale coinvolgono, però, anche altre dimensioni: la famiglia, l’impresa e i suoi *stakeholder* e l’ambiente. A puro titolo esemplificativo, se le dinamiche familiari, ad esempio tra più possibili successori, sono conflittuali ciò andrà a sfavore del ricambio stesso e degli interessi dell’impresa. Analogamente se i dipendenti non familiari dell’impresa non sono adeguatamente preparati al processo o ancora se gli attori esterni (*in primis* clienti e fornitori) non accettano il successore stesso, si possono sviluppare delle resistenze tali da minare la possibilità di sopravvivenza dell’impresa al ricambio generazionale³.

¹ Tra gli altri: WARD J. L., *Di padre in figlio: l’impresa di famiglia: come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli Libri, Milano, 1990, p. 9-115 e CHUA J. H., CHRISMAN J. J., SHARMA P., *Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers*, *Family Business Review*, 2003, XVI (2): 89-108.

² DASCHER P. E., JENS W. G. JR., *Family Business Succession Planning*, *Business Horizons*, 1999, September-October: 2-4.

³ ABRAVANEL M., WARD J., MC KINSEY, in: ZOCCHI W., *Family Business*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 20.

Ancora più delicata è la situazione della successione femminile, quando l'erede è una donna: generalmente la figlia del predecessore/fondatore. In tale circostanza, come si vedrà meglio al capitolo quinto, emergono degli stereotipi e delle dinamiche che di fatto limitano fortemente l'assunzione della *leadership* da parte delle donne.

Su questi temi si basa la prima parte (capitoli dal primo al quinto) del presente lavoro, allo scopo di inquadrare le ricerche e i risultati ai quali gli studiosi sono pervenuti attraverso una revisione della letteratura esistente in materia.

Tale prima fase si articola in un'analisi dei contributi riguardanti, da un lato, il tema generale del passaggio generazionale, osservato nell'ottica del comportamento organizzativo (capitoli dal primo al quarto) e, dall'altro, quello più puntuale della successione femminile (capitolo quinto). Nonostante tale tema sia stato trattato da diversi studiosi, la letteratura in materia è piuttosto scarsa se paragonata a quella incentrata sulle dinamiche successorie tra padre e figlio. La mancanza di un approccio più completo all'argomento non è da imputarsi, però, ad una sostanziale assenza di casi in cui il predecessore è la madre e/o il successore è la figlia, piuttosto ad una sorta di regola tacita riscontrata nella prassi, che predilige le figure maschili nel mondo degli affari e conseguentemente i figli maschi come nuovi *leader* dell'impresa, mentre alle donne spetta la cura della famiglia.

Ad oggi il tasso di imprenditorialità femminile è cresciuto e le scuse adottate per giustificare il pregiudizio sono venute meno: le donne possono accedere ai livelli più elevati di istruzione, è stato provato che negli studi riportano risultati migliori, sono maggiormente orientate agli altri e meno gerarchiche⁴.

Sulla base di quanto evidenziato, il presente elaborato ha lo scopo di concorrere all'approfondimento delle conoscenze in merito alla successione femminile al fine di capire se effettivamente gli stereotipi ad oggi vigenti trovano un riscontro in minori competenze delle donne in termini di gestione del *family business*.

Nella seconda parte del presente elaborato (capitoli sesto e settimo), quindi, si tenterà di disegnare un modello di donna-*leader* delle imprese familiari italiane sulla base di una ricerca realizzata tramite un'apposita banca dati, che raggruppa un insieme di medie/grandi imprese ad oggi caratterizzate dal coinvolgimento di donne sia membri della famiglia proprietaria, sia estranee. Per la realizzazione di tale modello si seguiranno le

⁴ HANDLER W. C., *Succession in Family Business: A Review of the Research*, Family Business Review, 1994, VII(2): 151 e ss.

indicazioni della letteratura in merito alle caratteristiche del successore per una “successione di successo”⁵, che sostanzialmente si articolano attorno a due pilastri: lo *human* e il *social capital*. In tal modo si cercherà, attraverso un apposito questionario e una ricerca a partire da varie fonti, di misurare il capitale umano e sociale delle donne-*leader* nelle imprese familiari italiane e comprendere se, a fronte dei dati ottenuti, è giustificata la forte assenza del fenomeno della successione femminile rispetto a quella maschile nel contesto nazionale.

Infine, il modello sarà applicato a tre casi regionali per comprendere se le variabili chiave sono coerenti anche in contesti più particolari o se esso presenta una validità circoscritta a particolari imprese ovvero se può essere oggetto di applicazione con una sorta di valenza “predittiva” al *family business* italiano.

Da ultimo sono proposte delle considerazioni conclusive, in merito ai risultati emersi dal presente elaborato, in relazione alle iniziative, in termini di *policy*, ad oggi poste in essere allo scopo di incentivare la presenza femminile sul mercato del lavoro.

Ciò partendo dalla convinzione che il punto di vista femminile si possa configurare come un valido contributo alle sfide che le imprese, specialmente familiari, devono affrontare.

⁵ DENOBLE A., EHRLICH S., SINGH G., *Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective*, Family Business Review, 2007, XX(2): 127-140.

PARTE I

CAPITOLO PRIMO

L'impresa familiare: peculiarità e problematiche.

Il presente capitolo ha una natura introduttiva per il lavoro che verrà affrontato successivamente in merito alla successione nelle imprese familiari e ai problemi di natura comportamentale che il passaggio generazionale porta inevitabilmente con sé.

Per meglio illustrare tali problematiche è necessario fornire una panoramica generale sulle peculiarità, i punti di forza e le criticità legate alle imprese familiari, e proprio questo è l'obiettivo di tale primo capitolo.

1.1 Diffusione su scala internazionale e nazionale.

Le imprese familiari sono, oramai, una realtà particolarmente forte e radicata in Italia, come del resto in Europa. Nonostante ciò, gli studi su tale “forma di impresa” sono stati a lungo molto scarsi e questo principalmente a causa di due elementi:

- La presenza contenuta di dati sui quali impostare gli studi stessi.
- La dimensione generalmente ridotta delle imprese familiari.

Il primo punto di vista può essere spiegato intanto considerando la diffidenza alla comunicazione con l'esterno che caratterizza le imprese italiane, che di fatto inibisce la ricerca, e secondariamente facendo riferimento al secondo elemento: la dimensione. In genere, infatti, parlando di imprese familiari è automatica l'associazione a quelle di più piccole dimensioni, pensando comunque che tali imprese apportino un contributo marginale al sistema economico e perciò classificandole come “di non interesse di ricerche e studi”. Infatti fin tanto che la dimensione dell'impresa veniva associata esclusivamente ad un modello di crescita, ovvero le imprese nascono “piccole” e via via

aumentano le loro dimensioni, le PMI venivano escluse dagli studi poiché prima o poi sarebbero diventate grandi. Nel momento in cui, però, tale modello viene messo in crisi (non solo da imprese che nascono “grandi”, ma anche da imprese che decidono di restare “piccole”) cessano i presupposti per tralasciare le PMI dagli studi. Alla medesima considerazione si giunge se si considera che in Italia le PMI contribuiscono al fatturato totale per il 69%, provvedendo all’occupazione per oltre l’81%⁶. D’altro lato, come si è avuto modo di dire, le imprese familiari non sono solo di piccole dimensioni: un caso italiano lampante è Fiat.

Nel corso degli anni, quindi, si è sentita l’esigenza di concentrarsi maggiormente sullo studio delle imprese familiari, sul perché la loro diffusione sia così marcata, sugli elementi che le contraddistinguono dalle altre imprese e su quale sia la chiave del loro successo. Per quanto riguarda la diffusione si può far riferimento ai dati dell’IFERA⁷, che smentiscono nettamente le posizioni sopraccitate che vedevano le imprese familiari come un fenomeno residuale e di scarso interesse. In molti Paesi europei le *family business* rappresentano la maggioranza delle imprese, come si può notare dalla tabella 1.1.

Tab. 1.1: la presenza di imprese familiari in Europa.

Paese	% Family Business	% PIL	% Occupazione
Italia	85	75	79
Germania	84	55	58
Grecia	80	ND	ND
Finlandia	80	40 - 45	ND
Svezia	79	ND	ND
Spagna	75	65	ND
Olanda	74	54	43
Regno Unito	70 - 75	ND	> 50
Portogallo	70	60	ND
Belgio	70	55	ND
Francia	60	> 60	45

⁶ ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, 2009.

⁷ INTERNATIONAL FAMILY ENTERPRISE RESEARCH ACADEMY (IFERA), *Family Businesses Dominate*, *Family Business Review*, 2003, XVI(a): 235-240.

Il dato italiano è fortemente rilevante: evidenza, infatti, che moltissime imprese del nostro Paese sono di tipo familiare. Ciò non è in contrasto con i dati relativi all'alto tasso di imprenditorialità presente in Italia e con il ruolo fondamentale che nel nostro sistema economico e sociale rivestono le famiglie. Coniugando quanto detto al fatto che le imprese di più piccola dimensione, in Italia, sono oltre il 99,8%, pare almeno in parte giustificata l'associazione tra *family business* e PMI di cui si è detto sopra.

Perciò dovrebbe essere presente un'attenzione speciale nei confronti delle stesse, in particolar modo in Italia, dove la percentuale è la più elevata. In letteratura mancano però ricerche sistematiche su tali imprese, tanto che gli argomenti trattati risultano essere quelli più rilevanti per la sopravvivenza delle imprese familiari stesse. Infatti, come verrà esposto in maniera più esplicita all'inizio del capitolo secondo, questa tipologia di imprese ha un'elevata mortalità associata al passaggio generazionale. Pare, perciò, normale che gli studi si concentrino in maniera settoriale su tali tematiche.

Con questa breve introduzione si è voluto evidenziare la necessità, se non l'obbligo, di approfondire gli studi sul *family business* poiché forma di governo e gestione dell'impresa particolarmente rilevante e determinante per: diffusione, partecipazione al PIL e occupazione nel nostro Paese come in Europa.

1.2 Definizione di impresa familiare e ruolo della famiglia.

Rispetto a quanto verrà esposto successivamente, è opportuno preventivamente riportare la definizione di impresa familiare, allo scopo di delimitare i confini del fenomeno. In letteratura non ne è presente una definizione universalmente riconosciuta⁸ e questo perché le imprese familiari nella pratica differiscono tra loro in maniera molto evidente per quanto riguarda settore di appartenenza, dimensione, organizzazione e grado di controllo. Da un punto di vista marcatamente normativo, l'art. 230-*bis* cc. stabilisce che “si intende [...] per impresa familiare quella in cui collaborano, in modo continuativo, il coniuge, i

⁸ Si noti che gli studiosi non sono pervenuti ad una definizione unanime di “impresa familiare” e perciò permangono molteplici definizioni diverse classificabili sulla base del riferimento al contenuto, alla proprietà e al coinvolgimento nella gestione nonché alla cultura. Si veda, per maggiori dettagli: ASTRACHAN J. H., KLEIN S. B., SMYRNIOS K. X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, Family Business Review, 2002, XV(1) : 45-48. Ma anche HANDLER W. C., *Methodological issues and considerations in studying family business*, Family Business Review, 1989, II(3): 257-276 e MILLER. D., LE BRETON-MILLER I., LESTER R. H., CANNELLA A.A., *Are family firms really superior performers?*, Journal of Corporate Finance, 2007, XIII: 829-858, ANDERSON A. R., JACK S. L., DODD S. D., *The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm*, Family Business Review, 2005, XVIII(2): 135-154.

parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo”. Il testo del cc non aiuta a fare chiarezza e a far convergere le diverse posizioni in materia poiché fornisce indicazioni esclusivamente rispetto all’appartenenza alla famiglia dei soggetti che prestano il loro lavoro nell’impresa. Non si stabiliscono, infatti, vincoli di tipo partecipativo, di controllo, di gestione oppure ancora dell’influenza nelle decisioni strategiche dell’impresa.

Nasce quindi l’esigenza di affidarsi alle definizioni che vengono via via proposte nel tentativo di avvicinarsi a quella più completa e comprensiva di tutte le diverse sfaccettature del fenomeno.

Casson⁹ semplifica il problema introducendo una prima distinzione tra imprese a proprietà familiare e quella a controllo familiare. Perciò saranno ricomprese nel novero delle imprese familiari quelle nelle quali una famiglia possiede una partecipazione al capitale tale da impedire qualsiasi coalizione fra altri azionisti o che dispone di un numero di membri nel consiglio di amministrazione sufficiente ad eleggere il direttore generale o il direttore generale è direttamente un membro della famiglia stessa. La definizione prescinde dalla percentuale di controllo del capitale, andando invece a porre l’accento sul concetto di influenza della famiglia proprietaria nella politica di governo e nella pianificazione delle strategie d’impresa.

Altro rilevante elemento da considerare è quanto stabilito dalla Commissione Europea che ha recentemente costituito il *Family Business Group*¹⁰, affinché si occupi delle problematiche in materia. Tale organo ha proposto la seguente definizione:

“A firm, of any size, is a family enterprise if:

1. *The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, parents, child or children’s direct heirs.*
2. *The majority of votes may be indirect or direct.*

9 CASSON M., *The economics of the family firm*, Scandinavian Economic History Review, 1999, XVII(1): 10-23.

¹⁰ Organo creato nel 2007, composto da esperti sia europei sia extra-europei, il cui scopo consiste in “discuss the main problems for family firms in the single market, to identify existing family business related research, good practices in the area of family business (SME related policies), and family business organisations (networks), and to give their input to the Commission on family business relevant issues”. Per approfondimenti e resoconti finali si veda http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm#h2-1.

3. *At least one representative of the family or kind is involved in the management or administration of the firm.*

Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital.”

In linea generale, una impresa familiare per essere considerata tale deve rispettare almeno uno dei seguenti criteri¹¹:

- Più del 50 per cento della proprietà deve essere detenuto da una o più famiglie.
- Una singola famiglia ne deve detenere il controllo effettivo.
- La maggioranza del *management* deve essere composta dai membri appartenenti alla stessa famiglia.

Secondo una prospettiva legata all'economia d'impresa¹², si ha impresa familiare quando l'attività imprenditoriale è caratterizzata da portatori di capitale di rischio che appartengono a una o più famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità e i cui membri esercitano poteri di governo. Tale definizione “sembra ricomprendere imprese diverse per dimensione, stadio di sviluppo raggiunto e settore di attività¹³” e perciò può ben adattarsi allo scopo del presente lavoro senza né ampliare né ridurre i confini del fenomeno da analizzare. I membri della famiglia, quindi, possono essere impegnati in vario modo nell'impresa, apportandovi ad esempio capitale sociale, capitale proprio nonché risorse di tipo emozionale e competenze di gestione¹⁴.

È rilevante precisare, inoltre, che un'impresa non potrà essere definibile come familiare quando in essa vi opera solo il fondatore e nessun altro membro della famiglia e quando, contemporaneamente, questi non stia attuando o pianificando l'inserimento della famiglia nell'impresa.

È utile allora, a prescindere dal dibattito che è nato in sede di definizione di “*impresa familiare*”, individuare l'impatto e il ruolo che la famiglia può avere nelle scelte legate alla vita e al futuro dell'impresa.

¹¹ MORRESI O., dottorato di ricerca in Finanza Aziendale: *L'impresa familiare: modello di governance vincente? Una verifica empirica sulle imprese italiane quotate*, Università degli studi di Trieste, p. 7 e ss.

¹² GALLUCCI C., *Crisi aziendale e governo della transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Quaderno n. 9 del Dipartimento “impresa e Lavoro”, Università degli Studi di Cassino, 1999, pag. 34.

¹³ GALLUCCI C., GENTILE G., *La transizione generazionale nelle imprese familiari: primi risultati di un indagine sul campo*, Università degli Studi di Salerno, ESPERIENZE D'IMPRESA, 2006, Vol. 1. p. 119-151.

¹⁴ CARTER S., EVANS D. J., *Enterprise and Small Business: principles, practice and policy*, Prentice Hall, 2006, p. 211.

Secondo il modello di Lansberg¹⁵, il sistema impresa familiare può essere esemplificato come riportato in figura 1.1. L'impresa familiare viene perciò identificata come un sistema complesso nel quale operano tre rilevanti dimensioni: la famiglia, l'impresa e la proprietà. La famiglia si basa sui valori dell'armonia e della coesione; l'impresa si fonda su esigenze di efficienza operativa e la proprietà è incentrata sul ritorno degli investimenti¹⁶. Le scelte in ciascuno dei tre ambiti si possono riverberare, con effetti anche rilevanti, sugli altri. Si pensi alla situazione in cui, ad esempio, gli utili dell'impresa vengano impiegati come remunerazione della famiglia e non invece reinvestiti in impresa. La conflittualità tra tali tre ambiti non è però totale: le imprese familiari di successo, infatti, riescono a bilanciare correttamente le tre diverse prospettive.

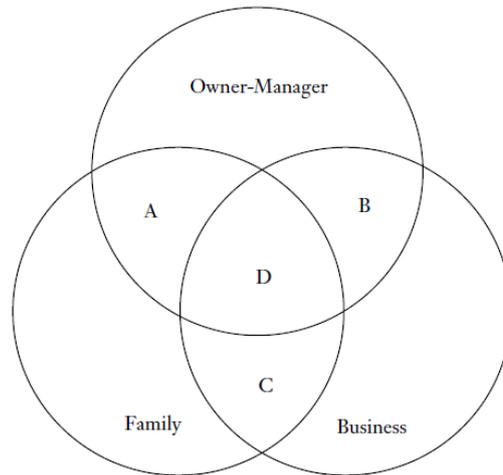


Fig. 1.1: le tre dimensioni del sistema impresa familiare.

Nell'ottica dell'Autore, tale modello è volto ad evidenziare che nell'area denotata dalla sovrapposizione di tutte e tre le dimensioni di interesse, si può parlare di impresa familiare, potremmo dire in "senso stretto", dove cioè l'imprenditore è membro della famiglia ma anche responsabile della gestione e proprietario dell'impresa, eventualmente assieme ad altri membri della famiglia. Tale situazione è più propria delle imprese familiari di più piccola dimensione, nelle quali "si osserva una situazione di sovrapposizione quasi completa dei tre sistemi, con riduzione al minimo delle aree

¹⁵ LANSBERG I. S., *Managing Human Resourcing in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, *Organizational Dynamics*, XII(1), 1983.

¹⁶ COMPAGNO C., *Piccole e medie imprese in transizione*, UTET, Torino, 2003, p. 25.

indipendenti, in genere limitate all'organismo personale"¹⁷. Esistono, poi, imprese familiari nelle quali solo la proprietà è detenuta dalla famiglia mentre la gestione è lasciata a soggetti estranei, solitamente più capaci poiché reperiti da un bacino molto più ampio. Inoltre, si possono avere imprese nelle quali i membri della famiglia non possiedono interamente la proprietà che è condivisa con o detenuta da soggetti terzi.

Considerando che il bilanciamento di due o più, in questo caso tre, interessi risulta essere particolarmente difficile, capita molto spesso che almeno uno di questi venga in parte sacrificato per poter perseguire quelli rimanenti. Così, è evidente che se è l'area dell'impresa ad essere sacrificata a vantaggio della famiglia, si potranno generare conflittualità fortemente destabilizzanti che possono portare anche alla cessazione dell'attività d'impresa stessa. Non a caso è stato riportato tale esempio, proprio perché uno degli elementi più rilevanti per la sopravvivenza dell'impresa familiare è una corretta successione che molto spesso non si realizza anche a causa degli interessi "miopi" della famiglia.

Impresa e famiglia subiscono un reciproco condizionamento legato alle differenze che le contraddistinguono per natura, obiettivi e logiche. La famiglia attraverso l'apporto di risorse umane e finanziarie ha come obiettivo il sostentamento e l'assistenza dei propri membri, mentre l'impresa ha come scopo la remunerazione dei fattori produttivi. Tali condizionamenti sono tanto più evidenti e marcati quanto più forte è l'influenza della famiglia nel governo dell'impresa. Le interferenze tra i tre sistemi hanno luogo in diverse situazioni e si basano sul fatto che, innanzitutto, "le quote di controllo del capitale di rischio sono detenute da un nucleo familiare e, quindi, da persone legate tra loro da rapporti di parentela e di affinità", ma anche perché "le scelte relative alla gestione del patrimonio dell'imprenditore, sia aziendale che extra-aziendale, risultano influenzate dalle relazioni affettive"¹⁸. Nonostante la famiglia sia guidata da logiche emozionali e l'impresa da finalità economiche, entrambe condividono principi comuni quali la continuità, l'unione e la creazione di valore. Ed è proprio su tale condivisione che, in ultima istanza, si può osservare il vantaggio competitivo delle imprese familiari rispetto a quelle che familiari non sono.

¹⁷ COMPAGNO C., *Piccole e medie imprese in transizione*, UTET, Torino, 2003, p. 27.

¹⁸ GALLUCCI C., GENTILE G., *La transizione generazionale nelle imprese familiari: primi risultati di un'indagine sul campo*, Università degli Studi di Salerno, ESPERIENZE D'IMPRESA, 2006, Vol. 1. p. 119-151.

Ciò che rileva, perciò, è il coinvolgimento della famiglia nell'impresa stessa e come il "peso" della prima influisce, positivamente o negativamente, sulla seconda. Tra i vari studi che sono stati realizzati su tale materia, quello che può risultare più utile per comprendere l'importanza che la famiglia ha in tale tipologia di imprese è quello realizzato da Astrachan, Klein e Smyrniotis¹⁹. Lo studio può essere riassunto nella figura 1.2, che esplica le direttrici di influenza della famiglia nell'impresa.

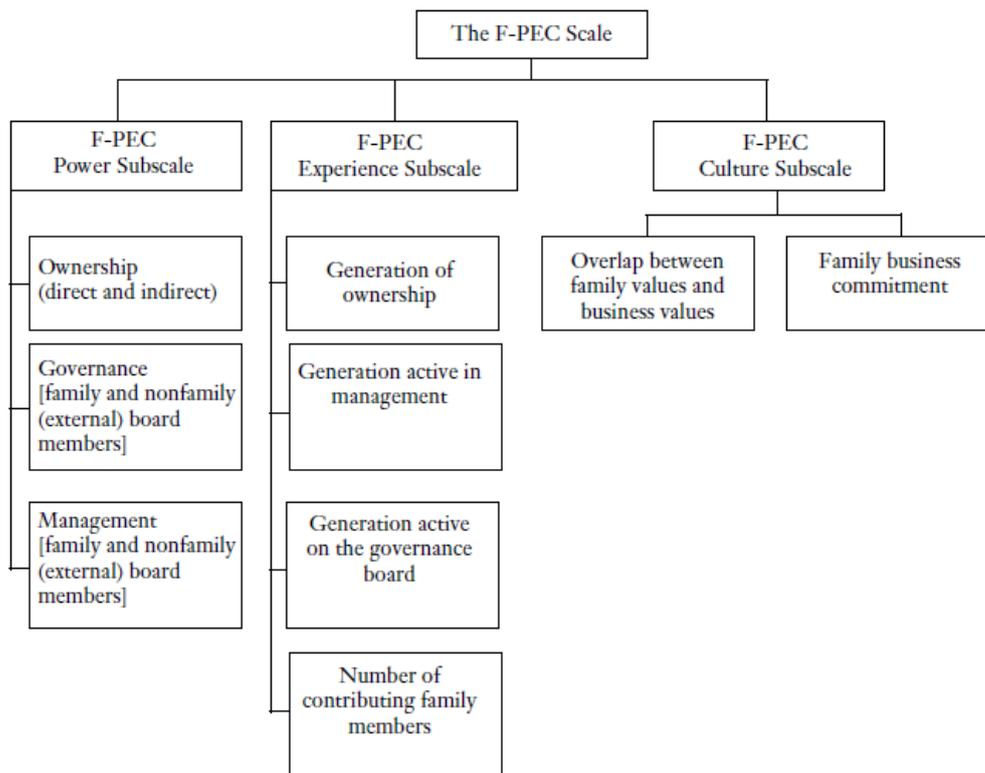


Fig. 1.2: le tre direttrici di influenza della famiglia sull'impresa.

Tali linee di influenza sono:

1. Il potere della famiglia.
2. L'esperienza familiare.
3. La cultura familiare.

Dal primo punto di vista si fa riferimento alla proprietà dell'impresa detenuta dai membri della famiglia direttamente o indirettamente, alla composizione degli organi di controllo e in particolare dei vertici di comando e alla composizione degli organi di gestione. Da tale

¹⁹ ASTRACHAN J. H., KLEIN S. B., SMYRNIOS K. X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, Family Business Review, 2002, XV(1): 45-48.

prima dimensione si coglie come la famiglia possa, con le proprie scelte e in virtù della proprietà detenuta, condizionare l'orientamento dell'impresa stessa. In altre parole si può determinare il grado di coinvolgimento dei familiari nella proprietà e nella gestione ovvero l'intensità con la quale la famiglia è coinvolta economicamente nell'impresa e presidia i posti di comando²⁰. L'esperienza familiare si esplica nei quattro elementi della generazione al comando, delle generazioni attive nella gestione e negli organi di controllo dell'impresa e nel numero di membri della famiglia che prestano il proprio lavoro nell'impresa stessa. La seconda dimensione fa riferimento in maniera evidente alla compresenza, in primo luogo, di più generazioni nell'impresa ma anche di più membri della famiglia che lavorano in essa, con la conseguente identificazione dell'impresa come mezzo per il sostentamento della famiglia "attuale" ma anche delle generazioni future. Il problema della compresenza si lega in maniera rilevante a quello della successione come verrà esposto successivamente. Si può già notare, però, che al crescere del numero di membri della famiglia attivi in impresa, ovvero al passare delle generazioni, si avrà un aumento della pressione esercitata dalla famiglia sull'impresa. Questo ha un effetto sulle "pretese" della famiglia che, come visto, puntando al benessere dei propri membri può incidere sull'ingresso nell'impresa anche di familiari non capaci o di un numero di familiari superiore alle capacità remunerative dell'impresa e questo anche a discapito dei dipendenti non appartenenti alla famiglia, con evidenti ripercussioni sul deterioramento del rapporto con tali terzi soggetti. Infine, la cultura si concretizza nei valori della famiglia che devono essere tali da non creare un'assenza di coerenza con quelli aziendali e nel *commitment* ovvero nella dedizione e nel coinvolgimento della famiglia nei confronti dell'impresa. Tale terza dimensione è alimentata da diversi fattori come i valori economici e personali dei fondatori, la cultura del sistema-Paese e della famiglia, le forze competitive da affrontare ecc.

1.3 Le caratteristiche distintive.

L'obiettivo principale di un'impresa familiare consiste nella sopravvivenza e nella trasmissione generazionale del valore creato. Evidentemente, quindi, una delle tematiche più rilevanti sulla quale si è concentrata l'attenzione degli studiosi è il passaggio

²⁰ MORRESI O., dottorato di ricerca in Finanza Aziendale: *L'impresa familiare: modello di governance vincente? Una verifica empirica sulle imprese italiane quotate*, Università degli studi di Trieste, p. 13 e ss.

generazionale, visto come processo (di “momento” infatti non si può parlare) fondamentale e imprescindibile per la continuazione “in famiglia” dell’attività d’impresa. In estrema sintesi si può sostenere che i principali vantaggi competitivi di una *family business* vadano ricercati e identificati in una maggiore lealtà, in un maggior impegno (*commitment*) nell’impresa rispetto alle imprese “*non-family*”, in una maggiore capacità e facilità di comunicazione e condivisione delle scelte e dei valori, nel rispetto dell’autorità, nel minore *turnover* dei dipendenti, nella visione di lungo periodo e nell’impegno, non solo in termini di tempo, che viene dedicato all’addestramento del successore e dei dipendenti. Molte di queste caratteristiche²¹ sono fattori che permettono alle imprese familiari di avere *performance* migliori nonostante la non separazione tra proprietà e gestione possa essere causa di problematiche e conflitti che possono avere un impatto notevole sulla creazione di valore e sui risultati.

La natura e la struttura della proprietà e del *management* portano l’impresa familiare a vantaggi e svantaggi competitivi. La separazione tra proprietà e controllo della “moderna impresa capitalistica” comporta una delega in capo ai *manager* che è causa dello spostamento del controllo effettivo delle operazioni in capo a questi soggetti. Questi possono perseguire i loro interessi personali a danno di quelli degli azionisti come ben indicato nella *agency theory*²². Nelle imprese familiari questi costi non esistono o sono ridotti al minimo laddove le figure del “*principal*” e “*dell’agent*” risiedono nella stessa persona (di norma il fondatore). L’impresa, a seconda dello stile manageriale adottato, può raggiungere rapidamente l’implementazione delle scelte grazie al modo informale con il quale vengono prese le decisioni nonché alla fiducia e alla lealtà alla base dei rapporti tra i membri della famiglia. Tali due elementi, se condivisi dagli *stakeholders*, migliorano le relazioni portando ad un più elevato *commitment*.

Un’altra importante peculiarità delle imprese familiari è rappresentata dalla visione di lungo periodo. Basandosi sull’obiettivo di massimizzare il benessere delle attuali ma anche delle future generazioni, l’impresa familiare è sinonimo di un’elevata stabilità nel tempo, un basso *turnover* manageriale e di capitale di rischio paziente per i risultati dell’investimento. Nonostante ciò, si rileva una diffidenza alla crescita a causa

²¹ Si veda il successivo paragrafo 1.4.

²² JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976, III(4): 309 e ss.

dell'avversione al rischio che, accanto alla scarsità delle risorse finanziarie e di conoscenze e competenze, si presenta come un ostacolo allo sviluppo.

Per quanto riguarda le risorse umane si può distinguere tra l'apparato manageriale e i dipendenti. Dal primo punto di vista, molto spesso vengono preferiti membri della famiglia a soggetti esterni per rivestire le cariche più prestigiose con conseguente possibilità di ridurre i costi del reperimento delle risorse umane ma anche con il rischio di non disporre delle conoscenze e competenze necessarie per lo svolgimento delle funzioni. Dal secondo punto di vista, i dipendenti possono godere di una maggiore flessibilità, di un rapporto più diretto con la proprietà e di una remunerazione superiore.

Particolare attenzione meritano poi i potenziali di conflittualità insiti nell'inserimento della famiglia nell'impresa. Le cause di tali conflitti possono essere: la natura delle relazioni tra membri della famiglia e i loro collaboratori, il rapporto genitore-figlio, la relazione tra i sistemi famiglia e impresa e la relazione dei membri familiari con la famiglia, da un lato, e con il lavoro, dall'altro. Le principali tensioni sono legate a valori e *vision* differenti, alla successione imprenditoriale e di *leadership*, alla gelosia, all'assenza di comunicazione, alla mancanza di capacità manageriali, all'assenza di uguaglianza nelle mansioni e nelle remunerazioni dei membri familiari coinvolti.



Fig. 1.3: la sovrapposizione dei sistemi impresa e famiglia.

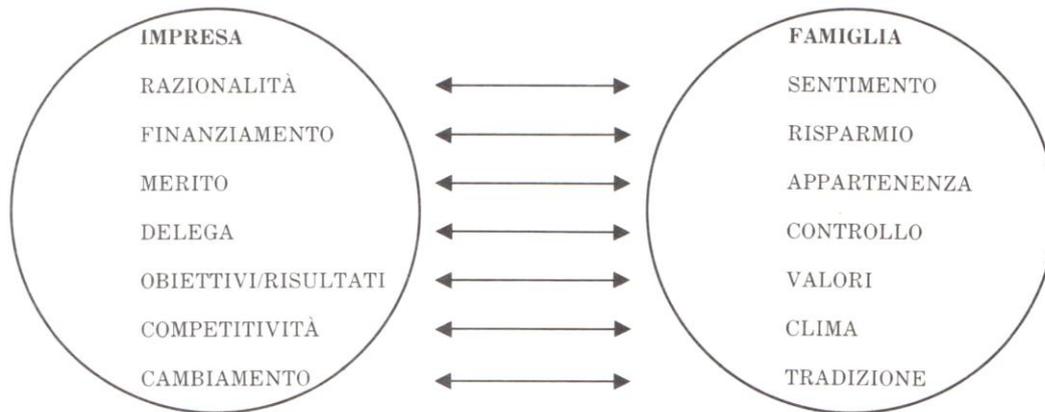


Fig. 1.4: le logiche di funzionamento dei sistemi impresa e famiglia.

Per concludere, si può notare che la maggior parte delle tensioni nascono dalle differenze di fondo tra gli obiettivi dei due sistemi, quello della famiglia e quello dell'impresa, com'è stato ben schematizzato da Boldizzoni nelle figure 1.3 e 1.4²³. Mutano, in primo luogo, le logiche di selezione dei dipendenti, quelle legate alla retribuzione, alla valutazione e alla formazione. L'Autore mette in luce che la sostanziale differenza tra impresa e famiglia consiste nel diverso valore attribuito all'individuo: se nella famiglia il ruolo si assume con la nascita e il principio base è l'uguaglianza, nell'impresa la logica è quella della meritocrazia, dell'utilità e delle competenze.

Con la figura 1.4, si ribadisce quanto appena detto sopra evidenziando in maniera particolare il dualismo tra razionalità e sentimento.

Nasce perciò l'esigenza del giusto bilanciamento tra impresa e famiglia allo scopo di soddisfare congiuntamente le finalità di entrambi i sistemi.

1.4 Punti di forza e criticità legati alla presenza della famiglia.

Fermo restando quanto detto, è evidente che l'influenza della famiglia nell'impresa può essere un elemento positivo per l'impresa stessa, si pensi al *commitment*, oppure può concretizzarsi come un punto di debolezza, ad esempio quando i conflitti familiari si estendono anche all'interno dell'impresa.

²³ BOLDIZZONI D., *L'impresa familiare: caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1988, p. 139 e 119.

Tab. 1.2: vantaggi e svantaggi delle imprese familiari.

Vantaggi	Svantaggi
Orientamento a lungo termine	Scarso accesso al capitale esterno
Indipendenza minori pressioni sui risultati	Potenziale confusione nell'organizzazione Assenza di divisione dei compiti
Orgoglio della cultura familiare: Stabilità Motivazione e <i>commitment</i>	Nepotismo Membri familiari non capaci Sistema iniquo Poca attrazione dei <i>manager</i> esterni
Determinazione prolungata nel tempo	Conflitti interni alla famiglia
Minore burocrazia	Atteggiamento paternalistico
Benefici finanziari	Problemi finanziari Famiglia ricca-impresa povera
Conoscenza del <i>business</i>	Processo di successione

La tabella 1.2²⁴ evidenzia i seguenti elementi positivi:

- L'impresa non è soggetta a pressioni nel breve termine, poiché l'arco di osservazione del fondatore è di lungo periodo dato che l'impresa stessa viene vista come un mezzo per sostenere la famiglia e le generazioni future.
- Il fondatore percepisce la famiglia e l'impresa come un tutt'uno, fatto che porta ad un suo elevato *commitment* e alla profusione di tempo e risorse in quantità ingenti dedicati al lavoro e all'impresa.
- I membri della famiglia sono portati a considerare l'impresa stessa come un elemento caratterizzante la loro famiglia, tanto da approfondire un *commitment* molto più elevato rispetto a quanto avviene nelle imprese non familiari.
- Le generazioni future sono educate a proseguire l'attività d'impresa in primo luogo all'interno della famiglia, ascoltando le discussioni imprenditoriali e acquisendo le conoscenze "davanti al caminetto".

²⁴ KETS DE VRIES M. F.R., *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*, *Organizational Dynamics*, 1993, XXI(3): 312-323.

- L'altruismo che si verifica quando, dati i legami di parentela, i membri della famiglia pongono in primo piano il benessere collettivo e quindi anche quello dell'impresa rispetto al raggiungimento di gratificazioni individuali.
- Il *decision-making* è particolarmente snello e veloce grazie alla profonda conoscenza che i membri della famiglia che lavorano nell'impresa hanno tra di loro e delle molteplici occasioni di incontro e discussione, anche informali.
- La presenza di risorse "inimitabili" basate sull'elevato capitale umano (inteso come il complesso di conoscenze, competenze e capacità di un soggetto e/o di un'organizzazione), un forte capitale sociale (il complesso di risorse attuali e potenziali derivanti dall'insieme di relazioni che si creano tra un pluralità di individui e/o organizzazioni), il capitale finanziario "paziente" e i minori costi legati alla struttura di *governance*²⁵.
- I lavoratori che non fanno parte della famiglia sono comunque indotti ad un maggiore *commitment* grazie all'atmosfera lavorativa di informalità che viene creata. Gli stessi sono anche considerati parte della famiglia-allargata, fatto che comporta un incremento delle *performance*.
- Le relazioni con l'ambiente esterno all'impresa sono fondate sulla fiducia basata a sua volta sulla continuità dell'impresa familiare (si è visto l'orientamento al lungo termine della stessa) e sull'atmosfera che la famiglia riesce ad importare anche al di fuori dai suoi confini²⁶.

Gli elementi negativi, invece, possono essere così riassunti:

- La famiglia tende ad impiegare nell'impresa solo il proprio capitale per evitare di, aprendosi all'esterno, annacquare le partecipazioni.
- L'impresa può essere nel suo complesso inefficiente a causa dell'assenza di suddivisione dei ruoli e dei compiti, anche a discapito dei lavoratori non membri della famiglia.
- La possibile presenza in azienda anche di membri della famiglia non capaci, preferiti ai soggetti esterni sulla base della sola appartenenza alla famiglia.

²⁵ DANES S. M., STAFFORD K., HAYNES G., AMARAPURKAR S. S., *Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital*, Family Business Review, 2009, XXII(3): 199-215.

²⁶ MONTEMERLO D., *Continuità generazionale e accordi familiari. Principi e regole per l'impresa, la proprietà e la famiglia*, Egea, Milano, 2010, p. 17 e ss.

- Vi può essere l'introduzione dei membri della famiglia nell'impresa in assenza di motivazioni basate sulla meritocrazia, fatto che va a ledere il rapporto della proprietà con i dipendenti che non sono membri della famiglia. Tale situazione viene indicata col concetto di "soffitto di cristallo", laddove i dipendenti sono consapevoli di non poter accedere alle posizioni più prestigiose dell'impresa poiché queste sono riservate unicamente ai membri della famiglia e indipendentemente dalle loro capacità e dal merito.
- Le retribuzioni dei membri della famiglia possono essere ispirate a principi diversi dalla meritocrazia (ad esempio quello dell'uguaglianza), inoltre possono non essere adeguate rispetto al sistema di retribuzione usato per i dipendenti non membri della famiglia.
- La gestione paternalista dell'impresa può portare alla segretezza, ad esempio delle condizioni finanziarie, e alla avversione ai cambiamenti.
- I problemi familiari tendono ad essere trasportati all'interno dell'impresa e viceversa.
- La famiglia tende ad imporre all'impresa le proprie esigenze finanziarie, andando anche a prelevare risorse destinate all'attività o ad aumentare la retribuzione dei suoi membri sulla base delle loro esigenze e non delle capacità remunerative dell'impresa (fenomeno della "famiglia ricca e dell'impresa povera").
- Le nuove generazioni potrebbero non essere intenzionate a subentrare in azienda e a continuare l'attività d'impresa oppure ancora potrebbero non essere capaci di assolvere a tale compito. Inoltre, la successione non è sempre un processo condiviso dal predecessore.

È evidente, perciò, che la famiglia è sia un elemento positivo per l'impresa sia anche un fattore frenante. La concretizzazione in una delle due "fattispecie" dipende, però, a seconda del caso specifico, tanto che si può parlare di una relazione non lineare tra presenza della famiglia e performance²⁷. Lo studio in questione, condotto su imprese italiane, ha dimostrato che l'effetto della proprietà familiare si fa sentire sulla performance solo nelle *public company*, e contemporaneamente si è verificato un effetto negativo della gestione familiare sulla *performance*, fatto che dovrebbe portare ad una

²⁷ SCIASCIA S. e MAZZOLA P., *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, *Family Business Review*, 2008, XXI (4): 331.

maggior apertura della famiglia a contributi manageriali esterni. Dal primo punto di vista, le imprese a proprietà familiare sono caratterizzate da una visione di lungo termine (l'impresa verrà lasciata alle generazioni successive) che permette di avere un'allocatione delle risorse migliore rispetto alle imprese non familiari, distinte invece dalla "miopia" della gestione a breve termine. Quanto appena detto ha numerose altre conseguenze: le imprese a proprietà familiare prestano maggior attenzione a quegli investimenti di lungo periodo che solitamente non vengono neanche presi in considerazione dalle imprese non familiari con il risultato di una competizione molto più aggressiva; le imprese a proprietà familiare possono contare sul *survivability capital* ovvero sulla possibilità di apportare risorse da parte della famiglia anche in situazioni di crisi; infine tali elementi sono noti ai soggetti esterni con i quali l'impresa opera (*in primis* clienti e fornitori) fatto che produce relazioni di lungo termine basate sulla fiducia e sulla stabilità che le imprese familiari comunicano all'esterno. D'altro canto, invece, la presenza della famiglia, può portare ad una politica di dividendi eccessivamente permissiva che ha l'effetto di sottrarre risorse all'impresa. Un altro rilevante fenomeno è il nepotismo²⁸ che caratterizza le scelte al momento dell'assunzione, con gravi effetti negativi sulla *performance* quando il membro della famiglia si dimostra non capace rispetto alla carica ricoperta e ai compiti a lui affidati. Secondariamente si ha anche l'effetto del nepotismo sulla motivazione e sulle *performance* degli altri dipendenti. Ciò porta ad una relazione a "U", dove l'impatto della proprietà familiare è positivo sulla *performance* ma tende a diventare negativo man mano che la famiglia detiene una partecipazione tendente al 100%. Per quanto riguarda il secondo punto di vista, la partecipazione dei membri della famiglia alla gestione della società, gli Autori hanno evidenziato che la presenza della famiglia nella gestione comporta la riduzione dei costi di agenzia, laddove quindi gli interessi della proprietà e del *management* coincidono (con chiaro riferimento alla teoria della *stewardship*). L'elemento negativo, che controbilancia quanto appena visto, consiste nella possibilità che si generino conflitti nella gestione, di fatto resi più probabili dalle dinamiche familiari. Infine, la presenza di soli membri familiari nella gestione dell'impresa può concretizzarsi nell'assenza di conoscenze e relazioni necessarie che invece verrebbero apportate dai soggetti esterni. Nuovamente la presenza della famiglia può avere effetti positivi o negativi sulla *performance*.

²⁸ VINTON K. L., *Nepotism: an interdisciplinary model*, Family Business Review, 1998, XI (4): 297-304.

CAPITOLO SECONDO

I meccanismi associati al passaggio generazionale.

Il passaggio generazionale è uno degli elementi di maggiore criticità per le imprese familiari. Considerando che la successione è il meccanismo tramite il quale si concretizza la continuità dell'impresa, è evidente che tale tematica è stata oggetto di numerosi studi e ricerche volti ad individuare i principi sui quali impostare il processo stesso per portarlo correttamente a termine.

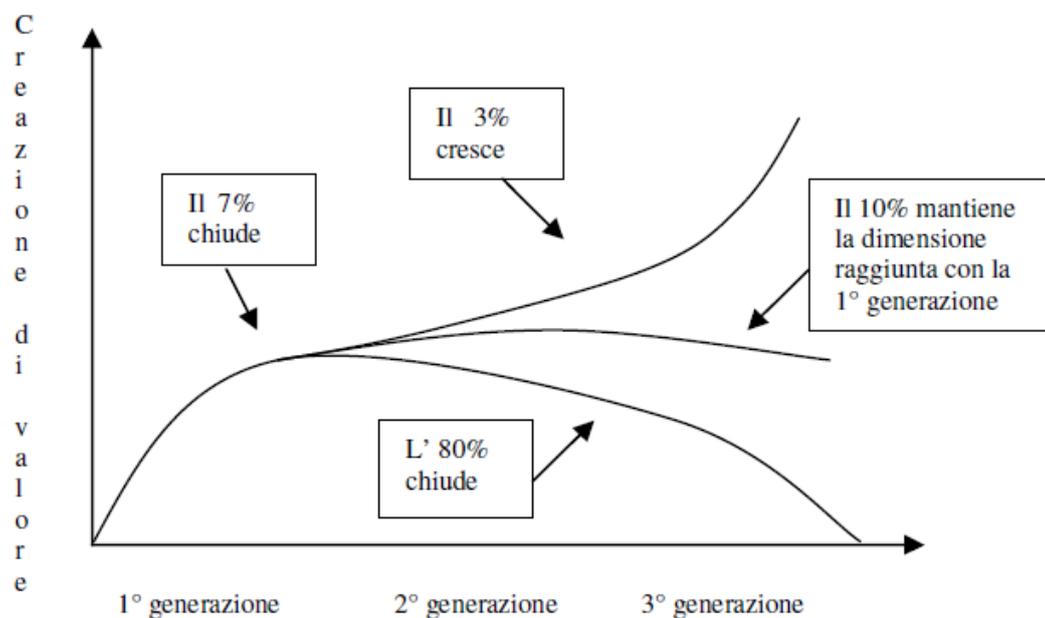


Fig. 2.1: il ciclo evolutivo delle *family business*.

Dalla ricerca di Abravanel, Ward e Kinsey²⁹ si evince che al passaggio generazionale è collegata la cessazione dell'attività e questo a causa di vari motivi che verranno esposti nel proseguo di questo lavoro. Se l'80% delle imprese familiari non sopravvive alla seconda generazione questo significa che il processo di ricambio generazionale non è stato affrontato correttamente. Dalla figura precedente emerge che solo il 3% delle imprese crescono col passaggio alla seconda generazione, mentre il 10% mantengono la dimensione raggiunta dai "padri" e che il 7% viene direttamente venduto a terzi. In Italia, in particolar modo, il 53% delle aziende ha imprenditori al vertice con più di 60 anni di età, 80.000 imprenditori ogni anno sono coinvolti nel passaggio generazionale, l'80% degli imprenditori ritiene che il passaggio generazionale sia un evento difficile da gestire ma solo il 20% delle aziende ha già definito accordi per la successione d'azienda³⁰.

Quanto visto è alla base delle numerose ricerche in merito alla successione generazionale nonché si presenta come elemento sul quale il presente lavoro è impostato.

Il capitolo si articola in un paragrafo iniziale nel quale verrà affrontato il problema della pianificazione e in un secondo momento si procederà all'analisi dei soggetti coinvolti, del processo di successione e delle sue fasi, andando ad individuare alcuni criteri che permettano di scegliere tra successore interno al nucleo familiare (passaggio generazionale) oppure esterno a seconda delle caratteristiche dell'impresa e delle competenze e conoscenze richieste anche dal contesto nel quale l'impresa stessa opera.

2.1 La necessità di pianificare la successione.

Le imprese familiari nascono dalla *business idea* del fondatore e dalla sua capacità di saper gestire e amministrare l'impresa stessa. Tali elementi uniti "alla capacità creativa, alla forza di volontà, alla determinazione, alla voglia di emergere, all'individualismo³¹", alle competenze e alle conoscenze del "leader-padre di famiglia" costituiscono il punto di forza e basamento dell'impresa ma anche il maggior ostacolo alla continuità. Infatti, pare ovvio, che non esiste una naturale correlazione tra competenze imprenditoriali e genetica, cosicché i figli dei fondatori non sono sempre capaci, competenti e dotati della *vis*

²⁹ ABRAVANEL M., WARD J., MC KINSEY, in: ZOCCHI W., *Family Business*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 20.

³⁰ AVV. VEDANA F., *Le criticità dei patrimoni di famiglia: il trust come soluzione operativa*, intervento al Convegno "Il passaggio generazionale: la gestione dei patrimoni attraverso i trust", Unione Fiduciaria S.p.A., 6 maggio 2010.

³¹ BIRTIG G., *Ricambio generazionale nelle imprese familiari anche alla luce degli accordi di Basilea*, Studi e note di economia, 2003, III: 158.

imprenditoriale del padre per proseguire la sua attività d'impresa, con la conseguente imposizione di rivolgersi all'esterno della famiglia per trovare il successore. Nasce quindi la necessità di preparare il subentro di un altro soggetto alla guida dell'impresa nel momento in cui, per vari motivi, si ha il ritiro del fondatore. È evidente, perciò, che la rilevanza della pianificazione è notevole non solo in situazioni, si può dire, "ordinarie": il padre decide di ritirarsi, ad esempio per l'avanzamento della sua età; ma e soprattutto in situazioni straordinarie: improvvisa scomparsa del padre. Nonostante la razionalità porti ad evidenziare una forte correlazione tra preparazione/pianificazione della successione e ben riuscita del passaggio generazionale (o comunque la continuità dell'impresa), molti imprenditori decidono di tralasciare tale fase. Sembrerebbe, infatti, un controsenso ma molti imprenditori non pensano nemmeno all'abbandono del proprio ruolo, rimandando fino a quando ormai è troppo tardi la tematica della successione. Altri, invece, nonostante vogliano lasciare in eredità l'impresa ai propri discendenti, non mostrano l'intenzione di abbandonare l'impresa fino a quando potranno comunque continuare ad occuparsi dell'attività. Tale forte legame tra imprenditore-fondatore e la sua impresa discende dalla concezione di quest'ultima come una "propria creatura che non deve essere abbandonata perché nessun'altro saprà gestirla correttamente"³². Se questo legame è fondamentale per il successo almeno nelle fasi iniziali (rapidità delle decisioni, affidamento all'istinto...), diventa un elemento negativo per la continuità generazionale. L'evidenza³³ mostra che all'aumentare dell'età viene meno la propensione al rischio e si ha una stagnazione più forte sulle strategie implementate in passato, tanto da rendere molto più difficile l'adattamento all'evoluzione dell'ambiente competitivo e del mercato. Perciò oltre ad essere un elemento "naturale", la successione diventa necessaria per assicurare un futuro all'impresa stessa.

Pianificare la successione significa fare in modo che l'imprenditore riesca, nel pieno delle proprie capacità fisiche e psichiche e con il giusto bilanciamento tra propensione al rischio e salvaguardia delle posizioni e degli equilibri raggiunti, a guidare il proprio erede nel percorso di formazione necessario alla continuità³⁴. Perciò il processo di pianificazione, a volte ben presente nella mente dell'imprenditore fin dalla nascita dei

³² Si vedano le considerazioni al capitolo primo.

³³ WARD J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia: come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli Libri, Milano, 1990, p 70-71.

³⁴ PASSERI R., *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, CENTRO STAMPA IL PRATO, Firenze, 2004, p. 34 ss.

suoi figli, deve essere intrapreso nel periodo della “piena maturità”: 40 - 45 anni. A tale conclusione giungono Churchill e Hatten³⁵ che, sinteticamente nella figura 2.2, evidenziano il sovrapporsi da un punto di vista temporale della maturità del padre e dell’inizio dell’attività del figlio. Solo la formazione corretta del figlio e l’accettazione di dover abbandonare l’impresa da parte del padre permetteranno la concordanza dei due cicli di vita (padre e figlio) in maniera ottimale per una successione di successo: ciò può avvenire solo nel caso in cui vi sia la pianificazione.

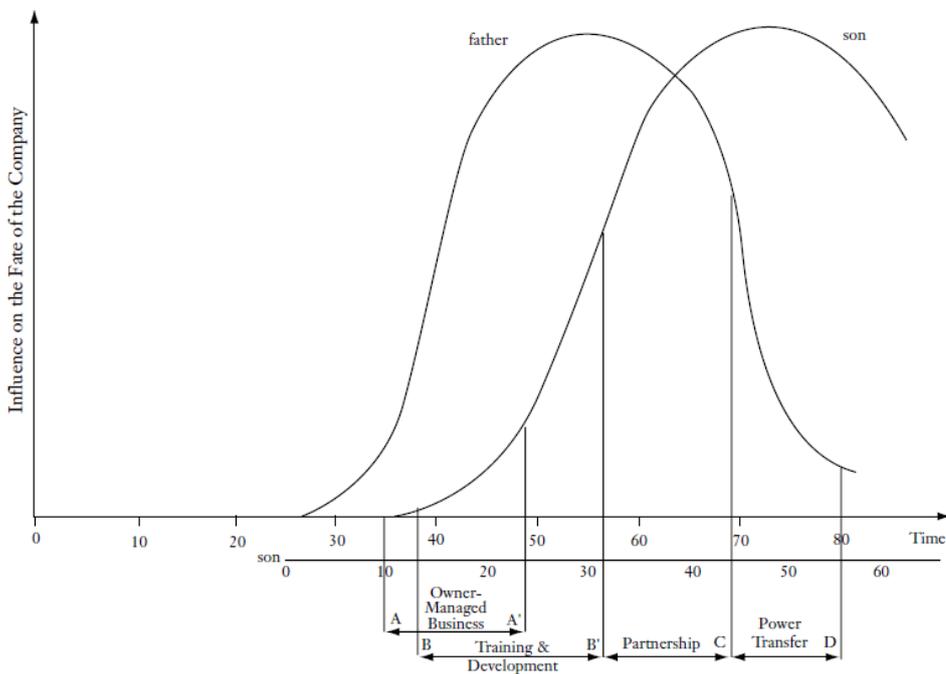


Fig. 2.2: il ciclo di vita delle generazioni.

È da notare, infine, che “la pianificazione [...] pur non eliminando del tutto i rischi di un insuccesso, consente almeno di sostituire ad uno scenario incerto una serie di decisioni ed azioni concrete e di affrontare l’accadimento «successione dell’impresa» con lo stesso modello di pianificazione strategica utilizzato per affrontare e gestire gli altri accadimenti aziendali³⁶”.

³⁵ CHURCHILL N., HATTEN K., *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business*, Family Business Review, 1997, X(1): 59.

³⁶ BIRTIG G., *Ricambio generazionale nelle imprese familiari anche alla luce degli accordi di Basilea*, Studi e note di economia, 2003, III: 159.

2.3 Attori, motivazioni, rischi e rispettive aree di conflitto.

Gli attori che agiscono nel processo di successione sono molteplici. Tra loro si deve annoverare innanzitutto l'imprenditore³⁷. Questi rappresenta il soggetto cardine del processo: da lui discende infatti la scelta di far fronte adeguatamente o meno alla pianificazione della successione. Tale soggetto è quello che, date le sue competenze, si appropria della responsabilità di individuare (ma anche di non individuare) l'erede, di legittimarlo davanti agli *stakeholders* più rilevanti e a provvedere al mantenimento degli equilibri tra i vari interessi in gioco.

Altro soggetto rilevante è ovviamente il successore, sul nome del quale si addensano le principali conflittualità. Il primo problema da affrontare è quello della successione interna o esterna. Molto spesso, per garantire la continuità stessa, il predecessore preferisce individuare il suo erede tra uno dei membri della famiglia e, non di rado, la scelta ricade sul primogenito maschio, come se per guidare un'impresa la discendenza fosse l'elemento fondamentale. Questo ovviamente a discapito non solo dell'impresa, alla cui guida può essere posto un soggetto di non adeguate competenze, ma anche a danno dei rapporti familiari nei quali il risentimento e le gelosie possono prendere il sopravvento. Decidere una successione interna comporta poi una sorta di obbligo anche di natura morale che i figli sentono di dover rispettare. Da qui la possibilità di indicare un successore senza considerare le sue naturali attitudini e i suoi interessi, imponendogli scelte (come quelle in relazione all'indirizzo degli studi) che nel lungo andare possono non generare i frutti sperati e giungere, invece, a conflitti intra-generazionali.

Il terzo attore è la famiglia, composta dai suoi membri e le loro aspettative sia nei confronti dell'impresa sia nei confronti del successore. Si è già avuto modo di presentare le differenze che governano i due sistemi base dell'impresa familiare e come tali norme possano concretizzarsi in situazioni di tensione. Ciò è vero a maggior ragione in caso di successione, dove gli interessi legati al prestigio, al riconoscimento, al merito e alle gelosie possono esplodere rendendo il processo del passaggio generazionale molto difficile se non impossibile. Non a caso uno dei suggerimenti, che si possono trarre dalla letteratura, indica come opportuna la creazione di un clima di non rivalità tra i fratelli ma piuttosto di collaborazione che si traduce molto spesso nella scelta di percorsi di studio

³⁷ PASSERI R., *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, CENTRO STAMPA IL PRATO, Firenze, 2004, p. 29 e ss.

complementari (ad esempio le competenze tecniche possono essere portate a vario titolo dal figlio ingegnere o economo o ancora avvocato e così via).

Il quarto attore fondamentale è dato dai dipendenti, che come già detto, rappresentano un'altra classe di portatori di interessi all'interno del complesso sistema impresa-familiare. I dipendenti, infatti, hanno un interesse nella successione che si basa su diversi elementi: sono spinti a mantenere la propria posizione indipendentemente dal ricambio ai vertici; sono legati a logiche di avanzamento di carriera basate sulla meritocrazia e non sull'appartenenza alla famiglia e possono non attribuire la legittimazione al successore riducendo per contro il loro *commitment*.

Ultimo attore che si può ricomprendere è l'ambiente. L'ambiente, composto in questa sede essenzialmente da clienti e fornitori, avendo un impatto sull'andamento dell'impresa può avere un proprio interesse nel processo di successione, mosso quindi dalla volontà di mantenimento dei rapporti creati in passato. Perciò è di fondamentale importanza che il successore sia legittimato anche dall'esterno dei confini dell'impresa e possa essere visto come un valido interlocutore, si può dire, "degnò" del predecessore.

Uno dei principali problemi in sede di successione è l'idea radicata nei membri della famiglia che il potere che deriva dalla proprietà legittimi anche la gestione. Il rischio è quindi quello di confusione tra "diritto di nascita" e capacità direzionali³⁸. Tale rischio è legato alla figura del fondatore. Questi infatti detiene, almeno nelle fasi iniziali, entrambe le caratteristiche ma, man mano che si verifica lo sviluppo dimensionale ed operativo, diventano essenziali nuove capacità direzionali, strategiche ed organizzative che non sempre si possono ritrovare all'interno della famiglia. Quanto appena detto è conforme alle sfide che sono associate alla crescita aziendale. Infatti, terminata la fase di *start-up* sarà necessario affrontare almeno in prima battuta le scelte in merito di focalizzazione e differenziazione. Il problema non consiste tanto nel prendere una decisione bensì nell'individuazione delle competenze disponibili in azienda (ma anche in famiglia) per poter procedere all'implementazione di quanto deciso. Aggiungendo a ciò il fatto che l'imprenditore/fondatore non solo può non avere le doti richieste ma anche col passare degli anni diventa meno propenso all'innovazione e al rischio è evidente che è necessario introdurre in impresa, in posizioni apicali, nuovi soggetti che di fatto ripicchino le

³⁸ CORTELLAZZO A., SOATTO R. (a cura di), *La successione generazionale nelle imprese*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2000, p. 10 e ss.

caratteristiche di apertura mentale, propensione al rischio, creatività e innovazione che il fondatore aveva precedentemente nella fase di *start-up*³⁹ (figura 2.3).

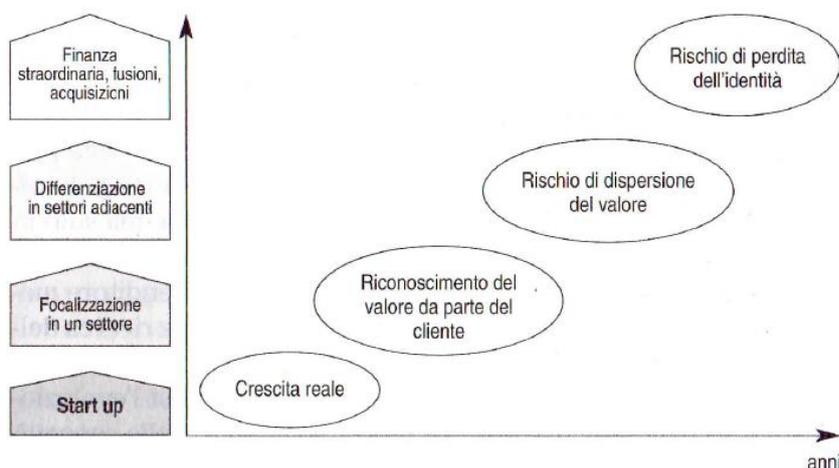


Fig. 2.3: le fasi di sviluppo delle imprese familiari.

Un altro rischio rilevante consiste nelle scelte di gestione che vanno ad influenzare anche il processo di successione, nel quale dovrebbe avvenire tra l'altro la separazione tra patrimonio aziendale e familiare. Tali scelte sono ispirate a criteri diversi dalle logiche di mercato: infatti, i flussi generati dall'impresa sono sovente prelevati per il sostentamento della famiglia, tanto da non rendere possibili nuovi investimenti o progetti che potrebbero essere portati avanti dal successore nel tentativo, ad esempio, di riproporre un nuovo avvio dell'impresa per superare la fase di maturità ed evitare il declino⁴⁰.

Non da ultimo e più volte menzionato vi è il rischio che i legami di affetto familiari vadano a regolare anche i rapporti professionali con aspettative elevate dei membri della famiglia, poiché tali, e conseguente demotivazione dei dipendenti non familiari. Elemento caratterizzante le successioni non riuscite è il rapporto tra generazione entrante e uscente nonché il ruolo svolto dai cosiddetti parenti *in-law*. I conflitti intra-generazionali sono determinanti per la non riuscita della successione poiché portano all'interno della logica che regola l'impresa gli elementi più propri della logica che regola la famiglia. I conflitti

³⁹ POPOLANI M., *Impresa familiare e passaggio generazionale: casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 45.

⁴⁰ In materia si veda il lavoro di Kroeger: KROEGER C.V., *Managerial development in the small firm*, California Management Review, 1974, XVII(1).

tra padre e figli, che sono un elemento “normale” della sfera della famiglia, possono avere un impatto fortemente negativo sull’impresa. Inoltre, considerando che la relazione già non è paritaria a livello familiare, si può ben osservare un aumento di tale divario nel momento in cui si ha la compresenza del padre e del figlio nell’impresa. Ciò si può tradurre in svariati elementi negativi come: l’assenza di delega, la delega a guinzaglio, la mancata responsabilizzazione nonché la mancanza di autonomia decisionale e la non accettazione di proposte anche se valide. Da qui nasce la necessità, nonché il suggerimento proposto dalla letteratura, di provvedere ad una prima fase lavorativa all’esterno dell’impresa di famiglia con lo scopo, tra il resto, di migliorare il *background* tecnico ed esperienziale del successore per legittimarlo anche agli occhi del padre.

Il tema dei parenti *in law* è più delicato poiché introduce il rischio di spostare l’asse del potere al di fuori della famiglia di origine, se ad esempio il successore è un membro acquisito della famiglia. Inoltre, porta all’ampliamento dei soggetti che potenzialmente possono entrare nell’impresa con conseguente annacquamento della proprietà, possibilità di squilibri sia nelle forze di potere sia nelle relazioni con gli altri *stakeholders* nonché il rischio di aumentare notevolmente i conflitti intra-personali, soprattutto quelli legati alle gelosie.

2.3 Il processo di successione e le sue fasi.

Tra le molteplici definizioni che sono state proposte, quella accolta in questo lavoro intende la successione imprenditoriale come un “processo che, con l’obiettivo di garantire continuità all’impresa, pervenga alla delega della responsabilità attinente al ruolo imprenditoriale”⁴¹. L’Autore ha formulato tale definizione considerando, quindi, la successione non come un evento istantaneo bensì come un processo con una durata circa trentennale, se si considera lo schema riportato in figura 2.2. Proprio per l’assenza di istantaneità esso può essere scomposto in almeno quattro fasi:

1. Pre-successione.
2. Pianificazione della successione.
3. Gestione della successione.
4. Post-successione.

⁴¹ PRETI P., *Organizzazione aziendale e impresa minore*, in: Le raccolte di Sviluppo & Organizzazione, supplemento al n. 129, Gennaio/Febbraio 1992, pag. 16.

La fase della pre-successione, riportata nel processo anche se come afferma il nome della stessa non lo riguarda, va ad indicare l'arco temporale dal subentro/fondazione dell'azienda al momento in cui vi è l'autoconvincimento di dover provvedere alla futura continuità dell'impresa e della presenza della famiglia nell'impresa stessa.

Le fasi sopra-riportate si inseriscono in un contesto più ampio, come evidenziato nella figura 2.4⁴².

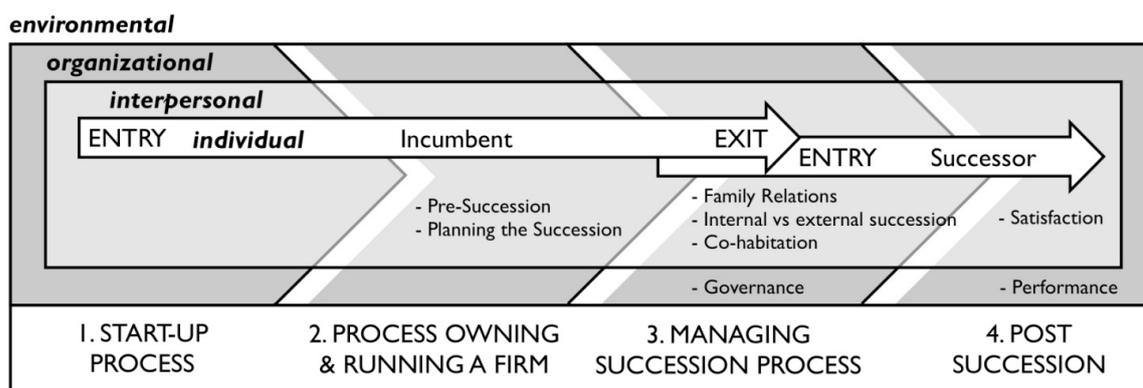


Fig. 2.4: il processo di successione.

Si può facilmente notare che nella situazione in cui si ha la stabilità dell'impresa, ovvero al termine del processo di *start-up*, inizia necessariamente la fase di preparazione alla successione. Inizialmente, il predecessore (*incumbent*), come si è già avuto modo di rilevare, deve autoconvincersi di “dover lasciare”, seppur in un futuro più o meno lontano, le redini dell'attività alla generazione successiva. Tale autoconvincimento è di difficile raggiungimento a causa delle caratteristiche proprie dell'imprenditore/fondatore che è guidato da logiche di accentramento e di simbiosi con l'impresa⁴³. In seguito è necessario agire operativamente cioè andando ad identificare puntualmente la figura del successore e perciò l'individuazione della tipologia di transizione⁴⁴. In tale sede rileva, poi, il rapporto con la famiglia ed una corretta gestione della comunicazione e dei difficili

⁴² WENBERG K., NORDOVIST M., BAÙ M., HELLERSTEDT K., *Succession in Private Firms as an Entrepreneurial Process – A Review and Suggestions of New Research avenues. Ratio Working Paper*, Stockholm (SE), 2011, 157.

⁴³ PASSERI R., *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, CENTRO STAMPA IL PRATO, Firenze, 2004, p. 37 ss.

⁴⁴ Innanzitutto è necessario scegliere se la successione debba essere all'interno della famiglia o extra-familiare e ancora se debba riguardare la gestione e/o la proprietà. Si veda a tal proposito PASSERI R., *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, CENTRO STAMPA IL PRATO, Firenze, 2004, p. 9.

equilibri tra logiche familiari e logiche dell'impresa. Le criticità non si esauriscono però con la sola ricerca del *commitment* della famiglia ma anche di quello degli altri *stakeholders* rilevanti, primi tra tutti i dipendenti non membri della famiglia (è fondamentale evitare gli elementi negativi del “soffitto di cristallo” e del “nepotismo”). Non è da tralasciare la rilevanza della valutazione di un processo di apprendimento e formazione da sottoporre all'erede che può essere sia esterno sia interno all'impresa. Un'esperienza di *training* dapprima all'esterno permette all'erede di poter sviluppare le proprie conoscenze e competenze lontano dalla famiglia e seguendo le logiche proprie del sistema impresa (essenzialmente meritocrazia) piuttosto di quelle familiari (protezione, affetto, ecc...). Successivamente è opportuno, però, che vi sia un percorso anche interno all'impresa familiare affinché l'erede possa avere una “conoscenza approfondita di tutte le aree dell'azienda⁴⁵”. Questo percorso permette al successore di essere legittimato dinanzi agli altri *stakeholders* e in particolare ai dipendenti. La gestione della successione non termina con tali elementi ma consiste anche nella creazione dell'ambiente più opportuno per poter avere l'inserimento dell'erede: è necessario, infatti, gestire le relazioni tra i soggetti entranti e quelli uscenti, rafforzare la formazione generica del successore secondo le esigenze puntuali dell'impresa nonché gestire i cambiamenti strategici, organizzativi e quelli legati alle responsabilità e ai ruoli. Da ultimo rileva che la successione non si considera terminata se non avviene un'analisi sulla situazione successiva a tale processo e ciò è volto a verificare che vi sia l'effettivo subentro dell'erede anche dal punto di vista decisionale e che le scelte relative all'assetto proprietario, gestionale nonché strategico siano coerenti con la formula imprenditoriale scelta.

È evidente quindi che la successione generazionale non si esaurisce con il semplice passaggio delle quote da padre a figli ma contiene in sé diversi elementi critici che prima di tutto fondano le loro radici nei principi di uguaglianza, sentimento, valori e tradizione che contraddistinguono il sistema famiglia (si rimanda alle considerazioni effettuate nel primo capitolo). Da ultimo rileva evidenziare che il processo di successione generazionale non è caratterizzato esclusivamente da fattori legati alla sfera dell'individuo e dei suoi rapporti interpersonali ma anche da fattori legati all'impresa vista come sistema

⁴⁵ POPOLANI M., *Impresa familiare e passaggio generazionale: casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 54.

complesso di più interessi e da quelli che necessariamente rimandano a relazioni con l'esterno: la dimensione dell'ambiente.

Seguendo il modello proposto da Gallucci e Gentile⁴⁶ si può sintetizzare la fase di pianificazione nella figura 2.5, la quale mostra le operazioni da attivare classificate per le tre diverse sfere di cui è composta l'impresa familiare. Da rilevare la possibilità, a seguito della successione, di suddividere, ad esempio con operazioni di scissione, l'impresa stessa tra due o più eredi allo scopo di prevenire eventuali controversie sul passaggio della *leadership*.

IMPRESA: <ul style="list-style-type: none">- <i>Riorganizzazioni societarie: profili civilistici, fiscali e finanziari</i>- <i>Corporate governance</i>- <i>Individuazione di operazioni straordinarie e/o turnaround, etc.</i>
FAMIGLIA: <ul style="list-style-type: none">- <i>Pianificazione interventi formazione degli eredi (generale e specifica), etc.</i>
PATRIMONIO: <ul style="list-style-type: none">- <i>Valutazione di nuovi investimenti</i>- <i>Dismissione di beni già esistenti</i>

Fig. 2.5: la pianificazione della successione nel sistema complesso impresa familiare.

Spetta, inoltre, alla famiglia l'individuazione del processo di formazione degli eredi per meglio adattare le competenze del successore alle esigenze dell'impresa e del contesto nel quale opera. Infine, a livello patrimoniale è necessario predisporre un'analisi delle risorse presenti per poter far fronte agli esborsi connessi alla successione.

Un altro contributo⁴⁷ relativamente al processo di successione può essere rilevante per quanto verrà esposto nel capitolo successivo. Gli Autori in questione hanno proposto un modello integrato, riportato in figura 2.6, per evidenziare l'importanza del trasferimento della conoscenza come fonte del vantaggio competitivo e della formazione del

⁴⁶ GALLUCCI C., GENTILE G., *La transizione generazionale nelle imprese familiari: primi risultati di un'indagine sul campo*, Università degli Studi di Salerno, ESPERIENZE D'IMPRESA, 2006, Vol. 1. p. 119-151.

⁴⁷ CABRERA-SUÀREZ K., DE SAÀ-PÉREZ P., GARCÍA-ALMEIDA D., *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, Family Business Review, 2001, XIV(1): 37-48.

successore. Da un punto di vista processuale, la successione è composta da una serie di fasi che, almeno idealmente, comportano un coinvolgimento sempre maggiore del successore nell'impresa e contemporaneamente una riduzione dell'impegno del predecessore, in un'ottica di mutuo aggiustamento: ogni fase del processo può essere associata ad una particolare combinazione di ruoli e comportamenti del predecessore e del successore.

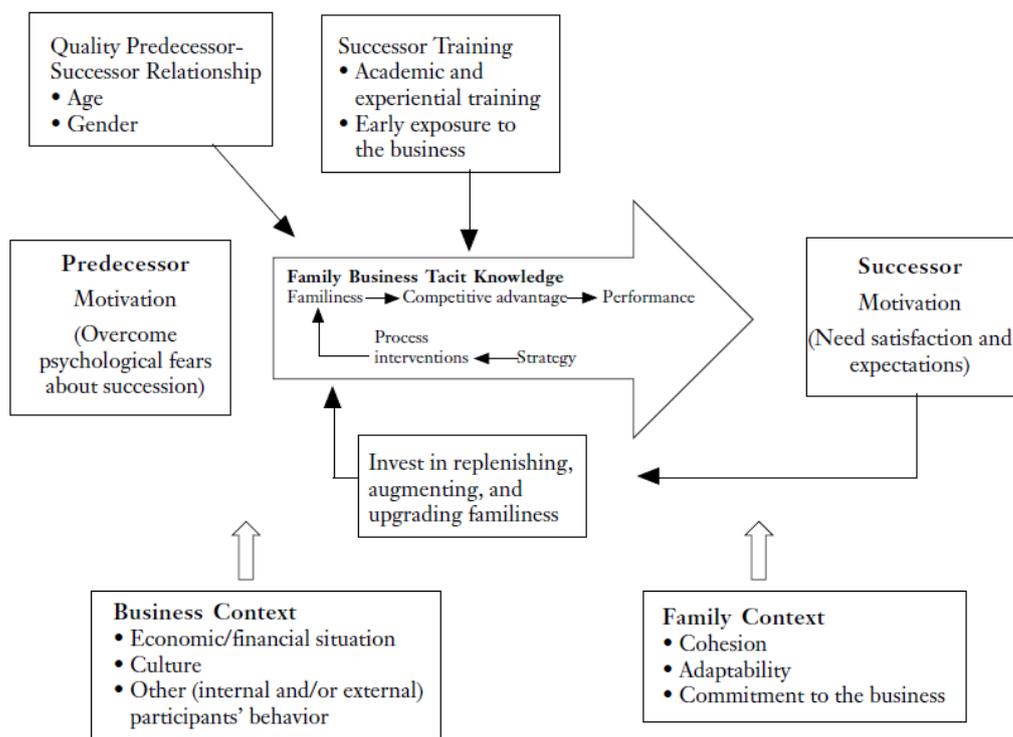


Fig. 2.6: il modello del trasferimento della conoscenza e della formazione del successore.

Gli Autori, pur consapevoli della rilevanza nel processo di successione di molteplici interessi (degli altri membri della famiglia, dei *manager* esterni, degli altri eventuali proprietari e dei dipendenti), hanno considerato nel loro modello in maniera più puntuale quelli relativi al predecessore e al successore nonché alla relazione che intercorre tra tali due soggetti. Partendo dal presupposto della *resource-based-theory*, il modello si fonda sulla considerazione che la conoscenza, intesa in termini di informazioni e relazioni, ed il suo trasferimento dal predecessore al successore sono gli elementi fondamentali del processo di successione. Il trasferimento avviene in maniera graduale e progressiva sia a livello organizzativo (ad esempio con l'assimilazione delle *routines*) sia a livello

individuale. La relazione tra predecessore e successore in ambito familiare permette al successore di essere consapevole di come, secondo il predecessore, il processo dovrebbe avvenire e perciò delle sue aspettative nonché delle sue idee e paure. La conoscenza tacita viene assorbita proprio grazie alla funzione del sistema-famiglia. Quanto detto facilita il successore e lo stimola a migliorare la sua *absortive capacity* anche nel corso del processo di successione. Al di là degli elementi individuali di motivazione, aspettative e bisogno di soddisfazione, la relazione tra predecessore e successore è di fondamentale rilevanza per la buona riuscita del processo. Una relazione “intima” che permetta un buon flusso in termini di comunicazione è fondamentale per il trasferimento della conoscenza tacita. Tale relazione dovrebbe essere caratterizzata da rispetto reciproco, comprensione e comportamenti complementari affinché il successore si senta adeguatamente supportato, riconosciuto e più soddisfatto. La relazione tra predecessore e successore è influenzata in primo luogo dall’età: quando le età sono attorno ai 50 e i 23 - 32 rispettivamente il processo non dovrebbe essere problematico e viceversa per i 60 e i 34 - 40 anni. Inoltre si ha anche la dipendenza dal genere: nonostante la relazione padre-figlia sia caratterizzata da una maggiore complementarietà e da un minore potenziale di controversie, la successione della figlia alla *leadership* è particolarmente rara, anche per motivi legati agli stereotipi rispetto al genere del successore stesso (si rimanda al capitolo quinto).

Un ultimo fattore rilevante è la motivazione: per il successore il fatto di essere designato come tale non è sufficiente a produrre un impegno di entità tale da affrontare al meglio la successione. In tale caso è necessario che vi sia attenzione anche ai bisogni e alle propensioni del figlio. La motivazione influenza anche il padre per quanto riguarda l’abilità di delegare e promuovere un ambiente di lavoro che permetta al successore non solo di prendere le decisioni ma anche di commettere i propri errori.

2.4 Successione interna o esterna?

Il primo *step* rilevante, successivamente alla scelta di procedere concretamente alla successione, è quello dell’analisi della presenza in famiglia di membri idonei al proseguimento dell’attività d’impresa. Numerosi studi si sono mossi in tale direzione o meglio nell’evidenziare una certa correlazione positiva tra successione interna o esterna e contesto ambientale nel quale l’impresa opera.

Gli autori Royer, Simons, Boyd e Rafferty⁴⁸ hanno individuato tale correlazione sulla base della teoria dei costi di transazione che può essere brevemente riassunta come segue: “l’informazione può essere asimmetrica e le transazioni non sono prive di costo”. L’obiettivo della ricerca è quello di individuare il meccanismo di *governance* per la transazione tale da causare i minori costi, partendo dal presupposto che le risorse presenti sono “economiche” (si pensi alla conoscenza tacita) e perciò è necessaria una loro allocazione efficiente. Nello specifico, quindi, sarà necessario individuare la persona alla quale sono associati i minori costi di transazione rispetto alle conoscenze rilevanti.

I vantaggi che si possono avere a seguito di una successione interna consistono, sulla base di quanto detto sopra, nei seguenti elementi:

- I membri della famiglia vivono solitamente nel medesimo ambiente, fatto che permette una semplificazione del processo di comunicazione poiché il linguaggio, le modalità di pensiero e di azione sono già noti. Infatti, le relazioni a lungo termine e le relazioni sociali instaurate portano a situazioni in cui vi è un’atmosfera favorevole alla transizione e ciò è tanto più rilevante quanto l’ambiente in questione è dominato o potenzialmente soggetto all’opportunismo.
- Nelle imprese familiari, che si basano su rapporti di fiducia anche con l’ambiente esterno, la conoscenza è di solito *person specific* piuttosto che *firm specific*. Tale situazione comporta la possibilità di accedere alla conoscenza stessa solo se con la persona in questione è stato instaurato un rapporto di fiducia, perciò da un membro della famiglia o da altro soggetto di fiducia. Infatti, la conoscenza consiste in contatti personali di rilevanza, che danno origine ad un *network*, nell’abilità di motivare i dipendenti per incrementare il *commitment*, nelle conoscenze legate alle condizioni locali e ai processi interni alla famiglia.

Nonostante ciò, uno dei problemi più rilevanti associati alla successione interna, consiste nella possibilità che il successore non disponga di competenze, conoscenze e talento per la gestione dell’impresa. Si può rilevare, perciò, che un potenziale successore “interno” debba saper gestire le relazioni familiari, “competenza” che acquisisce con l’essere un membro della famiglia, ma deve anche sapere “come si gestisce un’impresa” e deve poter contare su una buona conoscenza del contesto specifico nel quale l’impresa opera.

⁴⁸ ROYER S., SIMONS R., BOYD B., RAFFERTY A., *Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession*, Family Business Review, XXI(1): 15-30.

Da ultimo rileva il risultato raggiunto da tali Autori nell'identificare, nella matrice in figura 2.7, i casi in cui si avrà una maggiore probabilità di successo per successori interni ed esterni. Laddove si ha una prevalenza della rilevanza della conoscenza generale e tecnica relativamente al settore rispetto all'esperienza maturata all'interno dell'impresa familiare, la successione esterna è preferibile a quella interna e viceversa. Qualora la prima e la seconda "dimensione" abbiano entrambe un impatto relativamente basso, le due opzioni sono indifferenti. Viceversa, quando entrambe le dimensioni hanno un impatto rilevante, la successione interna è preferibile se la conoscenza generale e tecnica relativamente al settore e la conoscenza relativamente all'impresa posseduta dal successore interno sono superiori della conoscenza generale e tecnica relativamente al settore posseduta dal successore esterno.

		Relevance of general and technical industry-specific knowledge	
		LOW	HIGH
Relevance of experiential family business-specific knowledge	LOW	Inside and outside option have same probability to be success promising $(I = O)$ I	Outside option has higher probability of being success promising because of the greater range of talents with general/technical knowledge available on the market $(I < O)$ II
	HIGH	Inside option has higher probability of being success promising because of access to experiential knowledge $(I > O)$ III	Inside option is preferable $(I > O)$, if: $ISGK_I + ISTK_I + FSEK_I \geq ISGK_O + ISTK_O$ IV

Fig. 2.7: il Contingency Model per la successione nelle imprese familiari.

Per concludere è opportuno, anche se banale, evidenziare la maggiore propensione alla successione interna come mezzo per preservare il ruolo della famiglia nell'impresa ed evitare che vi siano ulteriori interessi da dover conciliare con i molteplici già presenti.

Inoltre, almeno fino a quando le dimensioni dell'impresa restano contenute non è sentita come "urgente" la ricerca di soggetti di più adeguate competenze ai quali affidare (almeno) la gestione dell'impresa. Analogamente le risorse, anche finanziarie, necessarie sono dipendenti dalle dimensioni dell'impresa. Perciò la famiglia è indotta a non aprire la

proprietà e la gestione all'esterno per mantenere inalterata la propria influenza sull'impresa stessa.

Da numerosi studi, infine, è possibile trarre anche i dati empirici a supporto di quanto appena riportato, che sono esposti in figura 2.8⁴⁹. L'indagine ha evidenziato le tendenze in materia di successione suddividendo le imprese per settore, dimensione e anno di inizio dell'attività. Analizzando il dato del totale (*total sample*) emerge che per il 64,6% delle imprese intervistate non è previsto un piano di successione, poiché il fondatore stesso resterà alla guida dell'impresa.

Variable	Firm's CEO						
	Founder (a)		Heir (b)		Unrelated (c)		Total
	Number	%	Number	%	Number	%	Number
Total sample	2292	64.6	834	23.5	422	11.9	3548
<i>A. Sectors</i>							
Foods	110	48.5	89	39.2	28	12.3	227
Textile and clothing	171	70.7	50	20.7	21	8.7	242
Footwear	177	65.3	81	29.9	13	4.8	271
Wood and Paper	184	63.0	76	26.0	32	11.0	292
Chemical, rubber, plastic	171	58.8	79	27.1	41	14.1	291
Minerals (no metals)	135	55.8	70	28.9	37	15.3	242
Metalworking	472	70.8	131	19.6	64	9.6	667
Mechanical industry	394	64.5	124	20.3	93	15.2	611
Machinery, appliances, vehicles	238	65.9	64	17.7	59	16.3	361
Furniture, toys, jewels	240	69.8	70	20.3	34	9.9	344
<i>B. Size-classes (employees)</i>							
10-49	1759	67.1	596	22.7	267	10.2	2622
50-199	470	59.5	198	25.1	122	15.4	790
200+	63	46.3	40	29.4	33	24.3	136
<i>C. Starting year</i>							
Before 1929	0	0.0	82	82.8	17	17.2	99
1930-1939	1	2.4	31	73.8	10	23.8	42
1940-1949	19	22.6	54	64.3	11	13.1	84
1950-1959	66	33.2	112	56.3	21	10.6	199
1960-1969	283	49.6	216	37.8	72	12.6	571
1970-1979	645	67.5	188	19.7	122	12.8	955
1980-1989	727	76.1	112	11.7	116	12.1	955
1990-2005	450	84.3	35	6.6	49	9.2	534

Fig. 2.8: i piani per la successione delle imprese italiane.

Tale dato risulta essere conforme rispetto a quanto evidenziato precedentemente in materia di pianificazione della successione (o meglio della sua assenza) e dell'urgenza della predisposizione di un piano successorio per preparare al meglio il passaggio di

⁴⁹ CUCCULELLI M., MICUCCI G., *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, Journal of Corporate Finance, 2008, XIV: 17-31.

potere, responsabilità ma anche autorità all'interno dell'impresa. Laddove è prevista la successione è largamente preferita quella interna (*heirs*) rispetto a quella esterna (*unrelated*). Si può notare, infine, che la successione interna è preferita dalle imprese che operano in settori a bassa e medio-bassa tecnologia⁵⁰ e contemporaneamente che la successione esterna è preferita al crescere della dimensione dell'impresa. Anche tale dato è conforme innanzitutto alla volontà di mantenere l'impresa come un "bene" della famiglia e secondariamente la successione interna alla famiglia permette di garantire un ruolo forte della stessa nell'impresa e di concorrere al sostentamento dell'attuale e delle future generazioni.

Data la rilevanza della successione interna per le imprese familiari, teoricamente ma anche nella prassi, si possono delineare tre possibili casi⁵¹:

- Erede unico. La situazione non è complicata dai conflitti tra fratelli per la successione e dal frazionamento della proprietà ma solo, in caso, dalla possibilità che l'erede non voglia partecipare al processo di successione e dalle sue eventuali mancanze in termini di competenze manageriali e di *leadership*.
- Più eredi. Si assiste al c.d. fenomeno della deriva generazionale connesso all'aumento dei membri della famiglia coinvolti nell'impresa e al raffreddamento dei rapporti tra questi. La conflittualità, anche molto accentuata, può portare a soluzioni che privilegino la stabilità familiare rispetto a quella dell'impresa o che siano antieconomiche, come nel caso della liquidazione delle quote.
- Nessun erede. La successione familiare non può avere luogo a favore della cessione o della cessazione dell'attività.

Ognuna delle soluzioni presenta sfaccettature diverse del medesimo problema: la successione nella proprietà e nel controllo dell'impresa è uno dei punti più critici nella vita dell'impresa e della famiglia poiché implica la necessità di soddisfare diversi interessi e di tenere sotto controllo molteplici variabili. Nel proseguio del lavoro verranno trattati i primi due casi, ovvero si farà esplicito riferimento alla presenza di eredi in maniera tale da poter affrontare le problematiche connesse al passaggio generazionale.

⁵⁰ Secondo l'*Organization for Economic Co-operation and Development's (OECD)* le imprese a bassa e medio-bassa tecnologia considerate nell'indagine sono: "*foods, clothing, footwear, wood, and furniture*", viceversa si ha: "*mechanical industry, machinery, electronics, and domestic appliances*".

⁵¹ MUSSOLINO D., dottorato in Scienze Aziendali: *Profili di analisi del family business in un approccio economico-aziendale*, Università degli studi di Napoli "Federico II", p. 11 e ss.

2.5 L'aspetto fiscale: Italia e altri Paesi a confronto.

Per concludere, è opportuno evidenziare e trattare, seppur brevemente, una delle principali problematiche che è tra le più sentite nella prassi nel caso di successione: la tassazione.

Com'è noto, in Italia più di altri Paesi, questo tema è centrale nella vita dell'impresa e, a maggior ragione, anche in sede di successione. Altro elemento caratteristico del nostro Paese è, accanto all'elevata imposizione fiscale, la necessità di ridurre la pressione in situazioni critiche come quella in analisi. La modalità con la quale realizzare concretamente ed operativamente il passaggio generazionale, quindi, è determinata, almeno in parte, dal regime fiscale previsto per quella specifica opzione. Non è questa la sede per analizzare nel dettaglio gli aspetti fiscali legati al trasferimento dell'impresa agli eredi, è necessario, però, fornire alcune linee guida per esporre la situazione italiana attuale e, per un confronto, negli altri Paesi europei.

In Italia, come si è detto, sono disponibili molteplici opzioni per concretizzare il passaggio generazionale, ognuna delle quali è caratterizzata da un proprio regime fiscale. Sinteticamente queste sono: successione, donazione, conferimento o cessione d'azienda, cessione di azioni e quote, usufrutto d'azienda e *trust*⁵². È da rilevare che, al di là delle molteplici strade percorribili, il legislatore si è mosso per rendere quanto più appetibili successioni e donazioni evidenziando il suo *favor* affinché vi sia la continuazione dell'attività d'impresa senza una pressione fiscale incidente sulle sorti dell'impresa stessa. Infatti, è previsto⁵³ che per le aziende familiari l'imposta sulla successione non sia applicata in caso di eredità o legato a favore di discendenti, purchè l'attività d'impresa oggetto della successione o donazione sia proseguita per almeno cinque anni. Da quanto appena detto rileva l'istituto, di recente creazione, del patto di famiglia⁵⁴. Questo è un contratto con il quale “ [...] l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti”. Lo scopo del patto di famiglia è quello di assicurare la prosecuzione dell'attività d'impresa da parte dei soggetti ritenuti più idonei e senza che vi sia la

⁵² Per maggiori dettagli si veda CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO, *Studio n. 36-2011/T: Profili fiscali del passaggio generazionale d'impresa*, Approvato della Commissione Studi tributari il 15 luglio 2011 ma anche TONALINI P., *Il Passaggio Generazionale dell'Impresa*, Convegno dell'Associazione della Proprietà Fondiaria, 21 Aprile 2010.

⁵³ D. L. 3 ottobre 2006, n. 262 convertito in L. 24 novembre 2006, n. 286.

⁵⁴ L. 14 febbraio 2006 n. 55 che ha trasferito la materia negli artt. 768-bis a 768-octies cc.

possibilità che vari membri della famiglia possano interferire nella scelta, danneggiando l'impresa. Evidentemente, quindi, il patto di famiglia permette di prevenire le eventuali controversie derivanti dalla mancata comunicazione sulle sorti future dell'impresa, quando l'attuale imprenditore vorrà ritirarsi o verrà meno. Coerentemente con quanto già esposto al paragrafo 2.1, il patto di famiglia può avvenire solo se vi è un'attenta pianificazione della successione stessa. A tale fine, quindi, è irrilevante che l'imprenditore attuale sia mosso da una propria consapevolezza e convinzione di voler e dover lasciare l'impresa ai propri eredi o solo dalla volontà di ridurre il peso fiscale da sostenere; ciò che rileva è la volontà di pianificare il processo in questione allo scopo di appianare gli eventuali contrasti e provvedere alla preparazione corretta del successore. Infine, si può fare riferimento al quadro internazionale nel quale l'Italia si colloca e paragonare le iniziative previste dai vari Paesi allo scopo di alleggerire l'aggravio fiscale in capo alle imprese, in un momento delicato come quello della successione generazionale. La tabella 2.1⁵⁵ presenta la comparazione di cui si è detto sopra. Nello specifico si fa riferimento a cinque forme diverse di tassazione che riguardano:

- La tassa sulla successione.
- La tassa sulle donazioni.
- La tassa sui beni o *asset*.
- Facilitazioni fiscali sul re-investimento in altri *business* dei profitti ottenuti dalla vendita dell'impresa.
- Facilitazioni fiscali sul pensionamento.

Come si può notare, solo l'Austria presenta tutte le facilitazioni sopra riportate, sia nella forma di assenza di una specifica tassazione sia come sostegno fiscale. Il caso dell'Italia, come del resto di molti altri Paesi europei, è quello dell'assenza della tassa sui beni o *asset*. A differenza però delle altre situazioni europee, come si è già detto, in Italia è possibile evitare la tassa di successione, la più sentita e corposa, nel caso di impresa familiare, qualora venga rispettato il requisito minimo della continuazione dell'attività per almeno cinque anni. Ciò porta ad affermare che la pressione fiscale per le imprese italiane, seppur non ottimale, nel caso del *family business* è migliore di molte altre nazioni europee.

⁵⁵ FALL J., YDSTEDT A., *Ownership transfer-Critical Tax Issues*, Confederation of Swedish Enterprise, March 2010.

Tab. 2.1: le tipologie di tassazione in Italia e altri Paesi.

Paese	<i>Inheritance Tax</i>	<i>Gift Tax</i>	<i>Wealth Tax</i>	<i>Re-investment Tax Relief</i>	<i>Retirement Tax Relief</i>
Austria	No	No	No	No	No
Belgio			No	No	No
Bulgaria			No	No	No
Cipro	No	No	No		
Rep. Ceca			No	No	No
Danimarca			No	No	No
Estonia	No	No	No		
Finlandia			No		
Francia				No	No
Germania			No	No	No
Grecia			No	No	No
Ungheria			No	No	No
Irlanda			No	No	No
Italia			No		
Lettonia	No	No	No	No	No
Lituania			No		
Lussemburgo			No		
Malta		No	No		
Olanda			No		
Polonia			No		
Portogallo			No		
Romania		No	No	No	No
Slovacchia	No	No	No		
Slovenia			No		
Spagna			No	No	No
Svezia	No	No	No		No
Regno Unito			No		

CAPITOLO TERZO

Gli aspetti comportamentali della successione: la sfera individuale.

Nel presente capitolo e in quello successivo, la successione generazionale, già introdotta, verrà affrontata da un altro punto di vista: in particolare si farà riferimento a tutti gli aspetti legati agli elementi comportamentali che possono incidere sulla buona riuscita del processo stesso. Non molti studi, in letteratura, si sono dedicati a questa tematica, che quindi non è stata affrontata in maniera unitaria in un solo contesto o in una sola ricerca. Sarà necessario, perciò, comprendere come gli attori e le relazioni tra gli stessi nelle varie fasi influenzino la buona riuscita del processo e questo appoggiandosi ai diversi contributi presenti su tale materia. Considerando che l'impresa è un sistema aperto, si può affermare che ogni avvenimento (rilevante), come il passaggio generazionale, ha degli effetti sulle relazioni dell'impresa con gli altri sistemi con i quali viene a contatto. Nasce l'esigenza, quindi, di un'analisi multidimensionale impostata su diversi livelli di approfondimento che si articolano secondo la seguente logica: l'individuo, le relazioni interpersonali e l'organizzazione e l'ambiente.

Com'è già stato riportato precedentemente (paragrafo 2.3), le fasi in cui si può suddividere il processo di successione sono: la pianificazione, nella quale la figura rilevante è quella del predecessore; la gestione della successione, dove l'attenzione è equi-divisa tra predecessore e successore; la post-successione, dove l'analisi si centra maggiormente sul successore. Quindi la dimensione dell'individuo vedrà una duplice trattazione: dal punto di vista del predecessore e da quello del successore. Del secondo livello è utile prendere in considerazione il rapporto del singolo individuo col suo "gruppo" di appartenenza: la famiglia. L'organizzazione, invece, consiste nel sistema-

impresa, ricomprendendo anche quei soggetti che pur non facendo parte della famiglia prestano il proprio lavoro nell'impresa stessa. Infine il terzo livello, quello ambientale, indica le relazioni dell'impresa con l'ambiente esterno.

Accanto a quando visto sarà necessario far riferimento, volta per volta, alle teorie comportamentali che meglio si adattano a chiarire le problematiche relative al passaggio generazionale, allo scopo di evidenziare le caratteristiche di una successione di successo e quali siano i fattori alla base di tale buona riuscita.

3.1 La successione come un comportamento pianificato: la teoria di Ajzen.

Prima di procedere ad un'analisi dettagliata delle implicazioni dei comportamenti dei singoli individui sulla buona riuscita del processo di successione al quale prendono parte, è opportuno introdurre il lavoro attraverso delle prime considerazioni riguardo la pianificazione della successione. Così come è stato evidenziato nel capitolo secondo, la pianificazione della successione è il primo elemento rilevante (la prima fase da analizzare) al fine della buona riuscita del passaggio generazionale e proprio per questo motivo merita una particolare e preventiva attenzione. A tale scopo si può utilizzare la teoria del comportamento pianificato di Ajzen⁵⁶.

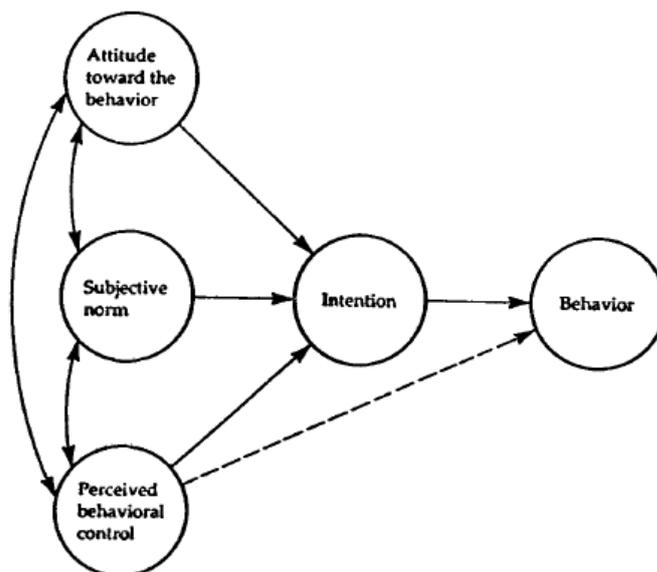


Fig. 3.1: la teoria del comportamento pianificato.

⁵⁶ A tale proposito si veda: AJZEN I., *The theory of planned behavior*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1991, L: 179-211.

In estrema sintesi, la teoria afferma che la probabilità del verificarsi di un comportamento dipende dall'intenzione dell'individuo di tenere quello specifico comportamento. L'intenzione, a sua volta, è determinata da: l'atteggiamento dell'individuo verso il comportamento, ovvero la valutazione favorevole o meno del comportamento; dalle norme soggettive, ovvero la pressione sociale percepita nel tenere o meno un determinato comportamento (denotando, quindi, che il contesto nel quale il singolo individuo è inserito influenza i suoi comportamenti); e dal controllo comportamentale percepito, cioè la facilità o difficoltà percepita nel tenere un determinato comportamento. Tali tre determinanti si influenzano reciprocamente.

La successione come comportamento pianificato⁵⁷ deve essere osservata dal punto di vista del soggetto iniziatore e dei suoi atteggiamenti nei confronti del processo stesso.

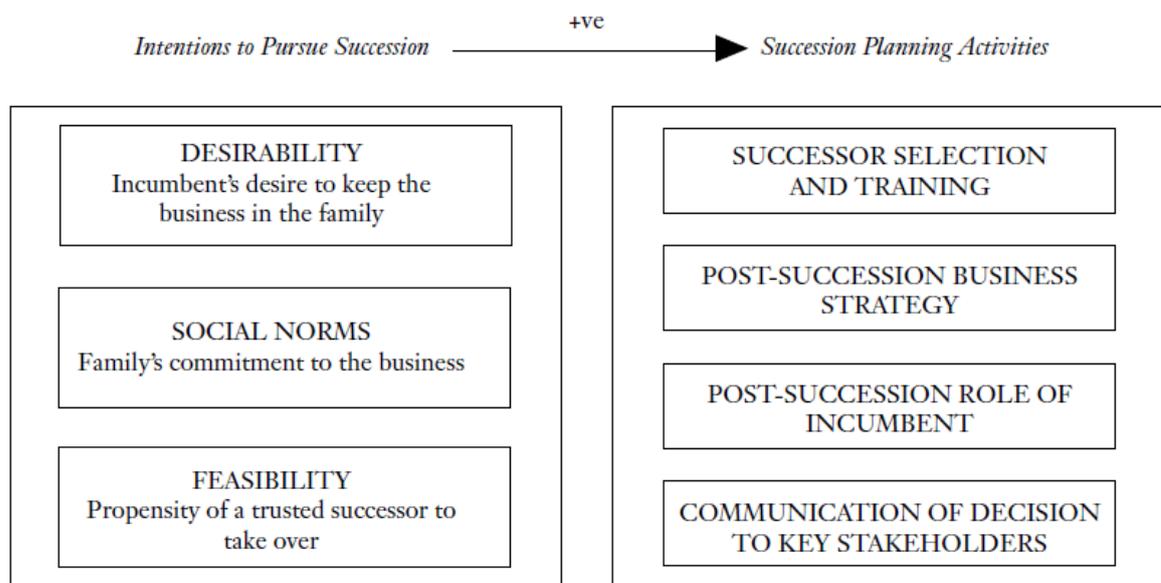


Fig. 3.2: la successione come comportamento pianificato e le sue determinanti.

Si possono perciò ritrovare tali elementi di comunanza rispetto alla teoria del comportamento pianificato esposta precedentemente:

1. Il desiderio del predecessore di mantenere l'impresa in famiglia è un indicatore rispetto alla volontà di portare a termine la successione.

⁵⁷ SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J. H., *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*, Family Business Review, 2003, XVI(1): 1-16.

2. Il *commitment* della famiglia è un indicatore dell'approvazione da parte della famiglia stessa della successione.
3. La volontà del successore di subentrare al predecessore è un'indicazione della fattibilità di una successione di successo.

Perciò coniugando quanto detto con la teoria del comportamento pianificato si deduce che laddove vi siano il desiderio del predecessore, il rispetto delle norme familiari e la volontà del successore, tali elementi portano allo sviluppo dell'intenzione di intraprendere il processo di successione.

3.1.1 La posizione del predecessore.

Se il comportamento dell'individuo è influenzato principalmente dai benefici percepiti e associati allo specifico comportamento, allora nel contesto della successione qual è il risultato associato alla messa in atto tale processo? Secondo gli autori Sharma, Chrisman e Chua la desiderabilità del processo consiste nel desiderio del predecessore di mantenere l'impresa "in famiglia". Considerando che lasciare l'impresa comporta dei costi di natura psicologica ed emozionale per il predecessore, questi darà avvio al processo solo quando i benefici associati allo stesso saranno superiori a tali costi. Tale elemento porta all'intenzione di intraprendere la successione e perciò iniziarne la pianificazione. Ovviamente la desiderabilità della successione (interna) può essere condivisa da solo quei soggetti che sentono l'esigenza di mantenere viva e forte la presenza della famiglia nell'impresa. Tra questi soggetti è presente innanzitutto il successore e ovviamente anche la famiglia stessa.

3.1.2 La posizione della famiglia.

Si è già visto che la famiglia ha un ruolo estremamente rilevante nelle dinamiche organizzative, di gestione e strategiche di un'impresa familiare. Nella teoria del comportamento pianificato si enfatizza tale elemento caratteristico delle imprese familiari attraverso l'identificazione del *commitment* della famiglia nella successione come norma sociale. In questo contesto per *commitment* si considera l'approvazione della famiglia alla successione (nome del successore, modalità, tempi, ...). Un *commitment* particolarmente elevato della famiglia intensifica l'intenzione del predecessore di intraprendere il processo di successione, secondo la già citata relazione di interdipendenza tra tali due

“variabili”. Rispetto a quanto già notato al termine del precedente paragrafo, essendo la famiglia intenzionata a mantenere il proprio ruolo all’interno dell’impresa, tale *commitment* e la sua relazione con l’intenzione del predecessore, porteranno ad intraprendere la pianificazione.

3.1.3 La posizione del successore.

L’intenzione del predecessore di intraprendere la successione deve essere accompagnata dalla volontà di qualche altro membro della famiglia di subentrare al comando dell’impresa. Tale soggetto deve essere capace e legittimato, in prima battuta dalla famiglia stessa. Se ciò non avviene la fattibilità del comportamento viene ridotta con conseguenti elementi negativi sulle intenzioni del predecessore. Secondo gli Autori, dopo la successione tra predecessore e nuovo *leader*, tra essi si instaura una relazione principale-agente⁵⁸, data la comunanza ad entrambi i soggetti degli elementi emotivi e finanziari legati all’impresa di famiglia. Tale relazione comporta due potenziali problemi:

- La selezione di un individuo che non è competente (*adverse selection*).
- La propensione dell’agente di mettere in atto comportamenti conflittuali con il principale (*moral hazard*).

Se il predecessore è portato a pensare che almeno uno dei due rischi possa verificarsi, l’intenzione di mettere in atto la successione verrà meno e quando manca la fiducia nell’appropriatezza del successore e nel suo essere pronto per il nuovo ruolo, la pianificazione non verrà iniziata. Se, invece, il predecessore crede nelle abilità del successore e nella sua integrità, allora ci sarà un incremento nella desiderabilità della successione e l’inizio della sua pianificazione.

3.2 Le variabili comportamentali da considerare.

Se la successione è quindi un comportamento pianificato bisognerà fare riferimento, prioritariamente, ai soggetti (individui e gruppi) che concorrono a tale pianificazione. Devono essere prese in considerazione le dinamiche che intercorrono tra padri e figli, quelle tra possibili successori, quelle familiari, quelle tra membri della famiglia e altri dipendenti dell’impresa nonché eventuali altri *stakeholders*.

⁵⁸ JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976, III(4): 309 e ss.

Così come sopra menzionato esistono diversi elementi che possono influenzare, da un punto di vista comportamentale, la buona riuscita del passaggio generazionale. Tali elementi non sono esclusivamente individuali, come il comportamento del predecessore e del successore, ma anche collettivi, che riguardano perciò la famiglia e le dinamiche interpersonali, nonché elementi dati e non modificabili, come ad esempio la cultura nazionale e più in generale del contesto/dei contesti nel quale l'impresa opera. In quest'ottica, volta a privilegiare le dinamiche relazionali, assume un grande rilievo la possibilità di individuare dei parametri che possano, se non garantire, almeno facilitare il passaggio generazionale.

Considerando il lavoro di De Massis, Chua e Chrisman⁵⁹ si possono evidenziare i fattori limitanti le successioni intra-familiari, tabella 3.1.

Tab. 3.1: i fattori limitanti la successione all'interno della famiglia.

Tipologia	Soggetti-elementi rilevanti
Fattori individuali	Predecessore e successore
Fattori relazionali	Membri interni ed esterni alla famiglia
Fattori finanziari	Costi e risorse
Fattori di processo	Attività preparatorie, scelta e addestramento del successore
Fattori di contesto	Cambiamenti nell'ambiente

La suddivisione precedente permette di affrontare l'argomento in questione evidenziando diverse aree di interesse ai fini di questo lavoro e nello specifico facendo riferimento alle dinamiche comportamentali.

Innanzitutto si può affrontare la tematica partendo dal livello individuale, dove emergono gli elementi, già in parte trattati, relativi al predecessore e al successore, alle loro caratteristiche e alla loro relazione. Secondariamente le dinamiche familiari o di gruppo nonché quelle di contesto. Nel proseguo del lavoro, verranno affrontati tali fattori limitanti/di resistenza secondo lo schema individuato da Handler e Kram⁶⁰.

⁵⁹ DE MASSIS A., CHUA J., CHRISMAN J., *Factors preventing intra-family succession*, Family Business Review, 2008, XXI(2): 183-199.

⁶⁰ HANDLER W., KRAM K., *Succession in family firms: The problem of resistance*, Family Business Review, 1988, I(4): 361-381.

Gli Autori hanno classificato gli studi sulla successione nelle imprese familiari secondo quattro categorie:

- Individuali.
- Interpersonali o di gruppo.
- Relativi all'organizzazione.
- Relativi all'ambiente.

Paragonando le due ricerche sopra citate si può delineare lo schema generale alla base di questo terzo capitolo e di quello seguente:

Analisi individuale	→	Fattori relativi al predecessore e al successore
Analisi di gruppo	→	Fattori relazionali familiari e organizzativi
Analisi di contesto	→	Fattori ambientali.

L'analisi individuale è l'oggetto del presente capitolo, mentre quelle di gruppo e di contesto saranno trattate nel capitolo quarto.

3.3 L'individuo: predecessore e successore.

Si è già avuto modo di evidenziare come il predecessore e il successore siano i due soggetti che sono immediatamente coinvolti nel processo di trasferimento della guida dell'impresa e quindi nel passaggio generazionale. Tali due soggetti, in una successione interna, sono legati da un rapporto più intimo, di solito un legame padre/madre-figlio/a. Questo elemento complica ulteriormente il fenomeno: infatti, oltre alle tematiche legate all'abbandono dell'attività e al subentro di un nuovo soggetto, la relazione tra predecessore e successore può essere influenzata notevolmente dalla posizione ricoperta all'interno della famiglia, con il conseguente trasferimento nel processo di successione delle dinamiche di autorità, conflitti ma anche aspettative che dominano nell'ambiente familiare. Da un punto di vista comportamentale, la sfera individuale del processo in questione può essere affrontata facendo riferimento allo schema "*The Unique Individual*" proposto nel lavoro degli Autori Kreitner e Kinicki⁶¹ rispetto al comportamento organizzativo. Lo schema viene utilizzato dagli Autori per comprendere le differenze tra i vari individui e per determinare gli elementi che portano al livello di *performance* di

⁶¹ KREITNER R., KINICKI A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, 2010, p. 125.

ciascun soggetto. I fattori che determinano le abilità, le emozioni, la soddisfazione e il successo degli individui sono: stima di sé, auto-efficacia, *self-monitoring*, identificazione con l'organizzazione (che congiuntamente compongono il *self-concept*), tratti della personalità, valori personali e atteggiamento o intenzioni comportamentali.

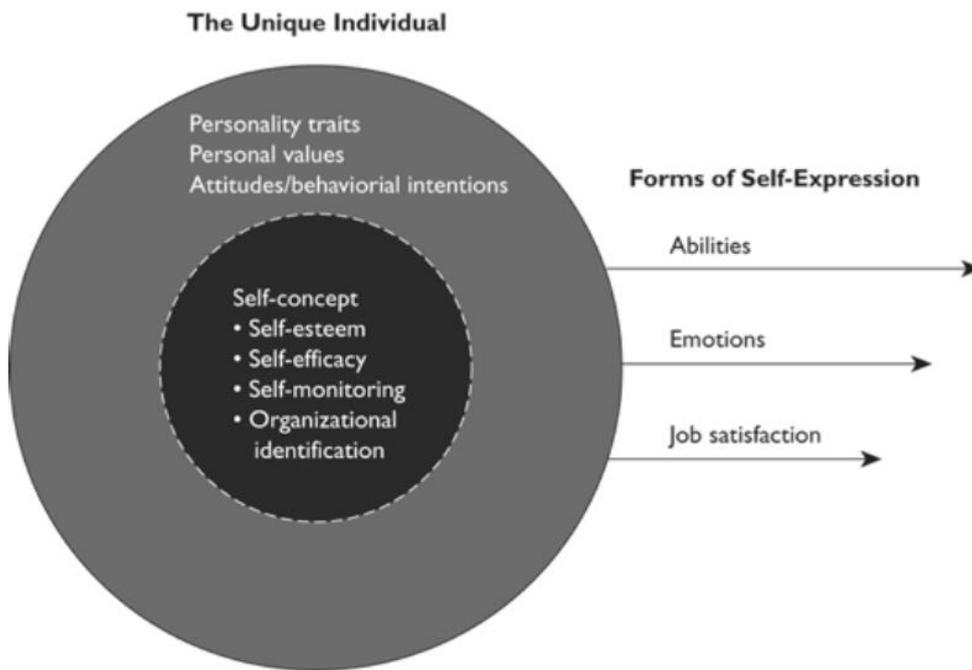


Fig. 3.3: *The Unique Individual.*

Il *self-concept* corrisponde all'idea che l'individuo ha di sé, dal punto di vista psicologico, sociale e morale. Tale elemento può essere scomposto, come si è detto, in:

- La stima di sé, che consiste nell'idea che una persona ha di sé stesso, basandosi su una valutazione generale e complessiva, rispetto al fatto di valere o meno.
- L'auto-efficacia, che rappresenta la convinzione di una persona di poter o meno ottenere un certo risultato.
- Il *self-monitoring*, che indica la capacità dell'individuo di criticare e modificare il proprio comportamento a seconda della situazione.
- L'identificazione con l'organizzazione, che si ha quando l'individuo allinea i propri obiettivi con quelli dell'organizzazione alla quale appartiene.

La personalità è la combinazione di caratteristiche stabili che danno all'individuo la sua identità. Queste sono denominate tratti della personalità e sono il risultato sia di fattori

genetici sia ambientali. La personalità viene, di solito, definita seguendo lo schema denominato *Big Five*⁶², proposto in tabella 3.2.

Tab. 3.2: le dimensioni della personalità.

Dimensioni della personalità	Caratteristiche positive
Estroversione	Socievole, attivo, loquace, ottimista
Amicalità	Fiducioso, disponibile, indulgente
Apertura mentale	Curioso, creativo, ricco di immaginazione
Coscienziosità	Organizzato, affidabile, scrupoloso
Stabilità emotiva	Calmo, rilassato, sicuro

Di norma una elevata coscienziosità è indice di un alto *human capital* e ancora l'estroversione è correlata positivamente al *social capital* e vale il viceversa per bassi livelli di stabilità emotiva. Accanto a quanto appena detto si deve considerare anche il c.d. *locus of control* che, se interno, indica che l'individuo ritiene di "essere artefice del proprio destino", viceversa per quello esterno. I valori personali influenzano il comportamento degli individui nelle diverse circostanze e consistono, secondo Schwartz⁶³, in obiettivi da raggiungere. L'Autore ha proposto un modello nel quale identifica dieci valori e i meccanismi motivazionali sottostanti a ciascuno di essi. Tali valori sono tendenzialmente stabili nel tempo e si formano per ogni individuo fin dall'infanzia.

Infine l'atteggiamento (o intenzioni comportamentali), già analizzato al paragrafo 3.1 del presente capitolo, consiste nella predisposizione a rispondere in maniera positiva, o viceversa negativa, ad un determinato fenomeno. A differenza dei valori che consistono in obiettivi generali, l'atteggiamento è relativo ad una specifica situazione.

⁶² Si rimanda al modello *Big Five*: MC CRAE R. R., JOHN O. P., *An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications*, Journal of Personality, 1992, LX(2): 175-215.

⁶³ SCHWARTZ S. H., *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*, In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 1992, XXV: 1-65.

Tab. 3.3: i valori personali secondo la teoria di Schwartz.

Potere	Status sociale e prestigio	Autoaffermazione
Successo	Successo personale	
Edonismo	Piacere personale e gratificazione dei sensi	Apertura al cambiamento
Stimolazione	Eccitazione, novità e sfide stimolanti	
Autodirezione	Azione e indipendenza di pensiero	
Universalismo	Rispetto e protezione degli uomini e della natura	Auto-trascendenza
Benevolenza	Benessere delle persone con cui si è a diretto contatto	
Tradizione	Rispetto e accettazione delle tradizioni	Conservatorismo
Conformismo	Conformità alle aspettative e norme sociali	
Sicurezza	Incolumità e stabilità della società e della propria persona	

Tali aspetti verranno analizzati sia per il predecessore sia per il successore, allo scopo di trovare degli elementi, seppur generali, che possano portare ad una migliore comprensione delle dinamiche comportamentali alla base di tale processo che coinvolge non solo l'organizzazione-impresa ma anche la famiglia.

3.3.1 Il predecessore.

Innanzitutto, il predecessore è la figura chiave che può dar via o meno all'intero processo: solo, infatti, col suo autoconvincimento di dover lasciare l'impresa ad altri (nella fattispecie al figlio) si potrà avere la pianificazione che, come si è già detto, è uno degli elementi determinanti per la buona riuscita del passaggio generazionale.

L'autoconvincimento, però, è particolarmente difficile da raggiungere e questo a causa delle caratteristiche proprie dell'imprenditore⁶⁴. Grazie ad alcune ricerche⁶⁵ che sono state compiute allo scopo di capire se gli imprenditori sono accomunati da alcune caratteristiche distintive che li rendono tali, si può dire che un imprenditore è caratterizzato da: un'età d'inizio dell'attività pari a circa 30 anni, una personalità determinata da estroversione, coscienziosità e apertura mentale, nonché da orientamento

⁶⁴ PASSERI R., *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, CENTRO STAMPA IL PRATO, Firenze, 2004, p. 37.

⁶⁵ STOREY D., GREENE F., *Small Business and entrepreneurship*, Pearson, 2010, p 244-265.

al successo e al potere, propensione al rischio, *locus of control* interno e orientamento all'innovazione e alla creatività. Quanto appena detto mostra un soggetto, l'imprenditore, che gode di determinate caratteristiche basilari per il suo successo e contemporaneamente tali caratteristiche possono però inibire il passaggio generazionale.

Dal punto di vista dell'età, come si è detto, un imprenditore diventa tale in media intorno ai 30 anni e la pianificazione del passaggio generazionale dovrebbe avvenire intorno ai 40 - 45 anni. In tale periodo della vita, l'imprenditore sviluppa un forte attaccamento alla propria impresa e contemporaneamente un senso di riluttanza ad abbandonarla che lo porta spesso a non pianificare le fasi successive dell'impresa stessa e questo sia da un punto di vista strategico che operativo. Molto spesso si ha un'assenza di comunicazione sulle sorti dell'impresa una volta che il fondatore non se ne occuperà più nonché non è esplicitato il momento del ritiro e quindi il subentro effettivo della nuova generazione. Infatti, anche secondo lo schema già analizzato di Churchill e Hatten (figura 2.2), subito dopo l'inizio della sua attività, il fondatore dovrebbe già provvedere ad un piano successorio e questo in un periodo nel quale è all'apice della propria carriera come indica anche il ruolo che riveste⁶⁶ nella sua attività, ovvero "pianificatore/realizzatore". In tale contesto, l'imprenditore difficilmente accoglierà l'idea di dover, anche se in un futuro, abbandonare l'impresa, poiché questa "rappresenta una parte considerevole della sua vita personale, professionale e sociale⁶⁷".

Ad una medesima considerazione si giunge se si considerano gli altri elementi caratterizzanti la sfera individuale. Il *self-concept* dell'imprenditore/fondatore è particolarmente elevato e questo poiché lo sono anche la stima di sé e l'auto-efficacia. Inoltre si ha una quasi sovrapposizione tra impresa e imprenditore, ovvero una elevata identificazione con l'organizzazione, che porta ad una coincidenza degli obiettivi e dei risultati voluti a livello individuale e dell'organizzazione. Tale ultimo elemento, in particolare, mostra chiaramente l'essenza del problema in questione: l'imprenditore è legato ad un ciclo di vita diverso e, di norma, più breve rispetto a quello dell'impresa. Inoltre, essendoci un quasi totale allineamento tra "creatore" e "creatura" nasce l'esigenza di una conciliazione tra tale divergenza, si può dire, temporale: la soluzione consiste nel

⁶⁶ KROEGER C.V., *Managerial development in the small firm*, California Management Review, 1974, XVII(1).

⁶⁷ CADIEUX L., *Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor*, Family Business Review, 2007, XX(2): 95-109.

lasciar proseguire l'attività d'impresa ad altri soggetti. Unendo a queste considerazioni l'alta auto-efficacia e l'elevata stima di sé, si può comprendere la difficoltà del predecessore ad accettare un ritiro futuro e ciò specialmente nel periodo della maturità, nel quale "il pensionamento" appare ancora lontano. Anche l'autoaffermazione, bisogno da soddisfare secondo il modello di Schwarz basato su orientamento al potere e al successo, è coerente con quanto appena riportato, così come lo sono i contributi⁶⁸ che attribuiscono al fondatore un desiderio di immortalità e un bisogno di sentirsi indispensabile che si traducono nell'impegno e negli sforzi che vengono sistematicamente profusi nell'impresa.

Il comportamento del fondatore è stato oggetto di molti studi, proprio per questo suo controsenso che lo può spingere fino a portare alla rovina la sua impresa per evitare di doverla abbandonare o anche di scegliere un successore non capace per mostrare a sé stesso di essere indispensabile. In particolar modo si può far riferimento allo studio di LeVinson⁶⁹ che ha spiegato la forte relazione tra fondatore e impresa basandosi sulla sensazione di attribuzione di significato che prova l'imprenditore svolgendo la propria attività. Tale significato viene apportato secondo tre direttrici:

1. Di norma il passato dell'imprenditore è caratterizzato dalla presenza di conflitti irrisolti con il padre e perciò questi è portato a sviluppare un senso di avversione ad essere controllato. Ciò è alla base dell'inizio di una propria attività d'impresa indipendente finalizzata ad evitare l'autorità di altri ma anche a superare i risultati del padre.
2. Poiché l'impresa è la creazione dell'imprenditore questi è portato a sviluppare un rapporto speciale con essa che lo spinge a evitare qualunque formazione di potere diverso da quello da lui detenuto. Ciò è causa della chiusura di molte imprese nel momento in cui il fondatore non è più capace di occuparsene o non può più.
3. L'impresa, infine, è un mezzo per ottenere la gratificazione personale dell'imprenditore e ciò lo porta a pensare all'impresa stessa come un "monumento" a sé stesso nel momento in cui non sarà più presente.

Questo quadro mostra chiaramente quanto, per il fondatore, il passaggio generazionale sia un processo particolarmente difficile e scarsamente appetibile anche se l'unico possibile

⁶⁸ BECKER E., *The Denial of Death*, New York: Free Press, 1973.

⁶⁹ LEVINSON H., *Conflicts That Plague the Family Business*, in *Family Business Sourcebook*, Ed. ARONOFF C. A., WARD. J. L., DETROIT M.I.: Omnigraphics, Inc., 442-453.

affinché l'impresa gli sopravviva. È da notare, però, che la formulazione di piani di successione, elemento che può bene approssimare la volontà di mantenere in vita l'impresa passando il controllo della stessa ai membri della famiglia delle future generazioni, cresce col passare delle generazioni, come mostrato da Sonfield e Lussier⁷⁰. Questo ad indicare che le difficoltà in questione sono tanto più evidenti se colui che deve lasciare la guida dell'impresa ne è anche il fondatore, coerentemente con gli aspetti di cui sopra.

Riproponendo, nuovamente, lo schema (figura 2.4) che suddivide il processo di successione in (almeno) quattro fasi: pre-successione, pianificazione, gestione e post-successione, si può evidenziare il ruolo ricoperto dal predecessore in ciascuna di esse⁷¹.

Innanzitutto, è opportuno precisare che per ruolo si intende “un processo psicologico basato sulla costruzione, da parte di chi gioca quel ruolo, degli aspetti dei sistemi costruttivi delle persone con le quali condivide qualche iniziativa sul piano sociale” o, in altre parole, “un ruolo è la posizione che un individuo ricopre nel gruppo al quale appartiene senza aspettare che un evento formale (*signal*) motivi tale posizione”⁷².



Fig. 3.4: il processo di successione e i ruoli del predecessore.

La figura 3.4 mostra che il primo ruolo ricoperto dal predecessore è quello di *sole operator*, ovvero quello di padre/madre che opera nell'impresa da solo. Questo primo ruolo viene svolto dal momento della fondazione (nel caso di prima generazione oppure dal momento del subentro in caso contrario) fino a quando non si rileva la volontà di altri membri della famiglia di lavorare nell'impresa. Inoltre, per essere quanto più precisi possibile, fino a tale fase compresa l'impresa non può essere definita familiare (si veda il paragrafo 1.2). Inizia quindi il ruolo del *monarca* nel quale il predecessore esercita il proprio controllo e potere sugli altri membri della famiglia che prestano il loro lavoro

⁷⁰ SONFIELD M. C., LUSSIER R. N., *First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison*, Family Business Review, 2004, XVII(3): 189-202.

⁷¹ HANDLER W. C., *Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience*, Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989, p. 194.

⁷² KELLY G., *The Psychology of Personal Constructs*, W. W. Norton, New York, 1955, Vol 1, p. 97-98.

nell'impresa stessa. Successivamente, nel momento in cui si fa sentire la necessità di lasciare maggior spazio alla nuova generazione, il predecessore assume il ruolo del delegatore o supervisore. In tale periodo, che ricade anche sotto il nome di *joint-reign phase*⁷³, si ha un graduale trasferimento della responsabilità insieme ai compiti da eseguire. Così, inizialmente, il predecessore provvederà a lasciare quei compiti o meno rilevanti, secondo il suo parere, o più affini alla preparazione del successore allo scopo di farlo meglio avvicinare alle mansioni future. Solo dopo un periodo di prova-errore-correzione, quando il successore mostrerà di essere all'altezza del ruolo, si avrà un trasferimento dei compiti più rilevanti e delicati. Ciò porta, sempre in un'ottica graduale, al quarto ruolo: quello di *consulente*. Il successore è stato adeguatamente preparato a prendere le redini dell'impresa e grazie al trasferimento della *leadership* e al graduale passaggio di responsabilità il predecessore può lasciare l'impresa definitivamente o comunque rivestire un ruolo marginale, come quello di consulente, grazie all'esperienza maturata negli anni che ha passato alla guida dell'impresa.

Per concludere questo primo paragrafo (la relazione tra predecessore e successore sarà affrontata successivamente) si può evidenziare che, molto spesso, anche nel momento in cui si ha il subentro del successore, il ritiro del predecessore può essere solo temporaneo o per meglio dire formale. Sonnenfeld⁷⁴ ha classificato i diversi "stili di ritiro" che possono essere adottati dall'imprenditore:

- Coloro i quali adottano uno stile da *monarca* non lasciano l'impresa fino a quando non sono obbligati, che in linea di massima accade nel momento in cui il predecessore viene meno.
- Lo stile da *generale* comporta le medesime conseguenze di quello precedente, con la differenza che il predecessore pianifica il ritorno *in pompa magna*: perciò sceglie un successore inadeguato.
- Una situazione diversa si ha quando il predecessore abbandona volontariamente la guida dell'impresa diventando un consulente per la nuova generazione. Tale stile è denominato da *ambasciatore*.

⁷³ CADIEUX L., *Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor*, Family Business Review, 2007, XX(2): 95-109.

⁷⁴ SONNENFELD J., *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*, Oxford University Press, New York, 1988.

- Infine, i *governatori* gestiscono l'impresa fino al momento in cui non sono spinti a provare nuove esperienze e magari iniziare una nuova attività lasciando definitivamente quella precedente ai figli.

Gli ultimi due stili fanno riferimento alla decisione volontaria del predecessore di lasciare l'impresa e una tale situazione è quanto più auspicabile per ridurre i rischi di insuccesso del passaggio generazionale. Nonostante i motivi per cui vi è il ritiro della precedente generazione siano i più vari, sono stati realizzati alcuni studi volti a identificare gli elementi che possono favorire l'uscita quanto meno traumatica del predecessore. Si è rilevato⁷⁵ che il fondatore/predecessore è più propenso a lasciare volontariamente l'impresa che ha fatto nascere/aiutato a crescere quando le sue competenze manageriali non sono più sufficienti di fronte a nuovi avvenimenti (come modifiche dell'ambiente, della competizione, della tecnologia...). Altro elemento rilevante è la correlazione con la crescita dell'impresa, soprattutto se sostenuta in un breve periodo. Infatti, la crescita (soprattutto intesa in termini di dipendenti) comporta la necessità di disporre di nuove e più specifiche competenze manageriali, che il fondatore/predecessore potrebbe non disporre, fatto che lo può indurre a lasciare l'attività. Accanto a questo primo elemento vi è anche la possibilità che i tratti imprenditoriali del fondatore/predecessore possano spingerlo a porsi nuove sfide, come la creazione di una nuova impresa lasciando quella precedente ai propri eredi.

3.3.2 La figura rilevante del successore.

Nel processo di successione, come si è più volte detto, sono presenti due soggetti primariamente coinvolti: il predecessore e il successore. Inizialmente negli studi in materia, veniva privilegiata la figura del predecessore poiché iniziatore del processo e soggetto dotato delle competenze tecniche, relazionali e strategiche da dover trasferire al successore⁷⁶. Inoltre, sapendo che molto spesso la soluzione "preferita" per la successione è quella del passaggio generazionale, la successione interna, la figura del successore è almeno in parte determinata (di solito il primogenito maschio). Invece, ponendo

⁷⁵ BOEKER W., KARICHALIL R., *Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure*, The Academy of Management Journal, 2002, XLIV(4): 818-826.

⁷⁶ HANDLER W. C., *Succession in Family Business: A Review of the Research*, Family Business Review, 1994, VII(2): 140.

particolare attenzione alla figura del successore si possono comprendere i fattori che rendono la successione un processo di successo oppure che la fanno fallire.

Come già affrontato per il predecessore, di seguito verrà riproposto lo schema di analisi presentato al paragrafo 3.2.1 per il successore. Le determinanti del *self-concept* si articolano in maniera diversa rispetto al caso proposto nel paragrafo precedente. Infatti, a differenza del predecessore, il successore si trova in una fase del suo ciclo di vita diversa. Almeno idealmente ha affrontato la fase degli studi per poi entrare nel mondo del lavoro attraverso esperienze all'interno dell'impresa di famiglia ma anche all'esterno. Attraverso queste ultime, dove presenti, il successore ha sviluppato un proprio *self-concept* al di fuori del mondo familiare, ricomprendendo quindi anche l'impresa. Non è detto, però, che gli sforzi e le rispettive gratificazioni siano poi riconosciute e dal predecessore e dall'intera famiglia. E proprio per questo che risulta essere fondamentale l'esperienza esterna: permette al successore di poter formarsi un'idea dei propri limiti, punti di forza, di debolezza e abilità, senza che il suo "cognome" o la posizione in famiglia parlino per lui. Uno dei fattori più rilevanti per il successore è l'auto-efficacia⁷⁷ che lo porta a riconoscere le opportunità imprenditoriali che gli si presenteranno una volta alla guida dell'impresa. Come mostrato nella figura 3.5, l'auto-efficacia è alimentata dal capitale umano familiare, mentre la possibilità di percezione delle opportunità imprenditoriali dipende anche dal capitale umano generale a disposizione del successore. Ciò che rileva maggiormente è il fatto che l'auto-efficacia può essere sviluppata e questo può avvenire tramite esperienze di responsabilità che fungono da allenamento per quando il successore avrà le redini dell'impresa, la presenza di modelli comportamentali nonché il sostegno da parte degli altri e la capacità di mantenere uno stato psicologico ed emotivo positivo. Poiché il successore cresce nell'impresa di famiglia, ciò può portare ad una serie di esperienze lavorative, e non, nella stessa che si presentano come un mezzo per apprendere i meccanismi e le regole che vigono nell'impresa stessa: un'educazione all'impresa. Ciò porta allo sviluppo di competenze e conoscenze (*firm-specific human capital*) relativamente a ciò che il successore stesso dovrà affrontare ma anche della comprensione delle dinamiche sociali (alla base del *social capital*) che incrementano la sua auto-efficacia.

⁷⁷ SARDESHMUKH S. R., CORBETT A. C., *The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms*, Family Business Review, 2011, XXIV(2): 111-125.

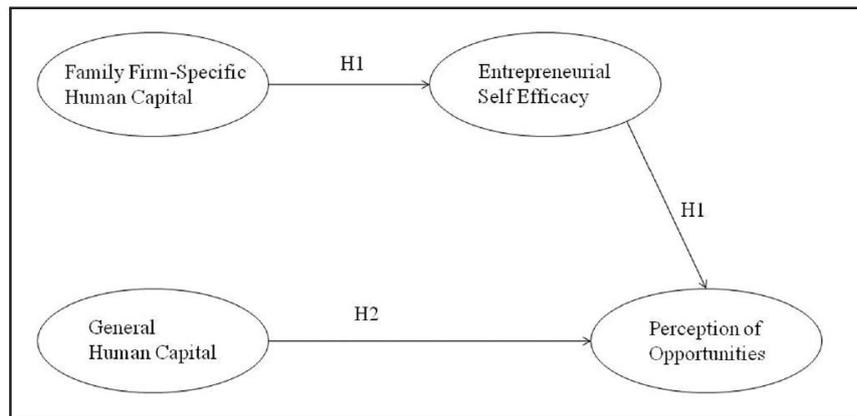


Fig. 3.5: il peso dell'auto-efficacia nell'attività d'impresa.

Quando un individuo ha un modello di comportamento, che porta ad una buona *performance*, da osservare ed imitare in circostanze analoghe la sua sicurezza nel risultato finale aumenta poiché è cresciuta anche la fiducia nelle proprie capacità. Dal terzo punto di vista, l'auto-efficacia può essere incrementata tramite l'osservazione del comportamento degli altri, che attraverso profusione di impegno e sforzi riescono ad ottenere buone *performance*. Inoltre, altro fattore con impatto positivo sulla *self-efficacy* è la c.d. *social persuasion*, ovvero l'incoraggiamento proveniente da altre persone sinonimo di fiducia nelle abilità dell'individuo. Infine, quando un individuo riesce a mantenere uno stato fisiologico positivo, quindi ad eliminare la sensazione di *stress* e incertezza, l'auto-efficacia tende ad aumentare. La *self-efficacy* è ritenuta un fattore rilevante poiché ha un impatto diretto sul successo o viceversa sul fallimento del compito assegnato all'individuo in questione⁷⁸. Quindi l'auto-efficacia del successore è fondamentale affinché questi possa contribuire positivamente al processo di successione. Infatti, man mano che un individuo, e questo con valenza generale e non solo specificamente nel caso di passaggio generazionale, si confronta con sfide ed ostacoli, che riesce a superare attraverso perseveranza ed impegno, la sua consapevolezza di poter ottenere risultati positivi nel compito assegnatoli e la fiducia nelle proprie capacità (auto-efficacia) crescono notevolmente. Secondo un altro lavoro⁷⁹, centrato sull'analisi della *self-efficacy* come fattore fondamentale per i nuovi *leader* delle imprese familiari, il livello dell'auto-

⁷⁸ KREITNER R., KINICKI A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, 2010, p. 129.

⁷⁹ DENOBLE A., EHRLICH S., SINGH G., *Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective*, *Family Business Review*, 2007, XX(2): 127-140.

efficacia del successore influenza il modo in cui questi si relaziona con le norme esistenti e con le aspettative provenienti dal predecessore e dal *team* manageriale, dove presente.

Rileva poi, per la buona riuscita del processo, l'identificazione del successore con l'organizzazione affinché si abbia l'allineamento degli obiettivi e quindi una nuova situazione di "quasi simbiosi" e gli elementi positivi che questa porta con sé (paragrafo 1.4). Non sono da trascurare, infatti, le tensioni negative che possono riverberarsi sull'impresa quando alla guida di questa è posto un soggetto non adeguatamente motivato (ad esempio poiché obbligato) o *committed*.

Dal punto di vista della personalità, si può dire che quella del successore deve rispecchiare almeno in parte quella del predecessore e in particolar modo in quelle caratteristiche che ne fanno un buon imprenditore (si vedano le considerazioni al paragrafo 3.2.1). Gli autori Chrisman, Chua e Sharma⁸⁰ hanno raccolto in un loro lavoro le seguenti caratteristiche della personalità che sono state proposte in letteratura da diverse fonti:

- *Self-confidence*,
- "Aggressività" → Estroversione
- Creatività → Apertura mentale
- Integrità e intelligenza → Coscienziosità
- Indipendenza → Autodirezione
- Propensione al rischio e orientamento al successo → Autoaffermazione
- *Locus of control* interno.

Tutte le precedenti caratteristiche ben si adattano sia al successore sia al predecessore, ad evidenziare che le personalità dei due soggetti "convergono" verso quella idealmente tracciata per l'imprenditore.

Anche per il successore è possibile affrontare la questione dei conflitti, trattata da LeVinson⁸¹. Nel suo lavoro, l'Autore si occupa di analizzare in dettaglio tutti i conflitti che possono a vario titolo danneggiare l'impresa familiare. Perciò, trattando del successore sono da considerare almeno due tipologie di tensioni: quella con il padre/predecessore e quella con gli altri fratelli/possibili successori. Da un primo punto di

⁸⁰ CHRISMAN J. J., CHUA J. H., SHARMA P., *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, Family Business Review, 1998, XI(1): 19-34.

⁸¹ LEVINSON H., *Conflicts That Plague the Family Business*, in *Family Business Sourcebook*, Ed. ARONOFF C. A., WARD. J. L., DETROIT M.I.: Omnigraphics, Inc., 442-453.

vista possono essere riproposte le medesime considerazioni apportate nel paragrafo precedente, viste però dall'ottica del successore.

Per quanto riguarda la seconda tipologia, nuovamente l'aspetto da osservare è di matrice psicologica. Fin dall'infanzia, infatti, i fratelli nutrono una certa rivalità tra loro per quanto riguarda l'ottenimento delle attenzioni, dell'affetto ma anche dell'approvazione da parte dei genitori. Inoltre, è possibile che uno dei genitori sviluppi una particolare attenzione e propensione nei confronti di uno dei figli. Tale rapporto privilegiato si manifesta in favoritismi e quindi gelosie e ripicche da parte dei fratelli "esclusi". Una tale situazione può ben riproporsi anche all'interno dell'impresa, dove si è detto le logiche familiari influenzano notevolmente l'assegnazione dei compiti, delle responsabilità, delle cariche e della remunerazione. Inoltre, la logica seguita per la designazione del nuovo *leader* è legata alla nascita e al genere: viene privilegiato il primogenito maschio a discapito degli altri fratelli (e sorelle) e ciò indipendentemente dalle competenze e conoscenze di ognuno. I conflitti tra fratelli sono alimentati, poi, dall'età. Il fratello più grande ha la possibilità di passare più tempo con il padre e rispetto al più giovane, ovviamente, sviluppa prima la ribellione nei confronti del controllo che gli viene imposto dai genitori che lo portano a maturare nel proprio carattere quelle caratteristiche, come l'indipendenza, l'impegno e la volontà di dimostrare di poter raggiungere i propri obiettivi, di cui si è detto sopra rispetto al successore. Aggiungendo che, rispetto al più giovane, nel momento della successione può aver compiuto più esperienze e aver quindi reperito più conoscenze, competenze e relazioni, il figlio maggiore si presenta come il valido successore. Nonostante quanto detto, il figlio maggiore potrebbe non sentirsi adeguatamente ricompensato e tenuto in considerazione in famiglia, data la presenza di altri fratelli, e quindi per dimostrare le proprie doti potrebbe essere indotto ad iniziare una propria attività e non continuare quella del padre. Il fratello minore, a fronte di quanto detto, potrebbe sviluppare un risentimento legato alla posizione secondaria che si vede costretto ad occupare in impresa come in famiglia. Le strade che gli si aprono, soprattutto se dotato di più competenze rispetto al fratello maggiore, sono due: restare nell'impresa di famiglia in subordinazione rispetto al fratello oppure decidere di non prestare il proprio lavoro nell'impresa di famiglia. Anche il fratello minore può sviluppare, quindi, un bisogno di affermazione che lo può portare ad intraprendere una nuova e diversa attività d'impresa. Per risolvere tali controversie e garantire la presenza di un successore, è

necessario che venga creato un clima di armonia tra i fratelli che dovranno essere lasciati liberi di intraprendere le proprie scelte (questo vale in generale per il successore affinché sia effettivamente *committed*) e dimostrare le competenze di cui dispongono. Una strada da percorrere è quella di far seguire anche percorsi di studio complementari per far prevalere la cooperazione rispetto alla rivalità, cosicché possano rivestire cariche diverse in impresa (direttore finanziario, area vendite, area *marketing*...). Non è un caso, infatti, che una modalità di realizzazione della successione sia la scissione dell'impresa in due o più entità da lasciare ognuna ad uno dei figli, allo scopo di preservare i rapporti familiari e arrecare meno danno all'impresa stessa (la sfera della famiglia però prevale su quella dell'impresa). Infine, rileva la forte pressione che i figli possono subire affinché prestino il proprio lavoro nell'impresa di famiglia e partecipino al processo di successione. Tale pressione si può tradurre in un fattore positivo o negativo e questo seguendo la teoria della c.d. *Self-Fulfilling Prophecy*⁸². La profezia che si auto-adempie è composta da tre effetti:

- L'effetto Pigmalione, il nucleo della profezia che può essere riassunto così: le alte aspettative relativamente alla *performance* di un altro soggetto possono portare tale soggetto al livello di *performance* voluto.
- L'effetto Galatea, le alte aspettative che un individuo ha sul proprio operato portano ad alte *performance*.
- L'effetto Golem, le basse aspettative del *leader* portano ad una diminuzione della *performance*.

Laddove prevalgano i primi due effetti, il figlio designato come successore probabilmente compirà al meglio il proprio ruolo nel processo. Se, invece, prevale il terzo effetto è molto probabile che la successione non dia risultati positivi. In particolar modo aggiungendo le considerazioni apportate rispetto al forte attaccamento del fondatore alla sua impresa e alle criticità legate al rapporto padre-figlio vi è il rischio che prevalga l'effetto Golem.

Analogamente al predecessore, anche il successore secondo Handler assume diversi ruoli nel processo di successione. Questi sono: aiutante, *manager* e *leader*. Dalla figura 3.6 emerge una considerazione rilevante: il successore ha modo di prendere parte al processo solo dopo che il predecessore ha deciso di iniziarlo e infatti la prima posizione

⁸² MERTON R. K., *Teoria e struttura sociale: Volume II, Analisi della struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1970, p. 765-766.

evidenziata in figura è *no role*. Inizialmente, il successore non viene, formalmente e in maniera continuativa, coinvolto nell'impresa di famiglia.

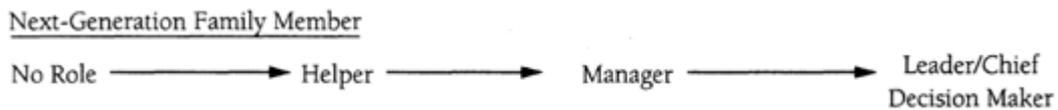


Fig. 3.6: il processo di successione e i ruoli del successore.

Nel primo dei quattro *step* riportati in figura sono ricomprese le attività di studio, le esperienze lavorative temporanee in impresa (come ad esempio quelle estive) e quelle in altre imprese. Questa fase può essere definita “preparatoria”, nella quale il successore raccoglie le competenze e abilità che gli serviranno in seguito se il processo di successione avrà luogo.

I tre ruoli “effettivi” sono caratterizzati per un graduale aumento della responsabilità e dell'autonomia lasciata al successore. Il figlio potrà godere di una buona relazione col padre, che a sua volta incrementerà il successo del processo, solo se accetterà i ruoli che gli spettano e comprenderà i bisogni sottostanti al passaggio generazionale e alla motivazione del padre stesso.

L'importanza della pianificazione, che si può tradurre in un vero e proprio documento, si ha anche nei confronti del successore, il quale sarà messo a conoscenza delle opzioni che gli si presentano rispetto alla sua carriera, saprà comprendere le aspettative riposte in lui dal padre ma anche dall'intera famiglia e conseguentemente potrà affrontare meglio il processo stesso. La consapevolezza del successore è fondamentale, secondo Sharma e Irving, perché questi sviluppi il *commitment* necessario affinché il processo sia di successo⁸³. Il *commitment* indica il grado di dedizione e impegno del successore nel processo di successione nonché il livello di allineamento degli obiettivi individuali e di processo. Gli Autori hanno ritrovato quattro tipologie di *commitment*:

- **Affettivo:** il successore desidera effettivamente prendere parte al processo. Esso è causato dall'allineamento delle identità e degli interessi. Il primo elemento si ha quando il successore si identifica con l'impresa, fatto che produce il desiderio di

⁸³ SHARMA P., IRVING P. G., *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, XXIX(1): 13-34.

concorrere al raggiungimento dei suoi obiettivi. Quando ciò non avviene il successore percepisce una “dissonanza cognitiva” o una divergenza tra il ruolo lavorativo e quello familiare. L’allineamento degli interessi avviene quando esiste una certa consonanza tra la carriera che il successore si aspetta di avere e le opportunità offerte dall’impresa di famiglia.

- **Normativo:** il successore si sente obbligato a prendere parte al processo per mantenere le relazioni familiari. Le cause consistono nelle norme familiari in relazione al genere e all’ordine di nascita e nell’istituzionalizzazione delle norme. Dal primo punto di vista, la famiglia, come già più volte ricordato, opera con logiche differenti rispetto all’impresa. In particolar modo il successore può essere scelto in base al suo genere e all’ordine di nascita. Da ciò deriva che uno o più membri della famiglia si sentono in un certo senso obbligati ad impegnarsi nell’impresa di famiglia. D’altro canto la famiglia potrebbe aspettarsi o che tutti i membri della successiva generazione, o viceversa nessuno di loro, decidano di iniziare la carriera nell’impresa di famiglia. Queste aspettative, di fatto, influenzano la scelta non solo del successore ma anche di tutti i membri della nuova generazione. L’istituzionalizzazione delle norme fa riferimento al rafforzarsi, nel corso del tempo e delle generazioni, delle norme di cui sopra. Se il passaggio generazionale e l’ingresso della nuova generazione in impresa sono disciplinati sempre dalle stesse norme, coloro i quali non trovano giusta la norma sentiranno una maggiore pressione ad adattarsi al volere della famiglia.
- **Calcolativo:** il successore deve prendere parte al processo sulla base di una valutazione basata su costi e benefici. In tale calcolo vengono considerati i costi finanziari e quelli sociali. I costi finanziari consistono nella perdita, se il successore non intende restare nell’impresa di famiglia, di diritti o poteri che vengono distribuiti sulla base dell’appartenenza alla famiglia e del ruolo svolto in essa. Inoltre, nelle imprese familiari i membri della famiglia percepiscono, di solito, una remunerazione più elevata rispetto ai loro pari grado, fatto che li spinge a non cercare all’esterno altre opportunità. I costi sociali, invece, indicano la perdita del capitale sociale, il quale, come si è detto, è particolarmente rilevante ed importante per le imprese familiari. Il capitale sociale porta informazioni, risorse, potere e l’influenza sugli altri. Poiché esso è un fattore che può essere trasferito

col passaggio generazionale, nel caso in cui lo stesso non avvenga il membro della famiglia vedrà venir meno i benefici ad esso associati.

- Imperativo: il successore ha bisogno di prendere parte al processo poiché crede di non avere altre opportunità o perché è stato “esposto” solo al modello del lavoro nell’impresa di famiglia oppure non ha cercato alternative poiché si sente privo delle abilità richieste dal mercato. I figli, in varia misura, sono indotti dalla famiglia a seguire il modello dei genitori e ciò comporta una certa riluttanza a pensare di non restare nell’impresa di famiglia poiché tale soluzione appare la più “confortevole” e conosciuta. D’altro canto, le esperienze fin da giovani nell’impresa di famiglia, portano la successiva generazione a sviluppare un capitale di conoscenze e competenze che ben si adatta all’impresa in questione ma potrebbe non adattarsi alle altre. Da ciò nasce la sensazione di non avere alternative all’impresa familiare.

Il *commitment* influenza il comportamento nell’organizzazione e in particolare il livello della *performance*, l’assenteismo e il c.d. *job-involvement* (la misura in cui l’individuo è “immerso” nel proprio lavoro). Un membro della famiglia con un alto livello di *commitment* è più propenso a restare nell’impresa di famiglia, a rispettare il ruolo assegnatoli nonchè ad essere soddisfatto al termine della transizione.

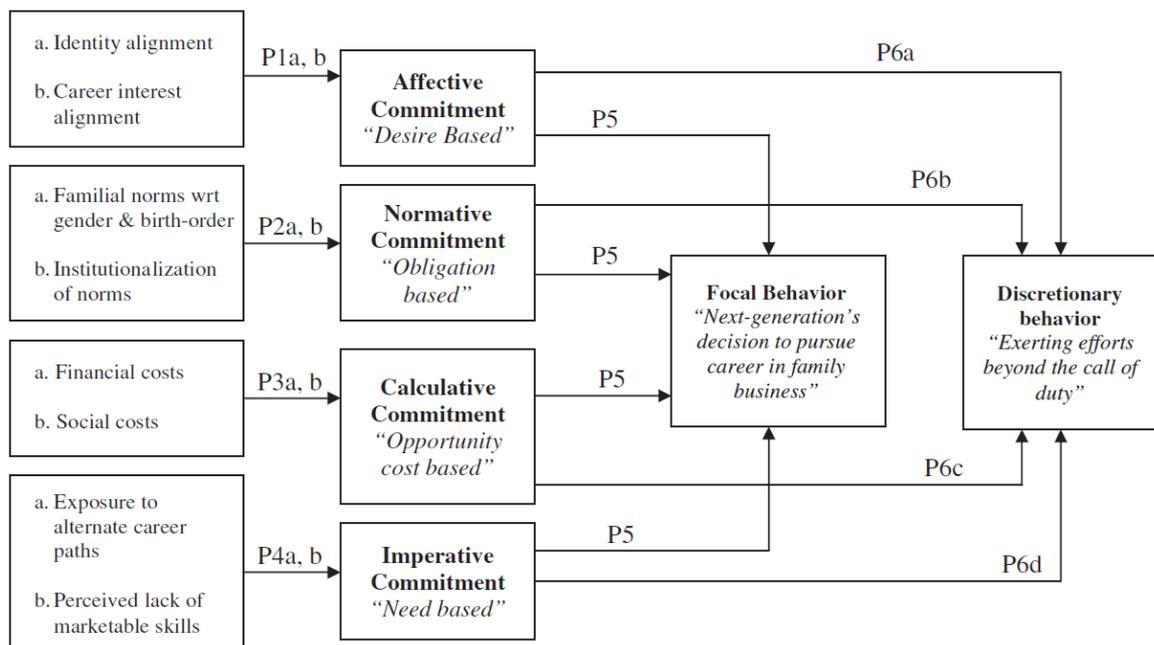


Fig. 3.7: le tipologie di *commitment* del successore.

La figura 3.7 mostra i possibili risultati del *commitment*: comportamento focale, la decisione volontaria di proseguire nell'impresa familiare, o discrezionale, la decisione di restare nell'impresa di famiglia non è presa "per dovere" e il successore è indotto ad impegnarsi maggiormente. La relazione tra tipologia di *commitment* e probabilità di adottare uno dei due comportamenti, per entrambi, segue la presente gerarchia:

Affettivo → Normativo → Calcolativo → Imperativo

Con la fondamentale differenza che nel caso del comportamento focale la relazione è in ogni modo positiva (varia solo l'intensità), mentre rispetto al comportamento discrezionale (la decisione di approfondire maggior impegno rispetto al "minimo" richiesto dal senso di dovere) il *commitment* imperativo può essere anche negativo.

Un'analisi diversa, ma complementare sotto certi punti di vista, è stata proposta da Stavrou⁸⁴, con lo scopo di capire i motivi che spingono il successore a partecipare al processo stesso e quindi, in definitiva, per comprendere i fattori che portano al successo o al fallimento del passaggio generazionale. Nella figura 3.8 si fa chiaro riferimento a tre dimensioni: quella temporale, quella dei livelli di coinvolgimento del possibile successore nell'impresa, e quella motivazionale. Secondo lo studio, i membri della famiglia cominciano a prestare continuamente il proprio lavoro nell'impresa di famiglia tra i 18 e i 28 anni. La loro "scalata" verso la *leadership* si articola in tre "momenti": pre-ingresso, ingresso e successione; tale scansione, anche se formalmente diversa, è analoga a quella proposta da Wennberg, Nordqvist, Baù e Hellerstedt, adottata nel presente lavoro. L'elemento più rilevante consiste nell'individuazione di quattro fattori motivanti il potenziale successore che a loro volta sono composti da elementi positivi e negativi. Quelli inerenti l'impresa sono: l'interesse del potenziale successore nei prodotti, mercati, *operations* o strategie dell'impresa; la prospettiva di disporre del potere decisionale anche se in futuro; la possibilità che la propria opinione venga ignorata poiché il predecessore non ha fiducia nelle sue abilità e la possibilità che il predecessore non voglia condividere informazioni e responsabilità col nuovo arrivato.

⁸⁴ STAVROU E. T., *A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm*, Family Business Review, 1998, XI(2): 135-142.

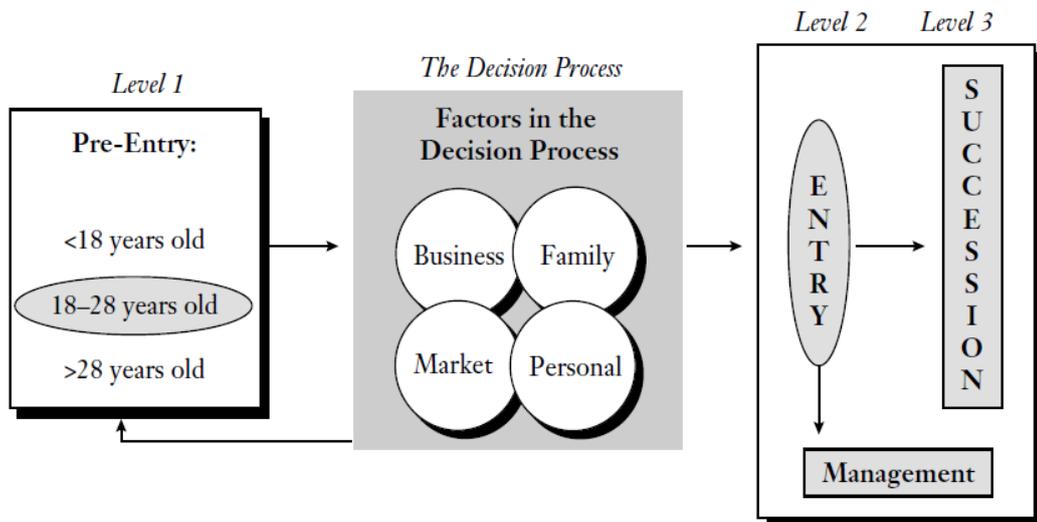


Fig. 3.8: le motivazioni del successore.

La famiglia può incidere sulla scelta in base alle norme che adotta, alla pressione alla quale sottopone la nuova generazione e alle opportunità che lascia ai suoi membri, come già discusso precedentemente. I fattori che ricadono sotto l'etichetta "mercato" indicano il contesto nel quale il successore dovrà gestire l'impresa e quindi implicitamente all'autovalutazione sull'abilità di fronteggiare periodi di crisi o approfittare di quelli di prosperità. Il rischio connesso alla gestione in prima persona di un'impresa potrebbe essere troppo grande da sostenere per il possibile successore che potrebbe scegliere un impiego altrove se le condizioni del mercato sono più favorevoli o meno rischiose. Gli elementi personali, infine, fanno riferimento agli interessi, capacità e obiettivi del potenziale successore e alla misura nella quale questi possono essere soddisfatti, impiegati e raggiunti rispettivamente, anche in questo caso si rimanda alle considerazioni sopra riportate.

Per riassumere i diversi contributi sopra proposti, si può analizzare la figura 3.9. nella quale si evincono gli elementi determinanti affinché il passaggio generazionale sia percepito come un'esperienza positiva dal successore. Le due sfere di influenza sulla qualità dell'esperienza sono legate all'individuo e alle relazioni. Le influenze individuali consistono in:

- La possibilità che il successore ha, nell'impresa, di soddisfare gli interessi legati alla carriera, i bisogni psicologici e quelli legati al periodo della vita nel quale il successore stesso si trova.
- L'influenza personale che il successore può esercitare nell'impresa.

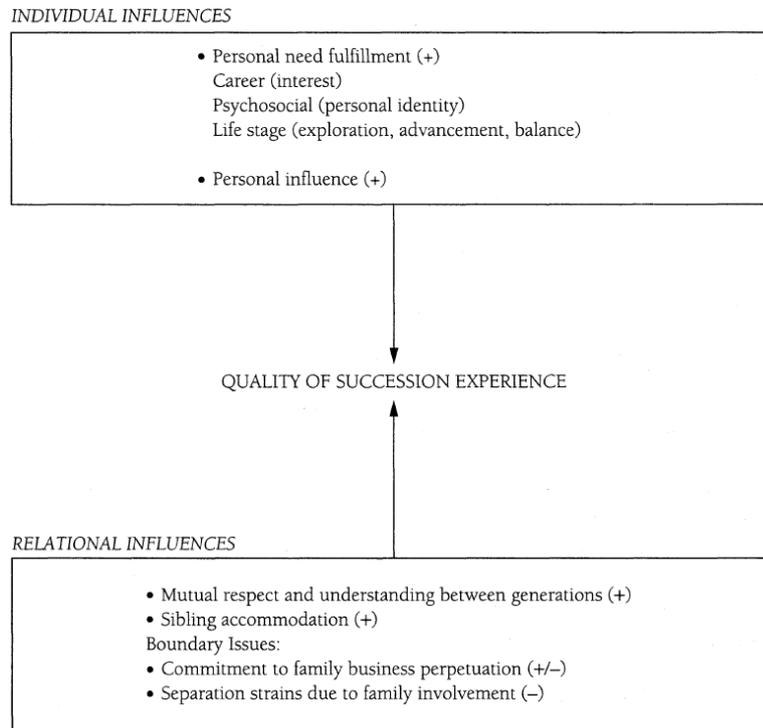


Fig. 3.9: le determinanti della successione di successo.

Entrambi gli elementi sono connessi positivamente all'esperienza di successione.

Dal punto di vista relazionale, invece, si hanno i seguenti elementi:

- Il mutuo rispetto tra predecessore e successore.
- L'assenza di conflitti tra fratelli.
- La perpetuazione del *commitment* nell'impresa.
- Le tensioni legate alla presenza della famiglia nell'impresa.

Il primo e il secondo dei fattori precedenti sono legati positivamente con la qualità dell'esperienza, viceversa per l'ultimo mentre il *commitment* può essere un elemento positivo o negativo a seconda della sua tipologia.

3.3.3 La relazione tra predecessore e successore

Nel passaggio generazionale, quindi nella successione interna, predecessore e successore sono legati da un vincolo più profondo rispetto a quello che si viene a creare in una successione non familiare: i due soggetti, infatti, oltre a condividere il medesimo impegno a guidare l'azienda, e perciò i medesimi valori, sono vincolati dalla stretta relazione padre/figlio. Da ciò nascono potenziali conflitti che possono essere fortemente

destabilizzanti per l'impresa. Si pensi alle teorie di matrice psicologica che spiegano chiaramente come nella fase dell'infanzia esista una rivalità tra il genitore e il figlio dello stesso genere indirizzata nei confronti dell'altro genitore. Una medesima situazione si verifica anche nei confronti dell'impresa: il genitore, infatti, pur consapevole della necessità di lasciare il comando al figlio, è mosso da tutt'altre intenzioni. Accanto a ciò si possono aggiungere come fattori destabilizzanti lo squilibrio di potere, autorità e responsabilità. Infatti, anche se tali elementi sono presenti in qualunque tipo di impresa poiché è prevista una gerarchia del comando, nelle imprese familiari si aggiungono le tensioni che sono importate dai ruoli assunti all'interno della famiglia. Perciò potrà essere presente una situazione di sottomissione per il figlio anche quando il comando operativo è passato nelle sue mani se ad esempio il genitore resta in impresa rivestendo una carica, anche se relativamente formale come può essere quella di presidente non esecutivo, che di fatto obbliga il figlio a sottostare alla sua autorità.

La relazione tra padre e figlio può essere analizzata secondo due dimensioni: il ciclo di vita dei due attori coinvolti e la rispettiva qualità della relazione⁸⁵. Da questo punto di vista è possibile scomporre tale relazione in tre fasi:

1. Il padre ha attorno ai 40 anni e il figlio sui 17/22.
2. Il padre ha attorno ai 50 anni e il figlio sui 23/33.
3. Il padre ha attorno ai 60 anni e il figlio sui 34/40.

Queste tre fasi sono caratterizzate da situazioni di equilibrio diverse e da uno specifico livello di problematicità/armonia.

Nella prima e nella terza, i cicli di vita dei due attori sono accomunati dalle medesime caratteristiche come la necessità di riconoscimento, i medesimi dubbi legati alla vita e il bisogno di indipendenza. Queste similitudini creano, però, delle tensioni che si traducono in un basso livello di qualità, ovvero in una relazione problematica. Entrambi gli attori percepiscono, infatti, le azioni dell'altro come delle minacce al loro *status* e al soddisfacimento dei loro bisogni.

La seconda fase, invece, è di armonia essenzialmente per le diversità che caratterizzano il ciclo di vita del padre e del figlio. Infatti, mentre il primo affronta un periodo di tranquillità e stabilità emotiva ed economica, il secondo si trova in un periodo di incertezze. Questa situazione opposta comporta la propensione a sviluppare un'attività di

⁸⁵ DAVIS J. A., TAGIURI R., *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*, Family Business Review, 1989, II(1): 47-74.

mentoring ovvero sia il padre sia il figlio sono disposti ad instaurare un rapporto basato sull'insegnamento e il passaggio delle conoscenze allo scopo di trasmettere la propria "cultura" e di trovare un modello comportamentale di riferimento rispettivamente.

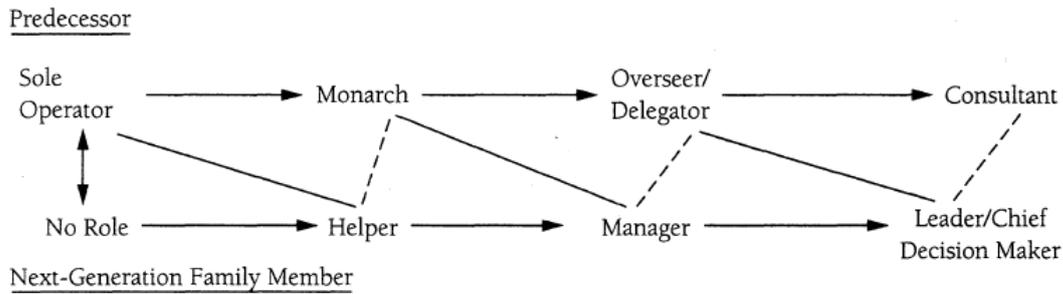


Fig. 3.10: i ruoli del predecessore e del successore: il mutuo aggiustamento.

Nello schema proposto da Handler, già analizzato nei paragrafi precedenti, si possono osservare i ruoli di predecessore e successore congiuntamente. Ciò che non è stato riportato nei paragrafi precedenti è il *continuum* tra i vari ruoli assunti dai due soggetti: si possono avere i due ruoli associati in ciascuna fase (ad esempio *monarca* e *aiutante*) solo se uno dei due soggetti inizia la fase in questione. A tal proposito si ribadisce nuovamente la rilevanza del predecessore come iniziatore del processo. Nel processo di successione il predecessore riveste almeno quattro ruoli mentre il successore tre, il *no role* non viene considerato appunto poiché il successore non è presente nell'impresa. Secondo Handler⁸⁶, che ha appunto proposto tale modello di mutuo aggiustamento dei ruoli, il terzo ruolo della generazione entrante, *leader*, e l'ultimo di quella uscente, *consulente*, può essere rivestito solo se tra i due attori avviene un trasferimento completo delle conoscenze, della responsabilità, della *leadership* (paragrafo 4.1) e dell'autorità (a tale proposito valgono le considerazioni relativamente la legittimazione che deve provenire non solo dai membri della famiglia ma anche dagli altri *stakeholders* tra i quali i dipendenti). Non è da tralasciare la possibilità che il predecessore assuma nuovi ruoli dopo che la successione è avvenuta con successo. Infatti, il predecessore ha, in virtù dell'esperienza passata, non solo un bagaglio di conoscenze ed esperienze che potrebbero essere utili in determinati contesti ma dispone anche di un *social capital* particolarmente elevato. Infatti, le relazioni e i *network* di relazioni, così come l'abilità di essere un nodo focale di tali *network*, non

⁸⁶ HANDLER W. C., *Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience*, Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989.

può automaticamente essere trasferita insieme nel passaggio generazionale, proprio perché altri soggetti esterni sono ricompresi in tali rapporti (da cui quindi anche l'esigenza di affrontare la materia secondo un'ottica multidimensionale e non solo individuale).

Affinché il predecessore resti convinto della decisione di “mettersi da parte” e passare le redini alla nuova generazione, è fondamentale che anche per lui, e non solo per il successore, la transizione sia un processo soddisfacente. A tale proposito Sharma Chrisman e Chua⁸⁷ hanno elaborato un modello che propone una visione integrata del soddisfacimento che deve derivare dal processo di successione. Tale soddisfacimento è uno degli elementi che permette di affermare che la successione è avvenuta con successo (bisognerà però anche analizzare i livelli di *performance* dell'impresa dopo il processo). Il modello prende in analisi il soddisfacimento sia del predecessore sia del successore secondo cinque elementi: la propensione del predecessore a lasciare l'impresa, la disponibilità del successore a prendere il suo posto, la volontà della famiglia di continuare il *business* familiare, l'accettazione dei ruoli assegnati e la pianificazione della successione. In particolar modo rilevano la prima, la seconda e la quarta delle variabili sopra citate. Infatti affinché la successione sia di successo è necessario, anche se non sufficiente, che entrambi i soggetti coinvolti sia favorevoli al processo.

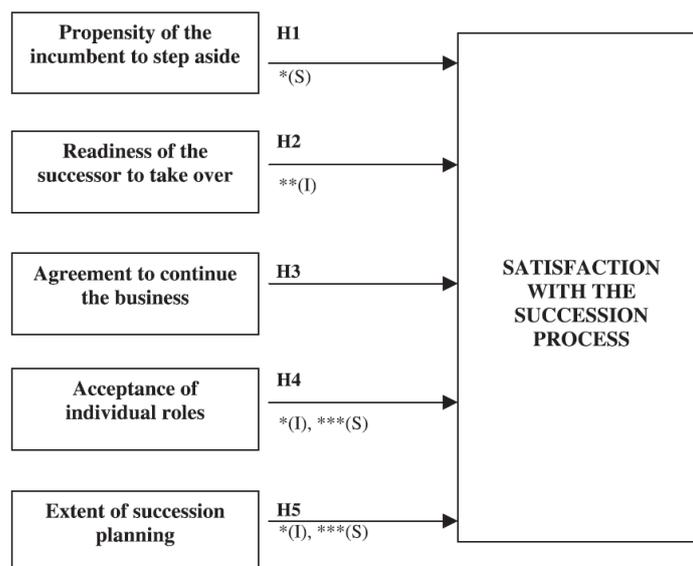


Fig. 3.11: determinanti della soddisfazione del processo di successione.

⁸⁷ SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J. H., *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, Journal of Business Venturing, 2003, XVIII(5): 667–687.

Quanto detto rimanda alle considerazioni già proposte nei due paragrafi precedenti che possono essere così riassunte: ogni soggetto partecipante deve dimostrare un *commitment* “genuino” al processo. L’accettazione dei ruoli è fondamentale affinché vi sia il mutuo aggiustamento proposto da Handler e che quindi la transizione sia graduale e permetta agli attori coinvolti di trasferire/acquisire le informazioni, le competenze, le relazioni e le responsabilità necessarie per la continuazione dell’attività. Anche il sostegno della famiglia è importante e questo affinché la *familines* apportata sia un vantaggio e non un peso. Da ultimo, la stesura di un piano incrementa la soddisfazione dei partecipanti al processo poiché stabilisce tempi, ruoli e responsabilità.

Per concludere, è necessario evidenziare che la relazione predecessore-successore non si inserisce in un contesto isolato, ma molti altri soggetti possono interferire con questa. Innanzitutto la famiglia, tipicamente la madre (gli studi in materia hanno quindi evidenziato, implicitamente, che i soggetti coinvolti sono il padre e i figli, privilegiando quelli maschi e solo residualmente e raramente le figlie), ma anche eventuali altri soggetti “vicini” al predecessore o coinvolti a vario titolo da diversi interessi.

Con il capitolo successivo si cercherà, infine, di concludere il discorso relativamente alle “forze” che possono influenzare il processo di successione ma anche la relazione tra i due soggetti in essa primariamente coinvolti: predecessore e successore.

CAPITOLO QUARTO

Il trasferimento della *leadership* e la sfera relazionale.

La trattazione del presente capitolo ricomprende gli “aspetti relazionali di gruppo”, ovvero quelli legati agli altri soggetti interessati nel processo, diversi dal predecessore e il successore. Il capitolo affronta, dapprima, l’importante tematica del trasferimento della *leadership*, elemento fondamentale per il successo del passaggio generazionale. Inoltre, verranno approfonditi il tema della formazione del successore e della tipologia di *leadership* che questi adotterà. Secondariamente, l’attenzione sarà spostata sulla famiglia e i suoi membri e come questi possono influenzare il passaggio generazionale. Della rivalità tra fratelli si è già avuto modo di parlare e perciò l’approfondimento sarà rivolto nei confronti della madre, del delicato ruolo che svolge nella famiglia e delle potenzialità di influenza che questo comporta. Successivamente si passerà al sistema-impresa, ovvero all’organizzazione e ai potenziali problemi connessi alla “giustizia organizzativa” e alla successione rispetto alla posizione dei dipendenti non familiari e nello specifico dei *senior manager*. Da ultimo, si propone l’impatto della terza area di influenza: l’ambiente. In conclusione, si provvederà ad alcune considerazioni riepilogative volte all’individuazione delle determinanti del successo del passaggio generazionale e del problema della post-successione, quindi dell’effettivo passaggio della guida dell’impresa alla nuova generazione.

4.1 Il trasferimento della *leadership*.

Il trasferimento della *leadership* merita un’attenzione particolare poiché è l’elemento del passaggio generazionale più delicato e che in maniera più esaustiva permette di capire se l’impresa sopravvivrà o meno al predecessore/fondatore.

Alcuni Autori hanno evidenziato che non esiste una definizione univoca di *leadership*, o meglio, ne esistono tante quante sono gli studiosi che si sono adoperati per risolvere tale problema definitorio⁸⁸. In linea di principio si può dire che il *leader*, oggi, può essere visto come colui che riesce a comunicare una visione agli altri e “nel trasmetterla riesce a creare relazioni forti con altre persone tali da condurli verso il suo raggiungimento”⁸⁹. Si evince, perciò, che l’aspetto fondante della *leadership* è la relazione, tra due persone (*leader* e *follower*) e tra più persone (*leader* e *followers*), che ha un impatto sia sull’organizzazione sia sulla capacità dell’impresa di operare nel proprio contesto competitivo. Nello specifico caso della transizione generazionale, si può adottare la seguente definizione di *leadership*: “*the process of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement*”⁹⁰. Perciò gli elementi fondanti di tale concetto sono l’influenza, l’obiettivo e il gruppo. Gli obiettivi delle imprese familiari possono anche non essere incentrati sulle *performance* d’impresa, come ad esempio si ha nel caso in cui l’esigenza primaria sia l’occupazione dei membri della famiglia. Per quanto riguarda il fattore gruppo, la famiglia di per sé ne rappresenta una tipologia (si rimanda alle considerazioni del paragrafo 4.2) nella quale, per altro, i conflitti possono essere particolarmente evidenti e duraturi nel tempo. Infine, il concetto di influenza sulle attività del gruppo indica che la famiglia ha il potere di modificare l’orientamento dell’impresa. Perciò nelle imprese familiari il tema del trasferimento della *leadership* è fondamentale per garantire il proseguo dell’impresa stessa. Da ciò deriva la centralità della tematica della *leadership* e del suo trasferimento nel passaggio generazionale.

4.1.1 Leadership e cognitive categorization.

Il tema del trasferimento della *leadership* nel processo di successione generazionale può essere analizzato partendo dalla teoria della *cognitive categorization*⁹¹. Questa afferma che gli individui ricevono e processano le informazioni sulla base di categorie cognitive

⁸⁸ YUKL G. A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, 1989, p. 1-11, 74-97, 148-231.

⁸⁹ AZZARITI F., *Lezioni di leadership: I segreti del successo raccontati dai leader dello sport e dell’impresa*, Baldini Castaldi Dalai Editore, Milano, 2003, p. 123 e ss.

⁹⁰ CATER J. J., JUSTIS T., *The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study*, *Family Business Review*, 2009, XXII(2): 109-124.

⁹¹ MATTHEWS C. H., MOORE T. W., FIALKO A. S., *Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective*, *Family Business Review*, 1999, XII(2): 159-170.

astratte, che sono definite da schemi o prototipi⁹². Questi concorrono ad una percezione più snella in termini quantitativi di informazioni da assimilare per ogni episodio. Anche la successione generazionale, e gli episodi di cui si compone, possono essere analizzati seguendo tale teoria. Infatti, il genitore/*leader* attuale utilizza la *cognitive categorization* nei confronti del successore e della sua preparazione così come verso sé stesso ma, d'altro canto, anche il successore agisce nel medesimo modo rispetto alla sua stessa volontà di prendere il posto del padre. Le informazioni raccolte da ciascun soggetto vengono poi comparate con lo schema mentale del *leader*, che ricomprende tutte le caratteristiche fondamentali per ciascun individuo affinché tale ruolo venga svolto al meglio. La figura 4.1 riporta l'applicazione della teoria della *cognitive categorization* al processo di successione, evidenziando quattro situazioni in cui avviene il confronto della percezione con gli schemi e i prototipi individuali:

1. Il predecessore applica la “categorizzazione” al figlio.
2. Il padre applica a sé stesso la “categorizzazione”.
3. Il successore applica la “categorizzazione” al padre.
4. Il figlio applica a sé stesso la “categorizzazione”.

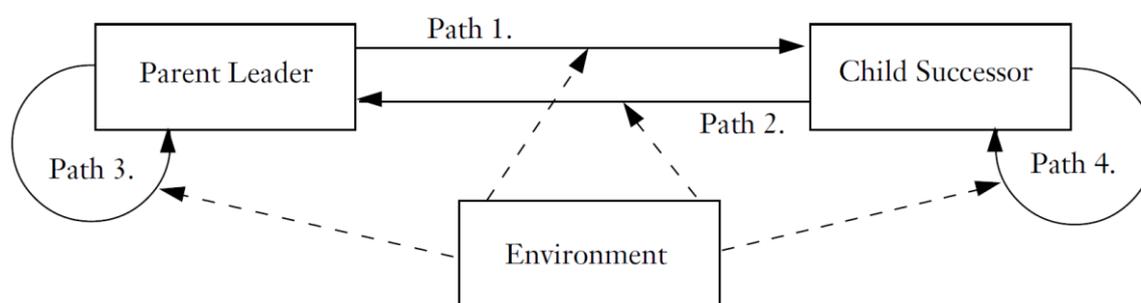


Fig. 4.1: Cognitive categorization applicata alla successione generazionale.

Seguendo il modello di Handler esposto al capitolo terzo (*mutual role adjustment*) e sapendo che il processo di “categorizzazione” consiste nel confronto delle percezioni con lo schema del *leader* da parte di ciascuno dei due attori nei confronti dell'altro ma anche verso sé stesso, si evince che il processo di trasferimento della *leadership* è un processo di mutuo aggiustamento e di spostamento del “carisma” da un attore all'altro.

⁹² ROSCH E., *Principles of categorization*, in E. ROSCH & B. B. LLOYD (Eds.), *Cognition and categorization*, 1978.

L'aggiustamento dei ruoli si ha qui a seguito del confronto con lo schema proprio di ciascun individuo, che porta alla modifica del comportamento e quindi ad un processo qualitativamente migliore. Anche l'ambiente, come contesto nel quale i comportamenti hanno luogo, modifica le percezioni dei due attori e le conseguenze sulle rispettive azioni. L'aggiustamento del ruolo del padre è definito in termini di diminuzione dell'impegno nell'organizzazione. Tale diminuzione avviene nel momento in cui, tramite il processo di "categorizzazione", la percezione del predecessore rispetto all'abilità del successore di essere il nuovo *leader* è coincidente con il suo schema di *leader*. Ovviamente tale disponibilità del predecessore a lasciare la guida dell'impresa al successore è influenzata dallo stile da questi adottato o meglio dal modo di osservare la contrapposizione con l'erede (paragrafo 3.3.1). Secondo poi la profezia che si auto-adempie, quando il successore viene riconosciuto dal predecessore come *leader*, le sue *performance*, in termini di potere sociale e influenza, aumenteranno implicando di fatto un innalzamento delle abilità associate alla *leadership*. D'altro lato, le percezioni che il successore ha rispetto alla preparazione ad assumere il ruolo di *leader* possono influenzare le sue aspettative e il suo comportamento. Come si dirà più avanti (paragrafo 4.1.2), lo sviluppo del successore, inteso come lo sviluppo delle conoscenze e competenze che gli serviranno per guidare l'impresa, permette sia che al successore stesso sia associata l'adeguata credibilità di cui un *leader* deve godere sia gli permetterà di assumere con maggiore facilità tale ruolo, grazie al rafforzamento della sua *self-efficacy*. L'ultimo elemento, la "categorizzazione" del comportamento del padre, diventa problematico nel momento in cui è necessario il confronto tra percezione e schemi di natura diversa, come quello basato sulla relazione familiare e quello basato sul ruolo ricoperto dal padre nell'impresa. Possono venire quindi a crearsi dei *bias* cognitivi (ad esempio *halo effect*⁹³) che incidono negativamente sulla volontà di assumere il ruolo di *leader* nel caso in cui la percezione del figlio sia positiva rispetto all'abilità del padre di continuare a rivestire il ruolo di *leader*, e viceversa⁹⁴. Proseguendo su questo filone, si può esporre lo studio sulla personalità realizzato da Jung allo scopo di analizzare gli elementi rilevanti per il

⁹³ KREITNER R., KINICKI A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, 2010, p. 193 e ss.

⁹⁴ BRUN DE PONTET S., WROSCHE C., GAGNE M., *An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession*, *Family Business Review*, 2007, XX(4): 337-354.

trasferimento della *leadership*⁹⁵. L'Autore individua in due processi le differenze tra i vari individui: il modo in cui la persona percepisce i vari stimoli e il suo livello di energia. Il primo processo è composto da pensiero, sentimenti, sensazioni e intuizione. Il pensiero comporta la valutazione delle informazioni secondo la logica mentre i sentimenti indicano come un individuo usa i valori personali e di gruppo per analizzare le informazioni. Le sensazioni servono per raccogliere le informazioni usando i cinque sensi mentre l'intuizione permette di provvedere ad una seconda raccolta di informazioni laddove i sensi non sono più sufficienti. Il secondo processo, invece, si compone di introversione ed estroversione. La differenza è la medesima che si trova nel modello *Big Five* (paragrafo 3.3) e consiste nel fatto che le persone estroverse tendono a socializzare meglio e ricercare l'approvazione dall'esterno. Una modifica a tale teoria comporta l'aggiunta di altre due funzioni quali la percezione, che consiste nell'esplorazione degli stimoli, e il giudizio, che consiste nel raggiungimento di conclusioni rispetto agli stimoli stessi. L'applicazione della teoria prevede che per ogni insieme di processi una sola delle funzioni sia quella predominante, ad indicare il comportamento "preferito" dell'individuo, mentre le altre funzioni restano secondarie. In questo modo due individui, con *mix* di funzioni preferite diversi, risponderanno in maniera diversa agli stimoli, anche se della stessa natura. Per quanto riguarda l'argomento della *leadership*, numerosi studi si sono dedicati al ritrovamento di una qualche correlazione tra la personalità, intesa in termini di funzioni prevalenti per ogni *set*, e lo svolgimento efficace del ruolo. Nella tabella 4.1 sono riportati i risultati delle ricerche che indicano il "tipo" prevalente di personalità tra i leader ma anche per i *manager* e i fondatori [si consideri che le sigle hanno i seguenti significati: E=*Extraversion*/ I=*Introversion*, S=*Sensing*/ N=*Intuitive*, T=*Thinking*/ F=*Feeling*, J=*Judging*/ P=*Perceiving*].

Tab. 4.1: personalità e successione generazionale.

LEADER	FONDATORI	MANAGER
NTJ	STJ	TJ

⁹⁵ STAVROU E. T., KLEANTHOUS T., ANASTASIOU T., *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*, Journal of Small Business Management, 2005, XLIII(2): 187–206.

La rilevanza di quanto appena riportato è legata al fatto che le caratteristiche della personalità del successore hanno un impatto sul suo comportamento⁹⁶, sull'abilità nel gestire i conflitti e nel *decision-making*, quindi sulle *performance*. Come già affrontato nel paragrafo 3.3.2, la personalità del successore è uno degli elementi fondamentali per la buona riuscita del passaggio generazionale, ma anche per il successo dell'impresa poiché dalla personalità dipendono anche le risposte comportamentali. La tabella 3.1 mostra, quindi, che la maggiore differenza tra *leader* (il successore dalla seconda generazione) e fondatore è legata alla “coppia” *Sensing/Intuitive*. Più precisamente il fondatore si basa maggiormente sui sensi nelle sue percezioni mentre il successore sull'intuizione. Ciò può essere spiegato facendo riferimento alle implicazioni differenti dei ruoli, dove il fondatore è il “creatore” guidato dalla *business idea* e il successore è il “continuatore”, ma anche al *background* scolastico diverso dei due attori (di norma per le generazioni successive alla prima si ha un livello di educazione più elevato), che spinge il fondatore ad essere più pragmatico. Da ultimo rileva che i *manager* sviluppano una personalità centrata sul pensiero e sul giudizio, tratti che li portano a compiere al meglio il ruolo loro assegnato ma che evidentemente non gli permettono, se non affiancati da altro, di avere successo come imprenditori.

4.1.2 La formazione del nuovo leader.

Numerosi studi si sono concentrati sulle modalità per riuscire a formare al meglio i nuovi *leader*. Questa esigenza è motivata dal fatto che molto spesso nelle imprese familiari è necessario colmare un *gap* iniziale dovuto all'ovvio fatto che il successore viene scelto tra un numero ristretto di soggetti e quindi non attingendo ad un “mercato esterno”, che già provvede alla loro formazione. Il passaggio generazionale è quella fase della vita dell'impresa che mostra le maggiori criticità legate all'assenza della formazione degli eredi. Infatti, la maggiore sfida della successione è collegata alla *vision* dell'impresa e alla capacità di mantenere i valori familiari nel tempo⁹⁷. Ovviamente col passaggio generazionale è possibile che un nuovo *set* di valori rimpiazzi quello precedente: la sfida quindi consiste nel permettere al successore di sviluppare la propria *vision* dell'impresa. Le imprese familiari, perciò, devono più di altre impostare un processo di formazione del

⁹⁶ QUAGLINO G. P., GHISLIERI C., *Avere leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004.

⁹⁷ FIEGENER M., BROWN B., PRINCE R., FILE K., *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*, Family Business Review, 1994, VII(4): 313-329.

successore tale da garantire da un lato l'acquisizione delle doti manageriali richieste nello specifico caso e dall'altro l'assunzione dei valori familiari (la base di ogni impresa familiare) per guidare l'impresa. Nonostante il dibattito sulla possibilità di apprendere o meno la *leadership* (*leader* si nasce o si diventa?), in questa sede è rilevante considerare che una volta che la famiglia decide di procedere con la successione interna, è necessario che vi sia un'adeguata formazione dell'erede prescelto. Le esperienze formative per il successore si articolano in due macro-gruppi: quelle relazionali e quelle legate al saper fare (*learning by doing*).

Le modalità con le quali vi è la formazione del nuovo *leader* dipendono strettamente da tre elementi che differenziano nettamente le imprese familiari da quelle non familiari:

- Lo stile di *management* del predecessore. Le imprese familiari sono caratterizzate da uno stile autocratico coerente con la cultura paternalistica che porta all'accentramento del controllo nella figura dell'imprenditore (predecessore). Il predecessore, di solito, è un *leader* direttivo⁹⁸ che guida e dirige i dipendenti per l'ottenimento di risultati da lui fissati e partecipa attivamente al controllo e alla supervisione delle attività da svolgere.
- La cultura organizzativa, nella misura in cui diventa un meccanismo di regolazione dei comportamenti dei membri dell'organizzazione. Questa è strettamente influenzata dai valori della famiglia (paragrafo 4.2.2), che anche informalmente concorre alla gestione delle attività d'impresa secondo il mutuo aggiustamento dei comportamenti dei suoi membri. Da ciò deriva la forte informalità delle imprese familiari nonché la resistenza alla formalizzazione delle decisioni, una volta prese, in piani.
- La relazione *superior-subordinate* che nelle imprese familiari è di tipo genitore-figlio. Questo garantisce una maggiore "intimità" e informalità, fatto che permette un apprendimento più efficace quando si sviluppano le attività di *mentoring* e *coaching* soprattutto per quanto riguarda i fattori relazionali.

Da quanto detto è evidente che nelle imprese familiari vi è un orientamento più marcato per lo sviluppo del successore centrandosi su esperienze relazionali con ruolo primario del predecessore nel *training* dell'erede. Il percorso che porta il successore a diventare

⁹⁸ TOSI H. L., PILATI M., *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano, 2008, p. 275.

leader può essere ben riassunto nella figura 4.2⁹⁹. I fattori evidenziati e rilevanti nel processo di addestramento del successore sono sei:

1. Relazione positiva tra padre e figlio.
2. Orientamento di lungo termine.
3. Cooperazione.
4. Acquisizione delle conoscenze.
5. I ruoli del successore.
6. La propensione al rischio.

Questi sono stati analizzati a partire dal modello a quattro stadi/fasi realizzato sia da Churchill e Hatten (figura 2.2) sia da Handler (figura 3.10). Perciò il modello riportato in figura 4.2 adotta entrambi i punti di vista, quello delle fasi del ciclo di vita dei due attori e quello del mutuo aggiustamento dei ruoli, in estrema coerenza con quanto già riportato nel capitolo secondo e terzo del presente lavoro.

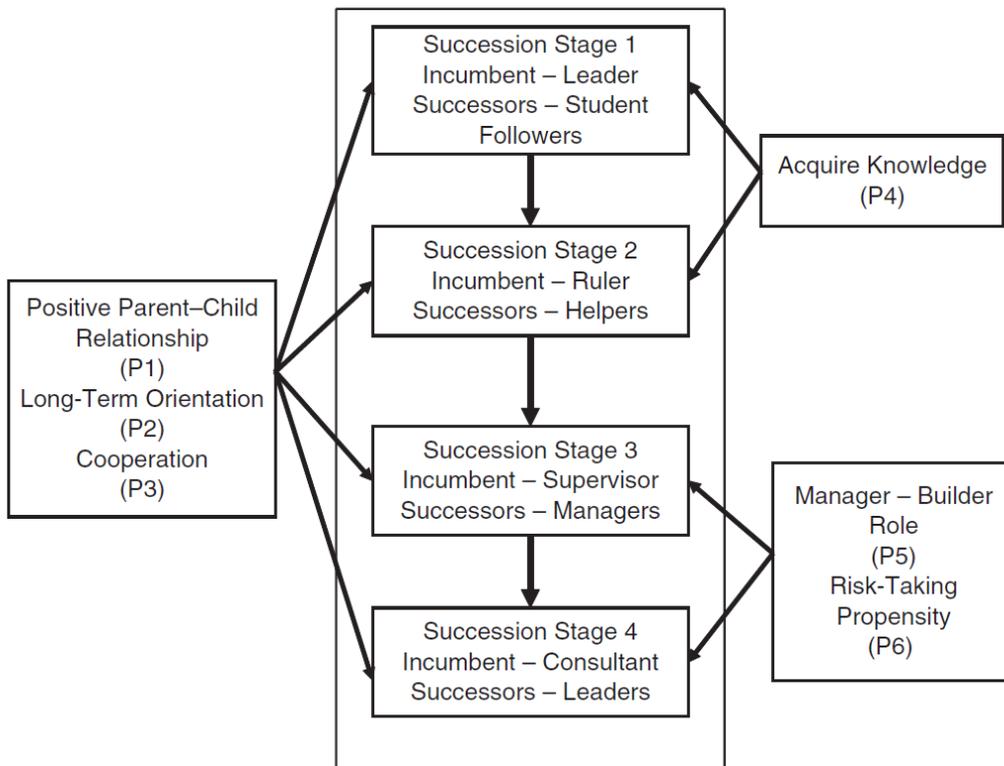


Fig. 4.2: il trasferimento della *leadership* nel passaggio generazionale.

⁹⁹ CATER J. J., JUSTIS T., *The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study*, Family Business Review, 2009, XXII(2): 109-124.

La prima fase vede il predecessore come *leader* dell'impresa e il successore come studente, all'università o più propriamente studente dell'impresa con un lavoro *part-time* in questa, o altrimenti come *follower*. Successivamente il predecessore assume il ruolo di regolatore e il successore di aiutante. Al terzo *step* il predecessore è visto come un supervisore e il successore come *manager*. Infine, il predecessore diventa un consulente dell'impresa e il successore assume il ruolo di *leader*. La particolarità del modello è quella di inserire i sei fattori sopra citati nell'analisi del percorso che porta l'erede/*follower* a diventare *leader*. I tre elementi della relazione positiva tra padre e figlio, dell'orientamento a lungo termine e della cooperazione hanno un impatto in tutte le quattro fasi mentre l'acquisizione della conoscenza è rilevante solo nelle prime due e i ruoli del successore e la propensione al rischio nelle ultime due. La relazione positiva tra i due attori primariamente coinvolti nel passaggio generazionale è di fondamentale importanza per la creazione del clima di fiducia necessario affinché il processo di transizione generazionale abbia luogo. L'orientamento a lungo termine indica il desiderio sentito dal predecessore/fondatore di lasciare ai propri eredi l'impresa, da lui creata, e mantenerla come bene della famiglia. La cooperazione, tra le generazioni più propriamente nelle prime due fasi e all'interno delle generazioni nelle ultime due, è fondamentale per la creazione di un clima familiare di armonia che permetta di evitare la formazione di conflitti e quindi comporti una maggiore probabilità di buona riuscita del processo di successione. L'acquisizione delle conoscenze sia dell'impresa sia del settore, propria delle prime due fasi, permette al successore di saper gestire sia le *operations* sia la pressione concorrenziale che l'ambiente di riferimento esercita. Gli ultimi due fattori, invece, permettono al successore di avere una visione più completa dell'impresa che comprenda anche gli aspetti psicologici ed emotivi. Ciò partendo dall'idea che il successore ha del suo ruolo in relazione al ciclo di vita dell'impresa. Passando dalla prima alla seconda generazione (o a quelle successive) il nuovo *leader* ha il compito di gestire l'impresa che gli viene "consegnata" dal padre e perciò sarà più propenso a rivestire un ruolo di "*manager*" piuttosto che "pioniere" e da ciò deriva una diversa concezione, secondo gli Autori, da parte del successore della *leadership*. Infine, la propensione al rischio caratterizza maggiormente il successore piuttosto che il predecessore che, una volta avviato il *business*, è più conservativo. L'elemento più importante da tenere in considerazione è che la preparazione del successore per rivestire il ruolo di *leader* non

consiste esclusivamente nella trasmissione della *mission*, della filosofia, degli aspetti tecnici dei prodotti e della produzione, ecc., dell'impresa¹⁰⁰. Infatti, il successore necessita di apprendere le “ricette” della competizione e deve sviluppare quelle competenze che gli permetteranno di poter influenzare gli altri, come la comunicazione e la capacità di motivare, e di essere consapevole dei propri limiti e dei propri punti di forza. Si fa in questo caso esplicito riferimento al modello della trasmissione delle conoscenze tacite ed esplicite già analizzato nel capitolo secondo (figura 2.6). Il *training* indicato per la formazione del successore, analogamente a quanto previsto alla base del modello dei cicli di vita e a quello del mutuo aggiustamento dei ruoli, consiste in un processo basato sul trasferimento graduale delle conoscenze secondo due vie: addestramento accademico ed esperienziale ed “esposizione” all'impresa. Entrambe le modalità, a vario titolo, permettono al successore di ottenere la credibilità necessaria affinché si possano instaurare le relazioni all'interno dell'impresa. Questo è infatti il fine ultimo del passaggio generazionale ovvero fare in modo che assieme alla proprietà venga anche trasferita la legittimazione a guidare l'impresa e ciò può avvenire solo se i membri dell'organizzazione attribuiscono al successore la credibilità che è alla base della legittimazione del *leader*. Essendo la *leadership* un'interazione complessa tra il *leader* e gli altri attori operanti nell'ambiente dell'impresa, si può affermare che l'elemento fondante della *leadership* stessa è il rapporto sociale. In questa interazione sociale che comporta l'influenza di una delle due parti sull'altra è necessario che il *leader* possa “contare” su tre elementi: la conoscenza del contenuto dell'interazione, dell'organizzazione e delle persone che in essa operano. Per acquisire la conoscenza, soprattutto quella tacita, è necessario un processo di addestramento che può essere così composto: esposizione ai e comprensione dei problemi e delle sfide d'impresa, l'attività di *mentoring*, *training* ed esperienza nel *problem-solving*. In letteratura¹⁰¹ sono state proposte numerose attività che possono portare all'acquisizione delle competenze necessarie, come:

- Il *training* accademico che sviluppa le abilità di *problem-solving* e fornisce le competenze generali.

¹⁰⁰ CABRERA-SUÁREZ K., DE SAÁ-PÉREZ P., GARCÍA-ALMEIDA D., *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, Family Business Review, 2001, XIV(1): 37-48.

¹⁰¹ CABRERA-SUÁREZ K., *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*, The Leadership Quarterly, 2005, XVI: 71-96.

- Le esperienze lavorative fuori dai confini dell'impresa familiare per un giudizio oggettivo sulle abilità del successore che comporta, se positivo, lo sviluppo della *self-confidence* e della *self-esteem*.
- L'esposizione all'impresa, alla sua cultura, ai suoi valori e alle sue dinamiche prima di prestarvi lavoro allo scopo di rendere l'impresa stessa familiare al successore, in termini di conoscenza del *business* e delle dinamiche relazionali interne.
- Predisporre una serie di processi educazionali e di socializzazione per permettere al nuovo *leader* di interiorizzare le norme sociali, le regole e la *vision* dell'impresa.

Accanto a quanto appena visto è rilevante evidenziare che il predecessore assume un ruolo chiave anche in fase di sviluppo delle competenze associate alla *leadership* dell'erede. Infatti, a questi spetta la creazione di un clima tale da permettere al successore di intraprendere il percorso sopra visto all'interno e all'esterno dell'impresa familiare. Inoltre, anche la famiglia ha un impatto sulla buona riuscita del *training* del successore nella misura in cui è determinante per la definizione della relazione padre-figlio e nel suo livello di *commitment* nell'impresa (paragrafo 4.2.1). Dal primo punto di vista, una relazione non conflittuale comporta una maggiore possibilità di trasmettere quell'insieme di conoscenze *person specific*, come le relazioni, di cui si è parlato nel capitolo secondo (paragrafo 2.4). Nonostante la presenza di una certa ambivalenza nella relazione padre-figlio (imitazione/rivalità), è possibile lo stesso che venga sviluppata l'attività di *mentoring*, l'unica che permette la trasmissione delle conoscenze tacite, se vi è il bilanciamento attraverso il mutuo rispetto, la comprensione e l'ammirazione (si veda quanto già esposto nel capitolo precedente rispetto ai lavori di Handler). Infine, un altro elemento basilare è il *feedback* sull'operato che deve essere puntualmente fornito dal predecessore all'erede allo scopo di modificare i comportamenti erranei o, viceversa, di innalzare l'autostima e l'auto-efficacia, quindi anche le *performance*. Dal secondo punto di vista, il *commitment*, le relazioni sviluppate all'interno della famiglia portano alla declinazione dell'intenzione del successore di assumere il proprio ruolo nell'impresa. La sensazione di "essere il benvenuto" accompagnata alla libertà connessa alla scelta di lavorare nell'impresa di famiglia è direttamente correlata al modo in cui avviene la trasmissione dell'autorità e del potere. Come già espresso al paragrafo 3.3.2, solo quando

il successore è realmente *committed* vi è la sua piena convinzione di voler partecipare all'impresa e questo è l'elemento fondante affinché l'erede sviluppi l'attitudine al successo basilare per un *leader*.

4.1.3 Lo stile di *leadership*.

Definiti i concetti di *leadership* e di formazione del nuovo *leader*, l'attenzione deve essere spostata sulla tipologia di *leadership* da adottare. Considerando che il successore è un membro della famiglia è necessario che questi sia riconosciuto da chi presta il proprio lavoro nell'impresa nonché dagli altri membri della famiglia. Di nuovo entra in gioco il fattore legato al numero ristretto di scelte: non è detto che gli eredi del predecessore abbiano le doti per sapere guidare l'impresa. Risulta fondamentale, quindi, che vi sia una adeguata preparazione del successore ma anche che vi sia un processo di legittimazione agli occhi dei dipendenti dell'impresa. La tematica del soffitto a cristallo può, infatti, provocare forti tensioni interne all'impresa soprattutto laddove le dimensioni in termini di risorse umane comportano la presenza di una linea manageriale. Indipendentemente dalla composizione di questa (familiari del predecessore o meno), i c.d. *senior manager* potrebbero non favorire l'ingresso del successore se non sono convinti delle sue doti di *leader* (l'argomento è approfondito nel paragrafo 4.2.2). Una certa ostilità si può avere anche da parte dei membri della famiglia e dagli altri dipendenti dell'impresa, se ritengono che la scelta non sia adeguatamente motivata. Quindi, la comunicazione tempestiva della scelta del predecessore di lasciare l'impresa può non essere sufficiente per evitare che ulteriori tensioni possano far fallire la successione. L'erede deve essere formato non solo per ottenere le conoscenze e competenze necessarie ma anche rispetto al significato di *leadership*. Il predecessore, specialmente se è anche il fondatore, deve fronteggiare sfide diverse rispetto alla seconda generazione e il suo stile di *leadership* sarà in particolar modo da ciò influenzato. Come già citato, il fondatore normalmente esercita uno stile direttivo legato alla necessità di mantenere sotto controllo tutte le attività che vengono svolte nell'organizzazione. Inoltre, lo stile di *leadership* è determinato dai bisogni che l'individuo vede soddisfatti nell'impresa stessa. Dato quanto già esposto a proposito del predecessore, paragrafo 3.3.1, e del successore, paragrafo 3.3.2, è possibile che quest'ultimo adotti uno stile di *leadership* diverso da quello direttivo. In particolar

modo, gli studi in materia¹⁰², mostrano che, alla luce delle tensioni associate al passaggio generazionale, è più opportuno propendere per la cooperazione piuttosto che per l'individualismo e questo a maggior ragione nel caso in cui vi siano più eredi "candidati" al posto di nuovo *leader*. A tal proposito si è notato che uno stile di *leadership*, si può dire, partecipativo concorre ad attenuare i possibili conflitti familiari e quelli all'interno dell'organizzazione. In tal senso si vuole evidenziare che, nonostante vi sia un unico *leader*, il suo stile di gestione dovrebbe essere ispirato alla c.d. *servant leadership*. Questa indica l'idea per la quale al concetto di *leadership* non si associa quello di "potere" bensì quello di "cooperazione". Il *servant leader* può essere ben definito dalla seguente frase:

*"The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first"*¹⁰³.

La natura di questa tipologia di *leadership* consiste nel *focus* privilegiato nei confronti dei *followers* e delle loro necessità¹⁰⁴. In ogni gruppo è necessario che vi sia un *leader* che dirige le attività e orienta gli sforzi verso i risultati prefissati. Tale teoria, aggiunge anche l'esigenza dei *followers* come quei soggetti che seguono ciò che il *leader* indica loro. In quest'ottica relazionale il mutuo rispetto e la cooperazione sono gli elementi privilegiati. Inoltre, la *servant leadership* è strettamente connessa all'*emotional intelligence*¹⁰⁵, ovvero quella forma di intelligenza che si fonda su competenze personali, come l'abilità nel comprendere le cause delle proprie emozioni e saperle gestire, e sociali, quali l'abilità nel comprendere le cause delle emozioni altrui e l'abilità di saper creare, su tali emozioni, delle relazioni forti con gli altri.

¹⁰² DINGMAN W. W., STONE A. G., *Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process: A Case Study*, International Journal of Leadership Studies, 2007, II(2): 133-147 ma anche SONFIELD M. C., LUSSIER R. N., *First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison*, Family Business Review, 2004, XVII(3): 189-202.

¹⁰³ GREENLEAF, R. K., *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press, 1997, p. 27.

¹⁰⁴ MATTESON J. A., IRVING J. A., *Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories*, International Journal of Leadership Studies, 2006, II(1): pp. 36-51.

¹⁰⁵ WINSTON B. E., HARTSFIELD M., *Similarities Between Emotional Intelligence and Servant Leadership*, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, August 2004.

L'applicazione alle imprese familiari del concetto sopra esposto nasce dalla constatazione che tali imprese fondano i loro punti di forza sul clima che la famiglia riesce ad esportare fuori dai suoi confini. In tal senso è evidente che tra tutti gli attori coinvolti si instaureranno relazioni più profonde, soprattutto se l'impresa è di piccole dimensioni. Se la logica che ispira la sfera della famiglia è di cooperazione e di soddisfacimento dei bisogni dei suoi membri, è più probabile che, grazie "all'osmosi" di cui si è detto nel capitolo primo, tale logica sarà applicata anche all'impresa. I risultati positivi saranno un maggiore *commitment* ed un livello più elevato di *performance*, fondamentali anche e soprattutto nel passaggio generazionale e nello specifico nella fase di post-successione (che come si vedrà è caratterizzata per performance molto critiche, paragrafo 4.3.1.1).

4.2 Gli aspetti legati alle relazioni interpersonali e al gruppo.

L'attenzione, ora, sarà rivolta verso le relazioni che coinvolgono predecessore e successore, nonché il processo di successione stesso, sia con gli altri membri della famiglia sia con i dipendenti non familiari all'interno dell'impresa. La sfera relazionale coinvolge molteplici soggetti, che hanno interesse nel passaggio generazionale in virtù di diversi obiettivi e motivazioni. Quando un membro della famiglia, successore o meno, decide di entrare in impresa viene a delinarsi una situazione particolare. Da un lato tale soggetto potrebbe avere le competenze necessarie per il posto assegnatogli e quindi la sua assunzione non crea scompenso all'interno degli equilibri dell'organizzazione. Quando ciò non avviene, invece, le dinamiche all'interno dell'impresa tra membri della famiglia/proprietari/gestori e dipendenti possono essere modificate. Infatti, il prevalere degli interessi familiari, l'occupazione dei membri della famiglia, rispetto a quelli dell'impresa, l'ottenimento di risultati economici/finanziari, si può tradurre in tensioni all'interno dell'organizzazione e viceversa.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di indicare le principali controversie che possono nascere e le possibili soluzioni, sia nell'ambito familiare sia in quello dell'organizzazione, quando l'equilibrio tra i due sistemi viene meno o il suo baricentro subisce uno spostamento in una delle due direzioni.

4.2.1 La sfera familiare.

Le relazioni familiari diventano importanti per l'impresa quando uno o più membri decidono, a vario titolo, di entrarvi. Infatti, le imprese familiari possono essere viste, nella maggior parte dei casi, come "imprese imprenditoriali" (nelle quali solo l'imprenditore/fondatore come membro della famiglia vi presta il proprio lavoro) "allargate". Quando avviene l'ingresso di altri membri della famiglia l'impresa assume una connotazione diversa solo nella forma¹⁰⁶, ciò che continua a caratterizzarle è la centralità del fondatore/predecessore sia da un punto di vista decisionale sia per quanto riguarda l'impatto relazionale. La famiglia, in ogni modo, esercita la propria influenza sull'imprenditore e conseguentemente sull'impresa e l'analisi di tali interazioni verrà affrontata facendo esplicito riferimento alle dinamiche di gruppo.

Un gruppo può essere definito come un "insieme di individui che interagiscono tra loro in modo reciproco sulla base della condivisione di interessi e scopi comuni, di caratteristiche e regole, sviluppando ruoli e relazioni interne"¹⁰⁷. La definizione può essere scomposta in quattro elementi base: più persone, identità collettiva, norme condivise e obiettivi comuni. Le quattro dimensioni sopra riportate possono essere anche identificate per la famiglia:

insieme di individui	→	almeno madre e padre
norme condivise	→	ruoli e posizione nella famiglia
obiettivi comuni	→	soddisfare i bisogni degli appartenenti
identità collettiva	→	"la famiglia"

Nello specifico la famiglia, come sistema sociale, è tenuta unita dalle "leggi e dai costumi" che la identificano, che si fondano sui legami emotivi, l'affetto, la responsabilità e la lealtà che si sviluppano tra i suoi membri¹⁰⁸. I bisogni che questo "gruppo" soddisfa sono molteplici: quelli di appartenenza¹⁰⁹, di "intimità" e di identità. La gestione di questi,

¹⁰⁶ STAVROU E. T., *Leadership Succession in Owner-managed Firms through the Lens of Extraversion*, International Small Business Journal, 2003, XXI(3): 331-347.

¹⁰⁷ TOSI H. L., PILATI M., *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano, 2008, p. 121.

¹⁰⁸ KEPNER E., *The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective*, Family Business Review, 1991, IV(4): 445-461.

¹⁰⁹ MASLOW A. H., *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1973.

però, necessita la realizzazione di sub-sistemi all'interno dei quali sono distribuiti il "lavoro" e le responsabilità. Questi sub-sistemi sono:

- Quello coniugale, la cui finalità consiste nel mediare tra gli interessi individuali e quelli collettivi e nella gestione dell'intero sistema-famiglia. Nella famiglia presa a modello in questo lavoro, il ruolo predominante nel sistema coniugale è svolto dalla moglie che, priva di una posizione nell'impresa, è *leader*, invece, nella sfera familiare.
- Quello parentale al quale è devoluto il compito dell'educazione dei figli. Attraverso questo sub-sistema si sviluppano le relazioni genitore-figlio e le modalità di gestione dei conflitti, centrali nella successione generazionale.
- Quello dei fratelli caratterizzato per essere un gruppo paritario (dove i rapporti sono meno determinati dall'età) nel quale si sviluppa il senso di protezione ma anche la competitività.

A differenza dell'analisi individuale esposta nel precedente capitolo, ciò che rileva per quanto riguarda la famiglia sono le dinamiche di gruppo ovvero le relazioni che vengono instaurate tra i suoi membri e come queste possono modificare il comportamento degli stessi presi singolarmente. Uno dei fattori più rilevanti per la stabilità della famiglia, e quindi per evitare conflitti, è l'armonia. Questa indica la situazione in cui i membri della famiglia hanno allineato i propri obiettivi gli uni con gli altri e concordano con la suddivisione dei ruoli. Nuovamente emerge come possibile facilitatore dei conflitti il ruolo, che nella famiglia ha una valenza diversa rispetto a quella che ha nell'impresa poiché la sua accettazione può essere determinata anche dall'affetto che contraddistingue (o almeno dovrebbe) tali relazioni.

Il fattore "ruolo" in famiglia e in impresa è di fondamentale importanza per comprendere i potenziali risvolti negativi correlati alla scelta di un successore non appoggiato dalla famiglia. Come già riportato precedentemente (paragrafo 3.3.1), il ruolo indica l'insieme dei comportamenti che gli altri si aspettano che un soggetto assuma in base alla posizione che occupa nel suo "ambiente". Poiché l'individuo è immerso in un contesto, il gruppo di appartenenza modifica le sue percezioni rispetto al ruolo che riveste. Si possono perciò considerare tre diverse situazioni:

1. *Role conflict*. Il conflitto rispetto al ruolo si ha quando soggetti diversi divergono sulle aspettative nei confronti della medesima persona.

2. *Role overload*. La situazione in cui le aspettative nei confronti di un soggetto eccedono le sue capacità.

3. *Role ambiguity*. La persona non è consapevole delle aspettative nei suoi confronti.

I tre elementi appena delineati si configurano come i possibili effetti negativi associati agli episodi (*role episodes*) che coinvolgono individui appartenenti allo stesso gruppo. All'interno degli episodi operano il *role sender* e la *focal person*, ovvero il soggetto (o i soggetti) che sviluppa delle aspettative e l'individuo al quale tali aspettative si riferiscono. Nel caso specifico del processo di successione, la scelta di indicare nel primogenito il successore è connaturata sicuramente alla visione dell'impresa come un "regno" e all'identificazione delle capacità con l'ordine di nascita. Al di là delle credenze rispetto alle abilità dei propri figli, in letteratura si è evidenziato che il criterio "ordine di nascita" può essere adottato per evitare conflitti intra-familiari. Infatti, se si scegliesse un successore diverso dal primogenito si avrebbe una situazione di ambiguità nei ruoli che ricade sotto la *role ambiguity*. Infatti al ruolo familiare "fratello maggiore" non spetta una medesima posizione in impresa, ovvero spetta un ruolo il cui posto nella gerarchia è inferiore rispetto a quello dei fratelli minori. Le ripercussioni sul fratello maggiore si verificherebbero sia sulla *performance* sia sulla *job-satisfaction*. Altra rilevante questione è quella del *role conflict*, che ben si adatta all'argomento in questione. Infatti, se più membri della famiglia hanno aspettative diverse rispetto ad un singolo soggetto ciò indica la divergenza rispetto al nome del successore e la possibile presenza di conflitti. Inoltre, gli effetti negativi sulla persona si traducono in una riduzione della sua *performance*, che nel caso della successione può portare all'insuccesso della transizione stessa. Ultimo problema connesso ai ruoli è quello del *role overload* che si può verificare quando il predecessore assume che il successore scelto abbia maggiori capacità di quelle che realmente egli dispone, con impatto negativo nuovamente sulla *performance*.

Inoltre, anche le norme familiari rivestono una posizione importante. Innanzitutto per norma si intende un insieme di atteggiamenti o opinioni o azioni condivisi dai membri del gruppo e tali da guidare i loro comportamenti. Queste, anche se non condivise pienamente da tutti, rappresentano un modello comportamentale che tutti i membri devono seguire ed esprimono i valori sui quali il gruppo stesso si fonda. Le norme, che solitamente non sono scritte, possono quindi essere composte da trattamenti privilegiati che si riservano ad un

membro della famiglia oppure nella convinzione ed esplicitazione del predecessore di voler lasciare l'impresa ad esempio al primo figlio maschio.

Ruoli e norme aprono un altro problema particolarmente sentito nelle imprese familiari: l'equità. Il sistema famiglia è ispirato per l'appunto a tale logica (figura 1.3: valutazione). I membri della famiglia che prestano il proprio lavoro nell'impresa, quindi, si aspetteranno un trattamento in termini di difficoltà dei compiti assegnati, distribuzione delle cariche e delle responsabilità nonché della remunerazione paritario rispetto a quello che è riservato loro in famiglia. La teoria dell'equità¹¹⁰ suggerisce che la valutazione da parte dell'individuo rispetto al trattamento riservatogli si ha seguendo due elementi:

- Il rapporto tra ritorni ottenuti e sforzo profuso.
- Il paragone con tale rapporto riferito ad altre persone "vicine" o di pari grado.

Perciò ogni individuo effettuerà una prima comparazione "individuale" e poi una seconda "relazionale". Attraverso tali raffronti l'individuo sviluppa una propria visione del trattamento che gli viene riservato e qualora riscontri un'iniquità negativa ne risentiranno la sua *job-satisfaction*, la motivazione, la stima di sé e la *performance*. L'iniquità negativa si verifica quando sulla base dei medesimi sforzi l'individuo ottiene meno ritorni del soggetto al quale si paragona. La situazione inversa prende, invece, il nome di iniquità positiva e infine quando i due rapporti ritorni/sforzi sono uguali si avrà una situazione di equità. Quando si applica tale teoria al passaggio generazionale sorgono alcuni problemi: se non si realizza un programma di scissione il posto del *leader* deve spettare ad uno solo degli eredi; gli sforzi profusi sono una buona approssimazione dell'impegno e del *job-involvement* ma non sono sempre correlati alle *performance* né alle abilità dell'individuo; la struttura aziendale è gerarchica perciò prevede che vi siano solo alcune posizioni apicali ed una di vertice. Nel caso di più eredi, oltre a porsi il problema della scelta di quale di essi sarà il successore, è necessario considerare se mantenere l'impresa come un'unica entità oppure, per evitare conflitti, se scinderla e quindi affidare ciascuna nuova impresa ad uno degli eredi o ancora se provvedere alla liquidazione di alcuni degli eredi, incidendo quindi sul patrimonio aziendale/familiare. La prima delle ipotesi è sicuramente la migliore per l'impresa perché permette il mantenimento delle sue dimensioni e dei suoi beni. Perciò tutti gli eredi, se disponibili, resteranno in impresa ma solo uno di questi assumerà la *leadership*. Quando invece è presente la convinzione che la compresenza di

¹¹⁰ KREITNER R., KINICKI A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, 2010, p. 218-221.

tutti gli eredi porterebbe maggiori tensioni anche nell'ambito lavorativo, il predecessore può pensare alla seconda soluzione ovvero alla scissione in più imprese e ognuna delle quali sarà affidata alla guida di un erede. In questo secondo modo il predecessore e la famiglia evitano di scegliere un unico successore e sviluppano un comportamento ispirato all'equità. Nel caso opposto, invece, si dovrà effettuare una scelta che come già esposto produrrà probabilmente situazioni di "ingiustizia". Infatti, gli sforzi profusi da ciascuno degli eredi non si traducono sempre in *performance* lavorative e proprio per questo uno dei figli potrebbe ricevere una ricompensa superiore agli altri a fronte di minore impegno. Per questo, di solito, si cerca di attribuire agli eredi le cariche manageriali e quindi lasciare ad ognuno di questi una posizione apicale anche se uno solo deterrà la *leadership*. Questa decisione è la causa di alcune conseguenze almeno potenzialmente negative per l'impresa come la non competenza dei *manager*, la possibilità di non riuscire ad attirare personale qualificato e il rischio di impossibilità di mantenere la competizione con le altre imprese, le quali attingono per la linea manageriale al mercato e non alla famiglia.

Se la scelta del successore è una decisione particolarmente problematica, sotto certe condizioni, poichè coinvolge gli interessi di diversi membri della famiglia; la pianificazione della successione stessa non è da meno. Il periodo della propria vita nel quale la famiglia si trova (in forte analogia con il modello "*Life Cycles of the Generations*" proposto da Churchill e Hatten) ha un notevole impatto sulla propensione alla pianificazione. Normalmente¹¹¹ la famiglia pensa alla successione quando il padre e la madre hanno attorno ai sessanta anni e i figli conseguentemente sono adulti e, presumibilmente, indipendenti. Alcune sfide proprie della successione possono essere ostacolate dall'abilità e dalla volontà dei membri della famiglia di comunicare tra loro. La capacità di comunicazione della famiglia può essere influenzata da molteplici fattori come le tradizioni, l'etnia della famiglia, le eventuali coalizioni tra i suoi membri e lo "stadio di vita" dei principali attori coinvolti. I medesimi fattori portano a prendere le decisioni facendo riferimento a criteri ispirati alle emozioni e non alla razionalità. Altro elemento che previene la capacità di comunicazione è la cultura del sistema-Paese. In molti Paesi occidentali le norme culturali impongono un certo comportamento all'interno della famiglia che scoraggia la discussione aperta tra genitori e figli. In particolar modo le tematiche che non "possono essere affrontate" riguardano le sorti future dell'impresa e gli

¹¹¹ LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 125 e ss.

aspetti economici e finanziari, come l'eredità. Le violazioni sono viste come un'assenza di rispetto nei confronti dei genitori ed etichettate come mosse da assenza di fiducia e interessi individuali piuttosto che collettivi. Inoltre, soprattutto il tema dell'eredità apre problemi legati alle gelosie e iniquità tra fratelli e altri eredi. Questi elementi sono connaturati alla successione, quindi devono essere discussi affinché un piano successorio possa essere formulato e possano essere definiti i ruoli, con gli effetti positivi di cui al paragrafo 2.1.

Nel suo complesso la famiglia influisce sulla successione secondo tre importanti fattori¹¹²: coerenza dei cicli di vita, strategie individuali e familiari efficaci per gestire l'ansia e l'individuazione di soggetti esterni alla famiglia come supporto al processo. Si è già avuto modo di evidenziare (capitolo secondo) che la successione, per essere affrontata al meglio, deve essere pianificata e iniziata quando gli attori partecipanti si trovano in una determinata fase del loro ciclo di vita. In questa sede tale concetto viene ampliato ricomprendendo oltre al predecessore e al successore anche la famiglia, l'impresa e la proprietà, evidenziando la necessità di coerenza degli obiettivi di questi sub-sistemi. Perciò sarà necessario che la famiglia, intesa come i membri attivamente coinvolti nella successione, siano in una fase della loro vita tale da essere disponibili a prendere in considerazione la successione e gli effetti di questa sulla famiglia stessa. L'impresa, preferibilmente, dovrebbe essere in una fase di adeguata stabilità per evitare passaggi di potere poco ponderati o l'impossibilità di far fronte alle spese successorie. Infine, per quanto riguarda la proprietà è necessario che vengano considerati gli effetti relativi all'annacquamento della stessa e alla eventuale necessità di provvedere diversamente alla liquidazione degli eredi che non vorranno restare in impresa, ad esempio con la liquidazione delle quote con "mezzi" patrimoniali dell'impresa o della famiglia. L'ansia, indicata come elemento facilitatore delle scelte non razionali, è legata alla visione dell'impresa come "luogo" nel quale importare le tensioni familiari. Non a caso le norme culturali e familiari, come la regola della primogenitura o il "divieto" di discutere dell'eredità, possono incrementare l'ansia connaturata al passaggio generazionale. Quando non esiste un soggetto che svolge il ruolo di mediatore, diminuendo i livelli di *stress*, la successione stessa può non andare a buon termine poiché le scelte rilevanti vengono prese in un clima caratterizzato dall'assenza di rilassatezza, comunicazione

¹¹² DUNN B., *The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions*, Family Business Review, 1999 XII(1): 41-57.

aperta e fiducia. I maggiori livelli di ansietà sono stati associati al passaggio della *leadership*, quindi all'individuazione del successore, e alle dinamiche associate al passaggio della proprietà. Quando i membri della famiglia non riescono a scindere il loro ruolo privato da quello lavorativo è utile affidarsi a soggetti esterni per la gestione del processo di transizione. Non sempre, infatti, i membri della famiglia riescono a porre i loro interessi individuali dopo quelli dell'impresa e quindi il benessere collettivo. Da ciò derivano i vari conflitti e l'ansietà connaturati alla fase delicata dell'introduzione della nuova generazione e del ritiro di quella vecchia. Rivolgersi ad un soggetto esterno permette di poter programmare e gestire meglio e più razionalmente (senza che le emozioni abbiano il sopravvento) i potenziali conflitti e risvolti negativi legati alla successione. Un ruolo particolarmente delicato è giocato dalla moglie/madre¹¹³, che di solito non riveste formalmente una carica nell'impresa ma gestisce gli aspetti economici ed emotivi (*emotional guardian*) della famiglia con conseguente impatto sulle dinamiche relazionali-conflittuali e quindi sull'impresa. Per questo motivo le mogli svolgono un ruolo fondamentale sia nel promuovere la successione agli occhi del marito sia l'opposto quando sono coinvolte, come il predecessore, nell'impresa o hanno ragione di credere che la successione possa ledere l'armonia familiare. Una moglie può rivestire molteplici posizioni e ruoli all'interno dell'impresa a seconda della fase del ciclo di vita aziendale e/o familiare: da dipendente a *manager* o ancora ad un ruolo "invisibile" di assistente o consigliere. Poiché solitamente è la donna ad essere responsabile della sfera familiare, nelle imprese familiari il confine già labile tra impresa e famiglia viene ad assottigliarsi ulteriormente, aggiungendo responsabilità informali (senza una specifica carica associata) alla moglie. Gli studi sull'impatto della madre nella successione hanno classificato i suoi possibili ruoli in sei tipologie, che ricadono sotto l'etichetta di "ruolo funzionale". Un ruolo è funzionale o di mantenimento quando il comportamento associato alla persona che lo riveste è quello di mantenere unito il gruppo. Si possono avere:

1. *Jealous Spouse.*
2. *Chief Trust Officer.*
3. *Business Partner or Copreneur.*
4. *Vice President of Human Resources, Finance, and Facilities.*

¹¹³ POZA E., MESSER T., *Spousal Management and Continuity in the Family Firm*, Family Business Review, 2001, XIV(1): 25-36.

5. *Senior Advisor & Values Keeper.*

6. *Free Agent.*

Nelle imprese che sono possedute e gestite dalla prima e dalla seconda generazione si verifica un particolare fenomeno di attaccamento del fondatore/continuatore all'impresa stessa, ponendo la famiglia in una sorta di competizione per quanto riguarda le attenzioni, le risorse economiche e il tempo dedicatole. Il ruolo della moglie, in questo caso, è di “*Jealous Spouse*” che va ad incidere positivamente sul processo di transizione generazionale. Infatti, tali mogli propendono per la delega e la professionalizzazione dell'impresa, mosse dalla volontà di avere maggiori attenzioni dal marito. In altre situazioni, la moglie può sviluppare l'idea di essere una sorta di “collante” per la famiglia che opera specialmente nelle fasi familiari più critiche come, ad esempio, quando più membri della famiglia lavorano insieme. Il ruolo di “*Chief Trust Officer*” prevede che le mogli si pongano come mediatori e facilitatori della comunicazione familiare ma anche come promotrici della riconciliazione una volta che è avvenuto un conflitto. Per quanto riguarda la successione, le mogli che assumono tale ruolo spingono per un bilanciamento tra interessi della famiglia, e di tutte le sue generazioni, e dell'impresa. Le abilità comunicative e l'attenzione per il benessere e i bisogni di tutti i membri della famiglia hanno un impatto positivo sulla pianificazione della successione e sulla buona riuscita del processo stesso. Nel momento in cui anche la moglie partecipa attivamente all'impresa, apportando conoscenze e competenze o risorse, sviluppa una posizione quasi analoga a quella del marito, tanto che negli anni Ottanta è stato coniato il termine “*Copreneur*” per indicare la situazione in cui una coppia sposata condivide le responsabilità, il *commitment* e la proprietà di un'impresa. In queste circostanze anche la moglie percepisce il medesimo attaccamento all'impresa che si ha nel caso del predecessore. Questo fatto potrebbe portare a più forti resistenze alla successione, che viene vista come il “pensionamento” sia del predecessore sia di sua moglie. Infine si è verificato che le mogli che rivestono questo ruolo possono migrare verso altri ruoli come “*Chief Trust Officer*” o “*Free Agent*” a seconda dei cambiamenti che si verificano nei bisogni del marito, della famiglia, dell'impresa o ancora a seconda delle loro preferenze. In altri casi il coinvolgimento della moglie è meno pervasivo, limitandosi ad alcune funzioni come quelle legate alle risorse umane, alla finanza o alle c.d. *facilities*. In questa situazione la moglie opera come un dipendente di fiducia che svolge i propri compiti nel limite del loro

confine. Anche se i pregi dell'avere una persona di fiducia in posizioni chiave, come la gestione dei dipendenti o della finanza, può aver i suoi evidenti benefici è possibile che si possano verificare anche impatti negativi, come la segretezza soprattutto rispetto all'andamento delle finanze dell'impresa. L'impatto sul passaggio generazionale non è evidente, poiché la moglie è più assimilabile ad un dipendente rispetto che ad un proprietario con conseguente scarsa voce in capitolo rispetto alle scelte strategiche. Il ruolo "*Senior Advisor and Keeper of the Family Values*" comporta alcune responsabilità come la crescita dei figli, ovvero dei potenziali successori, sulla base del futuro ingresso in impresa e quindi con un certo orientamento al *business* e ai clienti. Infatti, grazie alla madre i figli possono comprendere e condividere il significato per la famiglia dell'impresa e la sua importanza con conseguente trasmissione dei valori tipici della *family business*, come la continuità. Credendo che l'impresa sia un'estensione della famiglia, spingeranno per la successione come metodo per la continuità della famiglia e dell'impresa. Infine, il ruolo da "*Free Agent*" consiste in una moglie non coinvolta nelle dinamiche dell'impresa. All'opposto della "*Jealous Spouse*", non vuole essere coinvolta nella vita dell'impresa sulla base della convinzione che il marito e i figli devono decidere liberamente di lasciare/entrare in impresa o seguire strade alternative. Da questo punto di vista le mogli che rivestono questo ruolo non sono inclini a partecipare alla vita dell'impresa e quindi anche ad avere un ruolo nel passaggio generazionale. Il ruolo della moglie, indipendentemente da quale dei precedenti ha adottato, è fondamentale per mantenere la famiglia nell'impresa, per creare un senso di comunità e responsabilità nonché di cooperazione e supporto, questo di solito senza che la moglie abbia un ruolo formale nell'impresa. Nonostante questa assenza, i valori connaturati al suo ruolo, come la comunicazione, la cultura e la continuità, sono fondamentali per la buona riuscita del passaggio generazionale.

In letteratura si sono proposte alcune soluzioni ai possibili conflitti intra-familiari che possono derivare dalla successione e in ogni modo dalla possibilità che più membri della famiglia entrino nell'impresa quando ne dimostrino l'interesse e la volontà. In particolar modo due "casi" meritano l'attenzione: la possibilità di far fronte alle controversie familiari internamente e viceversa. Dal primo punto di vista gli studi sul successore¹¹⁴

¹¹⁴ CHRISMAN J. J., CHUA J. H., SHARMA P., *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, Family Business Review, 1998, XI(1): 19-34.

evidenziano la necessità che questi stringa una relazione basata essenzialmente su fiducia e reciproco rispetto col predecessore ma anche con gli altri membri della famiglia coinvolti o meno nell'impresa. Infatti, nelle imprese familiari le relazioni personali tra parenti hanno un ruolo di primo piano e possono scavalcare gli obiettivi dell'impresa stessa¹¹⁵. Per tale motivo è fondamentale che il successore possa godere della fiducia della famiglia quindi di tutti i membri rilevanti, poiché l'influenza degli stessi sulle opinioni degli altri non è correlata alla presenza nell'impresa. Dal secondo punto di vista¹¹⁶, invece, si è notato che il passaggio al *professional management* può ridurre i conflitti derivanti dall'assegnazione delle cariche. Tale sistema permette inoltre di valutare su basi oggettive (o meglio più oggettive) le *performance* dei membri familiari nonché il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per concludere, questa soluzione permette di far prevalere gli interessi dell'impresa su quelli della famiglia, basandosi sulla constatazione che il patrimonio familiare, lo stile di vita dei membri della famiglia, il loro *status* e le relazioni sociali dipendono in larga parte dall'impresa e dai suoi risultati. La risposta alle pressioni della famiglia sull'impresa, in definitiva, è legata alla scissione tra proprietà e gestione, sulla base dell'evidenza che non sempre i membri della famiglia dispongono delle capacità di gestione necessarie e che all'esterno è possibile trovare soggetti più competenti.

4.2.2 L'ambito dell'organizzazione.

Come già esposto al paragrafo 1.3, le norme aziendali differiscono notevolmente da quelle familiari, poiché si basano su presupposti diversi: essenzialmente merito e appartenenza rispettivamente. In particolar modo le differenze si concretizzano nei criteri impiegati nella selezione dei dipendenti, nella retribuzione, nella valutazione e nella formazione. Nelle imprese non familiari il problema delle ingiustizie si pone in maniera differente rispetto alle imprese familiari, nelle quali è esplicita la finalità assistenziale nei confronti dei membri della famiglia. Quindi, il tema della "giustizia organizzativa"¹¹⁷ è particolarmente delicato nelle imprese familiari dove sussiste un certo disequilibrio connaturato alla convergenza di molteplici interessi in un unico oggetto: l'impresa. Perciò

¹¹⁵ DAVIS S. M., *Entrepreneurial succession*, Administrative Science Quarterly, 1968, XIII: 402-416.

¹¹⁶ LEVINSON H., *Conflicts That Plague the Family Business*, in *Family Business Sourcebook*, Ed. ARONOFF C. A., WARD. J. L., DETROIT M.I.: Omnigraphics, Inc., 442-453.

¹¹⁷ TOSI H. L., PILATI M., *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano, 2008, p. 87-91.

la normale teoria dell'equità non potrà essere applicata pienamente, o meglio nella sua applicazione dovranno essere considerati come "normali" certi livelli di non equità a fronte dei quali, comunque, i dipendenti continuano a prestare il proprio lavoro, anche grazie ai bilanciamenti di cui si dirà di seguito. Da questo punto di vista non si può dire che i dipendenti non siano consapevoli dei privilegi che vengono o verranno lasciati ai parenti del fondatore. Tali privilegi, che si traducono ad esempio in retribuzioni più elevate o in assegnazione di promozioni (squilibrio della componente "giustizia distributiva"), sono accettati, in una certa misura, nel momento in cui il dipendente stesso decide di diventare tale. Infatti, la consapevolezza di non poter occupare le cariche più prestigiose e di potere (squilibrio della componente "giustizia procedurale") e quindi di poter avere una carriera "limitata" ("soffitto a cristallo") è connaturata alla realtà delle imprese familiari. D'altro lato, si sviluppa in impresa un clima lavorativo diverso (equilibrio nella componente "giustizia interrelazionale") che è favorito dall'informalità che i membri della famiglia portano con sé anche a lavoro. Questa compensazione, legata alla tendenza di "ampliare" i confini della famiglia ricomprendendo anche i dipendenti dell'impresa, a sua volta favorita dalle piccole dimensioni che di norma hanno le imprese familiari italiane (paragrafo 1.1), risulta sufficiente affinché i membri non familiari continuino a prestare il proprio lavoro nell'impresa: infatti l'impresa familiare è quella realtà che riesce ad equilibrare queste incongruenze (figura 1.3).

La successione generazionale può essere un momento nel quale le tensioni inerenti a tali fragili equilibri possono esplodere. Infatti, la possibilità che un membro della famiglia incompetente possa solo per il suo cognome sostituire l'attuale imprenditore, può destabilizzare i rapporti con i dipendenti. Una medesima situazione, però, si può verificare anche se il successore è qualificato. Infatti, il fondatore/predecessore gestisce l'impresa secondo la propria "visione", avvalendosi dell'aiuto dei soggetti che ritiene più competenti che possono essere anche amici o conoscenti, questo in particolar modo nel caso in cui il fondatore pianifichi solo in un secondo momento di coinvolgere altri membri della famiglia nell'impresa. Cambiare il vertice dell'impresa, anche se con soggetti non estranei, comporta la possibilità che vengano modificate anche le linee manageriali (dove presenti) e la distribuzione degli incarichi e delle responsabilità. Perciò sarà necessario considerare una quarta variabile nel processo di successione: la linea

manageriale e i dipendenti dell'impresa¹¹⁸, oltre a predecessore, successore e famiglia. Tali soggetti sono i *manager* che hanno operato con il fondatore fin da quando questi ha fondato l'impresa (oppure con il predecessore da quando questi è entrato in impresa) e in virtù di quanto detto hanno sviluppato una relazione personale con questi. La successione comporta un mutamento anche in queste relazioni, poiché uno dei due soggetti viene meno. Come comprensibile, i *manager* avranno una certa riluttanza a tale mutamento, che va al di là della possibile ridefinizione dei ruoli e dei riconoscimenti. Infatti, grazie al clima di lavoro informale e alla lunga convivenza, il rapporto di mutua cooperazione e rispetto instaurato con il predecessore non può essere facilmente convertito col successore. Il ritiro del predecessore, inoltre spinge tali *manager* a pensare al loro pensionamento e a tal proposito possono essere riproposte le medesime considerazioni viste per il predecessore (paragrafo 3.3.1) con la differenza che il ritiro dei *manager* di fatto non è forzato dalla presenza della famiglia. Infine, il cambio della *leadership* può comportare la formalizzazione di alcune delle funzioni che precedentemente venivano svolte dal predecessore come ad esempio l'attività di *budgeting* o la gestione del personale. Tali elementi di fatto pongono una certa limitazione all'autonomia dei *manager* che perciò saranno ostili al cambiamento stesso, rinforzando le credenze del predecessore. Affinché si possa superare l'ostacolo della "resistenza" interna alla successione, è necessario che venga sviluppata la convinzione della necessità del processo stesso. Perciò il passaggio generazionale deve essere adeguatamente preparato e comunicato ai dipendenti, evidenziando in particolar modo gli effetti che può avere sulle dinamiche interne all'impresa. Nel caso di successione o ingresso di un membro della famiglia in impresa sono da considerarsi gli impatti sull'organizzazione secondo due dimensioni: la motivazione ad entrare e la qualificazione/le competenze¹¹⁹. Il modello proposto in figura 4.3, suggerisce che la successione sarà favorevole per l'impresa quando i membri della famiglia che vi entrano saranno motivati e qualificati ad assumere il ruolo a loro spettante e in particolar modo quello di *leader* (riquadro in alto a sinistra). Per l'impresa si avrà un impatto positivo anche quando i membri della famiglia non qualificati non sono motivati ad entrare in impresa (riquadro in basso a destra). Le altre due combinazioni sono elementi negativi o quasi per l'impresa: i membri non qualificati

¹¹⁸ LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 119-143.

¹¹⁹ HARVEY M., EVANS R. E., *The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession*, Family Business Review, 1994, VII(3): 221-236.

della famiglia sono motivati ad assumere il comando e in particolare la *leadership* e viceversa per quelli competenti.

	Motivated to enter	Unmotivated to enter
Qualified	Organizational win (positive impact)	Organizational win (negative impact)
Unqualified	Organizational loss (negative impact)	Organizational win (positive impact)

Fig. 4.3: l'appetibilità della successione per l'organizzazione.

Inoltre, la successione deve soddisfare alcuni bisogni dell'impresa, nello specifico¹²⁰:

- Messa in atto dell'attività di pianificazione per una maggiore trasparenza.
- Ritiro del predecessore per evitare conflitti.
- Selezione del successore sulla base delle competenze per garantire il proseguo dell'impresa anche nella fase della post-successione.
- Adattamento al mercato e sopravvivenza dell'impresa dopo la successione.
- Governo dell'impresa sulla base di regole esplicite.

Rispetto quanto appena riportato, è evidente che non sempre la successione per via interna alla famiglia può soddisfare le necessità legate alla sopravvivenza dell'impresa. I due elementi cruciali da segnalare sono la selezione del successore e la compresenza di successore e predecessore anche dopo il "passaggio delle redini".

La selezione del successore è una fase del processo di successione particolarmente delicata perché da questa scelta dipenderanno non solo l'equilibrio futuro della famiglia ma anche quello dell'impresa. Proprio questo fattore mette bene in luce la rilevanza di

¹²⁰ STAVROU E. T., *Leadership Succession in Owner-managed Firms through the Lens of Extraversion*, International Small Business Journal, 2003, XXI(3): 331-347.

tale processo, la necessità che venga approfondito mediante studi e ricerche, che permettano una migliore sua realizzazione, nonché evidenzia le potenzialità della pianificazione. La peculiarità della selezione del successore nelle imprese familiari è che viene di gran lunga privilegiata la scelta interna alla famiglia con alcuni rilevanti effetti: il bacino di selezione è notevolmente ridotto rispetto alle “potenzialità del mercato”; i criteri adottati (non sempre ma in molti casi) come il genere e l’ordine di nascita riducono ancora di più le scelte possibili; tali criteri non sono per sé stessi rilevanti per l’impresa. L’ultimo effetto appena indicato è quello con le ripercussioni più negative per l’impresa. Infatti, quando il figlio maschio primogenito detiene le competenze, le conoscenze, la *vis imprenditoriale* e tutte le altre caratteristiche analizzate (paragrafo 3.3.2) la sua posizione “nell’albero genealogico” della famiglia è un elemento secondario: il problema nasce quando mancano le caratteristiche di cui sopra. Si verifica, quindi, un’inversione di ruoli (*Extraverted succession*) tra impresa e famiglia, dove la prima deve sostenere i membri della seconda in termini finanziari, sociali e di occupazione. La tendenza sopra descritta può essere accompagnata da uno stile di gestione del rapporto famiglia-impresa che ricade sotto il nome di “nepotismo”. Infatti, mentre la successione interna anche in assenza di capacità del successore ha una sua spiegazione nella volontà di mantenere l’impresa come proprietà della famiglia, il nepotismo si riferisce ad una pratica “indiscriminata” che vede l’ingresso in impresa dei parenti dell’imprenditore solo perché tali. Se da un lato ciò può essere incentivato poiché i nuovi entranti conoscono già l’ambiente nel quale opereranno, la cultura organizzativa e le dinamiche interne, dall’altro lato è necessario considerare la possibilità dell’impatto negativo sui risultati dell’impresa, sulla competitività rispetto i *competitors* e sui rapporti con i dipendenti che vedono ridotte le loro opportunità di “fare carriera”.

La compresenza di predecessore e successore anche dopo che la successione ha avuto luogo è un altro sintomo dello spostamento dell’equilibrio tra impresa e famiglia verso quest’ultima. L’imposizione del predecessore nelle scelte che spetterebbero al successore poiché nuovo *leader*, di fatto non contrastata per evitare che le relazioni familiari si degradino, comporta un’assenza di chiarezza sulle responsabilità, i ruoli, il potere di prendere decisioni e il mancato sviluppo di competenze del successore che gli serviranno quando sarà lasciato solo nella gestione dell’impresa. A tale proposito, l’attività di pianificazione mostra nuovamente i propri pregi, permettendo all’impresa di avere una

sostituzione corretta di persone nei ruoli chiave, di chiarire i bisogni della famiglia e dell'impresa, quali di questi in caso devono prevalere e le finalità dell'impresa. A tale proposito se lo scopo è quello di servire la famiglia contestualmente al raggiungimento della migliore *performance* possibile si avrà, nella successione, un comportamento *extraverted* che aumenta il rischio di insuccesso del processo. Ciò che può essere sviluppato per evitare che la successione spinga ad uno scollamento tra la famiglia e i dipendenti non familiari è la “corretta” cultura organizzativa. La cultura può essere definita come “il collante dell'organizzazione” poiché forma il linguaggio, incide sulle decisioni e indica i valori adottati all'interno dell'organizzazione stessa. I fattori che influenzano la cultura organizzativa sono: la cultura nazionale (intesa come i valori predominanti del contesto nazionale nel quale l'impresa opera), il settore di appartenenza, gli eventi storici propri dell'impresa e le “persone simbolo” dell'impresa¹²¹.

Come schematizzato nella figura 4.4, la cultura organizzativa dipende strettamente dai valori della coalizione dominante, nel caso in questione della famiglia.



Fig. 4.4: il modello multi-livello della cultura organizzativa di Tosi e Pilati.

Questo le permette di mantenere il potere e il controllo sull'organizzazione poiché le decisioni sono supportate dai valori stessi. Le manifestazioni della cultura organizzativa sono molteplici e tra esse emergono le strategie di selezione del personale, lo *status*

¹²¹ TOSI H. L., PILATI M., *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano, 2008, p. 362-376.

organizzativo (inteso come accettazione della gerarchia esistente), le ideologie (l'insieme delle opinioni dei membri dell'organizzazione) e il linguaggio. L'importanza evidente della cultura organizzativa emerge, poi, in particolar modo in tre sfere: nella capacità di cambiamento, nella comunicazione e nella gestione dei conflitti. In letteratura sono state individuate diverse tipologie di cultura organizzativa e tra esse rileva quella "da clan". Anche se la cultura "imprenditoriale" può essere quella dominante nella fase di fondazione e gestione da parte della prima generazione, poiché si ha un'attenzione particolare per creatività e innovazione, la cultura "da clan", poiché punta sulla partecipazione, responsabilità, sul sostegno e sulla solidarietà reciproci, presenta le migliori condizioni per la buona riuscita del passaggio generazionale. La capacità di cambiamento dell'organizzazione è fondamentale in ogni processo di transizione generazionale. La possibilità di condividere, anche tramite la corretta comunicazione, la necessità di cambiamento e del rinnovo dei vertici è di estrema rilevanza per evitare comportamenti restii alla successione. La gestione dei conflitti fa capo ad un altro elemento "culturale", ovvero il rispetto dei ruoli. I membri dell'organizzazione devono mantenere un determinato comportamento stabilito dal loro ruolo e tali ruoli sono posti in un ordine gerarchico. La similitudine con la famiglia è di facile individuazione anche perché il padre/imprenditore occupa la posizione apicale e gli altri membri della famiglia e i dipendenti quelli subordinati. La differenza consiste nuovamente nelle finalità, ma ugualmente i conflitti possono essere gestiti solo se vi è una comunicazione trasparente e possono essere evitati solo se vi è convergenza degli obiettivi. Da qui nasce la necessità di sviluppare una cultura organizzativa che propenda per la condivisione e la cooperazione piuttosto che per l'individualismo.

4.2.3 L'ambiente.

L'ultima delle "forze" che si può considerare, e deve essere tenuta sotto osservazione nel momento in cui si intraprende il processo di successione, è l'ambiente. Di norma l'ambiente influisce su un sistema poiché è un elemento tendenzialmente immutabile dal sistema stesso con il quale, per la sua esistenza, questo deve necessariamente entrare in contatto. Per ambiente, in questa sede, si intende il microambiente con il quale l'impresa interagisce nel suo naturale ciclo di acquisizione degli input e fornitura degli output. Per fare riferimento ad un modello condiviso e largamente utilizzato, si può dire che il

microambiente è composto dalle cinque forze di Porter: attuale concorrenza, fornitori, clienti, prodotti sostitutivi e barriere all'ingresso. Di tali elementi, che devono essere tutti fronteggiati dall'impresa, spiccano dal punto di vista relazionale e per le peculiarità dell'impresa familiare (paragrafo 1.4) i clienti e i fornitori¹²². Infatti, le relazioni di fiducia instaurate con entrambi sono ispirate dalle doti imprenditoriali del fondatore/predecessore, che inoltre è il loro contatto diretto con l'impresa stessa. Anche questi soggetti sviluppano una naturale tendenza alla resistenza alla successione poiché, di solito, i rapporti più rilevanti per l'impresa vengono trattati direttamente dall'imprenditore, naturalmente non predisposto alla delega. Aggiungendo la necessità, anche in caso di pianificazione, di un percorso graduale, tali relazioni saranno le ultime ad essere devolute al successore poiché questi deve dimostrare, assolvendo prima i compiti più facili, di disporre delle conoscenze e competenze giuste per poter gestire gli affari più importanti. Non è da trascurare, inoltre, la forte influenza sociale e il potere che derivano dalla gestione di tali relazioni, fatto che si configura come ulteriore motivo per non "cederle" al successore. Il problema della resistenza alla successione, qui come nelle altre relazioni considerate, mostra la sua contraddizione intrinseca, ovvero per evitare di perdere "ora" il proprio contatto con l'impresa, fornitori e clienti si impongono per trattare solo col predecessore e così facendo danneggiano i rapporti futuri nonché la stessa continuità dell'impresa. Per risolvere tale problema è necessario provvedere ad un subentro effettivo e non solo formale del successore nelle relazioni con l'esterno così come in quelle interne¹²³. Oltre alle tematiche relazionali-ambientali, si possono analizzare gli elementi del contesto nel quale l'impresa opera come la situazione competitiva. Laddove vi sono forti mutamenti nella competizione che pongono l'impresa in svantaggio rispetto ai *competitors*, può essere opportuna una rivisitazione della strategia adottata dall'impresa o ancora possono essere necessari interventi atti ad incrementare/recuperare il vantaggio competitivo. Come si ha già avuto modo di notare, la creatività e l'innovazione, necessarie per ridare vita all'impresa sono dei tratti tipici di un soggetto giovane, da qui deriva l'appetibilità della successione soprattutto se l'erede è stato cresciuto nei valori dell'impresa che guiderà.

¹²² LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 119-143.

¹²³ STEIER L., *Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital*, Family Business Review, 2001, XIV(3): 259-276.

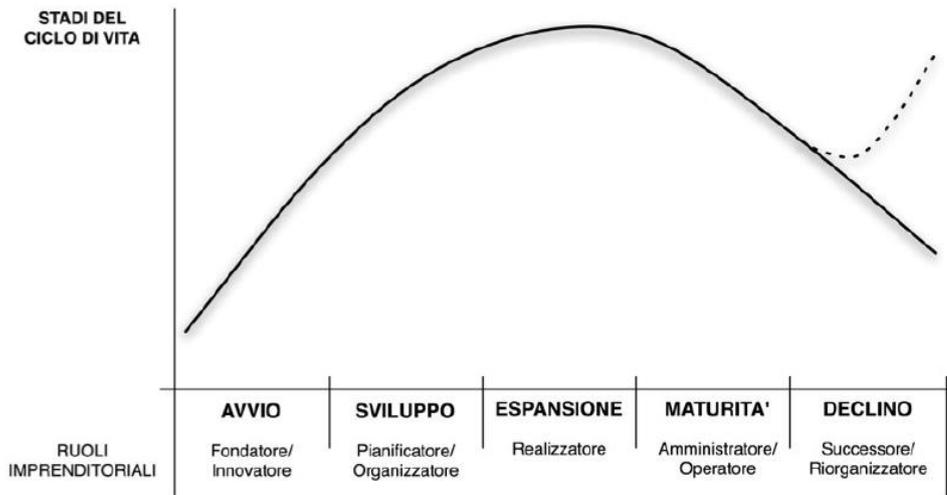


Fig. 4.5: il modello di Kroeger, lo stadio di sviluppo e il ruolo dell'imprenditore.

La figura 4.5¹²⁴ riassume chiaramente quanto appena detto e il suo Autore, più in particolare, ha evidenziato che nell'ultima fase è necessario che l'imprenditore (sia esso predecessore o successore) "riattivi" alcune delle caratteristiche tipiche della fase di avvio quali la propensione al rischio e l'immaginazione. Considerando congiuntamente le ultime due affermazioni si evince la necessità dinanzi alla maturità dell'impresa di procedere al ricambio generazionale per assicurare continuità all'attività stessa. Si comprende, quindi, la necessità di procedere ad un'attenta analisi di tutte le implicazioni connesse alla successione che quindi non si traduce semplicemente nel passaggio delle quote tra padre e figlio bensì in un processo strategico finalizzato alla continuità dell'impresa pur soddisfacendo anche gli interessi familiari.

4.3 Considerazioni finali.

La finalità di questo ultimo paragrafo è quella di riportare brevemente le considerazioni proposte nei due capitoli precedenti, allo scopo di comprendere gli elementi che portano ad una successione efficace, con particolare riguardo all'impatto degli aspetti comportamentali e psicologici sulla stessa. Secondo l'opinione di Ward¹²⁵ il maggiore problema delle imprese familiari in caso di fallimento della successione è dato dalla

¹²⁴ KROEGER C.V., *Managerial development in the small firm*, California Management Review, 1974, XVII(1).

¹²⁵ WARD J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia: come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli Libri, Milano, 1990.

manca di pianificazione della vita futura dell'impresa. Infatti, vengono a mancare la chiarezza della comunicazione, le indicazioni relativamente ai ruoli in azienda, le opzioni all'interno dell'impresa per la nuova generazione e la possibilità lasciata ai membri della famiglia di trovare diverse soluzioni occupazionali. Quanto detto produce tensione, incertezza e potenziali conflitti tra i diversi attori coinvolti, andando a ledere l'impresa stessa. La tematica in analisi è l'oggetto di numerosi studi volti a proporre strumenti di pianificazione, gestione e valutazione del processo di successione inteso come passaggio generazionale. La motivazione è data dalla necessità di far fronte ai dati preoccupanti, già citati (capitolo secondo), che mostrano che, nella maggioranza dei casi, quando le imprese familiari riescono a superare il primo passaggio generazionale poi soccombono a quello successivo. Riassumendo quanto già esposto è possibile proporre da un primo punto di vista alcuni spunti di riflessione sulla durata del processo stesso (è di interesse, quindi, l'analisi dell'ultima fase, la post-successione) e delineare secondariamente le determinanti del successo della successione familiare.

4.3.1 La post-successione.

La post successione, pur essendo una fase del processo di successione, merita un trattamento a parte per la sua rilevanza nell'indicare il successo o meno della transizione generazionale. Goldberg¹²⁶ ha analizzato l'impatto di quattro dimensioni: l'organizzazione dell'impresa, l'ambiente competitivo, le relazioni familiari e la pianificazione della successione. Ciò che si è rilevato può essere così riassunto:

- Le successioni di successo non sono determinate dalla dimensione, dal tipo e dall'età dell'impresa. L'aspetto rilevante è il mantenimento da parte del successore del *network* di relazioni, anche iniziato dal predecessore, con altri membri della famiglia, consiglieri, alleati, concorrenti, banche ecc, facilitato dall'attività di *mentoring* intrapresa dal predecessore.
- Le successioni di successo sono determinate dal livello di "vitalità" del *business*, ovvero la possibilità di adattarlo alle esigenze dell'ambiente e del successore. Infatti, si è verificato che al diminuire dell'attrattività del *business* sono cresciuti i cambiamenti strategici attuati per aumentare la profittabilità e la crescita.

¹²⁶ GOLDBERG S. D., *Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements*, Family Business Review, 1996, IX(2): 185-197.

- Le relazioni familiari, specialmente quella col padre, sono fondamentali per una buona riuscita del passaggio generazionale così come l'età alla quale il successore entra in impresa, sia per le prime esperienze lavorative sia per l'impiego a tempo pieno. Dallo studio si evince che nelle successioni ben riuscite il successore è entrato ad un'età più giovane in impresa.
- La pianificazione ha un impatto anche sull'efficienza del successore e nello specifico più l'erede era consapevole e *committed* nel processo e nella sua pianificazione, più la successione stessa è andata a buon fine.

Secondo altri studiosi¹²⁷, il cui lavoro si basa sull'evidenza empirica di successioni non riuscite, il fallimento della successione può essere causato dal successore stesso e dallo stile di gestione da lui adottato. Questi ultimi sono stati classificati in tre categorie, ognuna delle quali è caratterizzata da tre elementi (strategia, organizzazione e *governance*) che approssimano la *performance* post-successione.

1. Successione conservativa, nella quale il successore resta vincolato al passato e alle modalità di gestione, alle strategie e all'organizzazione impiegate dal predecessore. Di conseguenza la strategia resta analoga a quella passata così come le dinamiche all'interno dell'organizzazione (promozioni, gerarchie, metodi di comunicazione), con l'enfasi sull'incapacità di cogliere le nuove opportunità che il mercato offre. Questa modalità di successione è vantaggiosa solo quando i risultati dell'impresa sono molto buoni e certi, quando l'impresa può contare su una forza contrattuale e di mercato elevata o quando la competizione è bassa.
2. Successione titubante, nella quale vige l'indecisione sul da farsi. Questa si ha poiché da un lato è presente il forte rispetto per il predecessore ma dall'altro vi è la volontà di agire indipendentemente. La strategia adottata è definibile di *start-stop* poiché vi è il rischio che quando si comprende l'incongruenza col passato dei nuovi progetti iniziati dal successore, gli stessi vengano immediatamente abbandonati con conseguente spreco di risorse. Dal punto di vista organizzativo vi è il medesimo rischio di assenza di coordinazione tra il personale di nuova assunzione e quello pre-esistente e tra le nuove divisioni e quelle già create che generano inefficienza e perdita di quote di mercato e profitti. Vi è, inoltre, il

¹²⁷ MILLER D., STEIER L., LE BRETON-MILLER I., *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, Journal of Business Venturing, 2003, XVIII(4): 513-531.

rischio dell'erosione della cultura organizzativa, delle tradizioni e dei valori dell'impresa poiché non vi è l'integrazione tra il "vecchio" e il "nuovo".

3. Successione ribelle, favorita dal rapporto padre-figlio conflittuale, nella quale il passato viene totalmente abbandonato e l'impresa rivoluzionata. La strategia è caratterizzata da cambiamenti repentini sia rispetto le combinazioni prodotto-mercato sia nella tipologia di strategia funzionale scelta. Anche se queste iniziative possono essere motivate da quella creatività e apertura mentale già citate (paragrafo 4.3.1), vi è il rischio che siano intraprese al solo scopo di distanziarsi quanto più possibile dalla "vecchia impresa". Dal punto di vista dell'organizzazione vi è un radicale mutamento delle politiche di assunzione, delle politiche di remunerazione, dei valori, degli obiettivi e delle modalità di comunicazione. Tali innovazioni portano spesso al consumo ingente di risorse, ad un maggiore *turnover* manageriale, all'indebitamento dell'impresa e all'abbandono dei vecchi clienti e delle *core competencies*.

Nella tabella 4.2, sono elencate le possibili cause della "modalità di guida" dell'impresa (o stile) adottata dal successore suddivise, nuovamente, secondo i fattori individuali (personalità del successore), fattori relazionali (rapporto padre-figlio), organizzazione e ambiente e di fatto vengono ribadite le considerazioni proposte nel presente capitolo e in quello precedente.

Tab. 4.2: possibili cause dello stile del successore.

	S. CONSERVATIVA	S. TITUBANTE	S. RIBELLE
Personalità	Conservatorismo	Indecisione	Proattivo
Dinamiche familiari	Idealizzazione	Conflitti irrisolti	Ribellione
Contesto organizzativo	Performance regolari, cultura e tradizioni forti	Diviso e conflittuale	Performance in ribasso, contesto di crisi
Contesto ambientale	Stabile	Presenza di nuove sfide	Turbolento

4.3.1.1 L'evidenza empirica in Italia.

Cucculelli e Micucci¹²⁸ si sono occupati del tema della *performance* post-successione per quanto riguarda le imprese italiane. Il loro studio, basato su un campione rappresentativo proveniente dalle regioni Veneto, Emilia Romagna, Marche e Abruzzo, mostra gli effetti della successione sui risultati d'impresa, misurati in ROS e ROA¹²⁹, sia in caso di successione interna sia esterna. Le *performance* d'impresa, in entrambi i casi, indicano una diminuzione della profittabilità sia per il ROS sia per il ROA, anche se l'impatto negativo è superiore per le imprese oggetto del passaggio generazionale. Ciò deriva dal fatto che le imprese guidate da un membro non appartenente alla famiglia registrano valori migliori di ROA rispetto a quelle guidate da un membro della famiglia. Di norma, infatti, a seguito di una successione esterna, l'impresa è sottoposta ad un piano di ristrutturazione che incide anche sui suoi *asset*, ad esempio con la loro dismissione o vendita. Concentrandosi maggiormente sull'analisi delle motivazioni sottostanti al calo delle *performance* per le imprese guidate da un membro della famiglia, gli Autori hanno evidenziato diversi possibili fattori, i quali sono ricollegabili alla difficoltà di trovare nei "confini della famiglia" un soggetto capace come l'imprenditore. Questi riguardano:

- Il livello di competizione del settore, per il quale la relazione attesa sulla *performance* è tanto più negativa all'aumentare dell'intensità della competizione.
- Il settore di appartenenza, per il quale la relazione attesa sulla *performance* è tanto più negativa all'aumentare dell'intensità tecnologica caratteristica del settore.
- L'impatto di altri fattori la cui portata sia tale da ridurre i ritorni ed innalzare i costi.

La prima problematica, da un lato, dovrebbe essere meno sentita per le piccole e medie imprese (la maggioranza delle imprese italiane e di quelle familiari è di piccole o medie dimensioni) operanti, di solito, nei settori più tradizionali, che sono caratterizzati da minori barriere all'ingresso, ridotti fabbisogni finanziari e di capacità manageriali. Tali elementi, infatti, denotano la minore necessità di capacità specifiche del successore, tanto da dover favorire la successione interna. Dall'altro lato, però, nelle piccole e medie imprese lo stile di gestione del fondatore è più unico e le relazioni da lui instaurate con gli

¹²⁸ CUCCULELLI M., MICUCCI G., *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, Journal of Corporate Finance, 2008, XIV: 17–31.

¹²⁹ Dove l'indice di redditività ROS indica la redditività delle vendite e il ROA la redditività del capitale investito.

stakeholders sono più personali, tanto da rendere problematica la sua sostituzione. In conclusione, il secondo effetto prevale sul primo quindi se l'intensità della competizione è più elevata il successore dovrà alternativamente disporre di un periodo di tempo più lungo per far fronte alla competizione e affinché le *performance* tornino positive oppure disporre di un "talento" iniziale più forte rispetto a quello che gli servirebbe se operasse in altri settori. Il livello di tecnologia del settore è una variabile che può approssimare la tecnicità delle competenze e conoscenze necessarie al successore per competervi. Laddove la scelta dell'erede venga fatta tra un ventaglio ridotto di possibilità (successione interna) è più possibile che il successore manchi delle competenze richieste dal settore.

Per quanto riguarda gli altri possibili fattori, gli Autori hanno analizzato l'impatto di pratiche come i piani pensionistici dei predecessori a carico dell'impresa, anche se nella realtà Italiana questi non sono molto comuni. L'attenzione è stata spostata su questi elementi allo scopo di, dato l'impatto trascurabile sulle *performance* post-successione, rimarcare i risultati ai due punti precedenti e quindi escludere che i risultati negativi derivino da tali costi generati dalla successione.

Nella tabella 4.3 sono mostrati i risultati dello studio che ribadiscono, da un punto di vista numerico, le considerazioni teoriche proposte sopra. In particolar modo si è deciso di riportare i dati calcolati sulla base delle *performance* ottenute nei tre anni precedenti e successivi la successione che confluiscono nelle voci pre-successione e post-successione rispettivamente. Infine, la casella "Differenza" (Δ) permette di apprezzare i cambiamenti avvenuti a seguito della successione.

Tab. 4.3: le performance delle imprese italiane dopo la successione (2008).

Tipologia di successione	ROA %			ROS %		
	Pre-successione	Post-successione	Δ	Pre-successione	Post-successione	Δ
Esterna	- 1,48	+ 0,35	+ 1,82	- 0,95	- 0,75	+ 0,19
Interna	- 0,74	- 1,09	- 0,35	+ 0,17	- 0,14	- 0,32

4.3.2 Le determinati della successione di successo.

Numerosi studiosi si sono concentrati sulla ricerca di fattori correlati al successo del passaggio generazionale allo scopo di creare una linea guida da seguire per ridurre la

percentuale di imprese che falliscono tale sfida. Handler¹³⁰ ha evidenziato due elementi fondamentali: la qualità, come i membri della famiglia hanno percepito e vissuto il processo, e l'efficacia, come gli altri giudicano la transizione, della successione. La qualità, nello specifico, si basa sui livelli di conflittualità, fiducia, rivalità e resistenza dimostrati dai membri della famiglia. In particolar modo è stato associato alla buona riuscita del processo di transizione il modello riportato in figura 4.6, del quale rilevano tre aspetti fondamentali¹³¹:

1. Preparazione del successore.
2. Relazioni familiari e all'interno dell'impresa.
3. Attività di pianificazione e controllo.

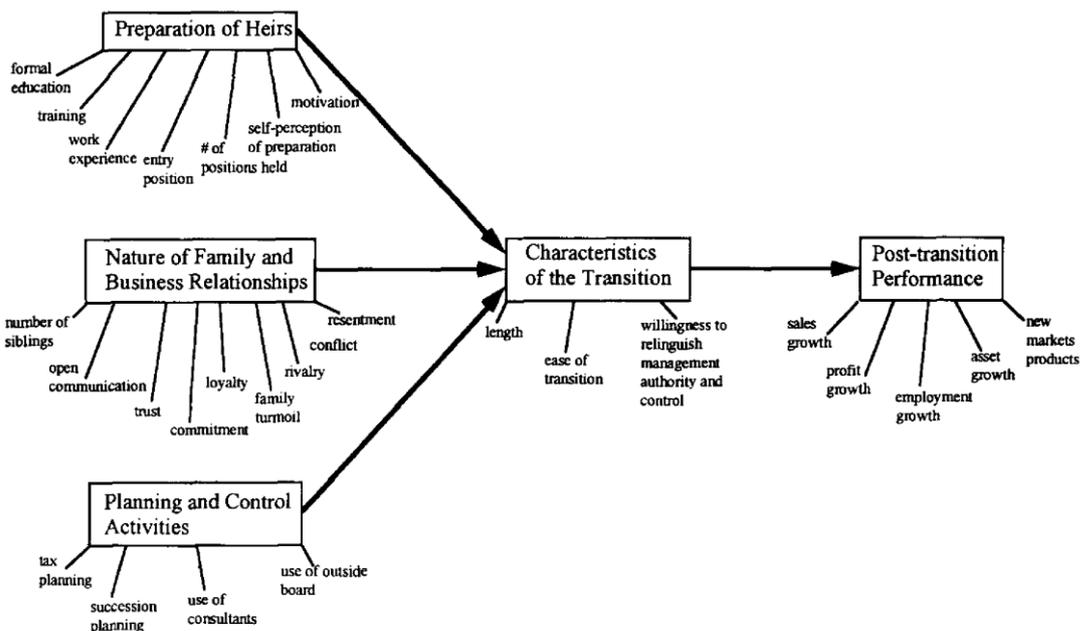


Fig. 4.6: le determinanti del successo del passaggio generazionale.

La preparazione del successore¹³² non consiste solo nelle attività di studio e formazione ma anche nelle esperienze maturate prima del coinvolgimento nel processo. Lo studio in

¹³⁰ HANDLER W. C., *Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience*, Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989, p. 194.

¹³¹ MORRIS M. H., WILLIAMS R. O., ALLEN J. A., AVILA R. A., *Correlate of success in family business transitions*, Journal of Business Venturing, 1997, XII: 385-401.

¹³² KING S., *Organizational Performance and Conceptual Capability: The Relationship Between Organizational Performance and Successors' Capability in a Family-Owned Firm*, Family Business Review, 2003, XVI(3): 173-182.

questione indica come fattori chiave: l'educazione scolastica, il *training*, le esperienze lavorative, la prima posizione che l'erede occupa nell'impresa, il numero di posizioni occupate, l'auto-percezione relativamente alla preparazione e la motivazione. La preparazione del successore rileva poiché gli permette di avere quei requisiti fondamentali per svolgere l'attività d'impresa come la conoscenza del *business*, le capacità manageriali, la conoscenza delle *operations* nonché la predisposizione alla *leadership*. Le esperienze lavorative e il numero di posizioni occupate sono fondamentali affinché il successore raggiunga quella consapevolezza tale da determinare un livello di *self-efficacy* elevato e fondamentale per poter portare a termine il processo. La prima posizione che l'erede riveste in impresa ha diverse finalità tra cui permettergli di apprendere nello specifico le dinamiche dell'impresa, di giustificare il suo percorso di carriera agli occhi dei dipendenti non familiari e fornirgli tutte le conoscenze *firm specific* essenziali per le fasi successive, come la delegazione e l'assunzione di maggiore responsabilità. Inoltre, la motivazione e la consapevolezza di essere all'altezza del compito sono basilari affinché il successore percepisca come positivo il processo stesso nonché per la sua buona riuscita. Dal punto di vista relazionale si distinguono due sfere quella familiare e quella dell'impresa, il cui equilibrio è influenzato dal numero di fratelli, dalla qualità della comunicazione, dalla fiducia, dal *commitment*, dalla lealtà, dalle tensioni familiari, dalla rivalità, dai conflitti e dal risentimento. Si è già avuto modo di dire quanto interconnesse siano tali due sfere e come gli aspetti relazionali familiari possano influire positivamente o negativamente sulle *performance* dell'impresa ma anche sulla sua sopravvivenza. Tra tutti gli elementi citati la comunicazione e il *commitment* sono i due principali poiché la prima stimola il dialogo aperto tra tutti i membri allo scopo di esplicitare interessi, esigenze e bisogni e il secondo indica quanto il coinvolgimento per i membri della famiglia, sia nell'impresa sia in famiglia, sia rilevante. Infine, l'impatto della pianificazione e l'utilizzo di sistemi di controllo sulla buona riuscita del processo dipende da: l'attività di pianificazione per far fronte agli esborsi per la successione, l'attività di pianificazione della successione, il ricorso a consulenti e a "consiglieri" esterni. Come già citato nella prima parte di questo quarto capitolo, la presenza di soggetti esterni alla famiglia, siano essi consulenti specializzati (ad esempio rispetto agli oneri della successione) o "consiglieri" o *manager* non familiari, nella pianificazione e gestione della transizione può essere fondamentale per evitare che i conflitti familiari si traducano in un insuccesso del passaggio

generazionale. Gli elementi sopra visti determinano le caratteristiche della transizione e nello specifico la sua durata, la facilità e la disponibilità a lasciare l'autorità manageriale e il controllo. A loro volta tali caratteristiche hanno un effetto sulla *performance* dopo la transizione. Per quantificare quindi la buona riuscita del passaggio generazionale, il modello propone di analizzare l'andamento delle vendite, dei profitti, del numero di dipendenti impiegati, dei beni e non, definibili *asset*, e il lancio di nuovi prodotti.

Il modello mette in luce che la successione avviene più facilmente quando gli eredi sono preparati, quando le relazioni familiari sono basate sulla fiducia e quando vi è una pianificazione relativamente alla tassazione e alla volontà di trasferire l'impresa. Le *performance* post-successione sono legate positivamente al livello di educazione del successore (diploma, laurea...) e dalle modalità impiegate da questi per raggiungere l'apice della carriera. La variabile predominante è, però, quella familiare o meglio le relazioni che si sono instaurate tra i membri della famiglia. Questo indica che al di là della preparazione del successore e della pianificazione del processo, l'elemento fondante di una successione di successo è la costruzione di un legame di fiducia, di comunicazione e condivisione dei valori tra il nuovo *leader* e gli altri membri della famiglia. Da ciò deriva la centralità nell'intero processo degli elementi umani e relazionali che portano alla volontà di stabilire e mantenere la coesione familiare. Nonostante le relazioni tra i membri della famiglia possano essere quanto più svariate e complesse possibili (rapporto fratello-fratello, fratello-madre, moglie-marito ecc...), in ognuna di esse si devono manifestare la fiducia e l'affabilità. La prima può essere definita come quel clima caratterizzato da onestà, consapevolezza di poter fare affidamento sugli altri membri della famiglia e integrità, che è associata al valore della benevolenza (si veda tabella 3.3). La seconda, invece, consiste nel mutuo rispetto, nella diminuzione della rivalità e delle tensioni. Attraverso l'affabilità, quindi, la rivalità viene sostituita con la coesione e dal c.d. *team approach*. In letteratura¹³³ si è evidenziato, però, che una certa dose di conflitto può giovare all'impresa. In merito a quanto detto è opportuno specificare che la tipologia di conflitto alla quale si fa riferimento è quella di "conflitto funzionale". Questo consiste in una situazione nella quale le due parti percepiscono che i rispettivi interessi sono opposti ma in un'ottica costruttiva. Infatti, il conflitto funzionale ha lo scopo di incentivare la creatività e il *problem solving* piuttosto che alimentare la rivalità. In

¹³³ KREITNER R., KINICKI A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, 2010, p. 377 e ss.

conclusione, quindi, si può affermare che laddove il conflitto non venga gestito come “una guerra” ma come un “momento di confronto”, anche nel processo di successione si possono avere i conseguenti effetti benefici.

Inoltre, è possibile accostare alle precedenti considerazioni quelle che si possono trarre dall’analisi della figura 4.7¹³⁴, che, in un’altra chiave di lettura, esemplifica i fattori influenzanti la successione.

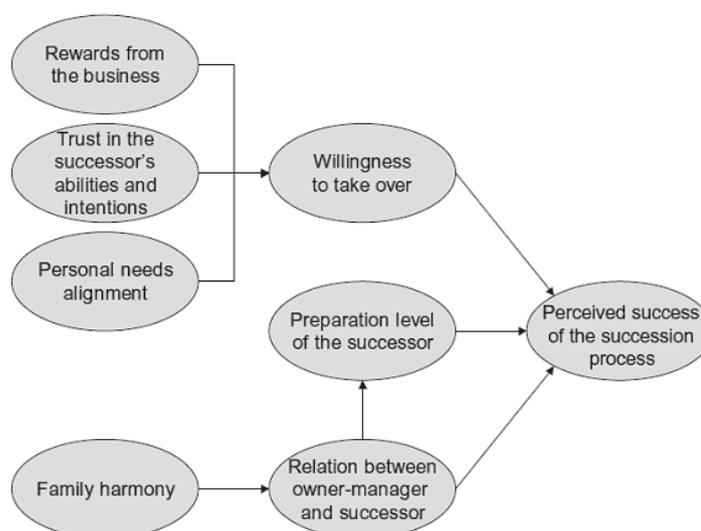


Fig. 4.7: le determinanti della percezione di successo della transizione generazionale.

Questi sono essenzialmente tre: la volontà di subentrare al predecessore, la relazione con questi e la preparazione, di cui di quest’ultima si ha già avuto modo di parlare abbondantemente rispetto alla figura 4.6. La volontà di partecipare al processo è necessaria per la buona riuscita dello stesso poiché se il successore fosse, a vario titolo, indotto contro la propria volontà a prendere il posto del predecessore, il suo livello di motivazione ne verrebbe conseguentemente ridotto con un effetto negativo sulla *performance*. Come si è già detto al capitolo terzo, la volontà di partecipare alla successione è influenzata dai benefici che si ottengono lavorando nell’impresa familiare (siano essi monetari ma anche e soprattutto non monetari), dal livello di fiducia espresso nei confronti del successore, poiché la sua auto-efficacia aumenta, e dall’allineamento delle possibilità di carriera nell’impresa familiare e dai bisogni del successore, intesi

¹³⁴ VENTER E., BOSHOF C., MAAS G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*, Family Business Review, 2005, XVIII(4): 283-303.

anche dal punto di vista psicologico e dinamicamente rispetto la fase nel ciclo di vita nella quale si trova il successore stesso. Anche della relazione tra predecessore e successore si è largamente discusso (paragrafo 3.3.3), ma questa analisi evidenzia che laddove all'interno della famiglia vi è armonia la relazione tra padre e figlio sarà più positiva, con conseguente effetto positivo sulla successione. Il modello propone poi un ulteriore collegamento tra preparazione del successore e relazione di questi col predecessore, stabilendo che la relazione è migliore quando il predecessore ha la possibilità di apprezzare la preparazione del successore.

Per concludere l'analisi dei fattori collegati al successore, si può far riferimento alla figura 4.8¹³⁵.

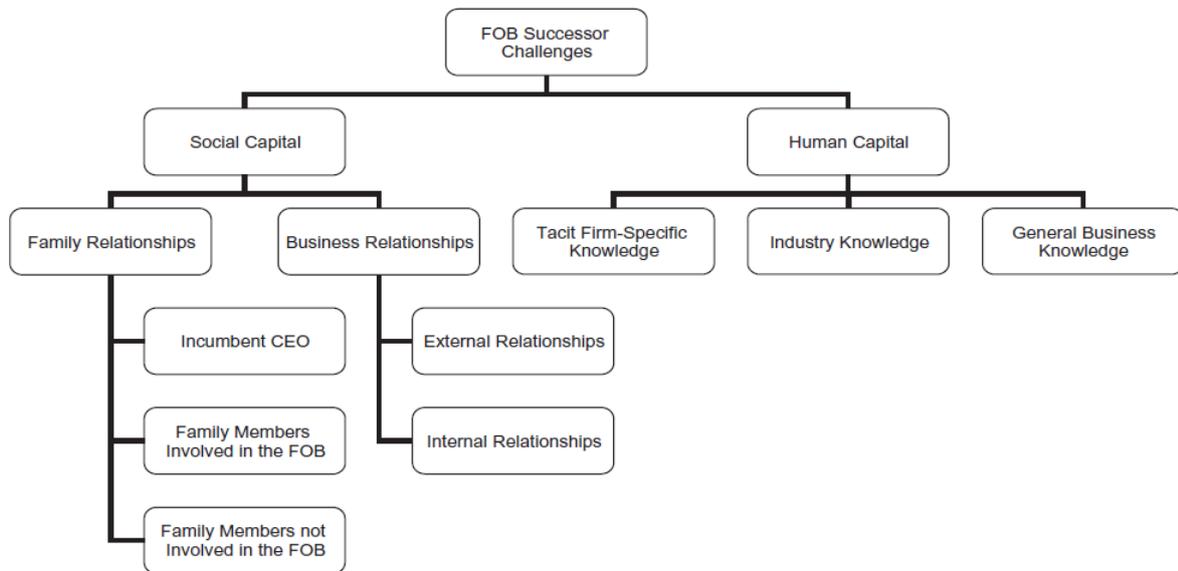


Fig. 4.8: fattori cruciali da trasferire al successore.

Gli elementi già menzionati in riferimento alle due figure precedenti possono essere ben adattati al modello appena esposto, creato come mezzo per la quantificazione della *self-efficacy* del successore, che in questa sede può presentarsi come una linea guida di tutti gli attributi del potenziale successore. I due attributi fondamentali sono il *social capital* e lo *human capital*. Il primo indica il *network* di relazioni che un individuo riesce a creare con altri svariati soggetti rilevanti per l'individuo stesso. Le sue determinanti coinvolgono

¹³⁵ DENOBLE A., EHRLICH S., SINGH G., *Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective*, Family Business Review, 2007, XX(2): 127-140.

le due sfere centrali del sistema impresa familiare: la famiglia e l'impresa. Le relazioni familiari si hanno in tre direzioni: predecessore (il padre), i membri della famiglia coinvolti nell'impresa e quelli non coinvolti. Le relazioni d'impresa si hanno sia internamente, con i dipendenti, sia esternamente, ad esempio con i clienti e i fornitori. Il capitale umano, invece, è dato dalle conoscenze e competenze dell'individuo che nello specifico sono: le conoscenze tacite *firm-specific*, le conoscenze sul settore nel quale l'impresa opera e le conoscenze generali del *business*. La rilevanza del modello (che, si ribadisce, è stato creato allo scopo di calcolare l'auto-efficacia del successore come *proxy* della buona riuscita del processo di successione) consiste nella capacità di sintetizzare in due elementi primari, *social* e *human capital*, gli attributi del successore tali da permettere la transizione. Perciò, in conclusione, combinando i due contributi esposti nelle due figure precedenti, è possibile affermare che il successo della transizione generazionale si ha quando il successore ha sviluppato un insieme adeguato di conoscenze e competenze sull'impresa e sul settore (*preparation/human capital*), quando le relazioni familiari e d'impresa sono positive (*nature of family and business relationship*) e quando vi è la pianificazione e il controllo della successione e delle sue fasi.

Ma le sorti della successione non dipendono solo dal successore bensì anche dalla propensione, o viceversa resistenza, alla successione da parte degli altri attori coinvolti. Di seguito è proposta una tabella riassuntiva delle circostanze facilitatrici o meno della propensione alla successione, dalle quali è possibile dedurre le principali tensioni associate al passaggio generazionale¹³⁶. Seguendo il percorso proposto negli ultimi due capitoli, la tabella distingue tra livello individuale, relazionale (livello interpersonale), organizzativo e ambientale. Per ciascuno di essi l'Autore ha provveduto ad elencare i principali fattori sia positivi sia negativi ovvero "promotori o riduttori" della propensione ad intraprendere la successione generazionale, quindi anche approssimatori dell'efficacia della stessa.

¹³⁶ Nostro adattamento da: HANDLER W. C., *Succession in Family Business: A Review of the Research*, Family Business Review, 1994, VII(2): 133-157.

Tab. 4. 4: il modello della resistenza alla/promozione della successione.

Fattori che promuovono la resistenza	↔	Fattori che riducono la resistenza
<p>Livello individuale</p> <p>Buona salute del predecessore</p> <p>Assenza di altri interessi</p> <p>Associazione totale con l'impresa</p> <p>Assenza di delega</p> <p>Paura del "pensionamento"</p> <p>Assenza di auto-adattamento</p>	<p>SUCCESSIONE</p>	<p>Livello individuale</p> <p>Cattiva salute del predecessore</p> <p>Presenza di altri interessi</p> <p>Abilità di dissociazione dall'impresa</p> <p>Attività di delega</p> <p>Il ritiro è visto come una nuova sfida</p> <p>Auto-adattamento</p>
<p>Livello interpersonale</p> <p>Assenza di comunicazione</p> <p>Assenza di fiducia</p> <p>Eredi non validi</p> <p><i>Training</i> minimo</p> <p>Il potere è accentrato</p> <p>Trasposizione dei conflitti</p> <p>Gli eredi sono molti</p>		<p>Livello interpersonale</p> <p>Comunicazione trasparente</p> <p>Presenza di fiducia</p> <p>Eredi capaci</p> <p>Attività di <i>mentoring</i></p> <p>Il potere è condiviso</p> <p>I conflitti restano nella loro "sfera"</p> <p>L'erede è unico</p>
<p>Livello dell'organizzazione</p> <p>Cultura organizzativa avversa</p> <p>Crescita stabile</p> <p>Struttura accentratrice</p>		<p>Livello dell'organizzazione</p> <p>Cultura organizzativa coerente</p> <p>Prossima crisi organizzativa</p> <p>Struttura coerente con la delega</p>
<p>Livello ambientale</p> <p>Ambiente non problematico</p> <p>Professionalizzazione elevata</p>		<p>Livello ambientale</p> <p>Ambiente problematico</p> <p>Professionalizzazione bassa</p>

È da rilevare, inoltre, che alle medesime considerazioni sono giunti svariati altri Autori, testando le loro ipotesi su campioni diversi per composizione e provenienza e quindi garantendo la validità delle considerazioni successive¹³⁷.

137 Si vedano tra gli altri MATSER I., LIEVENS J., *The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity*, Journal of Entrepreneurial Venturing, 2011, III(2): 101-124, STAVROU E. T., KLEANTHOUS T., ANASTASIOU T., *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*, Journal of Small Business Management, 2005, XLIII(2): 187-206, CHITTOOR R., DAS R., *Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage*, Family Business Review, 2007, XX(1): 65-79,

Com'è possibile notare, la sfera individuale indica i fattori legati al predecessore, quelli al successore invece sono stati affrontati nei due contributi precedenti. Questi, già trattati al paragrafo 3.3.1, indicano se il predecessore è consapevole e convinto di dover lasciare l'impresa agli eredi e quali sono alcuni degli elementi che possono facilitare tale scelta (altri interessi, delega e auto-adattamento). La sfera relazionale punta sulle relazioni familiari e soprattutto sulla comunicazione (paragrafo 4.2.1). Inoltre è evidenziata la situazione di unico erede come situazione ideale per evitare conflitti. Il livello dell'organizzazione indica la "fase" nella quale l'impresa si trova al momento della successione e specialmente vengono ribaditi i concetti di cultura organizzativa coerente e della struttura organizzativa conforme ai meccanismi di delega. Il concetto di crisi organizzativa, invece, si riferisce ai cambiamenti che avvengono all'interno dell'impresa e che possono favorire la redistribuzione del potere. Infine le tematiche contestuali indicano che quando l'ambiente è turbolento e problematico è opportuna "l'iniezione" di nuova creatività e apertura mentale (intesa nell'abilità di pensare *out-of-the-box*).

CAPITOLO QUINTO

La successione femminile nell'impresa familiare.

Nella letteratura relativa alle imprese familiari si evince chiaramente che la strada preferita nella successione familiare è quella di individuare l'erede nel figlio maschio¹³⁸. Di fatto vi è una maggiore propensione a tralasciare le figlie femmine come possibili successori, anche se recentemente le imprese guidate da donne sono aumentate. Lo scopo del presente capitolo è quello di presentare i contributi di vari studiosi al tema della successione femminile.

Le teorie sociologiche evidenziano che le strutture sociali, come la famiglia, il lavoro, la vita sociale, comportano, in generale, una minore facilità per le donne ad accedere alle opportunità imprenditoriali¹³⁹. Questo a maggior ragione nel caso delle imprese familiari, dove la commistione tra famiglia e impresa è molto più sentita che nelle altre situazioni. Infatti, non a caso, è molto raro che le donne (in questo particolare esempio le figlie del predecessore) vengano scelte come successore. La causa non è univoca ma è data, come si spiegherà in seguito, da un insieme di stereotipi sulle minori capacità lavorative delle donne e dalla riluttanza a sacrificare la famiglia, nella quale il ruolo femminile è centrale. In un'analisi¹⁴⁰ sulla necessità di disporre di maggiori informazioni rispetto alle dinamiche delle imprese familiari fondate/gestite/guidate da donne, sono stati aperti numerosi interrogativi sulle peculiarità che andranno a caratterizzare tali situazioni. Alcune delle questioni apportate nel precedente studio, sono anche centrali per il presente

¹³⁸ SONGINI L., GNAN L., *Women, Glass Ceiling, and Professionalization in Family SMEs. A Missed Link*, Journal of Enterprising Culture, December 2009, I(4): 497-525.

¹³⁹ Si vedano HISRICH R.D., FULOP G., *Women entrepreneurs in family business: The Hungarian case*, Family Business Review, 1997, X(3), 281-302 e HEWLETT S. A., *Executive Women and the Myth of Haying It All*, Harvard Business Review, April 2002: 66-73.

¹⁴⁰ NELTON S., *The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now*, Family Business Review, 1998, XI(3): 215-218.

lavoro. Tra esse, si tenterà di rispondere alle seguenti, facendo riferimento ad un contesto ben specifico ovvero quello italiano:

1. Quali sono le peculiarità della successione femminile?
2. Come cambiano le relazioni tra il successore donna e gli *stakeholders*?
3. Come si differenzia lo stile di *leadership* femminile da quello maschile?
4. Quali sono i tratti specifici delle donne *CEO* nel *family business*?

Di tali quesiti, i primi tre troveranno risposta nella revisione della letteratura precedente e successiva allo studio sopra-citato. L'ultimo, invece, verrà trattato separatamente attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa nel contesto italiano. Il presente capitolo, quindi, è propedeutico alle considerazioni che verranno proposte successivamente in merito ai tentativi di disegnare, basandosi sull'evidenza empirica italiana, un "modello" di *leader* femminile nelle imprese familiari.

L'analisi in questione, non trascende dalle considerazioni di natura generale proposte nei capitoli precedenti, infatti, lo scopo è quello di delineare meglio le peculiarità della situazione in cui il successore sia una donna. L'indagine, quindi, che parte dalla revisione della letteratura internazionale specificatamente dedicata a questo tema, non è contrapposta a quella effettuata precedentemente riguardo l'argomento generale del passaggio generazionale nelle imprese familiari. Inoltre, il punto di vista adottato precedentemente su tale argomento, l'analisi comportamentale, è valido anche e specialmente nel caso della successione femminile. Il presente capitolo, quindi, si colloca come un approfondimento sulla tematica del passaggio generazionale al femminile nelle imprese familiari.

Un'ultima considerazione riguarda la vastità della letteratura su tale argomento. Nonostante l'attenzione sul *family business* sia aumentata notevolmente, gli sforzi dedicati a comprendere meglio le peculiarità delle dinamiche successorie femminili non sono, ad oggi, molto ingenti. Se un punto debole delle ricerche sul *family business* è la loro "provenienza geografica", intesa come assenza di analisi comparative tra contesti diversi, tale elemento è tanto più evidente per la successione femminile. In conclusione, i contributi analizzati successivamente non potranno essere generalizzati a priori per essere adottati in qualunque contesto di riferimento. Anche per questo motivo, si provvederà ad un'analisi dettagliata della realtà italiana attraverso un'analisi quali-quantitativa.

5.1 Premessa: le donne nell'impresa familiare.

Come si ha già avuto modo di introdurre, le donne che oggi lavorano nelle imprese familiari sono sempre di più. Benché tale lavoro sia improntato sulla successione femminile, è utile proporre alcune considerazioni introduttive su alcuni luoghi comuni, in parte sfatati dall'evidenza empirica di uno studio qualitativo di Cole¹⁴¹, spesso riscontrati nell'analisi della presenza femminile nelle imprese, in generale, e in quelle familiari, in particolare. La figura 5.1 riporta le quattro categorie di luoghi comuni individuati nello studio di riferimento.

<i>Category</i>	<i>Literature Review*</i>	<i>New Information**</i>
Invisibility	Agrees	Women treat other women as invisible.
Differences between Men & Women	Disagrees	Women do not accept traditional roles. Men play the same roles as women. Women take longer to make decisions.
Glass Ceiling & Succession	Disagrees	Women advance as fast as men. Women do not always want to advance.
Motherhood & Child Care	Agrees	Women believe they make own decisions in how much child care holds them back.

* How much participants' comments agree or disagree with information in the review of the literature.

** New information in the research results that was not found in the review of the literature.

Fig. 5.1: i "luoghi comuni" della presenza femminile nelle imprese.

Il primo elemento, l'invisibilità, fa riferimento alla generale non attenzione dedicata alle donne, che cresce notevolmente se il contesto di riferimento è il *family business*. Sotto tale etichetta ricadono le situazioni in cui per l'assegnazione dei ruoli, delle cariche, delle responsabilità e per la quantificazione della remunerazione viene seguito un criterio fondato sull'idea che le donne nel lavoro sono meno capaci degli uomini. A tale proposito, la situazione femminile si aggrava quando la figlia, o un'altra figura femminile, non viene presa in considerazione (invisibilità) per succedere al predecessore, nonostante le sue competenze. Lo studio sopra-citato evidenzia, inoltre, che la situazione appena descritta non è protratta esclusivamente dal mondo maschile, ma che, invece, sono le stesse donne che concorrono all'affermazione del principio dell'invisibilità di altre donne. Parte della letteratura si è dedicata all'identificazione delle diversità di trattamento delle

¹⁴¹ COLE P. M., *Women in Family Business*, Family Business Review, 1997, X(4): 353-372.

donne poiché tali, rispetto agli uomini. Anche se tale elemento non è universalmente riconosciuto, lo studio sopra citato mostra che non solo, in determinati casi, i ruoli ricoperti dalle due figure sono i medesimi ma anche che sono le donne *in primis* a non accettare i ruoli tradizionali a loro riservati. In merito agli avanzamenti di carriera e alle promozioni, si è evidenziata nuovamente una sorta di equità di trattamento tra donne e uomini, rilevando però la volontà delle donne stesse di non voler essere promosse. Le motivazioni sottostanti a tale scelta possono essere molteplici e non da ultima si deve considerare la presenza di forti responsabilità nella sfera familiare (per la cura dei figli o degli altri membri della famiglia) che sono preferite a quelle lavorative. Infine, gli aspetti legati alla cura della famiglia, ruolo da sempre assegnato alla donna, sono condivisi dalla letteratura, ovvero vi è unanimità nel considerare che, in generale, le donne scelgono di occuparsi della famiglia sacrificando, a volte, il lavoro.

Una revisione della letteratura riguardo le imprese familiari¹⁴² ha evidenziato che la maggioranza delle donne intervistate e che lavorano nelle *family businesses* “restano sullo sfondo” rispetto alle responsabilità d’impresa, occupandosi invece di quelle della sfera familiare. Tale elemento, che può in prima battuta essere visto come un fattore limitante, si configura come un “unico punto di vista” delle dinamiche relazionali tra gli attori principali. Ciò comporta, o meglio dovrebbe comportare, una maggiore attenzione ai ruoli femminili nell’impresa, anche se informali. Secondo tale lavoro di revisione, inoltre, non sono ancora stati ben formalizzati i fattori che possono portare le donne ad assumere la *leadership* dell’impresa, a maggior ragione dinanzi al venire meno della regola della primogenitura. Inoltre, mancano studi sistematici sugli elementi che concorrono al successo post-successione e alle dinamiche che intercorrono tra i vari *stakeholders*, laddove è possibile che le reazioni di resistenza e i pregiudizi possano porre in secondo piano gli interessi dell’impresa. È necessario, poi, rimarcare due considerazioni che torneranno utili nella trattazione successiva:

- Le donne e gli uomini che lavorano nelle imprese familiari non sono solo caratterizzati da differenze, ma anche da similitudini: affrontano le medesime scelte (ad esempio tra la famiglia e il lavoro), sono soggetti ai medesimi giudizi (ad esempio sul loro grado di preparazione per subentrare al comando

¹⁴² SHARMA P., *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, Family Business Review, 2004, XVII(1): 1-36.

dell'impresa) e possono avere il medesimo approccio alla risoluzione dei problemi, grazie al comune percorso formativo e alle esperienze lavorative passate.

- Le donne che lavorano nelle imprese familiari non sono sempre e solo accomunate dai medesimi valori, idee, prospettive sui problemi e scelte; ma le differenze tra loro possono essere anche più importanti delle analogie.

Rispetto a quanto detto, Brush¹⁴³ ha evidenziato che, dagli studi empirici analizzati, i fattori demografici, le problematiche da affrontare e le caratteristiche del *business* sono i fattori omogenei tra uomini e donne alla guida dell'impresa; viceversa per l'educazione, le esperienze lavorative, le conoscenze, l'approccio al *business*, gli obiettivi prefissati per l'impresa e le *performance*. In conclusione, l'Autore afferma che la fonte primaria di tali differenze è la modalità con cui i diversi soggetti guidano la loro impresa, in altre parole lo stile di *leadership*.

5.2 La successione femminile e le sue peculiarità.

Nonostante gli studi sulle imprese familiari si siano molto sviluppati negli ultimi anni, andando a toccare molteplici temi ma con particolare rilevanza al passaggio generazionale, solo pochi di questi si dedicano al ruolo delle donne. Come già si ha avuto modo di vedere (capitolo quarto), uno dei temi trattati riguarda la posizione della *spouse*, moglie dell'imprenditore, intesa come fattore legante tra le due sfere: quella familiare e quella dell'impresa. Pochi studiosi, invece, hanno aperto l'orizzonte delle indagini sulle donne (generalmente le figlie del predecessore) che andranno ad assumere la guida dell'impresa a seguito del passaggio generazionale. Dumas, in particolare, si è soffermata sulle sfide e le opportunità che le donne devono, rispettivamente, affrontare e cogliere¹⁴⁴. Partendo dal presupposto che il contributo femminile nelle imprese familiari è riconosciuto ma non evidente, l'Autore individua le barriere alla partecipazione e all'assunzione della *leadership* nella struttura sociale, nel ruolo familiare che ci si attende la donna rivesta, nella relazione con i genitori, con i fratelli e i membri non familiari,

¹⁴³ BRUSH C., *Research on women business owners: Past trends, and new perspectives and future directions*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1992, XVI(4): 5-30.

¹⁴⁴ DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228.

nonché i problemi connessi all'assunzione del potere e dell'autorità¹⁴⁵. Molto spesso, a causa di tali vincoli, i membri femminili della famiglia non pianificano una vera e propria carriera all'interno dell'impresa, ma vi partecipano in caso di crisi o bisogno¹⁴⁶. Ciò che emerge è la situazione definita di *role conflict* (capitolo quarto), per la quale le donne sentono una forte dissonanza e contrapposizione tra il ruolo all'interno della famiglia e quello nell'impresa. Un elemento fondamentale che distingue fortemente le esperienze all'interno dell'impresa familiare è il modo in cui le figlie e i figli sono preparati alla successione. Le figlie passano minor tempo nell'impresa familiare, sviluppando di meno quella che è stata definita come *firm specific knowledge* e quindi avendo una preparazione più ridotta rispetto ai figli maschi. Keating e Little¹⁴⁷ hanno individuato nel fattore "genere del successore" l'elemento determinante per la scelta del successore stesso, andando ad esplicitare una regola, per l'appunto implicita, secondo la quale le figlie non potevano diventare l'erede prescelto per guidare l'impresa a seguito del passaggio generazionale, a meno che mancassero altri possibili eredi¹⁴⁸. D'altro lato, sono, invece, molto più fortemente incoraggiate dei figli maschi a seguire carriere esterne all'impresa di famiglia. Le opportunità individuate, invece, consistono nella possibilità di avere a disposizione un lavoro flessibile, che si possa ben adattare alla conciliazione delle responsabilità verso la famiglia e di quelle lavorative, di poter accedere a settori (come quello manifatturiero e delle costruzioni) prettamente maschili e di poter contare sulla stabilità lavorativa.

La figura 5.2¹⁴⁹ riporta le considerazioni di Dumas rispetto al percorso che le donne membri della famiglia possono affrontare per raggiungere la *leadership* e la partecipazione nell'impresa.

¹⁴⁵ HABERMAN H., DANES S. M., *Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application*, Family Business Review, 2007, XX(2):163-184.

¹⁴⁶ DUMAS C. A., *Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses*, Family Business Review, 1989, II(1): 31-46.

¹⁴⁷ KEATING N. C., LITTLE H. M., *Choosing the successor in New Zealand family farms*, Family Business Review, 1997, X(2): 157-171.

¹⁴⁸ Si veda anche CURIMBABA F., *The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers*, Family Business Review, 2002, XV(3): 239-252.

¹⁴⁹ DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228.

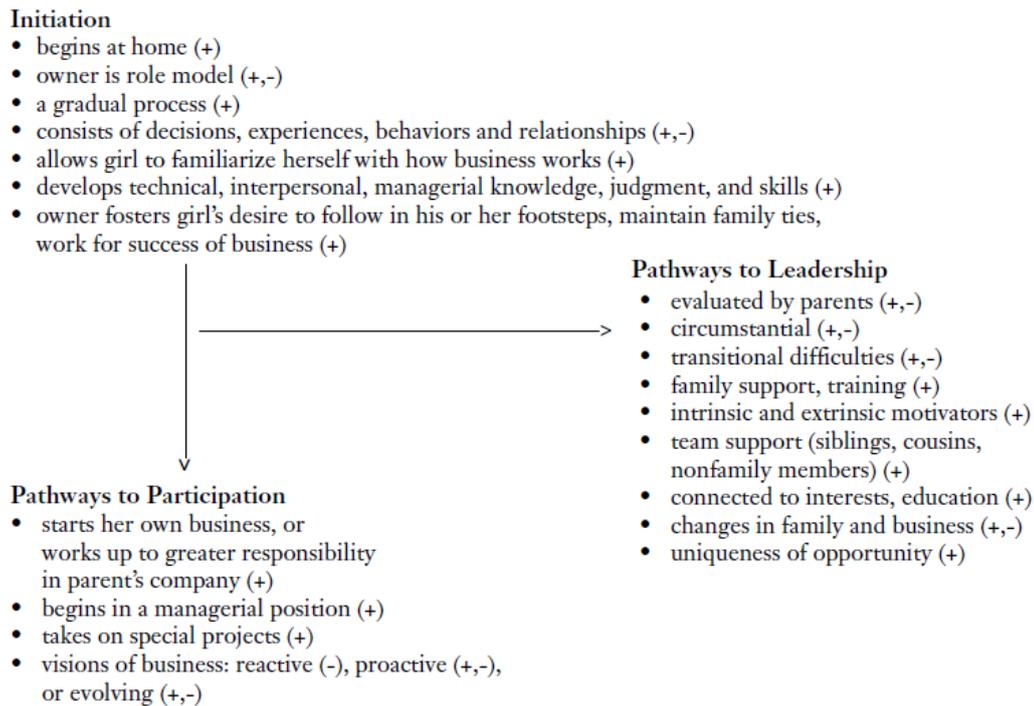


Fig. 5.2: il “sentiero” verso la partecipazione e la *leadership* femminile.

Il modello è composto da tre diversi elementi: la fase iniziale, il percorso verso la partecipazione e quello verso la *leadership*. La prima fase è la più rilevante per le sorti future della partecipazione nell'impresa: solo attraverso la formazione corretta delle figlie e la trasmissione dei valori che permettono il legame tra le due sfere dell'impresa familiare, si potranno gettare le basi per la futura partecipazione. Si è rilevato, inoltre, che quando la relazione con i genitori è negativa, la partecipazione all'impresa sarà particolarmente difficile e, congiuntamente, risulterà incentivata la ricerca di altre opportunità all'esterno. La partecipazione all'impresa è fortemente determinata dalla cultura dell'organizzazione: si possono avere risposte positive, per cui verrà intrapresa una carriera interna, oppure negative, si propenderà per lo sviluppo di carriere esterne non escludendo la fondazione di una nuova attività. Infine, l'assunzione della *leadership* da parte delle figlie si ha per svariati motivi: la valutazione positiva da parte della famiglia, le circostanze (ad esempio se vi è un unico erede), l'accettazione da parte degli *stakeholders* esterni (clienti e fornitori), il supporto da parte di tutti i membri della famiglia, l'istruzione, gli interessi e la carriera scolastica.

Un altro studio¹⁵⁰ si è specificamente concentrato sulle imprese gestite da donne, definendole “[An] Another World”. Infatti, gli studi sulle imprese familiari riguardano spesso quelle fondate e gestite da uomini, poiché questa è la tipologia di comando maggiormente diffusa. La ricerca in esame parte dalla questione se e in quale misura è possibile estendere le conoscenze apprese sulle imprese familiari “maschili” anche a quelle “femminili”¹⁵¹. L’enfasi di queste ultime è posta maggiormente sulle capacità relazionali, la cooperazione e il lavoro in *team*. Nonostante il presente elaborato sia centrato sulle dinamiche della successione nelle imprese nelle quali il predecessore è donna, è possibile evidenziare uno dei risultati maggiormente significativi per il presente lavoro: è stata rilevata una maggiore propensione delle donne verso i valori sociali. Questo risultato è, quindi, un elemento estremamente rilevante a favore della successione femminile, avendo, infatti, già indicato l’importanza degli aspetti relazionali nei precedenti capitoli. Attraverso, infine, la formazione di relazioni di cooperazione, a tutti i livelli (familiare, con gli *stakeholders* esterni più rilevanti e con i dipendenti), è possibile prevenire alcune delle resistenze menzionate nei capitoli terzo e quarto.

Alcuni studiosi hanno poi prestato maggiore attenzione alla tematica delle sfide che il successore donna deve affrontare nel processo di transizione generazionale¹⁵², nel tentativo di rispondere al quesito proposto da Cadieux et al.. Il primo elemento considerato è la sincronia/asincronia delle età dei partecipanti alla successione. In particolar modo, si evince una diversità nello sviluppo individuale per le donne rispetto agli uomini. È stato confermato che il momento migliore per la successione si ha nelle fasce d’età in cui il predecessore ha tra i 50 e i 60 anni e il successore tra i 23 e i 33 anni.¹⁵³ In tale periodo, infatti, si ha la consonanza tra gli obiettivi e le azioni dei due attori: da un lato, la diminuzione del controllo del predecessore sull’impresa e, dall’altro, l’attività di *role modelling* del figlio nei confronti del predecessore. Nello studio di Salganicoff¹⁵⁴ si riporta chiaramente il diverso percorso di sviluppo individuale

¹⁵⁰ CADIEUX L., LORRAIN J., HUGRON, P., *Succession in women-owned family businesses: A case study*, Family Business Review, 2002, XV(1): 17-30.

¹⁵¹ Si veda anche VADNJAL J., ZUPAN B., *Family Business as a Career Opportunity for Women*, SEE Journal, November 2011: 27-36.

¹⁵² VERA C. F., DEAN M. A., *An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession*, Family Business Review, 2005, XVIII(4): 321-345.

¹⁵³ DAVIS J. A., TAGIURI R., *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*, Family Business Review, 1989, II(1): 47-74.

¹⁵⁴ SALGANICOFF M., *Women in family business: Challenges and opportunities*, Family Business Review, 1990, III(2): 125-138.

femminile, che avviene lontano dai genitori, all'opposto di quello maschile. Anche da ciò, deriva la possibilità di accedere al ruolo di *leadership* più tardi rispetto ai figli maschi, tra i 40 e i 50 anni, e solitamente solo dopo che qualcun altro, appartenente alla loro stessa generazione, ha già assunto tale ruolo. Nonostante tali considerazioni, nessuna ricerca ha ancora esaminato sistematicamente il tema della sincronia d'età tra padre/madre e figlia, mentre largo spazio è stato lasciato alla relazione padre/madre-figlio. Un altro elemento rilevante, strettamente correlato con quello precedente, è la relazione con il predecessore. Gli studi si sono mossi, quindi, in due direzioni: rapporto col padre e con la madre. Se nel caso della successione maschile, la relazione col padre è guidata dagli attriti legati al potere, al controllo e alla competizione; nel caso della successione femminile il rapporto è improntato su questioni diverse, che possono essere semplicemente riassunte nella visione che il padre ha delle figlie. In particolar modo, infatti, vi è una forte riluttanza a lasciare l'impresa alla figlia a causa del desiderio di protezione e della convinzione dell'impossibilità della figlia di avere una propria autonomia accompagnata dal successo. Una situazione diversa, almeno nelle premesse, si ha quando il predecessore è la madre. Infatti, si può instaurare una forte competizione tra madre e figlia, simile a quella tra padre e figlio nella successione maschile, che può portare ad attriti tali da impedire il corretto svolgimento del processo di successione. Anche le tensioni con gli altri fratelli possono essere acuite nel caso in cui vi sia la possibilità di procedere ad una successione femminile. Come già menzionato nel capitolo terzo, la regola che normalmente viene seguita nell'assegnare le cariche e le responsabilità nell'impresa è l'ordine di nascita, per evitare che non sia rispettato il principio dell'equità. La differenza, che può essere quindi a maggior ragione una barriera nelle successioni femminili, riguarda la gerarchia che necessariamente viene improntata in impresa: non è detto che le figlie vengano preferite ai fratelli anche se nate prima. Le medesime considerazioni possono essere applicate anche nel caso della resistenza da parte dei dipendenti e, specialmente, dei *senior manager*. Considerando tutte le difficoltà già discusse nel capitolo quarto, nuovamente il successore donna può affrontare maggiori difficoltà nell'inserirsi in un contesto diffidente. Questa è la causa di azioni quali un maggior impegno per dimostrare le proprie abilità o la scelta di effettuare esperienze lavorative esterne prima di intraprendere la carriera nell'impresa familiare. Nonostante tali elementi possano non essere sufficienti

per una più agevole successione, è evidente che permettono al successore donna di rafforzare la propria *self-esteem* e di migliorare il proprio *human* e *social capital*.

5.2.1 Alcuni stereotipi da superare.

Uno studio centrato sulla successione nelle imprese familiari in Nuova Zelanda¹⁵⁵ ha evidenziato l'esistenza di alcuni stereotipi, o come vengono chiamati nel lavoro "regole", che solitamente vengono applicati al processo stesso. Questi sono: il numero di successori, il genere, l'ordine di nascita, il *commitment* e la disponibilità. Generalmente, nella pratica, per evitare che le tensioni familiari ledano l'equilibrio dell'impresa, si propende per l'individuazione di un solo successore anche se i possibili eredi sono più di uno. Questa "regola" si esplica nella conoscenza, da parte dei possibili successori, che solo uno di loro assumerà il ruolo di guida. La questione del genere, già affrontata precedentemente in questo elaborato, viene agilmente risolta nella pratica attraverso la convinzione che le figlie femmine, specialmente ove vi siano anche figli maschi, non potranno essere elette come possibili successori. Quanto appena detto si traduce nell'evidenza che solo poche donne guidano, oggi, l'impresa di famiglia, anche se la "dimensione" di tale fenomeno varia a seconda della cultura del Paese analizzato (si faccia riferimento alle considerazioni precedenti, paragrafo 5.2). Per quanto riguarda l'ordine di nascita valgono le considerazioni già riproposte più volte nel presente lavoro, che in sintesi si esplicano nel criterio della primogenitura per assolvere ad un'esigenza di uguaglianza ed equità, anche all'interno dell'impresa. Il *commitment* e la disponibilità dei figli come possibili successori, percepiti dai genitori e soprattutto dal predecessore, sono uno degli elementi che portano alla scelta dell'erede. Molto spesso, tali tratti, proprio perché "percepiti", vengono dati per scontati dal predecessore e dalla famiglia in generale, tanto che i figli potrebbero anche sentirsi moralmente obbligati alla prosecuzione dell'attività di famiglia.

Uno studio realizzato nel contesto ungherese¹⁵⁶ indica cinque fattori come la causa delle diverse *performance* nelle *family business*. Questi, che rientrano nella sfera dei fattori individuali, secondo gli Autori sono:

¹⁵⁵ KEATING N. C., LITTLE H. M., *Choosing the successor in New Zealand family farms*, Family Business Review, 1997, X(2): 157-171.

¹⁵⁶ HIRICH R.D., FULOP G., *Women entrepreneurs in family business: The Hungarian case*, Family Business Review, 1997, X(3), 281-302.

- Motivazione e obiettivi. Si è rilevato che le differenze nelle *performance* ottenute da uomini e da donne, non necessariamente a sfavore di quest'ultime, sono determinate da quello che McClelland definisce il bisogno di *achievement* e dai livelli di *self-esteem*. In particolare per le donne si registrano livelli minori di *self-confidence* rispetto agli uomini. Inoltre, vi sono alcune “barriere strutturali” che possono, alternativamente, impedire o motivare ulteriormente le donne nella guida dell'impresa di famiglia. Ad esempio si possono considerare il livello salariale più basso, la “segregazione occupazionale” (ovvero l'occupazione solo in specifiche mansioni e settori) e la dipendenza economica. Un altro studio¹⁵⁷ individua i seguenti fattori “particolari” che possono spingere una donna ad intraprendere l'attività imprenditoriale: fattori dinastici, assenza di scelte, spinta dell'ambiente, successione naturale, per necessità, per scelta, sviluppo naturale delle precedenti esperienze¹⁵⁸.
- *Social learning*, ovvero l'apprendimento di norme sociali, linguaggi ed aspirazioni educazionali attraverso l'osservazione del comportamento degli altri (*role models*). Si è rilevato che il *social learning* è fondamentale per le scelte, anche di tipo imprenditoriale: ad esempio, la presenza di un genitore imprenditore spinge i figli a seguirne le orme. L'evidenza, tramite il raffronto, del minor numero di imprese guidate da donne implica che queste abbiano pochi “modelli femminili” ai quali ispirarsi rispetto agli uomini. In tale definizione di modello, derivato dal *social learning*, devono essere ricomprese anche le considerazioni legate alla cultura del sistema-Paese, di cui si è parlato al paragrafo 5.2.
- I *network*, intesi come insieme di conoscenze disponibili all'imprenditore. Sulla base della c.d. “segregazione occupazionale”, è evidente che i *network* femminili (nuovamente vi sono differenze nell'intensità del fenomeno a seconda del Paese) sono meno ricchi in termini di composizione di quelli

¹⁵⁷ ORHAN M., SCOTT D., *Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model*, Women In Management Review, 2001, XVI(5):232-247.

¹⁵⁸ Si veda, inoltre, su tale tema HISRICH, R. D., BRUSH C., *The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems*, Journal of Small Business Management, 1994, XXII(1): 30-37.

maschili, causando la minore disponibilità di un *asset* ritenuto estremamente rilevante per il successo¹⁵⁹.

- Lo *human capital*, che si sostanzializza nel livello di educazione, nell'area dell'educazione, nelle precedenti esperienze imprenditoriali e lavorative e nelle conoscenze legate al *business*, ha un forte impatto sulla *performance*. È stato evidenziato che il minore, almeno in passato, accesso all'istruzione superiore e la "segregazione occupazionale" accompagnata da una predominanza del ruolo familiare per le donne, hanno causato un livello di *human capital* femminile minore rispetto a quello maschile, che porta a minori successi e a *performance* più contenute.
- I fattori ambientali, tra cui uno dei più rilevanti, oltre alle condizioni economiche generali, è la disponibilità di capitali. Si è rilevato che le donne fronteggiano una minore facilità nell'ottenimento di capitali da investire nelle loro attività a causa del sistema culturale che, ancora oggi, le ritiene meno capaci nel generare profitti.

È doveroso precisare, però, che altri studiosi¹⁶⁰ sono giunti a considerazioni non del tutto compatibili con quanto appena elencato. Infatti, lo studio effettuato da Goldberg mostra chiaramente che il fattore "genere" non è rilevante nel definire le *performance* post-successione. Infatti, nonostante lo studio sia fortemente limitato dal vincolo temporale nel quale è stato realizzato e dalla scarsa numerosità del campione analizzato, in questo sono ricomprese dodici *CEO* femminili su un totale di sessantatre *CEO* intervistati. Il dato mostra quindi che l'irrelevanza del fattore "genere" è statisticamente fondata. Un altro elemento rilevante, coerente con le linee guida del presente capitolo (ricercare le analogie tra uomini e donne *CEO* e le differenze tra queste ultime, piuttosto che viceversa), è che il dato oggettivo dell'incremento delle *performance* post-successione, misurato attraverso la crescita dell'impresa, è stato registrato solo per alcuni *CEO* maschili e femminili. Ciò indica che esistono degli elementi di comunanza tra i *CEO* di successo che, secondo lo studio, sono da ricercarsi primariamente nell'età: nella quale si è sviluppato l'interesse nell'impresa di famiglia, nella quale si ha prestato lavoro per la prima volta nell'impresa

¹⁵⁹ Si veda anche ROOMI M. A., *Impact of Social Capital Development and Use in the Growth Process of Women-owned Firms*, Journal of Enterprising Culture, December 2009, I(4): 473-495.

¹⁶⁰ GOLDBERG S. D., *Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements*, Family Business Review, 1996, IX(2): 185-197.

di famiglia e nella quale si ha iniziato a lavorare a tempo pieno nell'impresa di famiglia. In tutti e tre i casi l'evidenza mostra che i successori di successo hanno intrapreso la c.d. "carriera interna" prima degli altri e indipendentemente dal fattore "genere". Da queste considerazioni, emerge chiaramente che le differenze, che caratterizzano le imprese familiari nella prassi rispetto alla scelta del successore, non sono fondate da motivi di disuguaglianza nelle *performance* post-successione. I motivi, infatti, devono essere ricercati nella cultura del sistema-Paese e nel ruolo che questa attribuisce alla donna.

In conclusione, considerando nel complesso i contributi proposti, emerge il "modello di successore" condiviso nella prassi: ci si aspetta che il figlio maschio primogenito, anche se in presenza di altri fratelli, sia il successore prescelto. Tale modello ricomprende i pregiudizi, o per meglio dire i diversi ruoli sociali e culturali¹⁶¹, associati alle donne, anche se con varianti da Paese in Paese. Non è un caso, quindi, che gli studi sulla presenza femminile a guida delle imprese familiari siano particolarmente carenti e poco presenti: il motivo, infatti, è un'assenza di interesse associata all'evidenza empirica. Negli ultimi anni, però, anche a causa di fattori demografici come la diminuzione del numero di figli per famiglia, la presenza femminile nelle imprese familiari è aumentata. Nonostante i problemi associati all'autoconvincimento del predecessore, che impattano sul processo di transizione generazionale indipendentemente dal genere del successore, si evidenziano però maggiori criticità laddove l'erede sia una figlia, poiché le barriere culturali, che poi si traducono in economiche, impediscono ancora oggi una parità di trattamento a svantaggio delle donne.

5.2.2 Donne e *management* nell'impresa familiare.

Nelle imprese familiari, come si ha già avuto modo di evidenziare, le donne rivestono normalmente un ruolo secondario (o addirittura invisibile). Dumas si è occupata di realizzare un modello, attraverso uno studio empirico su diverse imprese americane, di inserimento delle figlie in posizioni manageriali nel *family business*¹⁶². Nonostante tale lavoro sia datato i risultati ai quali perviene sono ugualmente significativi, sia perché la mentalità comune non ha subito variazioni significative nel giro di vent'anni, sia perché

¹⁶¹ Si veda anche FRISHKOFF P. A., BROWN B. M., *Women on the Move in Family Business*, Business Horizons, March-April 1993: 66-70.

¹⁶² DUMAS C., *Integrating the daughter into family business management*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1992, XVI(4): 41.

gli studi su tale tematica non sono stati particolarmente consistenti e tali da arricchire notevolmente le conoscenze sul fenomeno osservato. Lo studio in questione ha evidenziato che tale subentro (si noti che non si è dinanzi al passaggio generazionale, bensì all'assegnazione di ruoli manageriali, che però può comunque essere propedeutica alla successione) è caratterizzato da quattro elementi:

1. Le donne sono una risorsa non pienamente utilizzata.
2. Nascita di conflitti d'identità e *role ambiguity*.
3. Presenza di conflitti manageriali e familiari.
4. Necessità di interdipendenza.

Nello studio dell'Autore emergeva un potenziale di conoscenze e competenze femminili non impiegato nelle imprese familiari¹⁶³. Tutte le donne intervistate, infatti, avevano un'educazione superiore, esperienze lavorative in altre imprese e, in alcuni casi, un *background* manageriale. Nonostante tali "credenziali", tutte le donne intervistate non erano state prese in considerazione, dalla famiglia e da loro stesse, per lavorare nell'impresa di famiglia, sia per evitare l'emersione di conflitti sia per la mentalità predominante che non concepiva le donne come possibili *businesswoman*. L'ingresso è avvenuto solo a seguito di avvenimenti cruciali: il desiderio di ritirarsi o di dedicarsi ad altri interessi da parte dei genitori, cambiamenti relazionali o legati alla carriera che coinvolgono le figlie, peggioramento delle condizioni di salute dei genitori, crisi economiche che coinvolgono l'impresa, ecc.

La maggioranza delle donne intervistate (il 90%) ha dichiarato di provare un forte *role ambiguity* tra i due ruoli che dovevano ricoprire: figlia e *manager* nell'impresa familiare. Poiché tutte avevano già avuto esperienze di lavoro passate in altre imprese, la loro identità "lavorativa" aveva già avuto modo di formarsi. Entrando nell'impresa di famiglia, tale identità si scontra con i ruoli familiari che, quasi automaticamente, si ripropongono anche nella sfera lavorativa. La tensione associata a tale discrasia prende, appunto, il nome di *role ambiguity* (capitolo quarto). Accanto a ciò, la tensione tende ad aumentare notevolmente laddove non vi è la pianificazione della carriera della figlia nell'impresa familiare e dove non vengono stabiliti dei modelli comportamentali ai quali tutti i membri della famiglia devono attenersi (si rimanda alle considerazioni generali esposte nel capitolo quarto). Inoltre, la temporaneità del loro impiego nell'impresa familiare,

¹⁶³ Si veda anche LYMAN A., SALGANICOFF M., HOLLANDER B., *Women in Family Business: An Untapped Resource*, SAM Advanced Journal, Winter 1985: 46-49.

associata alla “crisi” di cui sopra, comporta una maggiore incertezza sul ruolo da assumere. Una medesima situazione si verifica laddove è il figlio maschio¹⁶⁴ ad essere inserito nell'impresa familiare (capitolo terzo). La differenza, però, che rende maggiore la tensione sul ruolo femminile, si ha poiché, normalmente, i figli maschi vengono accolti nell'impresa familiare con il chiaro intento di succedere, in un futuro più o meno prossimo, al padre/alla madre; mentre le figlie, come visto, sono chiamate per far fronte ad eventi imprevisti.

Poiché l'ingresso di nuovi membri familiari nell'impresa comporta sempre un cambiamento almeno organizzativo, è lecito aspettarsi una modifica del rapporto tra sistema famiglia e impresa, che può coinvolgere sia i membri familiari sia quelli non familiari ma operanti nell'impresa sia quelli esterni all'impresa. Possono, infatti, rompersi particolari equilibri tra madre/padre e figlia, tra i fratelli, tra la figlia e la linea manageriale, ecc... (si rivedano le considerazioni già proposte nei capitoli terzo e specialmente quarto). Rispetto ai conflitti che si possono generare dall'ingresso del figlio maschio, si può nuovamente riproporre il concetto del subentro che precede la successione. Ciò comporta, ovviamente, una diversa “avversità” degli attori già operanti nel o con l'impresa. Altro fattore da considerare è il legame diverso tra padre-figlia e padre-figlio, dove il primo è normalmente caratterizzato da una maggiore collaborazione mentre il secondo da una forte conflittualità. Tali due elementi suggeriscono una risposta diversa dei vari attori all'ingresso di una figlia femmina rispetto a quello di un figlio maschio.

Per indipendenza si intende quel processo di distacco della figlia dall'impresa familiare e dal padre, volto all'individuazione di un proprio ruolo sia familiare sia lavorativo (il c.d. “rito di passaggio”). Quanto appena detto si traduce nell'identificazione della propria posizione e del proprio contributo nell'impresa familiare in un'ottica di cooperazione con la generazione precedente sia al comando sia manageriale. Una medesima sfida viene affrontata anche dai figli maschi, soprattutto laddove il loro inserimento in azienda è finalizzato alla successione generazionale. La modalità con cui tale passaggio viene affrontato può, però, variare considerevolmente nei due casi a causa del diverso rapporto instaurato col padre. La cooperazione tipica delle figlie permette loro

¹⁶⁴ LEVINSON H., *Conflicts That Plague the Family Business*, in *Family Business Sourcebook*, Ed. ARONOFF C. A., WARD. J. L., DETROIT M.I.: Omnigraphics, Inc., 442-453.

di creare una propria identità senza rimpiazzare necessariamente il padre al comando dell'impresa; viceversa per i figli maschi.

Le quattro tematiche affrontate portano ad una conclusione particolarmente rilevante: il potenziale inutilizzato delle conoscenze e competenze, anche di tipo relazionale, delle figlie può essere un elemento fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa stessa. L'Autore evidenzia che per sfruttare tale potenziale è necessario specificare la carriera delle figlie nell'impresa e coinvolgerle nella successione generazionale, prima che l'evento critico si realizzi e la loro presenza nell'impresa divenga necessaria ma complicata. Da ultimo si ripropongono i concetti di comunicazione e di *training/formazione* come fattori preliminari per prevenire da un lato le resistenze al cambiamento (l'inserimento della figlia in impresa), attraverso la chiara definizione dei ruoli, e per garantire il successo dello stesso, attraverso l'acquisizione delle competenze e conoscenze necessarie a sostenere l'impresa familiare.

5.3 La leadership femminile.

Diversi studiosi hanno focalizzato le loro ricerche sui diversi modi con i quali un *leader* può agire. Considerando che, da sempre, il ruolo di *leader* è stato rivestito da uomini, essenzialmente poiché veniva associato a situazioni di potere, è lecito aspettarsi che se tale caratteristica viene modificata, questo avrà una ripercussione sul comportamento del *leader* stesso. Man mano che tale ruolo si è aperto anche ai contributi femminili, l'interesse degli studiosi si è spostato sul fattore "genere" come possibile discriminante rispetto alla qualità della *performance*. È proprio su tale differenza si fondano le affermazioni volte ad evidenziare le differenze tra uomini e donne al comando, piuttosto che le loro similarità. Da diversi studi, infatti, si evince che un'iniziale posizione per la quale il "genere" è indicatore di migliori o peggiori *performance* di *leadership*, non ha motivo di esistere. Infatti, è lo stile di *leadership* ad influenzare i risultati e non tanto il genere del *leader*¹⁶⁵.

Le ricerche sulla *leadership*, che sono state sviluppate in passato, si sono focalizzate innanzitutto sui tratti del *leader* e sulle circostanze che determinano il suo comportamento. Tali studi, almeno inizialmente, consideravano la *leadership* come una relazione unilaterale: il *leader* esercita un certo comando sui *follower*. L'errore, compreso

¹⁶⁵ EAGLY A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT M. C., *The Leadership Styles of Women and Men*, Journal of Social Issues, 2001, LVII(4): 791-797.

nel tempo, consiste nel non considerare gli aspetti relazionali di tale legame. Ad oggi, quindi, gli studi sulla *leadership* si sono evoluti nella direzione relazionale e sociale, affermando che non esiste una posizione di potere nel legame considerato, bensì di reciprocità: non ha senso parlare di *leader* senza *follower* così come un gruppo necessita di un *leader*. Inoltre, gli studi hanno evidenziato che la *leadership* non ha solo una connotazione individuale e relazionale ma anche situazionale, ovvero che dipende dalle circostanze e dall'ambiente. Non potendo definire una "ricetta unica per il successo" poiché le situazioni sono tra loro molto mutevoli e soluzioni opposte hanno portato a risultati analoghi, si è giunti all'individuazione del c.d. stile di *leadership*. Gli studi più recenti si sono soffermati su due modelli di *leadership*: quella trasformazionale e quella transazionale. Il primo stile porta il *leader* a sviluppare relazioni forti con i *follower*, finalizzate a motivarli e ad ottenere migliori *performance*. Il secondo stile, invece, viene comunemente distinto nel modello della contingenza e nel *management-by-exception*. Il primo porta alla definizione di *standard*, che vengono comunicati ai *follower* per metterli a conoscenza dei risultati da ottenere nonché dalle "ricompense" associate al raggiungimento di determinate *performance*; il secondo si focalizza sull'individuazione degli errori e, a fronte di ciò, nel mettere in atto azioni disciplinari. Lo studio condotto da Eagly e Johannesen-Schmidt¹⁶⁶ ha evidenziato che i modelli più efficaci, ovvero che permettono di ottenere *performance* migliori, sono la *leadership* trasformazionale e quella della contingenza. Inoltre, si è dimostrata una maggiore tendenza delle donne ad adottare tali modelli rispetto a quello del *management-by-exception*, mostrando, quindi, una differenza nello stile di *leadership* basata sul genere del *leader*. È da precisare, però, che i risultati del *leader*, in termini di *performance*, non variano rispetto al genere, bensì rispetto allo stile adottato. Quindi, coerentemente con quanto riportato all'inizio del presente paragrafo, non esiste una fondamentale differenza tra la *leadership* femminile e quella maschile in termini di risultati e *performance*.

Ciò che si può evidenziare, in termini di differenze basate sul genere, è la diversa propensione ad assumere uno degli stili sopra-menziati¹⁶⁷. La causa può essere ben

¹⁶⁶ BURKE S., COLLINS K. M., *Gender differences in leadership styles and management skills*, Women in Management Review, 2001, XVI(5): 244-257.

¹⁶⁷ Si vedano anche BUTTNER E. H., *Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame*, Journal of Business Ethics, 2001, XXIX: 253-269 e RAJANI N., *Management Training Needs of Women Entrepreneurs*, Anthropologist, 2008, X(4): 277-281.

spiegata dalle diverse caratteristiche associate, in campo lavorativo, agli uomini e alle donne e alla loro *leadership*.

Tab. 5.1: la *leadership* femminile e quella maschile: un confronto.

<i>Leadership</i> femminile	<i>Leadership</i> maschile
È di tipo a rete	È gerarchica
È basata sulla condivisione del potere e delle informazioni	È basata sul potere individuale
<i>Focus</i> sulle opportunità da conflitti	Il conflitto è da evitare
Non fa sempre ricorso all'autorità formale	Si basa sull'autorità formale

Come si può notare dalla tabella 5.1¹⁶⁸, lo stile femminile è più orientato alle relazioni mentre quello maschile è più individuale. Quanto appena detto ha un impatto anche sulla propensione alla comunicazione e alla condivisione del potere con i *follower*. Tradizionalmente, si attribuisce agli uomini una visione della *leadership* associata al dominio sugli altri e al potere, mentre alle donne, all'opposto, una visione più cooperativa. Nonostante tali elementi siano generali, quindi non possono essere caratterizzanti di ogni situazione, è evidente che alla luce dell'importanza della cooperazione per ottenere i risultati prefissati, la *leadership* femminile è quella più adatta, in quanto è centrata sugli aspetti relazionali e sociali.

In conclusione si può affermare che lo stile di *leadership* è l'unico predittore rispetto alle *performance* del *leader* e che non è fondata l'affermazione per la quale il genere del *leader* implica un risultato migliore o peggiore. Ciò che importa maggiormente è, quindi, una situazione iniziale "paritaria" tra uomo e donna al comando.

Nel presente lavoro si può adottare un medesimo punto vista adattandolo alle peculiarità dell'argomento studiato. La successione generazionale nelle imprese familiari viene spesso realizzata con eredi maschi, tra il resto perché non si reputano sufficientemente capaci gli eredi femmine. Uno dei pregiudizi fondanti di tale idea è dato dai diversi rendimenti in termini di *leadership*. Ci si aspetta che per credibilità, competenza, rispetto e altri fattori gli eredi maschi saranno capaci di mantenere intatte o di migliorare le *performance* d'impresa; mentre vale il viceversa nel caso di eredi femmine.

¹⁶⁸ ROSENER J. B., *Ways Women Lead*, Harvard Business Review, November/December 1990.

5.4 Implicazioni per lo studio empirico.

Dalla revisione della letteratura precedentemente effettuata emergono alcune implicazioni rilevanti:

- L'attenzione degli studiosi sul ruolo delle donne nelle imprese familiari non è paragonabile a quella focalizzata sulla presenza maschile e questo principalmente a causa dell'evidenza empirica (normalmente gli uomini guidano e/o gestiscono il *family business*), anche se l'impatto femminile in tutte le imprese è in crescita. Vi è perciò particolare spazio per ricerche su tale tema generale.
- Gli studi sulle donne nelle imprese familiari si sono dedicati raramente alla successione generazionale e questo poiché il *trend* generale è quello di realizzare il passaggio da padre a figlio. Ciò lascia molto spazio per ricerche, soprattutto empiriche, volte ad appurare le diverse dinamiche coinvolgenti l'impresa e la famiglia laddove il successore sia donna.
- È necessario indagare ulteriormente gli aspetti che collegano lo stile di *leadership* alle *performance* post-successione femminili. Ciò implica la possibilità di stilare delle linee guida per una successione femminile di successo, ove le sue caratteristiche non siano conformi o differiscano anche solo in parte da quelle esposte ai capitoli terzo e specialmente quarto.

Queste tre osservazioni motivano e guidano l'analisi empirica che sarà svolta nel capitolo successivo.

PARTE II

CAPITOLO SESTO

La leadership femminile in Italia.

Nel presente capitolo sarà affrontata l'analisi relativa all'evidenza empirica in Italia riguardo la presenza di imprese familiari guidate da donne. Nello specifico, l'attenzione è rivolta ad evidenziare se esiste un "modello" di *leader* femminile, ovvero un insieme di caratteristiche diffuse e condivise tra le donne *leader* italiane. Considerando le modalità con le quali è avvenuto il reperimento dei dati (ricerca e somministrazione di un questionario alle imprese individuate da una specifica banca dati), è stato possibile proporre delle considerazioni anche in relazione all'appartenenza o meno della donna alla famiglia proprietaria dell'impresa. Ai presenti fini, si sono considerate le donne che, ad oggi, sono *CEO* e/o presidente dell'impresa, individuando quindi in tali cariche il livello di operatività e di autorità che sostengono la *leadership* femminile.

Inizialmente si riportano alcune considerazioni generali che permettono di delineare il quadro italiano di riferimento, basato su dati legati all'imprenditorialità in generale e alla presenza di donne nei *board* delle imprese italiane quotate.

Successivamente, si affronterà nello specifico il tema portante del presente lavoro, attraverso l'analisi dei dati reperiti da ricerche e dalla somministrazione del questionario ad un insieme di imprese italiane di medie/grandi dimensioni con donne *CEO* o presidente (si vedano le considerazioni riportate all'appendice A).

Da ultimo verranno proposte alcune considerazioni conclusive e di sintesi per delineare il modello di donna *leader* nel contesto attuale delle imprese familiari italiane, non tralasciando di verificare se i risultati ottenuti sono supportati da altri studi che indagano i temi del *family business* e della presenza di donne come *leader* dello stesso.

6.1 Considerazioni introduttive.

Tale breve introduzione è volta ad individuare alcune tendenze in Italia per quanto riguarda l'incentivazione, facendo riferimento anche alle differenze regionali, o meno del lavoro femminile. Tale elemento è, evidentemente, alla base della possibilità per le donne di accedere a ruoli operativi e di autorità anche nelle imprese familiari. Proprio per tale correlazione, sono di seguito riportati alcuni dati non esplicitamente riferiti al *family business* italiano ma che, per la loro significatività, possono portare all'evidenza pratica del fatto che in Italia, come in molti altri Paesi europei e non, vi è tutt'oggi una cultura orientata al "maschilismo", anche se si evince chiaramente che vi sono gli stimoli a modificare tale dato di fatto.

L'attività imprenditoriale è per le donne una possibilità lavorativa che essenzialmente comporta, come elementi positivi, autonomia e riconoscimento sociale. Gli ostacoli connessi a tale sbocco occupazionale sono, invece, le difficoltà relative alla conciliazione del lavoro con le esigenze della vita privata e familiare. Tra i fattori positivi che sono stati evidenziati e che possono permettere alle donne di fronteggiare bene le sfide connesse all'attività imprenditoriale vi sono la capacità di affrontare gli imprevisti, la propensione al rischio e la creatività, congiuntamente all'abilità di lavorare in *staff* con i collaboratori¹⁶⁹.

Date tali considerazioni di carattere generale è necessario, però, verificare se i punti di forza e debolezza evidenziati sono effettivamente tali considerando il contesto specifico del *family business* nella realtà italiana. Si possono riportare tre specifiche osservazioni che costituiscono il quadro di contestualizzazione della ricerca successiva.

Nel contesto italiano di riferimento per il presente studio, è possibile denotare innanzitutto un dato particolarmente significativo¹⁷⁰: il 76,5% delle imprese italiane è condotto da uomini e il restante 23,5% da donne. Ciò implica che l'imprenditorialità femminile è molto meno diffusa rispetto a quella maschile. Da numerosi studi già citati¹⁷¹, si evince che le difficoltà che spingono a tale disequilibrio consistono essenzialmente nella struttura sociale, nel ruolo familiare che ci si attende la donna rivesta, nella relazione con i

¹⁶⁹ AIDDA, I° Rapporto donna e impresa 2000. *Le donne imprenditrici e la sfida tecnologica. Sintesi della ricerca*, Milano, 23 gennaio 2001, p. 1.

¹⁷⁰ CENTRO STUDI SINTESI, *Imprese rosa in Italia*, 31 dicembre 2012.

¹⁷¹ Si veda tra gli altri HABERMAN H., DANES S. M., *Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application*, *Family Business Review*, 2007, XX(2):163-184.

genitori, con i fratelli e i membri non familiari, nonché i problemi connessi all'assunzione del potere e dell'autorità. Sulla base di quanto già evidenziato nel capitolo precedente, quindi, il dato sopra riportato è di conferma delle problematiche correlate alla presenza femminile a guida dell'impresa, anche nel contesto italiano.

Secondariamente, è possibile denotare che nel nostro Paese la diversa propensione all'imprenditorialità femminile varia a seconda della regione di riferimento¹⁷², con una maggiore propensione al Nord ed una inferiore al Sud, dove la causa può essere ritrovata nella minore presenza di servizi per la conciliazione tra famiglia e lavoro.

Indicatore FINALE di "potenzialità" in rosa

Dato medio ITALIA = 100

POSIZIONE	REGIONI	Indicatore finale
1	Trentino-Alto Adige	135,6
2	Friuli-Venezia Giulia	131,3
3	Marche	128,0
4	Toscana	127,9
5	Emilia-Romagna	126,0
6	Liguria	125,6
7	Lazio	124,1
8	Abruzzo	123,5
9	Molise	119,9
10	Valle d'Aosta	119,6
11	Umbria	116,9
12	Lombardia	116,2
13	Piemonte	107,8
14	Veneto	106,9
15	Sardegna	101,9
16	Basilicata	78,7
17	Puglia	61,1
18	Calabria	58,9
19	Sicilia	55,5
20	Campania	41,3
	Italia	100,0

Elaborazioni RED - Sintesi su fonti varie

Fig. 6.1: le regioni italiane "in rosa".

¹⁷² CENTRO STUDI SINTESI, *Le regioni rosa*, 2012.

Da ultimo rileva il livello di istruzione. In Italia¹⁷³, in media, il 19% della popolazione tra i 30 e i 34 anni è laureata, rispetto ad una media europea del 32,2%. Nonostante ciò, le donne sono più istruite degli uomini sia a livello di istruzione superiore, con conseguimento di un diploma, sia per quanto riguarda il conseguimento della laurea (in questo secondo caso pesano per il 23% contro un tasso maschile del 15%).

Paesi	Quota di 30-34enni con istruzione universitaria		
	Totale	Uomini	Donne
Irlanda	46,7	40,8	52,7
Danimarca	45,9	40,2	51,6
Finlandia	45,8	36,6	55,6
Lussemburgo	45,8	47,8	44,0
Cipro	44,7	40,3	49,3
Svezia	43,5	37,7	49,6
Francia	43,3	39,1	47,5
Belgio	42,0	36,4	47,7
Regno Unito	41,1	40,2	42,1
Lituania	40,6	32,9	48,6
Paesi Bassi	40,0	37,9	42,1
Spagna	39,4	34,3	44,9
Estonia	35,9	29,9	41,9
Polonia	32,8	27,3	38,4
Slovenia	31,6	24,5	39,3
Lettonia	30,1	20,0	40,4
Germania	29,4	29,6	29,2
Bulgaria	27,9	20,4	35,6
Grecia	26,5	24,0	29,1
Ungheria	23,9	19,0	28,8
Austria	23,5	22,9	24,0
Portogallo	21,1	17,5	24,8
Malta	21,1	19,3	22,4
ITALIA	19,0	15,0	23,0
Slovacchia	17,6	15,5	19,8
Repubblica Ceca	17,5	16,4	18,7
Romania	16,8	15,2	18,5
Ue27	32,2	28,8	35,6

Fonte: Eurostat, Labour force survey 2009

Fig. 6.2: istruzione universitaria in Europa.

Quanto appena visto, però, non si riflette positivamente sul mercato del lavoro tanto che i dati al 2001 mostrano che le donne dirigenti nel settore privato rappresentano l'11,9% del

¹⁷³ Manageritalia, *Donne ai vertici per istruzione ma non nell'economia e nella società*, 2011 e Istat, *Capitale umano – Istruzione*, 2005.

totale, mentre in Europa sono in media il 33%. Rileva, infine, la posizione a livello di Consiglio di Amministrazione: le donne nei c.d.a. e organi di controllo delle società quotate alla Borsa di Milano, nel 2010, erano pari al 4,8%. In particolare solo il 3,7% ricopriva la carica di presidente e il 3,8% quella di amministratore delegato.

In tale quadro, quindi, è possibile evidenziare che, rispetto a quanto già proposto nei capitoli precedenti, le donne (in generale non quindi solo quelle che operano nelle imprese familiari) sono dotate di uno *human capital* elevato, specialmente per quanto riguarda l'apprendimento, mentre sono svantaggiate dal punto di vista esperienziale.

6.2 L'indagine empirica: le basi della ricerca.

Dopo aver largamente presentato i contributi della letteratura internazionale in materia di imprese familiari e successione, si è ritenuto rilevante provvedere ad un'analisi più dettagliata del contesto italiano. Partendo dalla considerazione che in tema di successione generazionale mancano, ad oggi, degli studi empirici quantitativi tali da evidenziare dei *trend* nazionali ed internazionali, si è ritenuto rilevante contribuire alle conoscenze in materia anche alla luce delle considerazioni, già riportate, legate alla scarsità di attenzione focalizzata sul tema "successione femminile" (capitolo quinto). Lo studio che di seguito verrà esposto, quindi, ha come obiettivo l'individuazione di caratteristiche comuni alle donne *leader* nelle imprese familiari italiane senza però prescindere dai contributi di natura quantitativa esposti nei precedenti capitoli.

Dal punto di vista operativo, la ricerca si articola in diversi momenti legati all'analisi dei dati raccolti in una banca dati presente negli archivi universitari¹⁷⁴. In prima battuta, si è provveduto all'individuazione delle informazioni contenute in tale banca dati coerenti ai fini della ricerca. Infatti, la sua realizzazione non è avvenuta specificatamente per il presente studio: è stato necessario intraprendere, quindi, un processo di ricerca volto ad adattare le informazioni riportate rispetto alle esigenze dello studio. Inoltre, l'anno della sua realizzazione è il 2008, ciò implica che, anche a seguito dell'inasprimento della crisi che tutt'oggi persiste, è stato necessario l'aggiornamento dei dati in essa contenuti. Tale attività è avvenuta attraverso la raccolta delle informazioni riportate nella tabella 6.3 per ciascuna impresa. Le fonti utilizzate sono molteplici: siti web aziendali, giornali e riviste

¹⁷⁴ La banca dati in questione è stata realizzata dall'Università Bocconi di Milano sulle imprese familiari di media-grande dimensione italiane.

on-line, documenti, bilanci d'esercizio e note rilasciate dalle aziende, banche dati ufficiali¹⁷⁵, analisi di settore, interviste radiofoniche, televisive o a particolari eventi.

In secondo luogo, si è realizzato un questionario (si rimanda all'appendice A) per provvedere alla raccolta di ulteriori informazioni fondamentali per disegnare un modello di *leader* femminile, come di seguito riportato. Tale seconda fase ha come finalità quella di reperire i dati "sensibili" come numero ed età dei figli ovvero precedenti occupazioni e l'*iter* all'interno dell'impresa familiare fino all'assunzione delle cariche apicali. Tale passaggio ha come scopo quello di ottenere informazioni più precise su aspetti che difficilmente possono essere reperiti altrimenti (ad esempio le modalità d'ingresso in azienda). Infine, integrando tutti i dati così ottenuti è stato possibile identificare un modello di *leader* femminile.

La trattazione in questione, seppur "particolare" per le sue specificità e prevalentemente per un *focus* puntuale sulle imprese familiari a guida femminile, può essere oggetto di comparazione con diversi altri contributi in materia, i quali però differiscono specialmente per le caratteristiche della popolazione analizzata. Oltre a quelli citati successivamente, è possibile, in via preventiva, analizzare quello realizzato da Bianco, Ciavarella e Signorotti¹⁷⁶, attraverso il quale è possibile proporre delle linee guida rispetto ai risultati attesi dall'analisi dei dati ottenuti.

Il *paper* in questione analizza la diffusione delle donne nei *board* delle imprese quotate italiane attraverso delle analisi che riguardano sia le donne "familiari" sia quelle non appartenenti alla famiglia¹⁷⁷.

Innanzitutto, si è evidenziato che nel 21,9% dei casi le donne presenti nei *board* appartengono alle famiglia, contro un 20,1% di donne non familiari. Altro dato rilevante è quello connesso all'educazione: il 79,1% delle donne ha almeno una laurea di primo livello (specialmente nel caso delle donne non appartenenti alla famiglia).

È rilevante, inoltre, che gli Autori hanno ritenuto interessante indagare separatamente le caratteristiche delle donne nei *board* a seconda della loro appartenenza o meno alla famiglia proprietaria dell'impresa: tratto interessante poiché viene introdotta la

¹⁷⁵ Calepino dell'azionista, 2012, reperibile al seguente link: <http://www.mbres.it/it/publications/calepino-dellazionista>.

¹⁷⁶ BIANCO M., CIAVARELLA A., SIGNOROTTI R., *Women on boards in Italy*, Quaderni di finanza, n. 70, ottobre 2011.

¹⁷⁷ Dati particolarmente utili per comprendere se la proprietà familiare dell'impresa incide, e in che modo, sulla partecipazione delle donne ai *board*.

dimensione “familiarità” come variabile discriminante. I risultati ottenuti indicano alcune differenze, quali:

- La probabilità che nel *board* dell’impresa vi sia una donna non membro della famiglia non dipende dall’accentramento del controllo e della proprietà, viceversa maggiore è la concentrazione della proprietà più probabile sarà la presenza di donne familiari nel *board* dell’impresa.
- La probabilità che nel *board* dell’impresa vi sia una donna non membro della famiglia cresce quando la proprietà non è familiare, viceversa per le donne membri della famiglia.
- Le donne membri della famiglia sono più presenti in imprese che operano nei settori legati ai prodotti di consumo, mentre quelle non familiari nel settore IT.
- La presenza di donne non familiari dipende anche dalle caratteristiche del *board* quali età media contenuta e forte presenza di deleghe.

Ci si attendono, quindi, diversità considerevoli per donne membri della famiglia e non, riproponendo le considerazioni sugli intrecci tra famiglia e imprese che sono state esposte nei capitoli precedenti (specialmente secondo e quarto)¹⁷⁸. Altro aspetto rilevante è poi quello connesso ai settori di attività delle imprese che sono più orientati a quelli ad alta intensità conoscitiva (IT) e più “giovani” per le donne non appartenenti alla famiglia. Da ultimo la proprietà familiare è un elemento determinante per comprendere la “tipologia” di donna presente nel *board*: ci si attende dai risultati della banca dati una maggiore presenza di donne appartenenti alla famiglia. Sono comunque da tenere in considerazione le differenze “strutturali” delle ricerche precedentemente paragonate, tanto che i *trend* sopra evidenziati potranno essere in parte anche smentiti dall’analisi successiva.

6.2.1 La banca dati.

Nello specifico la banca dati si articola come un foglio excel nel quale sono state raccolte le informazioni su 382 imprese familiari italiane di media/grande dimensione. È stata garantita una certa *privacy* attraverso l’individuazione dei membri delle imprese tramite il codice fiscale, anche se da quest’ultimo è possibile risalire in maniera più o meno mediata alle loro identità. Come appena notato, la popolazione di partenza è quella delle imprese

¹⁷⁸ Come per altro suggerito in letteratura; si veda: CROMIE S., O’SULLIVAN S., *Women as managers in family firms*, *Women In Management Review*, 1999, XIV(3): 76-88.

familiari con presenza di donne in cariche dirigenziali sia appartenenti alla famiglia, sia non. Sono presenti due tipologie di dati:

- Dati “basilari” delle imprese familiari italiane (ragione sociale, id della camera di commercio, provincia e regione, fatturato, eventuale quotazione e settore).
- Il codice fiscale, l’eventuale presenza del fondatore, l’età, la tenuta, l’eventuale appartenenza alla famiglia, il genere di alcuni membri di spicco (di norma presidente, *CEO*, membri del c.d.a. e altri ruoli manageriali) dell’impresa e il numero totale di donne in posizione chiave.

A seguito del processo di analisi sopra descritto, si è provveduto a modificare le informazioni riportate nella banca dati specialmente per quanto attiene all’arco temporale di differimento tra la realizzazione della banca dati stessa e la stesura del presente lavoro. Infatti, in tali cinque anni non solo diverse imprese sono state liquidate, vendute o chiuse ma anche la compagine manageriale delle stesse può aver subito profonde variazioni o per la realizzazione di un processo di successione ovvero per l’ingresso di nuovi membri della famiglia e non o ancora per altre condizioni particolari (morte del fondatore/predecessore, ampliamento dell’attività, acquisizioni, ecc.). La banca dati quindi, ad oggi, risulta essere composta secondo quanto contenuto nella tabella 6.1.

Tab. 6.1: la composizione della banca dati.

Riepilogo banca dati		N° donne
Imprese attualmente non più operanti	17	-
Imprese “senza dati”	33	?
Imprese non più <i>Family Business</i>	3	-
Imprese <i>Family Business</i> “ <i>Non Family Woman</i> ”	13	13
Imprese presenti più volte	1	
Imprese <i>Family Business</i> “ <i>Family Woman</i> ”	295	
Imprese presenti più volte	10	
<i>CEO</i>	90	96
Presidente	51	51
Altro	164	249
Totale	382	389

La banca dati presenta, quindi, alcuni aspetti da dover considerare:

- Sono state ricomprese 17 imprese che attualmente non operano più.
- Sono presenti 33 imprese delle quali non è stato possibile capire quali ruoli rivestono i membri donne eventualmente in esse presenti. Ciò sia dalla prima fase di raccolta dei dati sia dalla somministrazione del questionario, che non è stato compilato e restituito.
- 3 imprese non sono più imprese familiari.
- Le imprese con donne non membri della famiglia sono 14, di cui una di esse ha struttura di *governance* analoga ad un'altra riportata nella banca dati. Infine, un'impresa ha due donne non membri della famiglia in posizioni apicali.
- Le imprese con donne membri della famiglia sono 295. Di esse 10 sono imprese con struttura di *governance* analoga ad altre sempre riportate nella banca dati, perciò sono escluse dall'analisi. Le imprese con donne *leader* (CEO o presidente) sono 147. Le altre donne membri della famiglia ricoprono ruoli che, per la presente indagine, non rientrano nella *leadership* femminile.

È evidente che il numero totale di donne è almeno uguale al numero delle imprese nelle quali operano. Nello specifico, è stata evidenziata una presenza superiore ad un rapporto 1:1, ciò implica che, in media, vi sono più di una donna che riveste ruoli apicali per ogni impresa analizzata e rientrante nella popolazione effettiva, come esposto in tabella 6.2.

Tab. 6.2: la composizione effettiva della popolazione.

Imprese oggetto di analisi	133¹⁷⁹
CEO o presidente donna non familiare	13
CEO donna familiare	96
Presidente donna familiare	51
Popolazione effettiva	160

Da quanto emerso dall'analisi congiunta delle tabella 6.1 e 6.2 si evince che l'effettiva "popolazione" della presente indagine si restringe da 382 a 133 imprese, per un totale di 160 donne membri dell'impresa sia familiari sia non familiari (per ulteriori commenti si

¹⁷⁹ Totale delle imprese con una donna, familiare o meno, nella struttura di *governance* in posizioni apicali (CEO o presidente), ovvero 12 imprese con donne non familiari, 90 con donne CEO familiari e 51 con donne presidente familiari, di tali ultime due categorie 20 imprese hanno sia una donna CEO sia presidente.

rimanda all'appendice A). La percentuale di donne *leader* nelle imprese analizzate è di circa il 34,82%, un dato evidentemente molto contenuto specialmente considerando che la banca dati di partenza conteneva imprese che avevano almeno una donna in posizioni dirigenziali.

Rileva, infine, che si è provveduto ad inviare il questionario redatto non solo alle 133 imprese oggetto dell'analisi, ma anche a quelle che non hanno membri donne né familiari né non familiari in cariche apicali. Tale scelta è stata attuata con lo scopo di provvedere a comprendere le motivazioni che sottostanno alla non presenza di donne. Tali motivazioni potrebbero essere le più svariate: dalla non presenza di donne che vogliono assumere tali cariche, dalla loro impreparazione, dalla preferenza di un ordine di primogenitura, all'incompatibilità con la vita familiare delle donne. Soffermandosi brevemente su tale aspetto, l'indagine in questione ha quindi lo scopo di fornire una panoramica "ampia" sulla presenza o meno delle donne in posizioni apicali nelle imprese familiari, volendo infatti indagare anche le motivazioni che spingono ad affidare tali cariche proprio alle donne. In tal senso, però, la portata della ricerca è fortemente contenuta dall'esito negativo della raccolta di informazioni tramite il questionario, lo strumento che avrebbe dovuto permettere la raccolta dei dati più sensibili. Perciò, il risultato della ricerca sarà, per forza, focalizzato maggiormente sui tratti delle sole donne che hanno, ad oggi, assunto la carica di *CEO* e/o presidente.

6.2.2 Le variabili oggetto della ricerca.

Per la raccolta delle informazioni così come per la realizzazione dei quesiti del questionario si è provveduto ad evidenziare le caratteristiche fondamentali del successore (indipendentemente dal genere) tali da garantire il successo del passaggio generazionale. Tali dati emergono chiaramente dalla letteratura che si è dilungata molto su tale tema, essendo infatti il passaggio generazionale nelle imprese familiari una delle principali cause di instabilità di tale "tipologia" di imprese. Al paragrafo 4.3.2 sono stati elencati i "modelli di sintesi" proposti da vari Autori rispetto a tale argomento. Il contributo che più degli altri può essere definito "operativo", ovvero quello che si focalizza maggiormente su aspetti che sono largamente quantificabili (ad esempio esperienza scolastica, stabilità

delle relazioni familiari, ecc.), è quello proposto da DeNoble, Ehrlich e Singh¹⁸⁰, esemplificato dalla figura seguente.

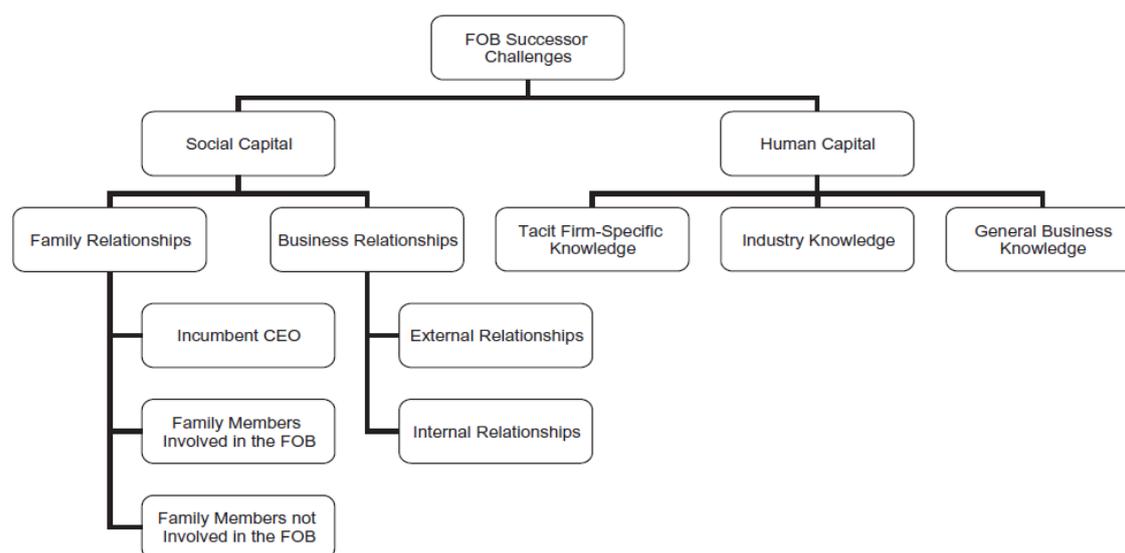


Fig. 6.3: fattori cruciali da trasferire al successore.

Dati tali aspetti, già precedentemente commentati, si è scelto di porre in essere una ricerca il cui scopo è quello di “quantificare” lo *human* e il *social capital* dei rispondenti, analizzando quindi gli aspetti caratterizzanti di ciascuna dimensione.

In particolare per *human capital* si intende l’insieme delle conoscenze e competenze che permettono al successore di subentrare al posto del predecessore in maniera efficace. Di tale dimensione fanno parte gli aspetti legati alla conoscenza dell’impresa (esperienza interna), del settore (esperienza esterna ed interna) e generale (ad esempio il percorso di studi). Il *social capital*, invece, indica la sfera relazionale (più propria dell’ambito del comportamento organizzativo) interna ed esterna sia alla famiglia sia all’impresa.

La tabella 6.3, riportata di seguito, mostra chiaramente la relazione tra la “variabile” oggetto della ricerca ovvero del quesito nel questionario (si veda l’appendice A) e l’aspetto approfondito del modello in figura 6.3.

¹⁸⁰ DENOBLE A., EHRLICH S., SINGH G., *Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective*, Family Business Review, 2007, XX(2): 127-140.

Tab. 6.3: le variabili analizzate.

Variabile	Aspetto analizzato
Classe di fatturato	Profilo generale dell'impresa
Numero di dipendenti	Profilo generale dell'impresa
Settore di attività	<i>Human capital - industry knowledge</i>
Età	Informazioni anagrafiche
Generazione	<i>Social capital - family</i>
Posizione familiare	<i>Social capital - family</i>
Numero fratelli	<i>Social capital - family</i>
Genere fratelli	<i>Social capital - family</i>
Genere e tenuta predecessore	<i>Social capital - family</i>
Stato civile	Informazioni anagrafiche
Numero figli e loro età	Informazioni anagrafiche
Titolo di studio	<i>Human capital - general business knowledge</i>
Tipologia di <i>background</i>	<i>Human capital - general business knowledge</i>
Esperienza precedente	<i>Human capital - firm specific knowledge</i>
Modalità di ingresso	<i>Social capital - business relationship</i>
Evoluzione ruolo ricoperto in azienda	<i>Social capital - business (external-internal)</i>
Numero anni di lavoro in azienda	<i>Human capital - firm specific knowledge</i>

Rileva che, per esigenze di integrazione con alcuni aspetti non espliciti del contributo degli Autori sopra-citati, è stato necessario introdurre due altre dimensioni, quali: profilo generale dell'impresa e informazioni anagrafiche. La prima è dovuta alla natura dell'indagine realizzata: la presenza di un'indagine su un campione di imprese e non su una singola unità, rende necessarie alcune considerazioni riguardo la somiglianza o meno di tutte le unità analizzate. La seconda, invece, è stata introdotta per far fronte alle peculiarità determinate del fenomeno della successione femminile: nello specifico l'età, lo stato civile e il numero di figli rilevano nell'ottica della "conciliazione" della vita lavorativa con gli impegni familiari.

Da ultimo, in questo paragrafo introduttivo, è necessario citare uno studio¹⁸¹ realizzato su imprese canadesi con scopo quello di migliorare le conoscenze in merito alla partecipazione e alla *leadership* femminile nelle imprese familiari.

Table 1. Organizational and Individual Characteristics

<i>Business Profiles (n = 372)</i>			
Business Type		Number of Employees	
Wholesale or retail trade	53.6%	<50 = 70%	
Manufacturing and construction	40.7%	50+ = 30%	
Agriculture, fishing, forestry, mining	4.7%		
No response	1.0%		
Gross Revenue			
\$50 million and up	4.8%		
\$20 million to \$49.9 million	6.8%		
\$10 million to \$19.9 million	13.1%		
\$5 million to \$9.9 million	10.4%		
\$1 million to \$4.9 million	31.2%		
\$999,999 and less	21.4%		
No response	12.3%		
<i>Respondent Profiles (n = 702)</i>			
Generation		Current Position in Firm	
1st	21.5%	No job title	20.5%
2nd	57.2%	Director of marketing or design	14.5%
3rd	17.4%	Vice president or manager	9.1%
4th	0.0%	Secretary, receptionist, clerk	7.9%
5th	0.7%	President or general manager	6.7%
6th	3.2%	Customer service, public relations	6.5%
		Supervisor, assistant, team leader	5.0%
		Part-time	4.8%
Family Characteristics			
Only daughters (no sons)	12.10%		
More daughters than sons	26.36%		
More sons than daughters	30.64%		
Only child	8.30%		
Same number daughters and sons	22.60%		

Fig. 6.4: le caratteristiche analizzate dallo studio condotto su imprese canadesi nel 1998.

La ricerca in questione, realizzata nel 1998, è quindi un punto di riferimento per quella esposta nel presente lavoro. Pur proponendo anche elementi qualitativi - come l'individuazione degli ostacoli che le donne che lavorano nelle imprese familiari devono fronteggiare - sono stati presentati anche i risultati ottenuti a seguito di un sondaggio telefonico, come riportato in figura 6.4. Come si può comprendere, quindi, è necessario indagare due importanti temi: il profilo dell'impresa e quello dei rispondenti. Sulla base di questo contributo, la ricerca e il questionario realizzato e somministrato per il presente lavoro, ricomprendono e ampliano i due temi trattati, integrandoli con lo schema proposto

¹⁸¹ DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228.

in figura 6.3. È da considerare, però, che vi sono delle differenze tra lo studio citato e il presente lavoro, che possono essere così riassunte:

- L'attenzione del presente lavoro è indirizzata verso le caratteristiche delle donne *leader* (CEO o presidente) e non nei confronti di tutte le altre possibili cariche (*member of the board, director...*).
- Si è scelto di analizzare approfonditamente gli aspetti di *social e human capital*.
- Si sono analizzati anche i casi di donne non appartenenti alla famiglia.

Ad ogni modo, questo studio indica la metodologia da adottare per la realizzazione dell'indagine oggetto del presente lavoro, per altro adottata anche da altri studi sul tema donne imprenditrici e loro caratteristiche¹⁸².

Infine, come indicato da più studiosi¹⁸³ sarebbe opportuno integrare gli aspetti della successione e della *leadership* femminile con le conoscenze detenute rispetto a quelle maschili, al fine di realizzare una comparazione che possa meglio evidenziare quali sono le differenze e le analogie al variare del genere e, soprattutto, ad identificare i requisiti richiesti/"imposti" per affrontare al meglio la successione generazionale. A tale proposito si rimanda ai paragrafi conclusivi del presente capitolo.

6.3 I risultati della ricerca.

Introdotti gli aspetti legati alla metodologia utilizzata per la raccolta delle informazioni, di seguito si presentano i risultati della ricerca.

In primo luogo è opportuno evidenziare che dei questionari spediti alle imprese oggetto dell'analisi, solo 19 hanno risposto reiviando il questionario compilato al mittente. Inoltre 3 imprese esplicitamente non hanno dato il loro consenso alla compilazione del questionario indicando come motivazione la "segretezza" delle informazioni da dover eventualmente rilasciare. Da ultimo, non è stato possibile contattare 4 imprese dato il ritorno di un messaggio di insuccesso nello spedire la mail. Per tali imprese si è provveduto a ripetere l'operazione più volte e con indirizzi mail diversi, sempre con insuccesso.

¹⁸² HISRICH, R. D., BRUSH C., *The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems*, Journal of Small Business Management, 1994, XXII(1): 30-37.

¹⁸³ Si vedano tra gli altri DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228; COLE P. M., *Women in Family Business*, Family Business Review, 1997, X(4): 353-372 e BOWEN D. D., HISRICH R. D., *The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective*, Academy of Management Review, 1986, XI(2): 393-407.

Per tale motivo diversi dei parametri inizialmente pensati come chiave nel determinare il modello di *leader* femminile non potranno essere trattati per tutta la popolazione di riferimento, ovvero 160 donne.

Nel sopperire a tali assenze, si è provveduto nuovamente a porre in essere una nuova indagine più mirata e approfondita su variabili come: età, generazione, posizione familiare, numero e genere fratelli, tenuta del predecessore.

Rileva, infine, che dei questionari inviati alle imprese che non hanno attualmente affidato cariche apicali a donne solo 5 hanno deciso di rispondere e rinviare lo strumento di rilevazione al mittente. Purtroppo in questo caso non è stato possibile reperire le informazioni mancanti in altro modo.

Di seguito sono proposti i risultati della ricerca eseguita sulla base della metodologia indicata precedentemente. Nell'analizzare tali dati di sintesi, è opportuno evidenziare che saranno specificate le differenze significative tra *CEO* e presidente, emerse nell'indagine condotta, al fine di delineare al meglio le caratteristiche comuni tra le imprese e le donne ai quali i dati stessi si riferiscono.

Si provvederà a delineare dapprima il profilo dell'impresa per poi passare alle informazioni più inerenti alle figure femminili.

6.3.1 Il profilo dell'impresa.

Delle variabili esplicitate in tabella 6.3 quelle che si riferiscono al profilo generale dell'impresa sono: la classe di fatturato, il numero di dipendenti e il settore di attività. Inoltre si ripropongono anche considerazioni inerenti alla localizzazione dell'attività, in modo tale da evidenziare eventuali correlazioni con quanto esposto in figura 6.1, in merito al legame tra imprenditorialità femminile e servizi a supporto per la conciliazione tra vita lavorativa e familiare offerti dalle regioni, e al numero di anni di attività dell'impresa. Partendo dalla classe di fatturato, è rilevante evidenziare che le imprese originariamente citate nella banca dati sono state esplicitamente scelte come imprese familiari di media/grande dimensione. È da rilevare, inoltre, che data la dimensione contenuta delle imprese italiane (il 99,8% sono PMI), e l'elevata percentuale di *family business* (85%, tale da evidenziare almeno in parte una sovrapposizione tra queste e le imprese di dimensioni piccole e medie), le imprese della banca dati stessa dovrebbero essere tendenzialmente di media piuttosto che grande dimensione.

La tabella 6.4 propone la classificazione tra le diverse tipologie di imprese adottata dalla UE (grande, media, piccola e micro-impresa) e la numerosità di ciascuna di esse in Italia¹⁸⁴.

Tab. 6.4: imprese italiane per dimensione.

Tipologia	Dipendenti	Fatturato (milioni €)	Numerosità	%
Micro impresa	Meno di 9	Massimo 2	4.156.913	94,83
Piccola impresa	10 - 49	Massimo 10	201.167	4,59
Media impresa	50 - 249	Massimo 50	21.962	0,50
Grande impresa	Oltre 250	Oltre 50	3.502	0,08

Naturalmente, quindi, la popolazione oggetto d'indagine non è rappresentativa della situazione italiana, come del resto emergerà inseguito dall'analisi della tabella 6.5. Nello specifico pare, però, rilevante una tale assunzione poiché man mano che le dimensioni dell'impresa (non solo in termini di fatturato) aumentano, saranno necessarie competenze di gestione più specifiche e la successione generazionale stessa dovrebbe essere oggetto di una maggiore attenzione volta all'individuazione della persona più competente per la guida dell'impresa stessa¹⁸⁵.

In riferimento alla popolazione oggetto dell'indagine è necessario precisare che per motivi associati a favorire quanto più possibile la risposta ai questionari inviati (si veda l'appendice A), sono state indicate diverse sotto-classi rispetto alle quattro proposte in tabella 6.4. Nello specifico la tabella 6.5 ripropone, quindi, una classificazione in *range* di fatturato che si discosta rispetto a quella sopra proposta, riportando però anche dei dati di sintesi per permettere un confronto con quelli di tabella 6.4.

È opportuno evidenziare, però, che data l'eterogeneità dei dati ottenuti non è stato possibile suddividere le imprese in maniera fedele rispetto alla classificazione europea e ciò specialmente per quanto attiene alla distinzione tra piccola e media impresa. Sono da

¹⁸⁴ I dati si riferiscono al 2009. Si vedano le seguenti fonti: ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, 2009 e la Raccomandazione 2003/361/CE.

¹⁸⁵ Tra gli altri: BURKE R., *Company size, board size, and the numbers of women corporate directors*, In: BURKE, R. and MATTIS, M. (eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, The Netherlands, 2000 e HYLAND M. M., MARCELLINO P. A., *Examining gender on corporate boards: A regional study*, Corporate Governance, 2002, II(4): 24-31.

considerare, però, la numerosità contenuta di tali categorie a fronte invece della presenza privilegiata di imprese di grandi dimensioni nella banca dati stessa, fatti che implicano la coerenza di un maggiore approfondimento sulle imprese medie e grandi. Pare inoltre quanto più opportuno, quindi, soffermare l'attenzione sulle classi dimensionali definite "grandi" e dettagliare opportunamente le diverse sfaccettature, in termini di fatturato, di tale etichetta.

Tab. 6.5: fatturato delle imprese della popolazione.

Classe di fatturato (€)	Imprese	Dimensione imprese	%
< 2.500.000	1	Micro	0,63
2.500.000 - 5.000.000	0	Piccole	0
5.000.000 - 25.000.000	23	Medie	35,63
25.000.000 - 50.000.000	34		
50.000.000 - 100.000.000	48	Grandi	60,00
100.000.000 - 150.000.000	18		
> 150.000.000	30		
Non noto	6	-	3,75
Totale	160	-	100

Come si evince, quindi, dalla tabella 6.5, il 60% delle imprese sono di grande dimensione e oltre un terzo sono invece di media dimensione. Tali due categorie, quindi, ricoprono oltre il 95% dei dati a disposizione.

In conclusione è possibile affermare che esiste una correlazione tra dimensione in termini di fatturato dell'impresa e presenza di un *leader* donna alla sua guida ovvero per lo meno, date le considerazioni sopra riportate sulla modalità di stesura della banca dati, che *CEO* o presidente donne sono più difficilmente eleggibili in imprese di piccole o piccolissime dimensioni. Questo può essere spiegato facendo riferimento al fatto che aumentando le dimensioni dell'impresa aumentano anche le esigenze di maggiori competenze gestoree tali da giustificare un percorso di *recruitment* più oggettivo che, almeno in parte, prescindendo dalle considerazioni in termini di ordine di primogenitura, permettendo inoltre una maggiore apertura anche a *manager* esterni, eventualmente donna.

Passando, invece, alla seconda variabile - il numero di dipendenti - si possono riproporre le considerazioni viste precedentemente in merito alla classe di fatturato. Nello specifico il numero di dipendenti, contribuisce a migliorare il profilo generale dell'impresa attraverso l'analisi della dimensione dell'impresa stessa sotto un altro punto di vista. È da rilevare, però, che l'attività esercitata dall'impresa incide notevolmente sul numero di dipendenti della stessa. I dati raccolti in merito a tale tematica sono riproposti nella successiva tabella 6.6.

Tab. 6.6: numero di dipendenti delle imprese della popolazione.

Numero di dipendenti	Imprese	Dimensione imprese	% sul totale
0 - 49	34	Micro e piccole	21,35
50 - 249	59	Medie	36,88
250 - 449	28	Grandi	38,13
> 500	33		
Non noto	6	-	3,75
Totale	160	-	100

A riprova di quanto già ricordato precedentemente (il numero di dipendenti è strettamente connesso alla tipologia di attività svolta dall'impresa), la tabella 6.6 mostra che vi è un maggior peso sul totale delle imprese con numero di dipendenti inferiore a 50 a fronte, invece, della diminuzione del peso di quelle che sono associate ad imprese di grandi dimensioni (oltre 250 dipendenti).

Anche in questo caso si è ritenuto interessante mappare meglio l'ultima delle categorie riproposte per meglio evidenziare i *trend* delle imprese più grandi: nello specifico si evince che vi è un peso maggiore delle imprese con oltre 500 dipendenti, circa 1/5 del totale. Infine, la categoria più numerosa, anche se si evince un *trend* comparabile e non marcatamente diverso tra tutte le tre classi, è quella delle imprese di media dimensione, con dipendenti tra 50 e 249, che nella classificazione europea coincide con la classe di fatturato fino a 50 milioni di euro. Tale dato deve essere interpretato, quindi, alla luce delle considerazioni successive inerenti all'attività d'impresa svolta, visto che analizzato singolarmente non risulta fornire un'indicazione determinante rispetto alle dimensioni, in termini di dipendenti, dell'impresa.

Per quanto attiene a tale variabile, l'attività esercitata è fondamentale nel contesto dell'analisi delle conoscenze e competenze necessarie per la gestione e la guida dell'impresa stessa. Nello specifico, quindi, tale variabile rientra in quelle connesse allo *human capital* del successore, segnatamente per quanto attiene alle conoscenze sul settore stesso.

Si apre, in tale ambito, il problema connesso alla presenza dei *leader* donna in quei settori che tradizionalmente sono considerati più maschili. I dati di seguito riproposti permettono considerazioni anche in tal senso, ovvero comprendere se l'evidenza empirica indica una certa settorialità della presenza femminile a guida dell'impresa. In coerenza con quanto richiesto nel questionario somministrato, le imprese della popolazione sono state classificate in base al modello ATECO 2007, proposto dall'Istat. La tabella 6.7 mostra i risultati della ricerca.

Tab. 6.7: attività delle imprese della popolazione.

Classe	Classificazioni attività - ATECO 2007	Imprese	%
B	Attività estrattiva	3	1,88
C	Attività manifatturiere	92	57,50
D	Fornitura di energia, gas, vapore e aria condizionata	1	0,63
E	Attività di trattamento dei rifiuti	1	0,63
F	Costruzioni	8	5,00
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	33	20,63
H	Trasporto e magazzinaggio	1	0,63
J	Servizi di informazione e comunicazione	4	2,50
K	Attività finanziarie e assicurative	9	5,63
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	1	0,63
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto	3	1,85
Q	Sanità e assistenza sociale	2	1,25
S	Altre attività di servizi	2	1,25
	Totale	160	100

Nello specifico, si evince che la maggior parte delle imprese guidate da donne sono specializzate nelle attività manifatturiere, voce che però al suo interno è molto eterogenea

e contiene attività connesse, ad esempio, ai settori abbigliamento, tessile, metallurgico, fabbricazione di prodotti chimici, ecc. L'altra voce rilevante è "attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio", con predominanza delle imprese la cui attività è connessa alla vendita di veicoli (attività di concessionaria).

Come già esposto al paragrafo 6.2, Bianco, Ciavarella e Signorotti¹⁸⁶ hanno evidenziato che il settore di attività delle imprese varia a seconda dell'appartenenza o meno alla famiglia: i settori ad alta intensità conoscitiva (IT) e più "giovani" vedono una maggiore presenza di donne non appartenenti alla famiglia (*WNF* - "women non family"); membri donne della famiglia (*WF* - "women family") si riscontrano, invece, maggiormente nei settori dei prodotti di consumo. La tabella 6.8 indica i risultati della ricerca.

Tab. 6.8: attività delle imprese guidate da donne appartenenti alla famiglia e non.

Classe	Imprese <i>WF</i>	%	Imprese <i>WNF</i>	%
B	3	2,04	0	0
C	87	59,18	5	38,46
D	1	0,68	0	0
E	1	0,68	0	0
F	8	5,44	0	0
G	27	18,37	6	46,15
H	0	0	1	7,69
J	4	2,72	0	0
K	8	5,44	1	7,69
M	1	0,68	0	0
N	3	2,04	0	0
Q	2	1,36	0	0
S	2	1,36	0	0
Totale	147	100	13	100

Dai dati raccolti, emerge che le imprese guidate da donne non appartenenti alla famiglia, sono maggiormente specializzate nel commercio mentre nell'altro caso nella manifattura.

¹⁸⁶ BIANCO M., CIAVARELLA A., SIGNOROTTI R., *Women on boards in Italy*, Quaderni di finanza, n. 70, ottobre 2011.

Un altro utile confronto, per comprendere se l'andamento indicato dalle informazioni reperite è generalizzabile, può essere fornito dai dati proposti di seguito¹⁸⁷.

Tab. 6.9: attività delle imprese femminili in Italia.

Classe	Classificazioni attività – ATECO 2007	%
A	Agricoltura, silvicoltura, pesca	18,0
B	Attività estrattiva	0
C	Attività manifatturiere	8,5
D	Fornitura di energia, gas, vapore e aria condizionata	0
E	Attività di trattamento dei rifiuti	0,1
F	Costruzioni	4,5
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	29,2
H	Trasporto e magazzinaggio	1,4
I	Servizi di alloggio e ristorazione	8,3
J	Servizi di informazione e comunicazione	1,9
K	Attività finanziarie e assicurative	1,8
L	Attività immobiliari	4,7
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	2,9
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto	3,1
O	Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale	0
P	Istruzione	0,5
Q	Sanità e assistenza sociale	0,9
R	Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	1,1
S	Altre attività di servizi	7,3
T	Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro	0
X	Imprese non classificate	5,6
	Totale	100

¹⁸⁷ R. PERUGI, L. ERMINI, *L'imprenditorialità femminile in Italia. Le imprese italiane secondo una prospettiva di genere: aspirazioni e problematiche delle aspiranti e delle neo-imprenditrici*, Unioncamere Toscana Ufficio Studi, Supportino Women Entrepreneurs, European Commission, Enterprise and Industry, gennaio 2010.

La tabella 6.9 riguarda l'imprenditorialità femminile in Italia, non solo quindi il *family business*, come la ricerca in questione. A tale dissomiglianza possono essere imputate le principali differenze: incidenza molto più contenuta delle attività manifatturiere (57,50% contro 8,5%), presenza delle attività agricole (per ben il 18%), presenza dei servizi di alloggio e ristorazione (8,3%). I dati più congrui sono quelli connessi all'impatto considerevole delle attività connesse al commercio (20,63% e 29,2% rispettivamente) e dell'edilizia (5% e 4,5% rispettivamente). In conclusione, è possibile affermare che la tendenza che emerge dall'analisi dei dati della ricerca sul *family business* è quella di evidenziare un impatto considerevole delle attività manifatturiere seguita da un impatto rilevante dei servizi; mentre dalla seconda serie di dati si evince una predominanza dei servizi. Le differenze sostanziali, possono però essere attribuite alla diversa base di analisi: imprese familiari (guidate in passato da uomini prevalentemente) e imprese femminili, ovvero fondate da donne.

Si evince, quindi, che la forte specializzazione delle imprese oggetto della presente analisi nelle attività manifatturiere seguite da quelle di commercio non è del tutto supportata dall'evidenza empirica degli altri studi che sono stati citati.

Inoltre, si propone l'analisi della localizzazione sul territorio delle imprese, al fine di poter evidenziare una eventuale correlazione tra maggiore diffusione di imprese a guida femminile e presenza di supporto offerto dalla regione stessa, nello specifico si rimanda alla figura 6.1.

Tale contributo indica che si dovrebbe avere una elevata presenza di imprese guidate da donne, sulla base della presenza di servizi a supporto per la conciliazione di vita lavorativa e familiare, generalmente in tutta Italia, dato l'indicatore finale di 15 regione su 20 è superiore alla media nazionale (indicatore pari a 100). Nello specifico, inoltre, si dovrebbe registrare una bassa presenza di imprese "rosa" in quasi tutte le regioni del sud e specialmente in Campania, Sicilia, Calabria e Puglia.

La comparazione dei dati disponibili, inoltre, sulla diffusione di imprese "femminili" in Italia (non solo *family business*), può essere arricchita sulla base dei dati pubblicati da Unioncamere¹⁸⁸ (e riportati nella seguente tabella), dai quali si evince una maggiore presenza di imprese guidate da donne in Lombardia, Campania, Lazio, Sicilia, Piemonte, Veneto e Toscana.

¹⁸⁸ UNIONCAMERE, *Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile*, 2012.

Tab. 6.10: localizzazione delle imprese femminili per regione in Italia al 2011 e 2012.

Regione	% 2012	% 2011	Regione	% 2012	% 2011
Abruzzo	2,92	2,93	Molise	0,73	0,74
Basilicata	1,18	1,19	Piemonte	7,76	7,83
Calabria	3,15	3,17	Puglia	6,50	6,53
Campania	10,43	10,43	Sardegna	2,85	2,85
Emilia Romagna	6,86	6,85	Sicilia	8,11	8,09
Friuli Venezia Giulia	1,81	1,82	Toscana	7,03	6,98
Lazio	10,06	9,99	Trentino Alto Adige	1,59	1,59
Liguria	2,87	2,88	Umbria	1,75	1,75
Lombardia	13,55	13,48	Valle d'Aosta	0,24	0,23
Marche	2,98	2,99	Veneto	7,64	7,67

Quindi ci si aspetta una localizzazione delle imprese guidate da donne più analoga ai dati proposti da Unioncamere e perciò a prescindere, almeno in parte, dai servizi offerti dalle regioni per la conciliazione della vita lavorativa e familiare.

La tabella 6.11 riporta i dati raccolti.

Tab. 6.11: regione di appartenenza delle imprese della popolazione.

Regione	Imprese	%	Regione	Imprese	%
Abruzzo	0	0	Molise	0	0
Basilicata	0	0	Piemonte	16	10,00
Calabria	1	0,63	Puglia	1	0,63
Campania	8	5,00	Sardegna	0	0
Emilia Romagna	26	16,55	Sicilia	3	1,88
Friuli Venezia Giulia	1	0,63	Toscana	12	7,50
Lazio	6	3,75	Trentino Alto Adige	0	0
Liguria	2	1,25	Umbria	5	3,13
Lombardia	52	32,50	Valle d'Aosta	0	0
Marche	6	3,75	Veneto	21	12,13

Come si nota, infatti, la regione con una maggiore presenza di donne alla guida delle imprese familiari è la Lombardia, seguita da Emilia Romagna, Veneto, Piemonte e Toscana. Le differenze rispetto alla tabella 6.10 sono da imputarsi alle diversità in termini di popolazione di riferimento, ovvero le imprese femminili e quelle familiari rispettivamente. Indipendentemente da tali differenze, però, si evince che nelle regioni del centro-nord vi è un maggior numero di imprese familiari guidate da donne, fatto confermato dai dati generali proposti da Unioncamere sulle imprese femminili.

Un ultimo dato reperito rispetto le caratteristiche delle imprese familiari analizzate riguarda il numero di anni di attività delle stesse.

Tab. 6.12: anni di attività delle imprese della popolazione.

Anni	CEO		Presidente		WNF		Popolazione	
< 10	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
10 - 20	9	9,38%	1	1,96%	2	15,38%	12	7,50%
20 - 30	19	19,79%	6	11,76%	2	15,38%	27	16,88%
30 - 40	8	8,33%	2	3,92%	1	7,69%	11	6,88%
40 - 50	22	22,92%	15	29,41%	0	0%	37	23,13%
50 - 60	15	15,63%	6	11,76%	4	30,77%	25	15,63%
60 - 70	7	7,29%	5	9,80%	2	15,38%	14	8,75%
70 - 80	3	3,13%	1	1,96%	0	0%	4	2,50%
> 80	8	8,33%	11	21,57%	0	0%	19	11,88%
Non noto	5	5,21%	4	7,84%	2	15,38%	11	6,88%
Totale	96	100%	51	100%	13	100%	160	100%
Media	47,38		43,65		56,67		49,23	

Presumibilmente, essendo l'imprenditoria femminile non molto diffusa e contemporaneamente essendo il predecessore nelle imprese familiari restio a lasciare l'impresa stessa, ci si può aspettare che "l'età" delle imprese analizzate sia non troppo contenuta. Infatti, i dati confermano che la presenza femminile a guida dell'impresa diviene consistente oltre i 20 anni di vita della stessa per le donne appartenenti alla famiglia, mentre anche dai 10 anni in poi per le donne non appartenenti alla famiglia.

In definitiva, ci si attende che la presenza femminile a guida dell'impresa possa essere incentivata quando la stessa ha un'età non troppo contenuta, ovvero in media di circa 50 anni. Nel caso delle imprese guidate da donne non appartenenti alla famiglia si evince che l'età media delle imprese stesse si innalza a 56 anni e mezzo, fatto che indica una minore propensione della proprietà delle imprese giovani a lasciarne la guida a *manager* esterni alla proprietà e nello specifico a *manager* donna.

In conclusione di tale profilo dell'impresa si riportano alcune considerazioni tratte dal confronto dei dati sopra proposti con quelli oggetto di ricerca da parte dell'Osservatorio AUB.

6.3.1.1 I dati dell'Osservatorio AUB.

Si è ritenuto interessante, infatti, provvedere ad un confronto con dati provenienti da fonti autorevoli per quanto attiene la presenza di donne in cariche dirigenziali nella realtà italiana del *family business*. Come già più volte ricordato, data la scarsità delle ricerche in merito e la non piena convergenza sulla definizione di impresa familiare, si è provveduto all'individuazione di un solo studio realizzato da Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato¹⁸⁹ per le imprese di media e grande dimensione. Le imprese di più piccola dimensione sono state tralasciate da un lato per una maggiore coerenza con i dati contenuti nella banca dati e dall'altro per via della mancanza di studi puntuali su tali temi, dato che di norma per piccola impresa familiare si ritiene l'impresa individuale o con un numero di dipendenti inferiori a cinque¹⁹⁰.

Nello specifico lo studio citato precedentemente è stato realizzato dall'Osservatorio AidAF in collaborazione con Unicredit e l'Università Bocconi (AUB) e riguarda tutte le imprese familiari italiane di medie e grandi dimensioni. L'indagine, che viene svolta annualmente e ad oggi si trova alla terza edizione, è centrata sull'analisi di un campione di imprese rappresentativo della realtà italiana delle imprese familiari che rientrano nei seguenti *range* di fatturato.

¹⁸⁹ CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F., *III° Rapporto Osservatorio AUB*, fondato da AidAF, UniCredit e SDA Bocconi, 2011.

¹⁹⁰ In tale ottica gli studi e le ricerche pubblicate da Unioncamere e Cnel da un lato non sono specifici per le imprese familiari, trattando più in generale delle imprese guidate da donne, e dall'altro, laddove trattino di imprese familiari considerano solo le imprese di ridottissima dimensione (fino a cinque dipendenti), proponendo informazioni datate al 2000.

Tab. 6.13: fatturato delle imprese analizzate da Osservatorio AUB.

Classe di fatturato (€)	Dimensione
50.000.000 - 100.000.000	Minori
100.000.000 - 150.000.000	Medie
150.000.000 - 250.000.000	Medio - grandi
> 250.000.000	Grandi
Totale	2423

Tale ricerca ha messo in evidenza diversi elementi distintivi delle imprese familiari italiane:

- I risultati economico-finanziari (crescita, ROI, ROE, rapporto di indebitamento), nel periodo di osservazione dal 2000 al 2010 delle imprese familiari sono, mediamente, migliori rispetto alle altre aziende.
- Tali risultati migliori sono stati mantenuti anche durante la crisi, con andamenti alterni, tali però da indicare una maggiore solidità strutturale di tali imprese.
- Si è registrata una variabilità molto marcata all'interno della categoria "imprese familiari", tanto da poter individuare quelle di successo.

Le differenze di cui sopra hanno permesso agli Autori di individuare le c.d. imprese di successo: quelle cresciute maggiormente nel triennio 2007 - 2009 e con un ROE superiore al 10% in tutto tale arco temporale. Tali imprese rappresentano il 9,2% della popolazione, e sono essenzialmente quelle di "piccole" dimensioni (50 - 100 milioni di fatturato) e con proprietà maggiormente concentrata nelle mani della famiglia.

Analizzando i *trend* proposti dallo studio, si possono indicare diverse aree di interesse: numero dipendenti, settore di attività e "collocazione" geografica dell'impresa.

Per quanto attiene al numero di dipendenti, lo studio evidenzia che le aziende familiari occupano circa 2,5 milioni di dipendenti ovvero il 52% dei dipendenti delle aziende italiane di medie e grandi dimensioni del settore privato industriale. Si evince, quindi, che le imprese familiari analizzate, si caratterizzano per un numero di dipendenti elevato ovvero in media oltre 500.

Dal punto di vista del settore di attività, le imprese familiari italiane di successo sono specializzate prevalentemente nei settori del trasporto e del commercio, mentre *performance* inferiori si evidenziano nei settori dei servizi professionali, finanziari e *real*

estate. Ovviamente gli Autori hanno considerato anche le caratteristiche strutturali dei settori, ovvero la spiegazione di migliori *performance* in alcuni settori può essere determinata ad esempio dalle dinamiche competitive ovvero dall'incidenza degli investimenti. Nello specifico la tabella successiva mostra i risultati dell'indagine.

Tab. 6.14: settori di attività delle imprese analizzate da Osservatorio AUB.

Settore	Andamento rispetto alla media
Commercio	+ 0,8
Costruzioni	+ 0,4
Manifatturiero	0
Servizi professionali	- 1,0
Trasporti	+ 1,1
<i>Real Estate</i>	- 1,0
Servizi finanziari	- 1,0

Realizzando un confronto rispetto alla specializzazione delle imprese oggetto dell'analisi del presente lavoro rispetto a quello dell'Osservatorio AUB, è possibile evidenziare che i settori manifatturiero, del commercio e delle costruzioni sono presenti in entrambe le ricerche, a differenza, invece, di quello dei trasporti. In tale caso la difformità dei dati può essere interpretata considerando che la presente ricerca è centrata su una popolazione più ristretta di imprese familiari, ovvero quelle guidate da donne.

Dal punto di vista della localizzazione, l'Osservatorio AUB ha dedicato particolare attenzione al tema delle imprese con presenza femminile elevata e a tal proposito, quindi, è possibile effettuare un confronto più puntuale.

Innanzitutto le imprese familiari di successo sono collocate prevalentemente in: Piemonte (10%), Lombardia (32%), Veneto (9%), Emilia Romagna (12%) e Lazio (8%). Tali dati possono, però, essere spiegati almeno in parte considerando che in tali regioni vi è una maggiore presenza di imprese sul totale italiano¹⁹¹.

Dal punto di vista, invece, delle c.d. regioni "rosa", quelle che presentano una percentuale di donne *leader* superiore alla media, esse sono Lombardia, Liguria, Emilia Romagna,

¹⁹¹ UNIONCAMERE, *Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile*, 2012. Rispettivamente: Lombardia oltre il 15%, Piemonte circa il 7,5%, Veneto oltre l'8%, Emilia Romagna oltre il 7,5% e Lazio oltre il 10%. Ma non sono considerate le regioni del sud come Campania oltre il 9% e Sicilia oltre il 7,5%.

Marche e Lazio; mentre Piemonte e Veneto (assieme a Friuli Venia Giulia, Trentino Alto Adige, Puglia e Abruzzo) evidenziano una presenza sotto la media nazionale. Tale dato si attesta, per il 2009, al 9,4%, a fronte invece di un 29,1% per la presenza di soci donna.

L'indagine condotta sulla banca dati, ha evidenziato che Lombardia (52 casi), Emilia Romagna (26 casi), Piemonte (16 casi), Toscana (12 casi) e Veneto (21 casi), presentano tassi più elevati. La presenza media si attesta all'8,2% ma la suddivisione tra le diverse regioni è marcatamente diversa, infatti:

- Le imprese di Abruzzo, Basilicata, Molise, Sardegna, Trentino Alto Adige, e Valle d'Aosta non hanno donne in posizioni apicali.
- La Calabria, il Friuli Venia Giulia e la Puglia presentano, ciascuna, solo un'impresa con donne *leader*.
- La Liguria, la Sicilia, il Lazio, l'Umbria, le Marche e la Campania presentano valori tra 2 e 8, comunque al di sotto della media.
- Le altre regioni già citate precedentemente variano da 12 a 52 casi.

Queste differenze possono essere dovute da un lato dalla maggiore portata e rappresentanza della popolazione italiana dello studio condotto dall'Osservatorio AUB, dall'altra per una maggiore focalizzazione della presente ricerca esclusivamente su donne in posizioni di *CEO* o presidente.

Ad ogni modo i *trend* di entrambi gli studi, in merito ad una maggiore presenza di imprese familiari guidate da donne, mostrano che le regioni Lombardia ed Emilia Romagna evidenziano una maggiore incidenza di donne *leader*.

Del resto anche l'analisi, più generale, delle imprese femminili in Italia¹⁹² mostra che vi è una maggiore presenza di tali imprese in Lombardia seguita però da Campania e Lazio.

Confrontando, quindi, i diversi dati pare evidente che la Lombardia è la regione "rosa" per eccellenza in Italia, anche se in parte tale dato può essere spiegato facendo riferimento ad una maggiore percentuale di imprese proprio in tale regione.

Gli Autori si sono concentrati, infine, sull'individuazione dell'impatto, tra le diverse variabili analizzate, della presenza di donne in posizioni di *leadership* sulle *performance* dell'impresa familiare. Per le imprese di successo la presenza di donne al vertice è sinonimo di migliori *performance*, ovvero risultati superiori alla media. La tabella successiva mostra i risultati ai quali gli Autori sono pervenuti.

¹⁹² UNIONCAMERE, *Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile*, 2012.

Tab. 6.15: andamento delle imprese analizzate da Osservatorio AUB.

Donne nel c.d.a.	%	Andamento rispetto alla media	ROE
Nessuna	45,4	+ 0,6	- 0,9
< 33%	24,6	- 1,2	- 0,7
33 - 49%	17,7	+ 0,8	+ 1,17
> 50 %	12,3	0	+ 1,1

I risultati che emergono dall'analisi della tabella 6.15 sono arricchiti da ulteriori considerazioni degli Autori in merito ai modelli di *leadership* individuati: femminili se vi è almeno un consigliere donna nel c.d.a. e una donna *leader* (o almeno un AD donna in caso di *leadership* collegiale); misti se vi è almeno un consigliere donna nel c.d.a. ma senza nessun incarico di *leadership* e maschili se non si registrano la presenza di donne né in c.d.a. né in ruoli di *leadership*. Dallo studio condotto emerge che le aziende con modelli femminili ottengono *performance* superiori rispetto alle aziende con modelli maschili¹⁹³.

Inoltre, laddove si parla di *leadership* femminile, per circa il 63% dei casi si fa riferimento ad un *leader* donna singolo e per la restante parte ad almeno una donna nel *team* degli amministratori delegati. A seconda delle due situazioni i risultati reddituali sono stati ulteriormente indagati, evidenziando che nel secondo caso il ROI e ROE sono più elevati (+ 0,5 e + 1,8 rispettivamente contro + 0,1 e - 0,3) e la crescita è costante (a fronte di una diminuzione nel primo caso di 0,6).

In conclusione, è possibile affermare che la presenza di donne *leader* nelle imprese familiari è sinonimo di *performance* migliori e questo specialmente nel caso in cui vi sia l'affiancamento di più soggetti, non necessariamente tutti donna, nel *team* dirigenziale.

6.3.2 Il profilo di CEO e presidente femminile.

Passando agli aspetti più prettamente connessi alle figure femminili, si possono considerare le seguenti variabili indipendentemente dall'appartenenza o meno alla famiglia: età, genere e tenuta del predecessore, stato civile, numero di figli e loro età, titolo di studio, tipologia di *background*, esperienza precedente ed evoluzione del ruolo ricoperto in azienda.

¹⁹³ Tali *performance* si concretizzano in + 3,6 punti in termini di ROE, in caso di *leadership* individuale, e +0,6 punti in caso di *leadership* collegiale.

Indagando, invece, il profilo femminile di donne che appartengono alla famiglia si possono considerare anche le seguenti variabili: posizione familiare, numero e genere dei fratelli e modalità d'ingresso in azienda.

6.3.2.1 Le variabili indipendenti dall'appartenenza alla famiglia.

Partendo dalle variabili che accomunano le donne indipendentemente dalla loro provenienza familiare è possibile osservare che l'età media delle donne *CEO* e/o presidente è di 59 anni e mezzo. I dati specifici che riguardano *CEO*, presidente, donne membri della famiglia (*WF* – “women family”) e non (*WNF* – “women non family”), sono presentate in tabella 6.16.

Tab. 6.16: analisi della variabile età.

	<i>WF</i>		<i>WNF</i>	
	<i>CEO</i>	Presidente	<i>CEO</i>	Presidente
Range	32 - 85	39 - 87	37 - 81	59 - 85
Media₁	54,91	59,27	63,11	69,67
Media₂	57,09		64,75	

Come si evince chiaramente, l'età media delle donne con carica di *CEO* e presidente varia se la donna è o meno un membro della famiglia proprietaria: la differenza è quantificabile in 7 anni. Inoltre, vi sono divergenze nell'assunzione della carica di *CEO* e presidente anche per le donne membri della famiglia: si rileva un distacco di quasi 5 anni.

Nello specifico, inoltre, il *range* di età per quanto attiene l'assunzione della carica di *CEO* non varia notevolmente data l'appartenenza o meno della donna alla famiglia; fatto che invece si manifesta per la carica di presidente.

Analizzando le conclusioni del già citato studio¹⁹⁴ in materia di imprenditorialità femminile è possibile evidenziare che su un totale di 215 donne aspiranti imprenditrici e neo imprenditrici il 70% delle donne intervistate ha meno di 40 anni, il 19% ha un'età

¹⁹⁴ R. PERUGI, L. ERMINI, *L'imprenditorialità femminile in Italia. Le imprese italiane secondo una prospettiva di genere: aspirazioni e problematiche delle aspiranti e delle neo-imprenditrici*, Unioncamere Toscana Ufficio Studi, Supportino Women Entrepreneurs, European Commission, Enterprise and Industry, gennaio 2010.

compresa fra i 40 ed i 49 anni ed il restante 11% ha oltre 50 anni. Tali percentuali si articolano per le imprenditrici della banca dati come segue:

- 6,80% meno di 40 anni, di cui 9,38% *CEO* e 1,96% presidente.
- 29,25% fra i 40 ed i 49 anni, di cui 32,29% *CEO* e 23,53% presidente.
- 63,95% oltre 50 anni, di cui 58,33% *CEO* e 74,51% presidente.

Si evince quindi un *trend* fortemente diverso e nello specifico ad una sorta di “inversione” del *trend*, ovvero una minore percentuale di donne nella prima classe e una maggiore nell’ultima, % che si “acuiscono” passando dall’analisi delle donne *CEO* a quelle presidente. Tale differenza può essere spiegata sulla base delle peculiarità delle due ricerche, ovvero l’una condotta sul *family business* quindi un’attività già avviata e caratterizzata dalle dinamiche proposte nei capitoli precedenti; l’altra condotta sulle imprese femminili (neo) fondate da donne. Tali differenze non rendono infatti i dati comparabili.

Per quanto attiene alle variabili “genere del predecessore” e “tenuta del predecessore” queste sono state analizzate nei casi di presenza effettiva di un predecessore, ovvero escludendo le imprese fondate o co-fondate¹⁹⁵ da donne presenti nella banca dati (si vedano anche le considerazioni successive in merito alla posizione familiare). Rileva che in tre casi, la donna *CEO* considerata occupa attualmente una carica senza “predecessore”¹⁹⁶. La tabella 6.17 propone le considerazioni in merito a tali due variabili, suddividendo per appartenenza o meno alla famiglia e per genere del predecessore.

Tab. 6.17: caratteristiche del predecessore.

	<i>CEO</i>			Presidente			<i>WNF</i>		
	M	F	N.D.	M	F	N.D.	M	F	N.D.
Genere	68	0	-	33	1	2	3	0	8
Fondatore	52	0	-	25	0	2	0	0	8
Tenuta media	33,44	0	4	37,31	20	7	16,67	0	8
Media totale	35,14						16,67		

¹⁹⁵ Si fa riferimento a 12 imprese nel caso di donne *CEO* e 9 per donne presidente.

¹⁹⁶ Dati forniti direttamente dall’impresa attraverso la compilazione del questionario ovvero reperendo l’informazione su siti internet e da interviste.

Si evince, quindi, che nella totalità dei casi tranne uno il predecessore è un maschio e nella maggioranza fondatore dell'impresa. La tenuta media nel caso di predecessore di donne *CEO* è di circa 33 anni e mezzo, mentre per donne presidente è di 3 anni superiore. La media complessiva all'interno dell'insieme "donne della famiglia" è di 35 anni circa. Questo è un indicatore della tendenza, riportata da diversi autori in letteratura, a non lasciare l'impresa da parte del predecessore. In tal senso, però, è possibile evidenziare che si assiste alla c.d. compresenza generazionale nell'impresa familiare, dato che il processo di successione si intende concluso quando non solo si ha il passaggio del "potere operativo" ma anche quando la generazione precedente si ritira.

Nel caso, invece, delle donne non membri della famiglia, i dati riportati in tabella 6.17 non sono ovviamente altamente significativi da un lato poiché la numerosità è estremamente contenuta (soli 13 casi analizzati) e dall'altro poiché i dati reperiti riguardano solo 3 imprese sul totale.

In linea generale la non presenza di un membro familiare nella posizione di presidente o *CEO* dovrebbe indicare una maggiore propensione al "ricambio" (ovviamente non [sempre] generazione) sulla base delle competenze e conoscenze necessarie alla gestione dell'impresa e del livello di *performance* conseguito. Questo potrebbe, quindi, spiegare la grande divergenza tra i due valori medi totali. Un interessante spunto di osservazione deriva, poi, dall'analisi della tabella 6.18 (i dati sulle imprese *WNF* non sono noti).

Tab. 6.18: le caratteristiche del predecessore.

"Tipologia" di predecessore	<i>CEO</i>		Presidente		Popolazione <i>WF</i>	
In carica	43	44,79%	7	13,73%	50	34,01%
Deceduto	33	34,38%	33	64,71%	66	44,90%
"Licenziato"	0	0%	1	1,96%	1	0,68%
Nessun predecessore	10	10,42%	8	15,69%	18	12,24%
Non noto	10	10,42%	2	3,92%	12	8,16%
Totale	96	100%	51	100%	147	100%

Si può notare come in quasi il 45% dei casi il predecessore (di norma anche fondatore e padre della donna-*leader*) sia ad oggi deceduto e nel 12% dei casi non vi sia alcun predecessore. Per poco più di 1/3 dei casi il predecessore è ad oggi ancora in carica: nel

caso delle donne-*CEO* questa percentuale aumenta del 10% mentre diminuisce in uguale misura per le donne-presidente. Per tale ultima carica, si evince che nell'80% dei casi la donna presidente o non abbia predecessore ovvero il suo predecessore è deceduto: pare corretto affermare che la carica di presidente viene attribuita alla donna solo nel caso in cui non vi siano altre alternative (si vedrà infatti che per le donne presidente in solo 1/5 dei casi la donna ha fratelli maschi, per altro, di solito più giovani). Per le donne-*CEO*, invece, il dato può essere spiegato considerando che è possibile assegnare più deleghe ai consiglieri che possono, infatti, essere distribuite tra il predecessore e i suoi figli, restando, di norma, la carica di presidente appannaggio del predecessore/fondatore stesso. Accanto a tale commento, è possibile aggiungere le considerazioni in merito all'età del predecessore stesso, laddove presente (ovvero non deceduto).

Tab. 6.19: l'età del predecessore.

	<i>CEO</i>	Presidente	Popolazione <i>WF</i>
Età media	73,56	72,43	73,00

Il predecessore, quindi, ha un'età media di 73 anni, fatto confermato dalla letteratura stessa, che indica come uno degli elementi limitanti il processo di successione sia la mancanza di volontà da parte del predecessore di lasciare la guida dell'impresa.

Concludendo si assiste, ad oggi, nel 34% dei casi alla compresenza tra le due generazioni: di norma il padre/fondatore e la figlia.

Per le altre variabili considerate (stato civile, numero di figli e loro età, titolo di studio, tipologia di *background*, esperienza precedente ed evoluzione del ruolo ricoperto in azienda), dall'attività di ricerca e reperimento dei dati è stato possibile ottenere informazioni solo riguardo le donne membri della famiglia, pur essendo tali variabili interessanti ed esplicative anche delle dinamiche che portano una donna ad assumere la *leadership* dell'impresa anche se non appartiene alla famiglia proprietaria della stessa.

È quantomeno interessante, anche a fronte della scarsità di dati nella presente ricerca, riproporre i risultati ai quali sono pervenuti gli Autori della ricerca dell'Osservatorio AUB, già citata precedentemente, in merito all'apertura a *manager* esterni (anche se non sono approfondite le tematiche in merito al genere).

Le ricerche si soffermano su due livelli: presenza di direttori generali e presenza di membri esterni alla famiglia nel c.d.a. Il direttore generale, dove inserito, è di norma un soggetto esterno alla famiglia e la sua presenza aumenta nelle imprese di più grande dimensione (dall'8,7% al 19% nonché al 32,4% nelle imprese quotate). Per quanto attiene alla presenza di *leader* non familiari, questa è aumentata dal 2007 e l'analisi dei risultati per l'impresa, dato tale soggetto esterno, possono essere così riassunti: i *leader* esterni tendono a generare *performance* inferiori rispetto a quelli familiari. Tale affermazione deve però essere ulteriormente indagata e nello specifico gli Autori l'hanno relazionata alla modalità e al momento dell'inserimento di tale soggetto esterno. Infatti, nelle imprese dove sia il *leader* uscente che quello entrante sono soggetti esterni si evidenziano *performance* post-successione migliori rispetto a quelle pre-successione. Inoltre, nelle imprese di più grande dimensione e con proprietà allargata, è proprio il *leader* esterno a garantire risultati migliori, a fronte invece di un *leader* familiare per le imprese di più piccole dimensioni e con proprietà concentrata.

Altro elemento rilevante è quello non della cessione della *leadership* dell'impresa ad un soggetto esterno, bensì nel provvedere al suo inserimento nel c.d.a. Si è evidenziato che tale situazione tende a proporsi con intensità decrescente al decrescere delle dimensioni dell'impresa e comporta un peggioramento dei risultati economico-finanziari rispetto alla presenza di solo membri familiari. Nonostante ciò, all'inserimento di un membro del c.d.a. esterno alla famiglia in situazioni di risultati molto negativi si registra una ripresa degli stessi nel triennio successivo; fatto spiegato, infatti, dall'introduzione di nuove professionalità in azienda.

In conclusione, è però da evidenziare¹⁹⁷ che l'impatto positivo (o meno) di soggetti esterni *leader*, ovvero come membri del c.d.a. o ancora come direttori generali, non si esplica solo in *performance* economiche-finanziarie migliori/peggiori ma anche in termini di "maggiore trasparenza della gestione, maggiore obiettività nei processi decisionali e nei processi di valutazione dei familiari, uso più efficiente del tempo dei consigli di amministrazione e, di conseguenza, maggiore probabilità di continuità nel tempo dell'impresa".

¹⁹⁷ WARD J. L., *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.

6.3.2.2 Le variabili dipendenti dall'appartenenza alla famiglia.

Passando all'analisi delle caratteristiche delle donne *CEO* o presidente membri della famiglia è opportuno evidenziare che queste rappresentano la quasi totalità della popolazione oggetto dell'indagine: 147 soggetti su 160. Proprio per tale motivazione è evidente che i risultati pervenuti avranno una portata molto maggiore rispetto a quelli inerenti alle donne non membri della famiglia (*WNF*) esposti nel paragrafo precedente. Inoltre, tale "categoria" di donne è soggetta ai fenomeni che sono stati analizzati nei capitoli precedenti (specialmente nel capitolo quinto). Nell'analisi delle loro caratteristiche si seguirà il seguente ordine di variabili (pur considerando quanto già esposto al paragrafo precedente):

1. Posizione familiare.
2. Numero e genere fratelli.
3. Numero di figli e loro età.
4. Titolo di studio e tipologia di *background*.
5. Esperienza precedente.
6. Modalità d'ingresso in azienda.
7. Evoluzione del ruolo ricoperto in azienda.

Per quanto attiene alla posizione familiare questa è stata suddivisa sulla base del ruolo ricoperto all'interno della famiglia. Dall'analisi empirica si rilevano le seguenti posizioni: figlia, moglie e sorella. I dati ricomprendono anche la fondazione o co-fondazione da parte della donna *CEO* e/o presidente (tabella 6.20).

Tab. 6.20: posizione all'interno della famiglia.

	<i>CEO</i>	Presidente	Di cui Co-fondatrice	
			<i>CEO</i>	Presidente
Figlia	63	32	1	1
Moglie	22	7	2	0
Sorella	2	1	0	0
Fondatrice	3	4	-	-
Co-fondatrice	9	4	-	-
Non noto	0	3	-	-
Totale	96	51		

L'analisi congiunta delle tabelle 6.20 e 6.21, permette di comprendere meglio il profilo della donna *leader*.

Tab. 6.21: generazione delle donne della popolazione.

	CEO		Presidente		Popolazione	
1 generazione	27	28,13%	13	25,49%	40	27,21%
2 generazione	59	61,46%	27	52,94%	86	58,50%
3 generazione	5	5,21%	3	5,88%	8	5,44%
4 generazione	4	4,17%	3	5,88%	7	4,76%
5 generazione	0	0%	0	0%	0	0%
6 generazione	1	1,04%	1	1,96%	2	1,36%
Non noto	0	0%	4	7,84%	4	2,72%
Totale	96	100%	51	100%	147	100%

Nello specifico, infatti, si evince una predominanza di donne figlie del fondatore¹⁹⁸ e quindi appartenenti alla seconda generazione. Il secondo dato rilevante è una forte presenza di donne-mogli alla guida dell'impresa di famiglia¹⁹⁹, mentre è molto più raro trovare sorelle (del fondatore) in posizioni apicali. Rileva, infine, che fondatrici e co-fondatrici rappresentano circa il 16% (24 casi) della popolazione analizzata, con evidente richiamo all'iniziativa imprenditoriale femminile come uno dei mezzi per l'assunzione di cariche apicali da parte delle donne.

Considerando più nello specifico gli aspetti riguardanti la "sfera generazionale", è possibile evidenziare che in circa il 27% delle imprese familiari vi è oggi la presenza in ruoli di guida dalla prima generazione, mentre in poco meno del 60% dei casi della seconda generazione. Tali aspetti possono essere letti nella chiave riproposta da Abravanel, Ward e Kinsey²⁰⁰, ovvero che con il passaggio dalla prima alla seconda generazione il 7% delle imprese familiari non sopravvive; mentre con il passaggio alla terza ben l'80% non sopravvive. La "fotografia" della realtà del *family business* italiano a guida femminile proposta dai dati reperiti sulla base della banca dati, mostra chiaramente

¹⁹⁸ Si veda la tabella 6.17.

¹⁹⁹ Si faccia riferimento per le relative problematiche al paragrafo 4.2.1.

²⁰⁰ ABRAVANEL M., WARD J., MC KINSEY, in: ZOCCHI W., *Family Business*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 20.

che oltre l'85% delle imprese dovranno affrontare le sfide del passaggio generazionale. A tal proposito, le informazioni riguardo il *social* e lo *human capital*, possono far capire come le imprese guidate da donne si presentino alla sfide del ricambio generazionale.

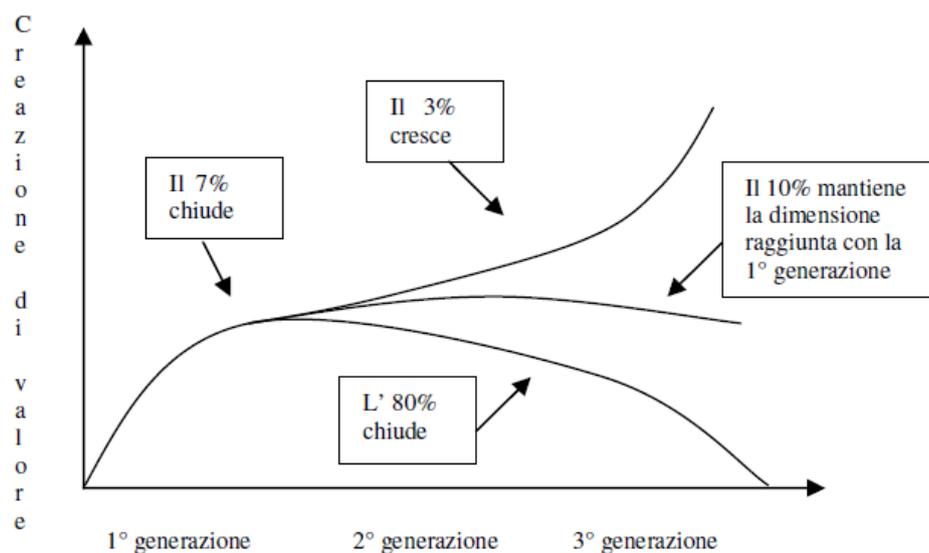


Fig. 6.5: il ciclo evolutivo delle *family business*.

I dati ottenuti sono poi coerenti con quelli proposti da una ricerca più approfondita sul *family business* milanese di Corbetta e De Angeli²⁰¹, pubblicata nel 2011 che, tra il resto, tratta anche del profilo del *leader* aziendale nelle imprese familiari. Pur non trattando specificatamente il caso della donna *leader*, la ricerca mostra che la generazione al comando nel 30% dei casi è la prima e nel 47% la seconda, evidenziando, inoltre, che all'aumentare della dimensione dell'impresa si evince una maggiore probabilità di un *leader* appartenente a generazioni successive alla prima. Altro dato rilevante è che le prime due generazioni hanno un impatto positivo sulle *performance* mentre la terza negativo. Integrando, poi, il dato della generazione al comando con quello relativo all'età del *leader* si evince che l'impatto sulle *performance* è positivo per età quali "inferiore a 40 anni" e "compreso tra 40 e 50", "neutre" per "compreso tra 50 e 60" e successivamente via via più negative: il dato conferma la necessità di provvedere al ricambio generazionale, specialmente dinanzi alla considerazione che i *leader* che hanno

²⁰¹ CORBETTA G., DE ANGELIS D., *Le imprese familiari milanesi*, Camera di commercio di Milano in collaborazione con la Cattedra AidAF - Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari e con l'Osservatorio AUB (AidAF - Unicredit-Bocconi) sulle Aziende Familiari Italiane, 2011. Si vedano con particolare attenzione i temi trattati a p. 16 e ss.

un'età superiore ai 60 anni rappresentano il 43% del totale mentre i quelli giovani, con età inferiore ai 40 anni, sono il 9%. Infatti, anche nel caso in analisi del presente lavoro si evince che l'età media del predecessore, ovvero *leader* aziendale in presenza di donne *CEO* o presidente, è elevata e si attesta sui 73 anni, mentre quella delle donne ad oggi *leader* si attesta sui 50 anni. Analogamente allo “studio milanese” nella maggioranza dei casi le donne *leader* appartengono alla prima generazione ovvero alla seconda.

Altro dato rilevante è quello connesso alla presenza di fratelli e/o sorelle che possano influenzare le dinamiche di successione²⁰². A tal proposito rilevano le considerazioni già proposte nei precedenti capitoli in merito alla tendenza a mantenere l'equilibrio familiare, specialmente per quanto attiene l'ordine di primogenitura, anche a volte a discapito delle esigenze dell'impresa in termini di conoscenze e competenze per la sua migliore gestione. Sulla base di tali considerazioni, ci si attende una situazione per la quale all'assunzione della carica di *CEO* e/o presidente da parte di donne appartenenti alla famiglia è associata la “mancanza” di fratelli maschi, di norma preferiti nei ricambi generazionali, ovvero che la donna in questione sia la primogenita dei figli del predecessore/fondatore.

La tabella 6.22 mostra i dati empirici della ricerca, analizzando il numero di fratelli e il loro genere per tutte le donne almeno della seconda generazione, per le quali, quindi, il processo di successione generazionale può essere soggetto a forti influenze sulla base di tali variabili.

Tab. 6.22: numero di fratelli, loro genere e ordine di primogenitura della popolazione.

	<i>CEO</i>		Presidente		Popolazione	
Figlia unica	12	19,67 %	9	26,47%	21	22,11%
Solo fratelli	25	40,98%	7	20,59%	32	33,68%
Solo sorelle	17	27,87%	9	26,47%	26	27,37%
Fratelli e sorelle	7	11,48%	9	26,47%	16	16,84%
Totale	61	100%	34	100%	95	100%
Primogenita²⁰³	24	48,97%	14	40%	38	44,48%
Dato non noto	2		0		2	
Media	1,21		1,29		1,25	

²⁰² Si veda il paragrafo 3.3.2.

²⁰³ La percentuale di donne primogenite è stata calcolata sul totale dato dalla somma dei casi in cui le donne avevano effettivamente fratelli e/o sorelle, escludendo quindi i casi “figlia unica”.

Dall'analisi della tabella precedente, emergono chiaramente alcune considerazioni:

- In circa il 45% dei casi la donna se è primogenita è anche *CEO* e/o presidente; anche nella successione femminile si segue la “regola” della primogenitura.
- Poco più di 1/5 del totale delle donne *CEO* e/o presidente sono figlie uniche; la carica può essere stata loro assegnata nell’ottica della continuità generazionale a comando dell’impresa.
- Un altro 1/5 del totale delle donne oggetto della ricerca avevano solo sorelle femmine; non si configura quindi il “conflitto” tra figli di diverso genere.

Nel restante 50% dei casi si apre la questione connessa alla presenza di fratelli maschi, tradizionalmente preferiti nella successione generazionale. Tale % di casi presenta forti differenze per le due cariche di *CEO* e presidente a seconda che si considerino solo fratelli maschi ovvero fratelli e sorelle: per le donne-*CEO* la voce prevalente è quella di solo fratelli maschi (circa 41%); per le donne-presidente il peso di fratelli e sorelle (26%) è di poco superiore a quello di solo fratelli maschi (20%). Ciò indica che in tale seconda situazione si evince una preferenza più marcata verso l’assegnazione della carica di presidente a figli maschi ovvero a figlie femmine in assenza di altri fratelli e/o sorelle o in presenza di sole sorelle. Per meglio indagare tali dinamiche, si è provveduto a raccogliere informazioni anche sulle cariche ricoperte dai fratelli maschi delle donne della banca dati. La tabella 6.23 ripropone i dati raccolti.

Tab. 6.23: cariche ricoperte dai fratelli maschi.

	Donna <i>CEO</i>		Donna presidente	
Numero donne	32		16	
Fratello presidente	8	18,18%	0	0%
Fratello presidente e <i>CEO</i>	4	9,09%	3	16,67%
Fratello <i>CEO</i>	14	31,82%	2	11,11%
Fratello c.d.a.	9	20,45%	8	44,44%
Fratello direttore	7	15,91%	2	11,11%
Fratello altra impresa	2	4,55%	1	5,56%
Fratello deceduto	0	0%	1	5,56%
Fratello non noto	0	0%	1	5,56%
Totale n. fratelli	44	100%	18	100%

Nei due casi considerati, si evincono forti differenze specialmente per quanto attiene alla prevalenza di cariche quali *CEO*, presidente e membro del c.d.a.:

- Le donne-*CEO* hanno fratelli maschi che ricoprono la carica di *CEO* e/o presidente per circa il 60% dei casi, fatto dal quale si apprende che non vi è una *leadership* individuale.
- Le donne-presidente, invece, hanno fratelli maschi che per il 55% dei casi non ricoprono cariche quali *CEO* e/o presidente, individuando quindi una maggiore propensione all'attribuzione della *leadership* in capo alla donna-presidente.

In conclusione, quindi, le donne hanno una maggiore probabilità di assumere la *leadership* quando ricoprono la carica di presidente, mentre se sono *CEO*, condividono tale *leadership* con i fratelli. Tale evidenza empirica riflette quanto previsto dalla letteratura in materia²⁰⁴, che evidenzia come le cariche apicali nelle imprese familiari siano “distribuite” tra gli esponenti familiari privilegiando l’ottica dell’equilibrio della famiglia: ciò implica che vi è una maggiore propensione alla c.d. *leadership* collegiale. Nello studio, già più volte citato, condotto dagli studiosi dell’Osservatorio AUB²⁰⁵, si evince però che tale modello è molto meno efficace in termini di *performance* d’impresa rispetto alla *leadership* individuale (crescita: 33,5% contro 64,5%; ROE: -1,4% contro +1,4%). Ciò potrebbe essere un’altra conferma a riprova del fatto che laddove vi siano più figli (o appartenenti alla generazione successiva), il predecessore scelga di eleggere solo uno di questi a *leader* e, come noto, di norma la scelta ricade sul figlio maschio primogenito.

Per quanto attiene al numero di figli e alla loro età, tale variabile è stata inserita al fine di evidenziare se le donne, per assumere le cariche di *CEO* e presidente, sono penalizzate o meno dalla presenza di figli, specialmente di giovane età.

Con coerenza rispetto a quanto richiesto nel questionario si sono evidenziate diverse classi di età dei figli, considerando che per età crescenti vi è un minore impatto del tema della “conciliazione” tra vita familiare e lavorativa: sotto i 3 anni, tra i 4 e gli 11 anni, tra i 12 e i 17 anni, maggiorenni o nessun figlio. La tabella 6.24 mostra i dati empirici raccolti.

²⁰⁴ Tra gli altri si veda: KETS DE VRIES M. F.R., *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*, *Organizational Dynamics*, 1993, XXI(3): 312-323.

²⁰⁵ CORBETTA G., MINICILLI A., QUARATO F., *III° Rapporto Osservatorio AUB*, fondato da AidAF, UniCredit e SDA Bocconi, 2011.

Tab. 6.24: numero ed età dei figli delle donne della popolazione.

	<i>CEO</i>		Presidente		Popolazione	
< 3 anni	5	3,73%	2	2,67%	7	3,35%
Tra i 4 e gli 11 anni	10	7,46%	6	8,00%	16	7,66%
Tra i 12 e i 17 anni	7	5,22%	0	0%	7	3,35%
> 18 anni	64	47,76%	45	60,00%	109	52,16%
Totale figli	86	64,18%	53	70,67%	139	66,51%
Nessun figlio	7	5,22%	5	6,67%	12	5,74%
Dato non noto	41	30,60%	17	22,67%	58	27,75%
Totale figli	134	100%	75	100%	209	100%
Media numero figli	1,40		1,47		1,42	

Com'è possibile notare è evidente, in prima battuta, che in media nell'oltre il 27% dei casi non è stato possibile reperire i dati per quanto attiene il numero e l'età dei figli sia dalla prima ricerca, sia dal questionario (basso tasso di risposta), sia dalla seconda ricerca. La percentuale corrispondente a "nessun figlio" può essere, quindi, il dato più sottostimato, visto che laddove non sono state ottenute le informazioni richieste, ovvero non è stato esplicitamente compreso che la donna *CEO* e/o presidente non aveva figli, si è deciso di incrementare la voce "dato non noto".

In media nel 66,51% dei casi le donne analizzate hanno figli e prevalentemente con un'età maggiore ai 18 anni. Tale % aumenta fino al 60% per le donne presidente e ciò può essere spiegato da una loro maggiore età media rispetto alle donne *CEO*. Ad ogni modo, tale situazione è un indicatore di una certa assenza di correlazione tra assunzione della carica di *CEO* e/o presidente e presenza di figli nelle imprese familiari. In tal senso, quindi, per le donne appartenenti alla famiglia non sembra essere un elemento discriminante la presenza di figli. Per approfondire ulteriormente l'argomento si può, poi, fare riferimento a quanto successivamente esposto in sede di analisi del dato relativo alla "permanenza" in azienda, che per l'appunto può far ben capire se le donne membri della famiglia sono entrate nell'impresa familiare prima o dopo aver avuto dei figli (tabella 6.29 e relativo commento).

Riproponendo lo studio²⁰⁶, già più volte citato, sull'imprenditoria femminile in Italia si rileva che il 90% delle intervistate è coniugata e il 60% ha figli. Si evince, quindi, un *trend* comune, che può indicare che, nei casi in cui la donna avvii una propria impresa ovvero entri in quella familiare, non sussiste un forte problema connesso alla conciliazione di vita lavorativa e famiglia. Potrebbe essere proprio tale aspetto a rendere interessante per le donne la prestazione di lavoro in imprese di tali "tipologie". Per le imprese familiari, inoltre, la presenza di eredi è poi sinonimo di continuità generazionale dell'impresa stessa.

La ricerca, si è inoltre concentrata sull'analisi del profilo educativo delle donne *CEO* e/o presidente, al fine di indagare meglio la tematica dello *human capital*. Di tale aspetto sono trattate le variabili: titolo di studio, tipologia di *background* (entrambe connesse allo *Human capital - general business knowledge*), esperienza precedente e numero di anni di lavoro in azienda (entrambe misure dello *Human capital* nella dimensione della *firm specific knowledge*).

Il titolo di studio più alto conseguito è una variabile che permette di capire il livello di istruzione delle donne *CEO* e/o presidente, che associato alla variabile età permette di comprendere se, ad oggi, sono richieste/necessarie particolari conoscenze per ricoprire cariche apicali in azienda. Combinando tali dati con la tipologia di *background*, si possono anche fornire indicazioni in merito alla specializzazione in determinati ambiti richiesta per gestire l'impresa familiare come *CEO* e/o presidente. Si ricorda, infine, che i dati esposti in figura 6.2 indicano che in media il 23% delle donne in Italia consegue la laurea. Ci si attende perciò un livello di istruzione elevato delle donne *leader* delle imprese familiari analizzate.

Nello specifico si è provveduto ad evidenziare i seguenti livelli di istruzione: scuola elementare, scuola media, scuola superiore, laurea (a ciclo unico, triennale e specialistica) master o dottorato. I dati distinguono tra donne-*CEO* e donne-presidente indicando le rispettive percentuali dei vari livelli di istruzione nonché il dato totale sull'intera popolazione analizzata, come riportato in tabella 6.25.

²⁰⁶ R. PERUGI, L. ERMINI, *L'imprenditorialità femminile in Italia. Le imprese italiane secondo una prospettiva di genere: aspirazioni e problematiche delle aspiranti e delle neo-imprenditrici*, Unioncamere Toscana Ufficio Studi, Supportino Women Entrepreneurs, European Commission, Enterprise and Industry, gennaio 2010.

Tab. 6.25: livello di istruzione delle donne della popolazione.

	CEO		Presidente		Popolazione	
	N.	%	N.	%	N.	%
Scuola elementare	0	0%	0	0%	0	0%
Scuola media	3	3,13%	0	0%	3	2,04%
Scuola superiore	7	7,29%	8	15,69%	15	10,20%
Laurea	32	33,33%	18	35,29%	50	34,01%
Master/dottorato	1	1,04%	1	1,96%	2	1,36%
Non noto	53	56,21%	24	47,06%	77	52,38%
Totale	96	100%	51	100%	147	100%

Al di là del dato non noto, che però raggiunge una percentuale significativa di oltre il 50%, emerge chiaramente che la maggior parte delle donne CEO e/o presidente ha un livello di istruzione alto: il 44% delle donne ha concluso le scuole superiori ovvero ha ottenuto la laurea, con un maggiore incidenza per le donne presidente (50% contro 40%). Questo significa che le donne laureate che assumono cariche come *CEO* e/o presidente nelle imprese familiari sono oltre il 10% in più rispetto alla media delle donne laureate in Italia, fatto che indica che la dimensione “istruzione” è un elemento rilevante nella gestione del *family business*. Ciò potrebbe indicare, inoltre, che affinché la donna possa “dimostrare” di disporre delle conoscenze e competenze per la gestione dell’impresa, le venga richiesto (da soggetti interni ed esterni all’impresa e alla famiglia) un più forte *background* di natura educativa, che si traduce in un maggior tasso di donne *leader* laureate rispetto la media nazionale.

Tab. 6.26: livello di istruzione ed età media associata delle donne della popolazione.

	CEO		Presidente		Popolazione	
	Età media	N.	Età media	N.	Età media	N.
Scuola media	73,67	3	0	0	73,67	3
Scuola superiore	59,29	7	63,63	8	61,43	15
Laurea	51,03	32	56,22	18	53,63	50
Master/dottorato	39	1	42	1	40,5	2
Totale	-	43	-	27	-	70

Altro dato rilevante è poi quello riportato in tabella 6.26, la quale mette in luce la relazione tra età e livello di educazione. Come si evince chiaramente all'aumentare dell'istruzione si ha una forte diminuzione dell'età media delle donne analizzate. Questo indica che, ad oggi, si ha uno spostamento delle "richieste" in termini di *human capital* per le donne *leader*, le quali in 52 casi su 70 (oltre 74% dei casi) sono almeno laureate.

Passando alla tipologia di *background* questa variabile permettere di comprendere se vi è la richiesta di una particolare specializzazione per la gestione dell'impresa familiare. Nel presente studio si è provveduto ad individuare tre tipologie di *background*:

1. Umanistico [liceo classico, liceo linguistico, laurea in Lettere, in Storia, in Filosofia, in Psicologia, in Lingue, in Scienze Politiche, in Sociologia, ecc.].
2. Tecnico [istituto tecnico, istituto commerciale, laurea in Ingegneria, ecc.].
3. Scientifico [liceo scientifico, laurea in Economia, in Matematica, in Scienze Biologiche, in Farmacia, in Chimica, ecc.].

Tab. 6.27: tipologia di *background* delle donne della popolazione.

Background	CEO		Presidente		Popolazione	
Umanistico	14	35,00%	13	48,15%	27	40,30%
Tecnico	9	22,50%	8	29,63%	17	25,37%
Scientifico	14	35,00%	4	14,81%	18	26,87%
Non noto	3	7,50%	2	7,41%	5	7,46%
Totale	40	100%	27	100%	67	100%

La tabella 6.27 indica che vi è in media un forte orientamento a studi di natura umanistica, specialmente per le donne presidente. Per le donne *CEO*, invece, vi è una medesima distribuzione sia di studi umanistici sia di studi scientifici (con forte impatto degli studi di natura economica). In entrambi i casi vi è, infine, un impatto analogo per quanto attiene agli studi di natura tecnica che sul totale pesano per circa 1/4 delle osservazioni.

Anche sotto questo punto di vista può essere interessante il paragone con lo studio²⁰⁷ sull'imprenditorialità femminile, secondo il quale oltre la metà delle imprenditrici ha

²⁰⁷ R. PERUGI, L. ERMINI, *L'imprenditorialità femminile in Italia. Le imprese italiane secondo una prospettiva di genere: aspirazioni e problematiche delle aspiranti e delle neo-imprenditrici*, Unioncamere

conseguito una laurea, il 37% ha un diploma di scuola superiore e solo il 5% ha una qualifica professionale o ha frequentato esclusivamente la scuola dell'obbligo. Tali dati indicano una tendenza analoga a quelli dello studio in questione, salvo eventuali (significative) differenze che possono, almeno in parte, essere attribuite alla categoria "non noto". Nello specifico, quindi, si evince che le donne che ad oggi "fanno impresa" sono, in media, particolarmente istruite.

Passando alle tipologie di studio è possibile evidenziare questa distribuzione: il 20% delle diplomate ha frequentato l'Istituto Tecnico Commerciale, le laureate invece si sono specializzate prevalentemente negli indirizzi economico (16,2%), letterario (15,4%), politico-sociale (11,1%), linguistico (10,3%), ingegneria (9,4%), giuridico (7,7%), scientifico (6,8%) e architettura (6,0%). Si evince, quindi, un *trend* analogo a quanto rilevato dal presente studio, ovvero, un impatto elevato dei *background* umanistico (44,5%) e scientifico (29%).

Per quanto attiene alla conoscenza specifica dell'impresa, questa è stata quantificata attraverso le variabili esperienza precedente e numero di anni di lavoro in azienda (specificatamente prestati nel *family business*).

È riconosciuto²⁰⁸ che per l'acquisizione delle competenze necessarie per una successione di successo è opportuno: un *training* accademico tale da sviluppare le abilità di *problem-solving* e che fornisca competenze di natura generale; esperienze lavorative fuori dai confini dell'impresa familiare per un giudizio obiettivo sulle abilità del successore che comporta, se positivo, lo sviluppo della *self-confidence* e della *self-esteem*; l'esposizione all'impresa, alla sua cultura, ai suoi valori e alle sue dinamiche prima di prestarvi lavoro allo scopo di rendere l'impresa stessa familiare al successore, in termini di conoscenza del *business* e delle dinamiche relazionali interne.

Sulla base di quanto appena visto si è provveduto ad evidenziare se le realtà analizzate hanno previsto un *training* sia esterno sia interno all'impresa familiare (tabella 6.28).

Toscana Ufficio Studi, Supportino Women Entrepreneurs, European Commission, Enterprise and Industry, gennaio 2010.

²⁰⁸ Si veda tra gli altri: CABRERA-SUÁREZ K., *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*, The Leadership Quarterly, 2005, XVI: 71–96.

Tab. 6.28: esperienza precedente delle donne della popolazione.

	CEO		Presidente		Popolazione	
≥ 1 altra impresa	20	20,83%	14	27,45%	34	23,13%
Solo F. B.	37	38,54%	21	41,18%	58	39,46%
Non noto	39	40,63%	16	31,37%	55	37,41%
Totale	96	100%	51	100%	147	100%

Per le realtà delle quali è stato possibile raccogliere le informazioni in questione (il dato non noto è anche in questo caso sensibilmente rilevante), si evince che nella maggioranza dei casi (quasi 40%) le donne *CEO* e/o presidente non hanno avuto alcuna esperienza esterna all'impresa familiare contro, invece, un 23% circa di esperienze sia interne sia esterne. Pare, quindi, che nella realtà analizzata tale esigenza indicata dalla letteratura non sia particolarmente sentita, anche se in circa 1/5 dei casi le donne *CEO* e/o presidente hanno realizzato un percorso lavorativo anche esterno.

Altro dato rilevante è poi quello connesso alla permanenza nell'impresa familiare, ovvero al numero di anni medio, ad oggi, di lavoro nel *family business*.

Tab. 6.29: anni in impresa delle donne della popolazione.

	CEO	Presidente	Popolazione
Media anni in azienda	23,62	28,46	26,04
Età media	54,91	59,27	57,09
Età media di ingresso	31,29	30,81	31,05

La tabella 6.29 indica che in media le donne membri della famiglia lavorano nell'impresa familiare da circa 26 anni, dato più elevato nel caso di donne presidente. Ciò, può indicare che per l'assunzione della carica di presidente può essere necessario²⁰⁹ attendere più anni rispetto all'assunzione della carica di *CEO*. Ciò che può essere dedotto con maggiore precisione è, invece, il fatto che le donne presidente iniziano il loro percorso in azienda prima, mediamente, rispetto a quelle *CEO*, nonché hanno nel 40% dei casi solo esperienze interne all'azienda (tabella 6.28).

²⁰⁹ Per la verifica dell'ipotesi sono necessarie informazioni aggiuntive come l'anno nel quale le donne hanno assunto la carica di *CEO* e presidente nonché entrambi in caso di assunzione di entrambe le cariche in momenti diversi. Tali dati non sono disponibili per la presente ricerca.

Nel determinare il *social capital* connesso alle *business relationships*, sia interne sia esterne, si era ipotizzato di analizzare sia la modalità d'ingresso sia l'evoluzione del ruolo ricoperto in azienda. Tali temi si traducono in due aspetti: comprendere se la carica di *CEO* e/o presidente è stata assegnata poiché è venuto a mancare il predecessore (morte, licenziamento, promozione...) o meno; capire quanto velocemente è avvenuto il processo di "promozione" fino alle cariche apicali (tale dato, in relazione alle esperienze lavorative e alla formazione, permette anche di intuire se la promozione è avvenuta per merito o per "cognome"). Il questionario stesso era stato ideato al fine di reperire tali informazioni. Dato il bassissimo tasso di risposta e l'insuccesso della seconda ricerca (più approfondita) il tema generale della modalità d'ingresso non è stato analizzato; diversamente, invece, per l'evoluzione del ruolo ricoperto in azienda. L'approfondimento su tale variabile ha lo scopo di comprendere se vi è un percorso graduale fino all'assunzione delle cariche apicali nell'impresa familiare e ciò specialmente per quanto attiene alle relazioni con i dipendenti non familiari dell'impresa stessa e quelle esterne (ad esempio fornitori e clienti)²¹⁰.

Tab. 6.30: evoluzione del ruolo nell'impresa delle donne della popolazione.

	<i>CEO</i>		Presidente		Popolazione	
Da impiegata	10	10,42%	7	13,73%	17	11,56%
Da dirigente	24	25,00%	23	45,10%	47	31,97%
Direttamente	29	30,21%	11	21,57%	40	27,21%
Non noto	33	34,38%	10	19,61%	43	29,25%
Totale	96	100%	51	100%	147	100%

Si può osservare, dall'analisi della tabella 6.30, che solo l'11% delle donne *CEO* e/o presidente ha realizzato una carriera graduale di assunzione delle responsabilità verso le cariche apicali, partendo dall'impiego ai livelli più "bassi" per poi assumere cariche dirigenziali. Circa 1/3 è entrata in azienda assumendo la qualifica di dirigente (direttore acquisiti, area marketing, *HR*, relazioni estere, ufficio legale, ecc.), % che si innalza a quasi la metà dei casi per le donne presidente mentre scende ad 1/4 per quelle *CEO*. Infine, nel circa il 27% dei casi le donne hanno assunto direttamente la carica di *CEO* e/o

²¹⁰ Si vedano i paragrafi 4.2.2 e 4.2.3 rispettivamente.

presidente e in questo caso o poiché fondatrici o co-fondatrici o per sostituire il predecessore in eventi imprevisti (come il decesso).

Tale evidenza empirica è coerente con l'analisi da parte della letteratura²¹¹, la quale però suggerisce una maggiore “trasparenza” nei confronti dei soggetti non familiari che interagiscono con l'impresa allo scopo di evitare che vi sia una resistenza alla successione basata su un processo non “corretto” (non meritocratico o almeno graduale) di inserimento della nuova generazione in azienda. Tale suggerimento non sembra essere pienamente appreso nella realtà analizzata dato che in circa il 60% dei casi non vi è un percorso graduale di inserimento dei successori.

6.4 Il modello di *leader* femminile.

In tale paragrafo, si provvederà a riportare le conclusioni della ricerca, disegnando quindi il modello di *leader* femminile (tabella 6.31) che è emerso dall'indagine su una popolazione di 160 donne *CEO* e/o presidente per il 91,88% membri della famiglia e per il restante 8,13% estranee alla famiglia proprietaria (si veda anche l'appendice B).

È molto più probabile²¹² trovare donne *leader* nelle imprese familiari quando il loro fatturato è consistente e nello specifico superiore ai 50 milioni di euro e in presenza di imprese di grande dimensione, con almeno 50 dipendenti. Inoltre, l'impresa di norma presenta un periodo di attività prolungato di circa 49 anni. Questo ultimo dato può essere spiegato facendo riferimento al fatto che i membri non familiari dell'impresa e l'ambiente esterno (clienti, fornitori, ecc...) possono essere incentivati ad accettare una donna *leader* quando l'impresa stessa è consolidata sul mercato e i flussi relazionali sono già stati posti in essere²¹³. La tipologia di settore di specializzazione delle imprese familiari è poi un dato rilevante: si evince una maggiore diffusione di donne *leader* in imprese che si occupano prevalentemente di attività manifatturiere e commercio. Da ultimo, la localizzazione geografica in Italia, vede una netta prevalenza di imprese guidate da donne in Lombardia e in Emilia Romagna e generalmente in imprese localizzate nel nord Italia.

²¹¹ Si veda tra gli altri: MORRIS M. H., WILLIAMS R. O., ALLEN J. A., AVILA R. A., *Correlkate of success in family business transitions*, Journal of Business Venturing, 1997, XII: 385-401.

²¹² È da tener presente che nel contesto specifico di riferimento della ricerca, le imprese della banca dati sono già di dimensioni consistenti.

²¹³ LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 119-143.

Tab. 6.31: il profilo della donna leader nell'impresa familiare.

VARIABILE	PROFILO
IMPRESA	
Classe di fatturato	Oltre 50.000.000 €
Numero di dipendenti	Oltre 50
Settore di attività	Manifattura o commercio
Regione	Lombardia o Emilia Romagna
“Età” dell’impresa	49 anni
DONNA-LEADER	
Età	Oltre 50 anni
Genere e tenuta predecessore	Maschio (fondatore); 35 anni
Età predecessore	73 anni
Generazione	2°
Posizione familiare	Figlia
Numero fratelli	Figlia unica Primogenita con 1 fratello
Modello di <i>leadership</i>	Collegiale
Ruoli esterni all’impresa	Presenza di un ruolo familiare
Numero figli e loro età	Almeno 1 figlio maggiorenne
Titolo di studio	Licenza superiore o laurea
Tipologia di <i>background</i>	Umanistico o scientifico
Esperienza precedente	<i>Family business</i>
Evoluzione ruolo	Da cariche dirigenziali
Età di ingresso in azienda	31 anni
Numero anni in azienda	26 anni

La donna leader dell’impresa familiare ha un’età di circa 57 anni se appartenente alla famiglia contro invece i circa 65 delle donne estranee: ciò indica che vi è un trattamento differente tra le due “tipologie” di donne considerate, in coerenza con le precedenti ricerche²¹⁴. In entrambe le situazioni la donna ha comunque un’età superiore ai 50 anni,

²¹⁴ CROMIE S., O’SULLIVAN S., *Women as managers in family firms*, Women In Management Review, 1999, XIV(3): 76-88.

coerente con gli aspetti connessi alla “tenuta” del predecessore. Infatti, come evidenziato in letteratura²¹⁵, il predecessore, generalmente il padre o comunque una figura maschile connessa alla donna *leader* nonché fondatore dell’impresa, non lascia presto la guida dell’impresa stessa. La media è infatti di oltre 35 anni, fatto che prolunga la fase di compresenza delle due generazioni successive. Churchill e Hatten²¹⁶ hanno, infatti, evidenziato che generalmente il processo di successione avviene nei seguenti *step* caratterizzati dalla combinazione di età di predecessore e successore:

1. *Owner-managed business*: fino a circa 50 anni del predecessore e 23 del successore. È il periodo nel quale si ha il training di tipo scolastico.
2. Sviluppo della nuova generazione: tra i 40 e i 55 anni del predecessore e dai 12 ai 30 anni del successore.
3. Compresenza delle generazioni: tra i 55 e i 70 anni del predecessore e dai 30 ai 45 anni del successore.
4. Trasferimento del potere: tra i 70 e gli 88 anni del predecessore e dai 45 ai 55 anni del successore.

Sulla base di quanto esposto, si evince che il modello proposto dai due Autori sostiene la letteratura²¹⁷ che afferma come il trasferimento della *leadership* nella successione femminile avvenga in maniera “ritardata” rispetto a quella maschile. Infatti, nonostante l’età media di ingresso nell’impresa sia di 31 anni, la fase “fotografata” da questa ricerca è quella di compresenza (e a volte di trasferimento del potere, specialmente nel caso delle donne presidente) delle due generazioni: età media delle donne *leader* di 57 anni e quella del predecessore di 73 anni.

La donna *leader* è generalmente figlia di seconda generazione, salvo i casi di prima generazione nei quali si fa quasi sempre esplicito riferimento alla moglie del fondatore per l’appunto co-fondatrice.

Il problema delicato del passaggio generazionale al femminile si evince nel numero di possibili eredi. L’indagine mostra che la donna *leader* o è figlia unica, situazione nella

²¹⁵ CADIEUX L., *Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor*, Family Business Review, 2007, XX(2): 95-109.

²¹⁶ CHURCHILL N., HATTEN K., *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business*, Family Business Review, 1997, X(1): 59.

²¹⁷ SALGANICOFF M., *Women in family business: Challenges and opportunities*, Family Business Review, 1990, III(2): 125-138, dove l’Autore afferma anche che nessuna ricerca ha ancora esaminato sistematicamente il tema della sincronia d’età tra padre/madre e figlia, mentre largo spazio è stato lasciato alla relazione padre/madre-figlio.

quale il problema non si manifesta, ovvero ha un fratello maschio con cariche apicali (presidente, *CEO*, membro del c.d.a. o direttore) e con il quale condivide la *leadership*, pur essendo la primogenita. Si evince, quindi, la conferma di quanto esposto in letteratura²¹⁸, laddove la scelta di preservare l'armonia familiare si impone sulle scelte di successione, segnatamente non individuando come successore un figlio "giovane" ovvero una figlia anche se primogenita.

La dimensione "familiare" dell'impresa permette, inoltre, alle donne *leader* di riuscire a conciliare gli impegni di vita lavorativa e familiare. Infatti, la donna *leader* è di norma sposata e ha almeno un figlio, anche se la sua età è superiore ai 18 anni. Ciò permette due considerazioni: le donne *leader* delle imprese familiari "soffrono" di meno gli aspetti connessi alla conciliazione della famiglia e del lavoro e secondariamente che la donna prima di diventare *leader* ha (presumibilmente) già assolto alle funzioni familiari, come dimostra il dato dell'età dei figli ormai, appunto, indipendenti.

Anche dal punto di vista delle competenze, la ricerca conferma quanto indicato dalla letteratura. Infatti, la donna *leader* ha un'educazione scolastica "alta", avendo conseguito la licenza superiore ovvero la laurea²¹⁹ e il suo *background* le permette una forte specializzazione in aree quali la gestione, la contabilità, gli aspetti finanziari e giuridici ovvero quelli tecnici²²⁰.

Dal punto di vista esperienziale si evidenzia sostanzialmente la tendenza a trovare impiego esclusivamente nell'impresa familiare, fatto coerente con quanto evidenziato dalla letteratura²²¹ anche se parte di essa²²² suggerisce esperienze all'esterno. A riprova della grande rilevanza della conoscenza del *business* dell'impresa familiare, si nota che la donna *leader* opera nell'impresa stessa da circa 26 anni, dato rilevante specialmente nel porre in essere quelle relazioni con soggetti esterni alla famiglia (dipendenti, fornitori, clienti, ecc.) necessarie per una successione di successo.

²¹⁸ Tra gli altri si vedano: BARNES L. B., *Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, Family Business Review, 1988, I(1), 9-21 e LYMAN A., SALGANICOFF M., HOLLANDER B., *Women in Family Business: An Untapped Resource*, SAM Advanced Journal, Winter 1985: 46-49.

²¹⁹ FIEGENER M., BROWN B., PRINCE R., FILE K., *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*, Family Business Review, 1994, VII(4): 313-329.

²²⁰ CHRISMAN J. J., CHUA J. H., SHARMA P., *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, Family Business Review, 1998, XI(1): 19-34.

²²¹ LANSBERG, I., ASTRACHAN, J. H., *Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors*, Family Business Review, 1994, VII(1): 39-59.

²²² CORRELL R.W., *Facing up to moving forward: A third-generation successor's reflections*, Family Business Review, 1989 II(1): 17-29.

Infine, l'aspetto connesso al subentro quanto più auspicato graduale²²³ nell'impresa familiare del successore, sembra non essere la prassi per le donne *leader*, le quali fin da subito ricoprono cariche dirigenziali per poi assumere quelle di *CEO* e/o presidente. Tale dato va interpretato rispetto il contesto di riferimento: si evince, infatti, una generale propensione a introdurre la nuova generazione direttamente in posizioni elevate, senza prima realizzare un processo di maturazione all'interno dell'impresa che congiuntamente possa legittimare, agli occhi degli altri soggetti coinvolti, l'assunzione della *leadership*²²⁴ e ciò indipendentemente dal genere del successore.

6.5 Conclusioni.

Il fine del presente lavoro è quello di capire chi sono le donne *leader* che operano ad oggi nelle imprese familiari e quali caratteristiche le contraddistinguano, come tratti personali, livello di istruzione e la modalità della loro selezione.

Nel piano di lavoro della presente ricerca non può, inoltre, mancare un approfondimento sulle diversità ovvero somiglianze che possono contraddistinguere la successione al femminile e quella al maschile. Nello specifico, a partire dai contributi già esposti della letteratura, è possibile evidenziare se tali differenze sussistono e se sono supportate dalla presente indagine.

Si è evidenziato²²⁵ che l'elemento limitante la successione femminile può essere ritrovato nel modo in cui le figlie, diversamente dai figli, sono preparati alla successione. Infatti, quando vi è una minore partecipazione all'impresa, come solitamente nel caso delle figlie, si ha un minore sviluppo della c.d. *firm specific knowledge* e quindi una preparazione più ridotta rispetto ai figli. L'evidenza empirica mostra che la conoscenza puntuale dell'impresa, che si ottiene attraverso l'esperienza diretta, non è un elemento estraneo alle donne *leader* analizzate: queste, infatti, operano in azienda in media da circa 26 anni ovvero dall'età di circa 31 anni. Non si rileva, quindi, da tali risultati che il fattore limitante la successione femminile sia connesso alla *firm specific knowledge*.

²²³ CATER J. J., JUSTIS T., *The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study*, Family Business Review, 2009, XXII(2): 109-124.

²²⁴ Si vedano tra gli altri: LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 119-143 e HARVEY M., EVANS R. E., *The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession*, Family Business Review, 1994, VII(3): 221-236.

²²⁵ DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228; HABERMAN H., DANES S. M., *Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application*, Family Business Review, 2007, XX(2):163-184.

Un altro contributo della letteratura²²⁶ riporta che il diverso percorso di sviluppo individuale femminile, che avviene lontano dai genitori, rispetto a quello maschile è la causa della minore predisposizione alla successione femminile nonché la possibilità di accedere al ruolo di *leadership* più tardi rispetto ai figli maschi. Tale studio ha evidenziato che le donne di solito diventano *leader* tra i 40 e i 50 anni, e solitamente solo dopo che qualcun altro, appartenente alla loro stessa generazione, ha già assunto tale ruolo. Tale secondo punto di vista è, invece, supportato dalla ricerca in questione. Si evince, infatti, che l'età media delle donne *leader* è di oltre 50 anni, fatto che sostiene come l'assunzione di tale *leadership* avvenga "in ritardo" rispetto all'esperienza maschile. Altro aspetto interessante²²⁷ è l'evidenza che il fattore "genere" non è rilevante nel definire le *performance* post-successione: esistono degli elementi di comunanza tra i *leader* di successo indipendentemente dal genere. Secondo tale contributo, le comunanze riguardano l'età nella quale si è sviluppato l'interesse per l'impresa di famiglia, nella quale si ha prestato lavoro per la prima volta e nella quale si ha iniziato a lavorare a tempo pieno nella stessa. In tutti e tre i casi l'evidenza mostra che i successori di successo hanno intrapreso la c.d. "carriera interna" prima degli altri e indipendentemente dal fattore "genere". Si possono, quindi, riproporre le considerazioni viste precedentemente rispetto la *firm specific knowledge*: la tesi dell'Autore viene supportata dal presente lavoro e nello specifico non si evincono differenze rilevanti in termini di conoscenza specifica dell'impresa da parte di successori maschi e donne.

Per quanto attiene al *social capital* si è riscontrato che²²⁸ le imprese guidate da donne possono concorrere a *performance* non analoghe a quelle guidate da uomini data la maggiore povertà dei *network* che le prime riescono a porre in essere rispetto ai secondi. Da tale studio emerge che le donne *leader* sono più presenti nelle imprese che hanno un'"età" non contenuta (50 anni). Il dato potrebbe indicare che l'impresa stessa è attiva da un periodo sufficiente affinché i *network* relazionali siano meno circoscritti al solo predecessore/fondatore. Tale posizione pare confermata anche dall'analisi del dato

²²⁶ SALGANICOFF M., *Women in family business: Challenges and opportunities*, Family Business Review, 1990, III(2): 125-138.

²²⁷ GOLDBERG S. D., Research Note: *Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements*, Family Business Review, 1996, IX(2): 185-197.

²²⁸ Si vedano: HISRICH R.D., FULOP G., *Women entrepreneurs in family business: The Hungarian case*, Family Business Review, 1997, X(3), 281-302 e ROOMI M. A., *Impact of Social Capital Development and Use in the Growth Process of Women-owned Firms*, Journal of Enterprising Culture, December 2009, I(4): 473-495.

concernente il numero di anni in impresa delle donne *leader*, circa 26 anni, che indica che i flussi relazionali, fondanti i *network*, sono tenuti anche dalle donne stesse specialmente poiché ricoprono cariche operative rilevanti. Come si è notato in letteratura²²⁹, quindi, una delle criticità del passaggio generazionale è quella che attiene al trasferimento della “responsabilità” dei flussi relazionali da predecessore a successore. Tale aspetto coinvolge non solo la successione al femminile ma anche quella al maschile: sotto tale punto di vista, quindi, le due tipologie di successione sono analoghe (si faccia, però, riferimento alle conclusioni finali di seguito riportate). Per rimuovere o almeno contenere questa problematica la letteratura precedentemente citata suggerisce di inserire gradualmente il successore in azienda e provvedere al trasferimento dei poteri e della responsabilità, specialmente relazionale, con i soggetti esterni rilevanti. Si evince, quindi, la necessità di provvedere a trasferire il c.d. *social capital* connesso alle relazioni di *business* al successore: ciò può avvenire attraverso una corretta modalità di ingresso (anche se come visto nel caso delle imprese familiari si predilige un ingresso direttamente in cariche dirigenziali) e un’adeguata evoluzione del ruolo ricoperto in azienda, ad indicare il grado di coinvolgimento, crescente o meno, nel *business* stesso. L’assunzione, quindi, per la quale le imprese guidate da donne sono coinvolte in maniera minore nei *network* relazionali, non pare sostenuta dalla presente ricerca data l’età dell’impresa e la permanenza elevata delle donne *leader* nell’impresa familiare a fronte di un coinvolgimento consistente nel *business* dell’impresa stessa, indicato dalle cariche dirigenziali assunte prima di rivestire quelle di *CEO* e/o presidente.

Alla luce di questi contributi e dei risultati dell’indagine empirica è, quindi, possibile evidenziare che le donne *leader* della ricerca in questione, pur affrontando tematiche e sfide diverse rispetto i corrispettivi maschili (ad esempio al conciliazione tra famiglia e lavoro), non sono preparate di meno all’assunzione della *leadership*, ovvero non sono soggette a limitazioni che derivano dal proprio *social* o *human capital*.

Il “problema” della scarsità di successioni al femminile va ricercato, piuttosto, nelle caratteristiche della cultura del sistema-Paese e nel grado di apertura dell’impresa a contributi *manageriali* anche femminili.

²²⁹ LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 119-143.

Sotto tale punto di vista rilevano, con le forti limitazioni associate alla scarsità dei dati disponibili, le affermazioni riguardanti le imprese che non hanno e non hanno mai avuto donne *leader* ovvero *CEO* e/o presidente. Nello specifico si rilevano i seguenti *trend*:

- Presenza di un AD unico e quindi impossibilità di eleggere donne.
- Non ci sono donne appartenenti alla famiglia disponibili per quelle cariche.
- Le donne della famiglia non vogliono assumere quelle cariche.
- Non si è mai posta l'occasione data la presenza in famiglia di figli maschi più "anziani".
- L'impegno per quelle cariche non è conciliabile con la vita familiare per le donne.

Si nota subito che le risposte non prendono in considerazione le donne estranee alla famiglia salvo per quanto attiene all'inconciliabilità di vita lavorativa e familiare nel ricoprire cariche apicali. Altro aspetto rilevante è la tendenza di alcune donne a non voler rivestire quelle cariche, per altro sostenuto da parte della letteratura²³⁰. Infine, la conferma dell'applicazione dell'ordine di primogenitura ha un riscontro pratico nella presente indagine.

In conclusione, inoltre, è possibile affermare che nelle imprese familiari le donne non assumo la *leadership* non tanto per una loro mancanza in termini di *social* e *human capital* ma piuttosto per via di fattori "esogeni", come quelli culturali, che ancora oggi limitano la loro partecipazione in ambito lavorativo.

A fronte di quanto detto, infine, è doveroso evidenziare che non solo le caratteristiche delle donne *leader* mostrano una loro immagine di alto profilo in termini di conoscenze e competenze anche relazionali ma anche che laddove vi siano *leader* femminili nel *board* dell'impresa si ottengono performance migliori²³¹. Ciò dovrebbe rendere appetibile la successione femminile come una delle possibili alternative da considerare per le imprese familiari.

²³⁰ COLE P. M., *Women in Family Business*, Family Business Review, 1997, X(4): 353-372.

²³¹ CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F., *III° Rapporto Osservatorio AUB*, fondato da AidAF, UniCredit e SDA Bocconi, 2011.

CAPITOLO SETTIMO

Omissis

CONCLUSIONI

Alla luce dei risultati ottenuti, specialmente nei capitoli sesto e settimo, pare evidente che la presenza di donne nelle imprese familiari italiane in cariche apicali è ancora non adeguata in relazione a quella maschile, anche se i tratti del *leader* femminile (si rimanda al modello esposto in tabella 6.31) ricalcano in buona misura quanto evidenziato dalla letteratura in termini di caratteristiche desiderate del successore²³². Analogamente a quanto già commentato (paragrafo 6.5), tale divergenza può essere spiegata considerando la dimensione culturale del sistema-paese Italia, che ha forti ripercussioni a sua volta sulla cultura organizzativa, attribuendo alla donna le responsabilità della cura della famiglia e vedendo queste come incompatibili con una carriera lavorativa ai vertici.

Il tema sviluppato nel presente lavoro - la *leadership* femminile - è da inquadrare, quindi, necessariamente nella tematica generale dell'occupazione femminile e delle *policy* che i regolatori cercano di realizzare al fine di favorirla.

Come già più volte ricordato, specialmente nella trattazione ai capitoli sesto e settimo, pare evidente che le donne che lavorano nelle imprese familiari riescono a provvedere bene alla c.d. conciliazione tra famiglia e vita lavorativa. Ad una medesima conclusione si giunge analizzando la letteratura in tema di *family business*, che evidenzia come l'occupazione in tale "tipologia" di impresa permetta la coesistenza di carriera professionale e cura familiare²³³. Il motivo per cui ciò può avvenire più agevolmente nel *family business* è connesso alla grande rilevanza della famiglia, e dei valori ad essa associati, negli equilibri che riguardano tale sistema complesso.

Analizzando i modelli proposti nel presente elaborato si evince che le donne *leader* delle imprese familiari hanno tutte responsabilità connesse alla cura della famiglia anche se, in media, ad oggi hanno figli maggiorenni. Questo dettaglio permette di capire che la

²³² Tra gli altri CHRISMAN J. J., CHUA J. H., SHARMA P., *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, Family Business Review, 1998, XI(1): 19-34.

²³³ DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228.

propensione alla nomina di *CEO* e/o presidente si innalza quando le responsabilità familiari sono inferiori e ciò più marcatamente per la prima generazione. Infatti, la moglie del predecessore/fondatore, come visto, assume formalmente cariche apicali solo dopo i 40 anni - variabile età d'ingresso. La diversa configurazione di tale parametro, invece, nel caso delle donne figlie si spiega considerando che la continuità aziendale implica l'inserimento dei membri familiari in impresa favorendo l'acquisizione di competenze *firm specific* con un *training* quanto più possibile centrato sul *family business* stesso. L'assenza di altri fratelli più anziani è, poi, uno degli elementi trainanti la *leadership* femminile per le generazioni successive alla prima.

Sulla base di quanto appena esposto pare fondamentale proporre alcune considerazioni in merito da un lato al lavoro femminile in generale e dall'altro a quello ai vertici o in cariche dirigenziali, per poi passare alla contestualizzazione delle stesse nel *family business*.

Come noto, e come si riesce a comprendere anche dai risultati del presente elaborato, vi è chiaramente una predisposizione della cultura del sistema-paese Italia ad incentivare l'attribuzione delle responsabilità familiari alle donne, di fatto rendendo più complesso lo sviluppo di una carriera lavorativa e specialmente con l'assunzione di cariche ai vertici. Sulla base di quanto detto e dei dati ufficiali proposti²³⁴ non stupisce che vi sia un basso tasso di occupazione femminile, rispetto a quello maschile. Ciò richiede necessariamente interventi, se non per colmare tale *gap* almeno per ridurlo, in maniera tale che le donne non debbano scegliere tra la cura della famiglia e la carriera professionale. Le motivazioni che sottostanno ad un intervento per migliorare le difficoltà nella conciliazione di queste due sfere (familiare e lavorativa) si basano anche sulle rilevanti conseguenze che la non piena occupazione femminile porta a livello sociale, riassumibili in impatti diretti e indiretti, ovvero visibili sul medio-lungo termine.

Dal primo punto di vista si evince che il mercato del lavoro tende ad essere segregato per settori, professioni e posizioni gerarchiche, fatto che implica inoltre la presenza di un divario retributivo sulla base del genere²³⁵. Altro dato da tenere in considerazione è la rilevanza, in termini di partecipazione lavorativa delle donne, della presenza di una famiglia e di figli, che determinano un'astensione lavorativa almeno nell'immediato, se

²³⁴ ISTAT, *Occupati e disoccupati – dati provvisori*, 1 marzo 2011.

²³⁵ FORMAZIONE ORIENTAMENTO PROFESSIONALE, *Conciliazione vita-lavoro. Politiche, servizi e strumenti*, 2011, III-IV: 74-93.

non si configurano come una scelta definitiva. Infatti, “[...] *elemento strutturale della forza lavoro femminile è (infatti) la discontinuità occupazionale legata all’evento maternità, in un contesto in cui si registrano forti squilibri tra uomini e donne nella gestione dei tempi di lavoro e di cura, che incidono sul modello e sulle scelte di partecipazione al mercato*”²³⁶. Questi due elementi combinati tra loro (ovvero retribuzioni meno consistenti per le donne e la loro naturale funzione familiare) spingono a “sacrificare” la carriera femminile (rispetto a quella maschile, nel nucleo familiare) a favore della vita familiare e delle responsabilità ad essa connesse.

Dal secondo punto di vista, si è evidenziato che ricorrere in maniera più consistente al lavoro femminile permette di non dover realizzare nuovi investimenti in *human capital* valorizzando, invece, quello già esistente, che, come noto, è anche qualificato²³⁷. In più, l’incremento dell’occupazione femminile permette di avere un impatto positivo sull’economia in termini di innalzamento del PIL²³⁸, dato il suo effetto in termini di “*meccanismo moltiplicatore, che innesta una spirale positiva per occupazione (aggiuntiva), produzione, consumo ed investimento (con un incidenza notevole nel settore dei servizi e del terziario)*”²³⁹. Inoltre, ad oggi è quanto più sentita la necessità di ulteriori sforzi volti a “far percepire nel quotidiano” la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare²⁴⁰, dato che oggi giorno la “precarietà” lavorativa è una delle cause della stagnazione della natalità in Italia. In aggiunta, il problema appena citato si acuisce se si considera che per le imprese (i datori di lavoro) la decisione di maternità implica una minore produttività a causa della necessità di convogliare tempo e sforzi alle responsabilità familiari²⁴¹. Infine, sono ricompresi, in tale quadro, anche gli aspetti

²³⁶ ISFOL, *Analisi di genere del mercato del lavoro*, Struttura Lavoro e Professioni - CARDINALI V. (coordinato da) - Dipartimento Mercato del Lavoro, dicembre 2012.

²³⁷ Manageritalia, *Donne ai vertici per istruzione ma non nell’economia e nella società*, 2011 e Istat, *Capitale umano – Istruzione*, 2005.

²³⁸ BANCA D’ITALIA, *Relazione annuale sul 2011*, 31 maggio 2012, p. 118-127.

²³⁹ ISFOL, *Analisi di genere del mercato del lavoro*, Struttura Lavoro e Professioni - CARDINALI V. (coordinato da) - Dipartimento Mercato del Lavoro, dicembre 2012, p. 10.

²⁴⁰ Per una trattazione in materia si vedano PANZIRONI A., TOSCANO D., *Differenziali di genere e politiche di conciliazione: confronto con l’Europa*, Politica economica e gestione delle risorse umane CdL: Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane, 2 maggio 2012 e PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Nota Aggiuntiva al Rapporto sullo stato d’attuazione del Programma Nazionale di Riforma 2006-2008: Donne, Innovazione, Crescita Iniziative per l’occupazione e la qualità del lavoro femminile nel quadro degli obiettivi europei di Lisbona*.

²⁴¹ BROLO M., *Occupazione femminile: Misure per l’occupazione femminile tra tutele e incentivi*, Il lavoro nella giurisprudenza, 2013, II: 113-128.

pensionistici, che, alla luce dei nuovi interventi normativi²⁴², basano i versamenti sulle modalità e sull'intensità della partecipazione al mercato del lavoro: “[...] *tale situazione non è gender neutral, in quanto, senza correttivi o ipotesi di riequilibrio, comporta la cristallizzazione delle criticità strutturali della presenza femminile nel mercato*”²⁴³.

Detto ciò, è evidente che il problema connesso al lavoro femminile dovrebbe essere trattato e risolto non solo per concorrere alle pari opportunità nell'ottica di un trattamento analogo a prescindere dal genere, ma anche perché la non piena occupazione femminile si riverbera negativamente sull'economia nazionale. Rispetto a quanto detto, evidenziando che gli stereotipi legati a minori capacità e competenze delle donne per la guida dell'impresa non sono fondati (si rimanda al modello generale proposto nel presente elaborato), il problema connesso alla scarsa presenza femminile è da associare ad elementi sia strutturali sia culturali, il cui superamento non pare vicino neanche a seguito degli interventi in tal senso intrapresi²⁴⁴. Inoltre, non vi può essere l'affermazione in termini di *leadership* da parte delle donne se prima non vi è un impegno a favorire il lavoro femminile in genere, a prescindere dal livello in azienda al quale viene svolto. Diverse voci si sono alzate allo scopo di proporre le direzioni da intraprendere da parte delle *policy* che dovrebbero favorire sia l'occupazione femminile, in generale, sia l'assunzione da parte delle donne di cariche dirigenziali. Ad esempio la Nota Aggiuntiva al Rapporto sullo stato d'attuazione del Programma Nazionale di Riforma 2006-2008²⁴⁵ ha evidenziato che le linee guida in tal senso dovrebbero “...*da un lato assumere una terapia shock per l'occupazione femminile e dall'altro creare un sistema di welfare adeguato ai nuovi bisogni della società italiana, che veda le donne quali attori fondamentali.*” e che “*Conciliare politiche del lavoro con le responsabilità familiari non è mai diventato il fulcro delle politiche sociali e lavorative. Le responsabilità di cura sono rimaste a carico delle donne e non si è colto finora il fatto che ciò costituiva un grave limite alla crescita e allo sviluppo dell'Italia.*” Pare evidente, quindi, che vi è la consapevolezza della mancanza di un “reale” sostegno all'occupazione femminile in

²⁴² Art. 24 del Decreto Legge 201/2011 (c.d. Decreto “Salva Italia”), convertito in L. 214 del 22 dicembre 2011.

²⁴³ ISFOL, *Analisi di genere del mercato del lavoro*, Struttura Lavoro e Professioni - CARDINALI V. (coordinato da) - Dipartimento Mercato del Lavoro, dicembre 2012, p. 9.

²⁴⁴ Si pensi alla legge n. 215 del 1992 e alla più recente legge n. 92 del 2012.

²⁴⁵ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Nota Aggiuntiva al Rapporto sullo stato d'attuazione del Programma Nazionale di Riforma 2006-2008: Donne, Innovazione, Crescita Iniziative per l'occupazione e la qualità del lavoro femminile nel quadro degli obiettivi europei di Lisbona.*

maniera da rendere permanenti i risultati ottenibili, ovvero che sia tale da modificare la cultura “tradizionale”, che attribuisce solo alla donna le responsabilità familiari. Lo stesso documento appena citato indica, più puntualmente, quali sono le iniziative da adottare, tra le quali:

- Politiche fiscali di incentivo all’occupazione femminile per ridurre il carico sulle imprese che assumono donne nelle aree svantaggiate ma anche sul reddito percepito dalle donne che lavorano, in modo da incentivare le stesse alla permanenza al lavoro.
- Rilancio della strategia complessiva di sostegno alle iniziative imprenditoriali delle donne, con l’introduzione, ad esempio, di forme per il sostegno al credito delle piccole e medie imprese femminili e l’accesso al microcredito.
- Promuovere la flessibilità nella gestione del rapporto di lavoro, con un’organizzazione più flessibile dei tempi e dei luoghi di lavoro. Ciò può avvenire offrendo l’opportunità di gestire diversamente il rapporto di lavoro anche attraverso part-time e telelavoro ma, contemporaneamente, queste opzioni non devono risultare marginalizzanti o penalizzanti nello sviluppo della carriera.

Per via del tema del presente elaborato, le considerazioni generali proposte devono essere applicate ad un contesto lavorativo particolare: il *family business*, caratterizzato da dinamiche diverse rispetto alle imprese che non sono familiari, con conseguente necessità di dettagliare maggiormente le affermazioni sopra riportate. Infatti, la presenza della sfera familiare nel *family business*, come già notato, ricade positivamente sulla maggiore propensione all’occupazione femminile, dato che l’impresa stessa ha come finalità, tra il resto, quella di garantire il sostentamento per le attuali e future generazioni alla quali appartengono anche membri donne. Si evince, quindi, che l’occupazione femminile nelle imprese familiari (almeno delle appartenenti alla famiglia proprietaria) è, in una certa misura, garantita e non sottoposta (pienamente) alle limitazioni sopra citate, date le peculiarità dell’impresa stessa.

Passando all’ulteriore specificazione in termini di lavoro femminile trattata nel presente elaborato, ovvero la *leadership* femminile che consiste nell’assunzione di cariche apicali da parte delle donne, è necessario concentrarsi maggiormente sul concetto di “qualità” dell’occupazione femminile. L’attenzione a questo tema, ovviamente più puntuale rispetto a quello del lavoro femminile ma dal quale dipende strettamente, è via via crescente tanto

che alcuni Autori hanno indagato l'impatto che le donne possono comportare sulle *performance* aziendali dato un loro potere decisionale elevato. Infatti, la partecipazione delle donne nel *board* delle imprese familiari è sinonimo di risultati migliori dell'impresa stessa²⁴⁶ e questo poiché, in tal modo, è possibile coniugare diversi punti di vista sulle medesime tematiche e sfide che riguardano l'azienda. Infatti, lo studio sopra citato, mette in luce, non solo che la presenza "mista", maschile e femminile, impatta positivamente sulle *performance* (rispetto alla sola presenza di uomini) ma anche che laddove vi è un solo *leader* donna l'impatto sui risultati aziendali (ROI, ROE e crescita) è nel complesso inferiore rispetto alla scelta di un *team* di AD misto. Si giunge quindi all'evidenza che soluzioni "intermedie" che vedono l'apporto delle conoscenze e competenze sia di uomini sia di donne sono un'opportunità di *performance* positive per il *family business*. Si ribadisce in tal senso il concetto delle pari opportunità, non come un elemento a discapito del lavoro maschile bensì come strumento volto all'armonizzazione dello stesso con quello femminile. In più, i risultati del presente studio evidenziano che la presenza di responsabilità familiari e di figli non sono un elemento frenante la partecipazione femminile anche in cariche apicali. Anzi, ad ulteriore conferma dell'importanza per il nostro Paese delle imprese familiari (oltre a quanto già riportato nel capitolo primo) si evince che proprio tale contesto potrebbe favorire "l'emersione" delle competenze femminili a guida dell'impresa, anche se il quadro disegnato dalla ricerca mostra che, generalmente, vi è l'assunzione delle cariche al vertice solo dopo i 50 anni. Nonostante ciò, la dimostrazione dei risultati positivi di queste imprese a guida femminile può essere uno dei mezzi da adottare per allontanarsi definitivamente dagli stereotipi e dalle barriere culturali che, ad oggi, limitano la partecipazione delle donne (effettivamente attiva) al mercato del lavoro conducendo verso le pari opportunità, nella convinzione che un equilibrio tra punti di vista maschili e femminili sia essenziale per garantire il successo dell'impresa.

Il presente lavoro ha evidenziato che la partecipazione femminile, in termini di *leadership*, nelle imprese familiari è oggi ancora contenuta e questo proprio a causa dei limiti sopra citati alla piena occupazione delle donne. Nonostante ciò, le caratteristiche analizzate, che le attuali donne *leader* hanno, lasciano intendere che le sfide associate alla

²⁴⁶ CORBETTA G., MINICILLI A., QUARATO F., *III° Rapporto Osservatorio AUB*, fondato da AidAF, UniCredit e SDA Bocconi, 2011.

conciliazione della vita familiare con la carriera lavorativa possono essere superate garantendo la partecipazione attiva delle donne, che può comportare anche migliori *performance* a livello di economia nazionale e di risultati aziendali. Rileva che l'analisi condotta nell'elaborato si è concentrata solo sulle cariche apicali - quindi di *leadership* - evidenziando che le competenze femminili sono adeguate anche per le responsabilità ai vertici dell'impresa: ciò che manca è la possibilità di sfruttarle a pieno.

Pare interessante chiedersi, quindi, se il contesto del *family business* possa essere più adeguato di altri per far fronte alla conciliazione per le donne di vita familiare e lavorativa, indipendentemente dalla carica ricoperta. La risposta può essere senz'altro positiva e questo per via della grande importanza che la famiglia proprietaria ha nella gestione dell'impresa e per l'apporto di quel clima, appunto, familiare di cui si è largamente discusso nei capitoli precedenti, che può facilitare la risposta a tale sfida. A maggior riprova di ciò si rimanda ai risultati e ai relativi commenti dei due capitoli conclusivi del presente elaborato, nei quali si evince chiaramente che l'assunzione della *leadership* da parte delle donne non preclude loro la formazione di una famiglia. Nonostante ciò è necessario considerare che le forti peculiarità della "tipologia" di impresa analizzata portano ad evidenziare che la strada verso la *leadership* femminile può essere particolarmente complicata per via delle resistenze di cui si è detto (capitoli dal secondo al quinto), anche se, in vero, tale problema affligge in parte anche la successione padre-figlio. Detto ciò, è evidente che nuovamente le donne si ritrovano ad affrontare una sfida maggiore, data essenzialmente dalla necessità di tenere in considerazione nelle scelte lavorative anche la dimensione familiare. Per favorire, almeno in parte, la presa di coscienza (*in primis* delle donne) del valore e del potenziale femminile sarebbe opportuno promuovere iniziative di dimostrazione dei risultati conseguiti dai *family business* con *leader* donna (in termini sia individuali sia collegiali), nella convinzione che, aspettando nuovi e "più concreti" interventi dei regolatori, l'esempio pratico sia fondamentale per modificare la cultura attuale.

Concludendo, la sfida della continuità aziendale che un *family business* deve per forza affrontare anche e soprattutto nel passaggio generazionale può essere la circostanza adeguata per far emergere le competenze femminili e garantire, al contempo, che la carriera lavorativa non incida negativamente sulla famiglia.

“... Alla domanda se le donne possono essere anche un’opportunità per le aziende familiari, la risposta è affermativa, come confermato ormai da quattro edizioni dell’Osservatorio. La spiegazione principale, seppur nell’ambiguità dei risultati delle varie ricerche condotte sul tema, è da rintracciare nel grande processo di selezione a cui sono sottoposte le donne che raggiungono posizioni di vertice...”

[Corbetta G., Minichilli A., Quarato F., Osservatorio AUB]

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

2003/361/CE: Raccomandazione della Commissione europea relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, del 6 maggio 2003.

ABRAVANEL M., WARD J., MC KINSEY, in: ZOCCHI W., *Family Business*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 20.

AIDDA: www.aidda.org.

AIDDA, *I° Rapporto donna e impresa 2000. Le donne imprenditrici e la sfida tecnologica. Sintesi della ricerca*, Milano, 23 gennaio 2001.

AJZEN I., *The theory of planned behavior*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, L: 179-211.

ANDERSON A. R., JACK S. L., DODD S. D., *The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm*, *Family Business Review*, 2005, XVIII(2): 135-154.

ASTRACHAN J. H., KLEIN S. B., SMYRNIOS K. X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, *Family Business Review*, 2002, XV(1): 45-48.

AZZARITI F., *Lezioni di leadership: I segreti del successo raccontati dai leader dello sport e dell'impresa*, Baldini Castaldi Dalai Editore, Milano, 2003, p. 123 e ss.

BANCA D'ITALIA, *Relazione annuale sul 2011*, 31 maggio 2012, p. 118-127.

BARNES L. B., *Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, *Family Business Review*, 1988, I(1), 9-21.

BECKER E., *The Denial of Death*, New York: Free Press, 1973.

BIANCO M., CIAVARELLA A., SIGNOROTTI R., *Women on boards in Italy*, *Quaderni di finanza*, n. 70, ottobre 2011.

BIRTIG G., *Ricambio generazionale nelle imprese familiari anche alla luce degli accordi di Basilea*, *Studi e note di economia*, 2003, III: 153-175.

- BOEKER W., KARICHALIL R., *Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure*, The Academy of Management Journal, 2002, XLIV(4): 818-826.
- BOLDIZZONI D., *L'impresa familiare: caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1988, p. 11-25 e 95-157.
- BOWEN D. D., HISRICH R. D., *The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective*, Academy of Management Review, 1986, XI(2): 393-407.
- BRASINI S., FREO M., TASSINARI F., TASSINARI G., *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Il Mulino, 2002, p. 133 e ss.
- BROLLO M., *Occupazione femminile: Misure per l'occupazione femminile tra tutele e incentivi*, Il lavoro nella giurisprudenza, 2013, II: 113-128.
- BROLLO M. (coordinatrice del progetto), *Convegno Talenti femminili. Progetto "banca dati" per fare la differenza*, Università degli studi di Udine, 14 dicembre 2012.
- BROLLO M., SERAFIN S. (a cura di), *Seminario donne e mercato del lavoro. Problemi aperti e sfide future*, Università degli studi di Udine, 8 marzo 2012.
- BRUN DE PONTET S., WROSCHE C., GAGNE M., *An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession*, Family Business Review, 2007, XX(4): 337-354.
- BRUSH C., *Research on women business owners: Past trends, and new perspectives and future directions*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1992, XVI(4): 5-30.
- BURKE R., *Company size, board size, and the numbers of women corporate directors*, In: BURKE, R. and MATTIS, M. (eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, The Netherlands, 2000.
- BURKE S., COLLINS K. M., *Gender differences in leadership styles and management skills*, Women in Management Review, 2001, XVI(5/6): 244-256.
- BUTTNER E. H., *Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame*, Journal of Business Ethics, 2001, XXIX: 253-269.
- CABRERA-SUÁREZ K., DE SAÁ-PÉREZ P., GARCÍA-ALMEIDA D., *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, Family Business Review, 2001, XIV(1): 37-48.

- CABRERA-SUÁREZ K., *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*, *The Leadership Quarterly*, 2005, XVI: 71–96.
- CADIEUX L., LORRAIN J., HUGRON, P., *Succession in women-owned family businesses: A case study*, *Family Business Review*, 2002, XV(1): 17-30.
- CADIEUX L., *Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor*, *Family Business Review*, 2007, XX(2): 95-109.
- CARTER S., EVANS D. J., *Enterprise and Small Business: principles, practice and policy*, Prentice Hall, 2006, p. 209-219.
- CASSON M., *The economics of the family firm*, *Scandinavian Economic History Review*, 1999, XVII(1): 10-23.
- CATER J. J., JUSTIS T., *The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study*, *Family Business Review*, 2009, XXII(2): 109-124.
- CENTRO STUDI SINTESI, *Imprese rosa in Italia*, 31 dicembre 2012.
- CENTRO STUDI SINTESI, *Le regioni rosa*, 2012.
- CHITTOOR R., DAS R., *Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage*, *Family Business Review*, 2007, XX(1): 65-79.
- CHRISMAN J. J., CHUA J. H., SHARMA P., *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*, *Family Business Review*, 1998, XI(1): 19-34.
- CHURCHILL N., HATTEN K., *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business*, *Family Business Review*, 1997, X(1): 53-67.
- CHUA J. H., CHRISMAN J. J., SHARMA P., *Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers*, *Family Business Review*, 2003, XVI (2): 89-108.
- COLE P. M., *Women in Family Business*, *Family Business Review*, 1997, X(4): 353-372.
- COMPAGNO C., *Piccole e medie imprese in transizione*, UTET, Torino, 2003, p. 24-54.
- CONFINDUSTRIA UDINE, Comunicato stampa mercoledì 11 maggio 2011.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO, *Studio n. 36-2011/T: Profili fiscali del passaggio generazionale d'impresa*, Approvato della Commissione Studi tributari il 15 luglio 2011.

- CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F., *Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni: Executive Summary Rapporto 2012*, Cattedra AidAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari, Università Bocconi.
- CORBETTA G., *L'impresa familiare: profili aziendalistici*, XXVI Convegno di studio su l'impresa familiare: modelli e prospettive, Courmayeur, 30 settembre - 1 ottobre 2011.
- CORBETTA G., DE ANGELIS D., *Le imprese familiari milanesi*, Camera di commercio di Milano in collaborazione con la Cattedra AidAF - Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari e con l'Osservatorio AUB (AidAF - Unicredit-Bocconi) sulle Aziende Familiari Italiane, 2011.
- CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F., *III° Rapporto Osservatorio AUB*, fondato da AidAF, UniCredit e SDA Bocconi, 2011.
- CORRELL R.W., *Facing up to moving forward: A third-generation successor's reflections*, Family Business Review, 1989 II(1): 17-29.
- CORTELLAZZO A., SOATTO R. (a cura di), *La successione generazionale nelle imprese*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2000, p. 9-99.
- CROMIE S., O'SULLIVAN S., *Women as managers in family firms*, Women In Management Review, 1999, XIV(3): 76-88.
- CUCCULELLI M., MICUCCI G., *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, Journal of Corporate Finance, 2008, XIV: 17-31.
- CURIMBABA F., *The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers*, Family Business Review, 2002, XV(3): 239-252.
- DANES S. M., STAFFORD K., HAYNES G., AMARAPURKAR S. S., *Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital*, Family Business Review, 2009, XXII(3): 199-215.
- DASCHER P. E., JENS W. G. JR., *Family Business Succession Planning*, Business Horizons, 1999, September-October: 2-4.
- DAVIS S. M., *Entrepreneurial succession*, Administrative Science Quarterly, 1968, XIII: 402-416.
- DAVIS J. A., TAGIURI R., *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*, Family Business Review, 1989, II(1): 47-74.

- DE MASSIS A., CHUA J., CHRISMAN J., *Factors preventing intra-family succession*, Family Business Review, 2008, XXI(2): 183-199.
- DENOBLE A., EHRLICH S., SINGH G., *Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective*, Family Business Review, 2007, XX(2): 127-140.
- DINGMAN W. W., STONE A. G., *Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process: A Case Study*, International Journal of Leadership Studies, 2007, II(2): 133-147.
- DUMAS C., *Integrating the daughter into family business management*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1992, XVI(4).
- DUMAS C., *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 1998, XI(3): 219-228.
- DUNN B., *The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions*, Family Business Review, 1999 XII(1): 41-57.
- DYER JR. W., *The family: The missing variable in organizational research*, Entrepreneurship Theory and Practice, 2003, XXVII(4): 401-416.
- EAGLY A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT M. C., *The Leadership Styles of Women and Men*, Journal of Social Issues, 2001, LVII(4): 791-797.
- FALL J., YDSTEDT A., *Ownership transfer-Critical Tax Issues*, Confederation of Swedish Enterprise, March 2010.
- FIEGENER M., BROWN B., PRINCE R., FILE K., *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*, Family Business Review, 1994, VII(4): 313-329.
- FORMAZIONE ORIENTAMENTO PROFESSIONALE, *Conciliazione vita-lavoro. Politiche, servizi e strumenti*, 2011, III-IV: 74-93.
- FRISHKOFF P. A., BROWN B. M., *Women on the Move in Family Business*, Business Horizons, March-April 1993: 66-70.
- GALLUCCI C., *Crisi aziendale e governo della transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Quaderno n. 9 del Dipartimento "impresa e Lavoro", Università degli Studi di Cassino, 1999, pag. 34.
- GALLUCCI C., GENTILE G., *La transizione generazionale nelle imprese familiari: primi risultati di un'indagine sul campo*, Università degli Studi di Salerno, ESPERIENZE D'IMPRESA, 2006, Vol. 1. p. 119-151.

- GOLDBERG S. D., *Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements*, Family Business Review, 1996, IX(2): 185-197.
- GREENLEAF, R. K., *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press, 1997, p. 27.
- HABBERSHON T, WILLIAMS M.L., MACMILLAN I.C., *Familiness: A unified systems perspective of family firm performance*, Journal of Business Venturing, 2003a, XVIII: 451-465.
- HABERMAN H., DANES S. M., *Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application*, Family Business Review, 2007, XX(2):163-184.
- HANDLER W., KRAM K., *Succession in family firms: The problem of resistance*, Family Business Review, 1988, I(4): 361-381.
- HANDLER W. C., *Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience*, Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989, p. 194.
- HANDLER W. C., *Methodological issues and considerations in studying family business*, Family Business Review, 1989, II(3): 257-276.
- HANDLER W. C., *Succession in Family Business: A Review of the Research*, Family Business Review, 1994, VII(2): 133-157.
- HARVEY M., EVANS R. E., *The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession*, Family Business Review, 1994, VII(3): 221-236.
- HEWLETT S. A., *Executive Women and the Myth of Haying It All*, Harvard Business Review, April 2002: 66-73.
- HISRICH, R. D., BRUSH C., *The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems*, Journal of Small Business Management, 1994, XXII(1): 30-37.
- HISRICH R.D., FULOP G., *Women entrepreneurs in family business: The Hungarian case*, Family Business Review, 1997, X(3): 281-302.
- HYLAND M. M., MARCELLINO P. A., *Examining gender on corporate boards: A regional study*, Corporate Governance, 2002, II(4): 24-31.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA), *Family Businesses Dominate*, Family Business Review, 2003, XVI(a): 235-240.

- ISFOL, *Analisi di genere del mercato del lavoro*, Struttura Lavoro e Professioni -
CARDINALI V. (coordinato da) - Dipartimento Mercato del Lavoro, dicembre 2012.
- ISTAT, *Occupati e disoccupati – dati provvisori*, 1 marzo 2011.
- ISTAT, *Capitale umano – Istruzione*, 2005.
- ISTAT, *Classificazione delle attività economiche ATECO 2007*.
- ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, 2009.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs
and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976, III(4): 305-360.
- KEATING N. C., LITTLE H. M., *Choosing the successor in New Zealand family farms*,
Family Business Review, 1997, X(2): 157-171.
- KELLY G., *The Psychology of Personal Constructs*, W. W. Norton, New York, 1955, V. 1.
- KEPNER E., *The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective*, Family Business
Review, 1991, IV(4): 445-461.
- KETS DE VRIES M. F.R., *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the
Bad News*, Organizational Dynamics, 1993, XXI(3): 312-323.
- KING S., *Organizational Performance and Conceptual Capability: The Relationship
Between Organizational Performance and Successors' Capability in a Family-Owned
Firm*, Family Business Review, 2003, XVI(3): 173-182.
- KREITNER R., KINICKI A., *Organizational behavior*, McGraw-Hill, 2010, p. 122 e ss.
- KROEGER C.V., *Managerial development in the small firm*, California Management
Review, 1974, XVII(1).
- LAMBRECHT J., *Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory
Model*, Family Business Review, 2005, XVII(4): 267-282.
- LANSBERG I. S., *Managing Human Resourcing in Family Firms: The Problem of
Institutional Overlap*, Organizational Dynamics, 1983, XII(1): 39-46.
- LANSBERG I. S., *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1988, I(2): 119-
143.
- LANSBERG, I., ASTRACHAN, J. H., *Influence of family relationships on succession
planning and training: The importance of mediating factors*, Family Business
Review, 1994, VII(1): 39-59.

- LEVINSON H., *Conflicts That Plague the Family Business*, in *Family Business Sourcebook*, Ed. ARONOFF C. A., WARD. J. L., Detroit, MI: Omnigraphics, Inc., 442–453.
- LYMAN A., SALGANICOFF M., HOLLANDER B., *Women in Family Business: An Untapped Resource*, SAM Advanced Journal, Winter 1985: 46-49.
- MANAGERITALIA, *Donne ai vertici per istruzione ma non nell'economia e nella società*, 2011.
- MASCIARELLI F., PRENCIPE A., *Dinamiche Evolutive delle Imprese Familiari: Il ricambio generazionale in Abruzzo*, Dipartimento delle Scienze Aziendali, Statistiche, Tecnologiche e Ambientali Università G. D'Annunzio, Paper n. 8, Ottobre 2006.
- MASLOW A. H., *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1973.
- MATSER I., LIEVENS J., *The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity*, Journal of Entrepreneurial Venturing, 2011, III(2): 101-124.
- MATTESON J. A., IRVING J. A., *Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories*, International Journal of Leadership Studies, 2006, II(1): pp. 36-51.
- MATTHEWS C. H., MOORE T. W., FIALKO A. S., *Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective*, Family Business Review, 1999, XII(2): 159-170 .
- MCCONAUGHY D., WALKER M., HENDERSON G., MISHRA C., *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, Review of Financial Economics, 1998, VII: 1-19.
- MCCRAE R. R., JOHN O. P., *An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications*, Journal of Personality, 1992, LX(2): 175-215.
- MEDIOBANCA, *Calepino dell'azionista*, 2012, reperibile al seguente link:
<http://www.mbres.it/it/publications/calepino-dellazionista>
- MERTON R. K., *Teoria e struttura sociale: Volume II, Analisi della struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1970, p. 765-766.
- MILLER D., STEIER L., LE BRETON-MILLER I., *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, Journal of Business Venturing, 2003, XVIII(4): 513-531.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I., LESTER R. H., CANNELLA A.A., *Are family firms really superior performers?*, Journal of Corporate Finance, 2007, XIII: 829–858.

- MONTEMERLO D., *Continuità generazionale e accordi familiari. Principi e regole per l'impresa, la proprietà e la famiglia*, Egea, Milano, 2010, p. 1-96.
- MORRESI O., dottorato di ricerca in Finanza Aziendale: *L'impresa familiare: modello di governance vincente? Una verifica empirica sulle imprese italiane quotate*, Università degli studi di Trieste, p. 7 e ss.
- MORRIS M. H., WILLIAMS R. O., ALLEN J. A., AVILA R. A., *Correlkate of success in family business transitions*, Journal of Business Venturing, 1997, XII: 385-401.
- MUSSOLINO D., dottorato in Scienze Aziendali: *Profili di analisi del family business in un approccio economico-aziendale*, Università degli studi di Napoli "Federico II", p. 11 e ss.
- NELTON S., *The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now*, Family Business Review, 1998, XI(3): 215-218.
- ORHAN M., SCOTT D., *Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model*, Women In Management Review, 2001, XVI(5):232-247.
- PANZIRONI A., TOSCANO D., *Differenziali di genere e politiche di conciliazione: confronto con l'Europa*, Politica economica e gestione delle risorse umane CdL: Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane, 2 maggio 2012.
- PASSERI R., *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, CENTRO STAMPA IL PRATO, Firenze, 2004, p. 1-61.
- PERTUGI R., ERMINI L., *L'imprenditorialità femminile in Italia. Le imprese italiane secondo una prospettiva di genere: aspirazioni e problematiche delle aspiranti e delle neo-imprenditrici*, Unioncamere Toscana Ufficio Studi, Supportino Women Entrepreneurs, European Commission, Enterprise and Industry, gennaio 2010.
- POPOLANI M., *Impresa familiare e passaggio generazionale: casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 7-78.
- POZA E., MESSER T., *Spousal Management and Continuity in the Family Firm*, Family Business Review, 2001, XIV(1): 25-36.
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Nota Aggiuntiva al Rapporto sullo stato d'attuazione del Programma Nazionale di Riforma 2006-2008: Donne, Innovazione, Crescita Iniziative per l'occupazione e la qualità del lavoro femminile nel quadro degli obiettivi europei di Lisbona*.

- PRETI P., *Organizzazione aziendale e impresa minore*, in: Le raccolte di Sviluppo & Organizzazione, supplemento al n. 129, Gennaio/Febbraio 1992, pag. 16.
- QUAGLINO G. P., GHISLIERI C., *Avere leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004.
- RAJANI N., *Management Training Needs of Women Entrepreneurs*, *Anthropologist*, 2008, X(4): 277-281.
- ROGOFF E.G., HECK R.K.Z., *Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship*, *Journal of Business Venturing*, 2003, XVIII(5): 559-566.
- ROOMI M. A., *Impact of Social Capital Development and Use in the Growth Process of Women-owned Firms*, *Journal of Enterprising Culture*, December 2009, I(4): 473-495.
- ROSCH E., *Principles of categorization*, in E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*, 1978.
- ROSENER J. B., *Ways Women Lead*, *Harvard Business Review*, November/December 1990.
- ROYER S., SIMONS R., BOYD B., RAFFERTY A., *Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession*, *Family Business Review*, 2008, XXI(1): 15-30.
- SALGANICOFF M., *Women in family business: Challenges and opportunities*, *Family Business Review*, 1990, III(2): 125-138.
- SARDESHMUKH S. R., CORBETT A. C., *The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms*, *Family Business Review*, 2011, XXIV(2): 111-125.
- SCHWARTZ S. H., *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*, In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 1992, XXV: 1-65.
- SCIASCIA S. e MAZZOLA P., *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, *Family Business Review*, 2008, XXI(4): 331-345.
- SHANKER M.C., ASTRACHAN J.H., *Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics*, *Family Business Review*, 1996, IX(2): 107-123.

- SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J. H., *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*, Family Business Review, 2003, XVI(1): 1-16.
- SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J. H., *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, Journal of Business Venturing, 2003, XVIII(5): 667–687.
- SHARMA P., *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, Family Business Review, 2004, XVII(1): 1-36.
- SHARMA P., IRVING P. G., *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 2005, XXIX(1): 13-34.
- SONFIELD M. C., LUSSIER R. N., *First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison*, Family Business Review, 2004, XVII(3): 189-202.
- SONGINI L., GNAN L., *Women, Glass Ceiling, and Professionalization in Family SMEs. A Missed Link*, Journal of Enterprising Culture, December 2009, I(4): 497-525.
- SONNENFELD J., *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*, Oxford University Press, New York, 1988.
- STAVROU E. T., *A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm*, Family Business Review, 1998, XI(2): 135-142.
- STAVROU E. T., *Leadership Succession in Owner-managed Firms through the Lens of Extraversion*, International Small Business Journal, 2003, XXI(3): 331-347.
- STAVROU E. T., KLEANTHOUS T., ANASTASIOU T., *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*, Journal of Small Business Management, 2005, XLIII(2): 187–206.
- STEIER L., *Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital*, Family Business Review, 2001, XIV(3): 259-276.
- STOREY D., GREENE F., *Small Business and entrepreneurship*, Pearson, 2010, p 244-265.
- TONALINI P., *Il Passaggio Generazionale dell'Impresa*, Convegno dell'Associazione della Proprietà Fondiaria, 21 Aprile 2010.
- TOSI H. L., PILATI M., *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano, 2008, p. 2 e ss.
- UNIONCAMERE, *Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile*, 2012.

- UNIONCAMERE FRIULI VENEZIA GIULIA, *Rapporto sull'economia del Friuli Venezia Giulia: i tempi lunghi della ripresa. L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, maggio 2012.
- VADNJAL J., ZUPAN B., *Family Business as a Career Opportunity for Women*, SEE Journal, November 2011: 27-36.
- AVV. VEDANA F., *Le criticità dei patrimoni di famiglia: il trust come soluzione operativa*, intervento al Convegno "Il passaggio generazionale: la gestione dei patrimoni attraverso i trust", Unione Fiduciaria S.p.A., 6 maggio 2010.
- VENTER E., BOSHOF C., MAAS G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*, Family Business Review, 2005, XVIII(4): 283-303.
- VERA C. F., DEAN M. A., *An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession*, Family Business Review, 2005, XVIII(4): 321-345.
- VINTON K. L., *Nepotism: an interdisciplinary model*, Family Business Review, 1998, XI(4): 297-304.
- WARD J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia: come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli Libri, Milano, 1990, p 9-115.
- WARD J. L., *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.
- WENNINGBERG K., NORDQVIST M., BAÙ M., HELLERSTEDT K., *Succession in Private Firms as an Entrepreneurial Process – A Review and Suggestions of New Research avenues. Ratio Working Paper*, Stockholm (SE), 2011, 157.
- WESTHEAD P, COWLING M., *Family Business Research: The Need for a Methodological Rethink*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1998, XXIII(1): 31-57.
- WINSTON B. E., HARTSFIELD M., *Similarities Between Emotional Intelligence and Servant Leadership*, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, August 2004.
- YUKL G. A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, 1989, p. 1-11, 74-97, 148-231.

APPENDICE A

Di seguito vengono riportati il questionario, che è stato realizzato allo scopo di raccogliere una serie di informazioni per delineare il modello di *leader* femminile che si è imposto nelle imprese familiari in Italia, e le modalità della sua realizzazione.

Per la sua stesura, come questionario tale da permettere di soddisfare gli obiettivi conoscitivi ad esso associati, è stato seguito un determinato percorso che può essere così sintetizzato²⁴⁷:

1. Identificazione della popolazione di riferimento, con le sue caratteristiche.
2. Definizione degli obiettivi conoscitivi.
3. Scelta dei criteri di selezione delle unità alle quali sottoporre il questionario.
4. Determinazione della dimensione del campione.
5. Scelta della procedura di rilevazione.
6. Messa a punto del questionario.

La fase iniziale dell'indagine di riferimento, nel presente caso, è stata svolta su un insieme di imprese familiari italiane nelle quali vi è la presenza di almeno una donna che ricopra cariche apicali (*CEO*, presidente, *member of the board*, *managing director*...) ovvero che sia un membro della famiglia che presta il proprio lavoro nell'impresa, a prescindere dalla carica ricoperta, nell'ottica di un possibile passaggio generazionale. Queste imprese sono state raccolte in una specifica banca dati, creata dall'Università Bocconi di Milano. È da notare che tale banca dati ha, all'origine, selezionato le imprese familiari seguendo un criterio dimensionale: perciò le imprese analizzate sono medie/grandi imprese²⁴⁸. Poiché tale banca dati era stata realizzata sulla base di obiettivi conoscitivi diversi da quelli che caratterizzano il presente lavoro, è stato necessario, preliminarmente, provvedere all'analisi dell'effettiva presenza di donne che rivestono la carica di *CEO* o presidente nell'impresa e della loro provenienza (se membri della famiglia o meno). L'interesse verso le due cariche di *CEO* e presidente è tale poiché lo scopo dell'indagine è quello di evidenziare se esistono dei *trend* nelle caratteristiche delle donne *leader* (a seguito quindi di un processo di successione generazionale o meno) nelle

²⁴⁷ BRASINI S., FREO M., TASSINARI F., TASSINARI G., *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Il Mulino, 2002, p. 133 e ss.

²⁴⁸ Per un maggior approfondimento sulla composizione dimensionale delle imprese italiane si veda ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, 2009. Per la definizione di grande, media, piccola e micro impresa si veda la Raccomandazione 2003/361/CE.

imprese familiari italiane. Dall'analisi della banca dati (realizzata attraverso il reperimento di varie fonti come bilanci d'esercizio, articoli di giornale, siti internet delle imprese, dati provenienti da associazioni di categoria, ecc..) è stato possibile individuare l'effettiva popolazione di riferimento per il presente studio composta da 160 donne per un totale di 133 imprese. La tabella successiva evidenzia meglio la composizione della popolazione.

Tab. 1: la composizione della popolazione di riferimento.

Caratteristica	Numerosità
Membro della famiglia	96 CEO
	51 Presidente
Membro esterno alla famiglia	10 CEO
	3 Presidente

Con una così scarsa numerosità e poiché si tratta di un'indagine empirica volta all'individuazione di quante più somiglianze possibili tra i casi, si è proceduto con la somministrazione a tutta la popolazione dello strumento di rilevazione. Si è perciò realizzata una indagine c.d. censuaria, senza ricorrere ad un campione (punti 3 e 4).

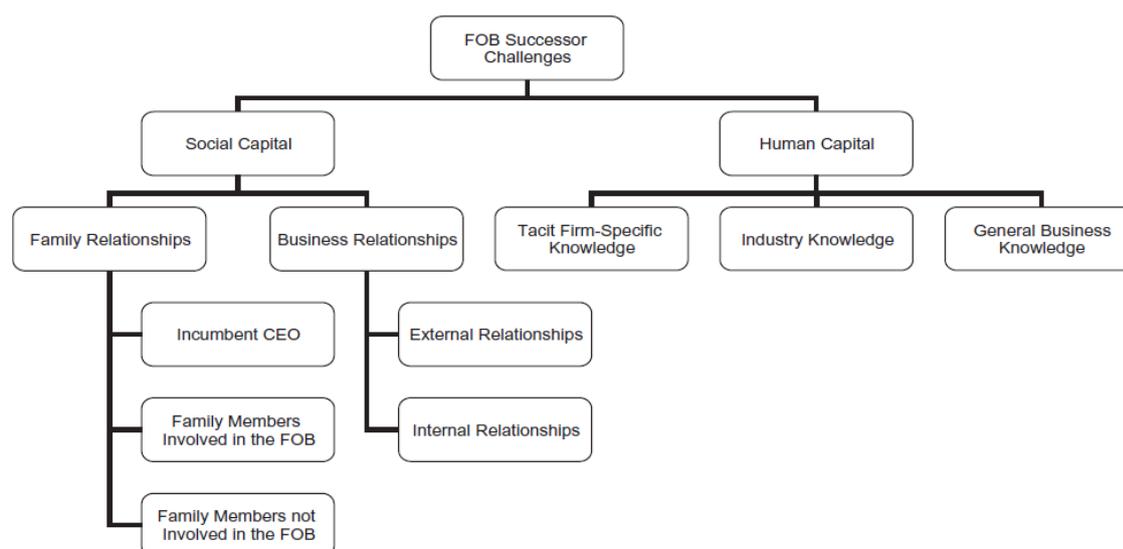


Fig. 1: linee guida per l'individuazione delle caratteristiche del successore.

Gli obiettivi conoscitivi sono riassumibili nell'individuazione delle caratteristiche del successore, condivise dalla letteratura, le cui linee guida sono riportate in figura 1.

Da ciò si evince che è necessario comprendere quali siano le comunanze in termini di *social capital* e *human capital* delle unità della popolazione. Nella stesura del questionario, sono stati realizzati dei quesiti che forniscono dati, identificabili anche come *proxy*, dei due elementi sopra citati. Inoltre, si è provveduto a realizzare dei quesiti sufficientemente "generalisti" per ricomprendere le diverse situazioni specifiche alle varie imprese: membro donna della famiglia che ha assunto ruoli apicali, membro donna non familiare che riveste cariche apicali, membri donna della famiglia che rientrano in azienda dopo altre esperienze, imprese che non incentivano l'ingresso di membri donne della famiglia ed esterni alla famiglia. Infatti, data la numerosità contenuta della popolazione e la scarsità di studi empirici (non solo condotti su imprese italiane) è quanto più necessario provvedere ad un'analisi su ampio spettro. Lo scopo, infatti, dello studio in questione - l'identificazione delle caratteristiche delle donne *leader* nelle imprese familiari italiane - può essere raggiunto focalizzandosi anche sulle differenze e similitudini che si possono evidenziare tra le varie tipologie di donne *leader*, membri e non della famiglia. Infatti, la semplice elencazione di tali caratteristiche senza porre attenzione ad una contestualizzazione, fornirebbe dati "in valore assoluto" senza termini di paragone.

La procedura di rilevazione scelta consiste nell'invio del questionario tramite posta elettronica. Ciò permette di minimizzare i costi associati alla rilevazione nonché di provvedere in estrema rapidità alla raccolta dei questionari compilati per poi procedere all'elaborazione dei dati. La scelta si è orientata su tale opzione anche perché lo spettro di imprese analizzate è particolarmente ampio dal punto di vista della localizzazione geografica: ciò rende non praticabile un'intervista diretta. Inoltre, l'altra soluzione applicabile, l'intervista telefonica, può non essere quella ottimale per via dell'assenza di anonimato che tale metodo può comportare. Ciò può essere particolarmente rilevante poiché le domande proposte riguardano anche dati sensibili dell'impresa e dei membri donna dell'impresa (ad esempio classe di fatturato, stato civile, numero di figli, ecc).

Da ultimo, si riporta il questionario realizzato.

QUESTIONARIO

Informazioni utili:

La seguente indagine è stata sviluppata da Caterina Cani, studentessa dell'Università degli Studi di Udine come parte integrante all'interno della tesi di laurea magistrale in Economia Aziendale: "Il passaggio generazionale nell'impresa familiare, criticità legate agli aspetti comportamentali: la *leadership* femminile in Italia.", relativamente alla successione nelle imprese familiari, il cui relatore è la professoressa Francesca Visintin. I risultati dell'indagine saranno utilizzati solo a scopo didattico, e in particolar modo non saranno divulgati né in forma aggregata né disaggregata.

Obiettivo dell'indagine

L'obiettivo dell'indagine è quello di raccogliere dati per disegnare un modello di successore donna nelle imprese familiari italiane con particolare attenzione alle differenze che il genere "donna" comporta nell'individuazione del successore nel passaggio generazionale stesso.

Privacy

La compilazione del questionario rimane del tutto anonima. Non vengono richiesti né nome né cognome del compilante né contatti personali. Nella trattazione i dati estratti verranno analizzati solo in forma aggregata preservando l'anonimità dei rispondenti.

Tempo di compilazione

Il tempo di compilazione è fortemente ridotto, poiché le domande sono state formulate come quesiti chiusi a scelta multipla o aperti a risposta breve. Il tempo stimato per la lettura e la compilazione dello stesso non è superiore a 15 minuti.

Suggerimenti per la compilazione

Il questionario si articola in domande suddivise per “tema”:

- Profilo generale dell’impresa. I quesiti proposti sono relativi ad informazioni generali sull’impresa, che andranno ad arricchire la discussione sui risultati ottenuti in maniera tale da poter individuare, se possibile, esperienze analoghe tra imprese accomunate, per l’appunto, da un profilo generale simile in termini, ad esempio, di classe di fatturato e numero di dipendenti.
- Informazioni anagrafiche. Necessarie per verificare se le problematiche associate alla conciliazione di vita privata e lavorativa hanno un peso nell’individuare le caratteristiche delle donne che possono assumere ruoli apicali nell’impresa familiare.
- Formazione scolastica e lavorativa. Utile per comprendere i requisiti in termini di conoscenze e competenze del settore e dell’impresa stessa richiesti alle donne per assumere ruoli apicali nell’impresa familiare.

Le domande sono:

- “chiuse”, ovvero per rispondere al quesito è sufficiente barrare con una X il riquadro corrispondente alla risposta scelta oppure, qualora si scelga l’opzione “Altro”, è necessario specificare meglio la scelta nell’apposito spazio.
- “aperte”, quindi è necessario rispondere al quesito in assenza di risposte già proposte.

A seconda della risposta ad alcune domande, potrebbe essere necessario non rispondere ad una o più di quelle successive. Le relative istruzioni sono contenute nel corso del questionario.

Il questionario può essere compilato direttamente sul documento inviato tramite posta elettronica (senza quindi dover essere stampato, compilato manualmente e rispedito al mittente) secondo le seguenti modalità:

- Per le domande “chiuse” è sufficiente apporre una X in corrispondenza della risposta scelta o scrivere la risposta all’interno del riquadro, se si sceglie l’opzione “Altro”.
- Per rispondere alle domande aperte sarà sufficiente cliccare su un punto qualsiasi della linea continua posta in parte o sotto al quesito e scrivere la risposta alla domanda.

Profilo generale dell'impresa

1. Nome dell'impresa. _____

2. A quale classe di fatturato appartiene l'impresa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fino a 50.000 €. | <input type="checkbox"/> 50.001 – 100.000 €. |
| <input type="checkbox"/> 100.001 – 200.000 €. | <input type="checkbox"/> 200.001 – 500.000 €. |
| <input type="checkbox"/> 500.001 – 2.000.000 €. | <input type="checkbox"/> 2.000.001 – 5.000.000 €. |
| <input type="checkbox"/> 5.000.001 – 10.000.000 €. | <input type="checkbox"/> 10.000.001 – 20.000.000 €. |
| <input type="checkbox"/> 20.000.001 – 50.000.000 €. | <input type="checkbox"/> 50.000.001 – 70.000.000 €. |
| <input type="checkbox"/> 70.000.001 – 100.000.000 €. | <input type="checkbox"/> 100.000.001 – 150.000.000 €. |
| <input type="checkbox"/> Oltre 150.000.001 €. | |

3. Quanti dipendenti ha l'impresa?

- 0-49. 50-249. 250-449. Oltre 500.

4. Qual è il settore nel quale l'impresa opera? (Si faccia riferimento alla distinzione ATECO 2007).

ATECO 2007	
Sezioni	Descrizione
A	Agricoltura, silvicoltura e pesca
B	Attività estrattiva
C	Attività manifatturiere
D	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
E	Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento
F	Costruzioni
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
H	Trasporto e magazzinaggio
I	Servizi di alloggio e ristorazione
J	Servizi di informazione e comunicazione
K	Attività finanziarie e assicurative
L	Attività immobiliari
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche
N	Attività amministrative e di servizi di supporto
O	Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
P	Istruzione
Q	Sanità e assistenza sociale
R	Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento
S	Altre attività di servizi
T	Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
U	Attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali

5. Sono presenti membri donne dell'impresa che rivestono il ruolo di amministratore delegato (AD) o presidente?

Sì.

No.

Se la risposta alla domanda 5 è "No", si prosegue con le domande 6, 7 e 8. Altrimenti si prosegue con le domande dalla 9 in poi.

6. Vi sono mai state in passato donne che rivestivano la carica di AD o presidente?

Sì.

No.

7. Oggi come in passato, si ritiene che la causa dell'assenza di donne come AD o presidente dipenda da (*si possono scegliere più opzioni*):

Non ci sono membri donne della famiglia disponibili per quelle cariche.

Le donne membri della famiglia non vogliono assumere quelle cariche.

Sul mercato del lavoro le donne sono meno qualificate degli uomini per quelle cariche.

L'impegno per quelle cariche non è conciliabile con la vita familiare per le donne.

Altro (*specificare*):

8. Si ritiene che in futuro, se si verificassero le giuste circostanze, vi potrebbero essere in impresa donne AD o presidente? (*ad esempio: donne membri della famiglia disponibili, personale femminile più capace reperito dal mercato del lavoro, maggiore adattamento delle donne agli impegni lavorativi, interventi normativi che favoriscano il lavoro femminile...*).

Sì.

No.

Il questionario è terminato e La ringrazio dell'attenzione.

9. Quante sono?

10. Il ruolo nell'impresa e nella famiglia per ognuna di esse è: (*Si scelga tra amministratore delegato [AD] o presidente e tra membro della famiglia o non membro della famiglia*).

Informazioni anagrafiche

11. Qual è l'età attuale delle donne che rivestono un ruolo come AD o Presidente? (*Indicare anche la carica della donna. Ad esempio: presidente 40 anni*).

Se le donne sono membri della famiglia proseguire con le domande successive, altrimenti, se le donne non sono membri della famiglia, con la domanda 15.

12. Se sono membri della famiglia a quale generazione appartengono? (*Indicare anche la carica della donna. Ad esempio: presidente seconda generazione*).

Si consideri che il fondatore dell'impresa identifica la prima generazione e che in caso in cui la donna membro della famiglia sia il fondatore o il co-fondatore è da indicare: fondatrice o cofondatrice.

13. Qual è la posizione delle donne membri della famiglia rispetto al fondatore? (*Indicare anche la carica della donna. Ad esempio “presidente sorella” indica che la donna è presidente ed è sorella del fondatore dell’impresa*).

14. Se sono membri della famiglia quanti fratelli hanno? Di che genere sono? Indicare inoltre l’ordine di nascita (*Ad esempio: “2, maschio, femmina. Presidente secondogenita” indica che la donna riveste il ruolo di presidente e ha due fratelli, un maschio e una femmina, e lei è la secondogenita*).

15. Qual è il genere del predecessore? (*Indicare anche la carica della donna. Ad esempio “presidente, membro della famiglia femmina” indica che la persona che rivestiva precedentemente il ruolo di presidente era un membro della famiglia femmina*).

16. Per quanto tempo il predecessore è rimasto in carica? (*Indicare anche la carica della donna. Ad esempio “presidente, 15” indica che il predecessore dell’attuale presidente ha ricoperto questa carica per 15 anni*).

17. Qual è lo stato civile delle donne che ricoprono la carica di AD o presidente?
(Scegliere tra nubile, coniugata/convivente, separata, divorziata o vedova. Indicare anche la carica della donna, ad esempio “presidente nubile”).

18. In quali fasce d’età si collocano i suoi figli? (Indicare anche la carica della donna e distinguere tra le seguenti opzioni: sotto i 3 anni, tra i 4 e gli 11 anni, tra i 12 e i 17 anni, maggiorenni o nessun figlio. Ad esempio “presidente, un figlio tra i 12 e i 17 anni e un figlio maggiorenne”).

Formazione scolastica e lavorativa

19. Qual è il titolo di studio più alto che le donne AD o presidente hanno conseguito?
(Indicare anche la carica della donna e scegliere una delle seguenti opzioni: scuola elementare, scuola media, scuola superiore, laurea a ciclo unico, laurea triennale, laurea biennale specialistica, master o dottorato. Ad esempio “presidente laurea a ciclo unico”).

20. Di che tipo è il loro background scolastico, in riferimento al titolo più alto conseguito? (Indicare anche la carica della donna e distinguere sulla base delle seguenti tre tipologie:

1 umanistico [liceo classico, liceo linguistico, laurea in Lettere, in Storia, in Filosofia, in Psicologia, in Lingue, in Scienze Politiche, in Sociologia, ecc.];

2 tecnico [istituto tecnico, istituto commerciale, laurea in Ingegneria, ecc.];

3 scientifico [liceo scientifico, laurea in Economia, in Matematica, in Scienze Biologiche, in Farmacia, in Chimica, ecc.].

Ad esempio “presidente, tecnico”).

21. L’esperienza lavorativa delle donne AD o presidente precedente all’attuale situazione come può essere riassunta? (Si indichi anche la carica della donna. Ad esempio “presidente esperienza in altre due imprese”).

Se si ha lavorato anche in altre imprese oltre all’impresa familiare, compilare le domande 22, 23, 24 altrimenti proseguire con la domanda 25.

22. Le altre imprese per le quali hanno lavorato operavano nello stesso settore dell’impresa familiare? (Indicare anche la carica della donna e scegliere tra sì o no. Ad esempio “presidente, no”).

23. Come è stato trovato il lavoro al di fuori dell'impresa familiare? (*Indicare la carica e la modalità. Ad esempio: ricorrendo autonomamente al mercato del lavoro, era un'impresa legata a vario titolo all'impresa familiare, l'impresa stessa ha provveduto al contatto...*).

24. Com'è avvenuto l'ingresso in quell'impresa? (*Indicare la carica e la modalità. Ad esempio: contatti allacciati durante il percorso formativo, conoscenza da occupazioni precedenti, colloquio basato sulle esperienze scolastiche...*).

25. Quali sono state le cariche ricoperte nell'impresa familiare? (*Indicare anche la carica attuale della donna e l'ordine cronologico. Ad esempio "impiegato, direttore acquisti, presidente"*).

26. L'assunzione delle cariche ricoperte nell'impresa familiare è avvenuta in coincidenza alla presenza di posti vacanti? (*Indicare la carica e scegliere tra si o no. Ad esempio "impiegato no, direttore acquisti no e presidente si"*).

27. Quanto tempo è trascorso dall'ingresso nell'impresa familiare fino all'assunzione della carica di AD o presidente? *(Indicare anche la carica della donna. Ad esempio "presidente, 5 anni")*.

28. Quali sono le caratteristiche dei membri donna dell'impresa che hanno portato a nominarle ad AD o a presidente *(Indicare la carica e la motivazione. Ad esempio sono capaci di coniugare bene gli impegni lavorativi con la vita familiare, sanno gestire bene gli imprevisti, la loro formazione è adeguata a coprire quelle cariche...)*.

29. Da quanti anni stanno lavorando nell'impresa di famiglia? *(Indicare anche la carica della donna. Ad esempio "presidente, 10 anni")*.

Il questionario è terminato.

Grazie per il tempo dedicato alla compilazione e per il contributo allo sviluppo del lavoro del quale mi sto occupando.

Caterina Cani

Di seguito viene proposto un breve commento al questionario stesso per evidenziare le modalità di costruzione dei singoli quesiti nonché gli obiettivi conoscitivi, nel dettaglio, ai quali assolvono. Vengono, inoltre, proposte alcune considerazioni rispetto allo schema in figura 1 e alle variabili delle specifiche sezioni del questionario stesso.

La formulazione dei quesiti è avvenuta tentando di privilegiare le domande chiuse dette anche a scelta multipla. Tali domande, infatti, oltre a snellire la compilazione da parte del rispondente, permettono di evitare una formulazione che possa essere percepita come “inadente” e quindi inopportuna, specialmente per quanto riguarda i dati personali o il fatturato dell’impresa. Laddove non è stato possibile ricorrere alle domande chiuse, ad esempio per evitare che il rispondente (qualora ci fossero più donne nella stessa impresa) non sappia come rispondere ai quesiti, si sono utilizzate domande aperte che prevedono una risposta breve e spesso guidata con appositi esempi e/o specifiche alternative. Da ciò deriva, infatti, la grande numerosità dei quesiti definibili aperti rispetto al totale. Inoltre, il questionario è ricco di domande che, in base alla risposta, comportano la necessità di dover o non dover rispondere ad uno o più quesiti successivi, le c.d. domande filtro.

Il questionario è diviso in tre “sezioni”: profilo generale dell’impresa, informazioni anagrafiche e formazione scolastica e lavorativa, ognuna delle quali assolve a specifici obiettivi conoscitivi.

I quesiti proposti nella prima sezione sono relativi ad informazioni generali sull’impresa, che andranno ad arricchire la discussione sui risultati ottenuti in maniera tale da poter individuare, se possibile, esperienze analoghe tra imprese accomunate da un profilo generale simile in termini, ad esempio, di classe di fatturato, numero di dipendenti, settore di appartenenza, ecc.

Le informazioni anagrafiche sono necessarie per verificare l’esistenza di somiglianze, ad esempio per età e numero di fratelli, nonché se le problematiche associate alla conciliazione di vita privata e lavorativa hanno un peso nell’individuare le caratteristiche delle donne che possono assumere ruoli apicali nell’impresa familiare (ad esempio se la donna ha figli molto piccoli).

Infine la formazione scolastica e lavorativa è utile per comprendere i requisiti in termini di conoscenze e competenze del settore e dell’impresa stessa richiesti alle donne per assumere ruoli apicali nell’impresa familiare.

La tabella successiva mostra quali sono le connessioni tra le variabili alla base dei quesiti e gli aspetti che si vogliono indagare, per quanto riguarda la prima sezione.

Tab. 2: le variabili del profilo generale dell'impresa.

Variabile	Aspetto analizzato
Classe di fatturato	Profilo generale dell'impresa
Numero di dipendenti	Profilo generale dell'impresa
Settore di attività	<i>Human capital - industry knowledge</i>

Oltre ai quesiti generati sulla base delle variabili precedentemente evidenziate, sono presenti diverse altre domande allo scopo di rendere quanto più ricca possibile la trattazione, pur tenendo presente che all'aumentare del numero dei quesiti diminuisce la propensione a rispondere al questionario stesso. Il quesito 1 richiede il nome dell'impresa allo scopo di permettere una maggiore agilità nella fase di rielaborazione dei dati. La domanda 2 richiede di indicare la classe di fatturato: per permettere un maggior dettaglio non sono state riportate solo le quattro classi individuate dalla classificazione europea di micro, piccola, media e grande impresa²⁴⁹. Infatti tali classi sono state ulteriormente scomposte per meglio approfondire tale variabile. Come già ricordato questa tipologia di quesito comporta l'esplicitazione di informazioni sensibili e perciò è stato formulato come domanda a scelta multipla con intervalli sufficientemente ampi da non dover indicare nello specifico il fatturato dell'impresa. La domanda 3 richiede il numero di dipendenti: analogamente per il quesito precedente è stata seguita solo in parte la classificazione europea²⁵⁰, poiché da un lato la banca dati comprende come noto imprese di medie/grandi dimensioni e dall'altro, via via che aumenta la dimensione, gli intervalli sono eccessivamente ampi per gli scopi dell'indagine. Il quesito 4 richiede il settore di appartenenza, secondo la distinzione ATECO del 2007, riportata nel testo del questionario per permettere risposte coerenti. La domanda 5 (la prima domanda filtro) è stata introdotta allo scopo di evidenziare l'effettiva presenza di donne nell'impresa familiare che rivestono i ruoli di interesse, *CEO*²⁵¹ e presidente. Qualora la risposta sia negativa,

²⁴⁹ Rispettivamente: massimo 2, tra 2 e 10, tra 10 e 50, oltre 50 milioni di euro.

²⁵⁰ Rispettivamente: massimo 9, tra 10 e 49, tra 50 e 249, oltre 250 dipendenti.

²⁵¹ Il termine *CEO* – *Chief Executive Officer* – è stato sostituito nel questionario con la rispettiva traduzione italiana, ovvero Amministratore Delegato o AD, allo scopo di rendere più chiara e comprensibile la terminologia utilizzata.

sono stati previsti tre successivi quesiti (6, 7, 8) per indagare meglio: la tendenza nel passato a non nominare donne per tali cariche, le motivazioni che hanno comportato l'assenza di donne *CEO* o presidente e la tendenza per il futuro di, sulla base di determinate condizioni favorevoli, nominare donne *CEO* o presidente. Se invece la risposta alla domanda 5 è positiva, si è provveduto a richiedere il numero di tali donne (quesito 9) e la carica specifica che rivestono (quesito 10).

Le informazioni anagrafiche fanno riferimento ad una serie di dati come l'età, il numero di fratelli e/o sorelle, l'ordine di primogenitura, la presenza o meno di figli, la loro età, ecc; volti ad evidenziare se la presenza di determinati fattori familiari può incidere sull'assunzione della carica di *CEO* o presidente da parte della donna. In tale sezione è stato analizzato nello specifico anche il caso della presenza di donne *leader* che non appartengono al nucleo familiare. Questa circostanza permette di evidenziare le eventuali differenze di trattamento tra membri interni ed esterni alla famiglia, nonché se l'impresa ricorre al mercato del lavoro sulla base delle competenze e conoscenze che effettivamente sono necessarie all'impresa (si è cercato quindi di comprendere, anche se indirettamente, la presenza del fenomeno del nepotismo²⁵²).

Di seguito sono evidenziate, in forma tabellare, le variabili oggetto di studio in tale seconda sezione.

Tab. 3: le variabili delle informazioni anagrafiche.

Variabile	Aspetto analizzato
Età	Informazioni anagrafiche
Generazione	<i>Social capital - family</i>
Posizione familiare	<i>Social capital - family</i>
Numero e genere fratelli	<i>Social capital - family</i>
Genere predecessore	<i>Social capital - family</i>
Tenuta predecessore	<i>Social capital - family</i>
Stato civile	Informazioni anagrafiche
Numero figli e loro età	Informazioni anagrafiche

²⁵² A tal proposito si vedano le considerazioni al capitolo primo.

Questa sezione rappresenta quindi uno dei due grandi temi oggetto della trattazione: il *social capital*. Proprio per tale motivo le domande formulate sono specifiche (non più, quindi, generiche come nella sezione precedente) e tutte centrate su una delle variabili esposte in tabella 3. Nello specifico il quesito 11 richiede l'età delle donne che ricoprono ruoli apicali. Successivamente nel questionario è riportata l'istruzione per la compilazione: si richiede la compilazione delle domande 12, 13 e 14 solo nel caso di donne membri della famiglia, questo perché si soffermano sulla generazione, sulla posizione nella famiglia e sul numero, sul genere e sull'ordine di nascita dei fratelli rispettivamente. I quesiti 15 e 16 richiedono il genere e la tenuta del predecessore, indicando anche se era o meno un membro della famiglia. Da ultimo sono riportati i quesiti più "sensibili", ovvero lo stato civile (17), il numero e l'età dei figli (18). Tutti i quesiti della sezione sono aperti ma indicano o le possibili alternative di risposta o esempi per rispondere nella maniera più breve possibile (con frasi da due o tre parole). La scelta è stata realizzata per evitare che, con quesiti a scelta multipla, il rispondente non sappia come affrontare la domanda nel caso in cui vi siano più membri donne che ricoprono ruoli apicali (ad esempio una donna *CEO* e una presidente).

Da ultima la terza sezione, che è centrata sulla richiesta di dati legati all'esperienza precedente sia dal punto di vista scolastico sia lavorativo. Lo scopo di tale sezione è quello di evidenziare se alcune competenze richieste alle donne *leader* sono legate a particolari conoscenze acquisite dal *background* scolastico (ad esempio se è preferibile aver acquisito approfondite conoscenze tecniche [laurea in ingegneria] oppure conoscenze più generali [contabilità, competenze di gestione]) oppure se sono fondamentali alcune specifiche conoscenze apprese "sul campo" da esperienze lavorative precedenti. Inoltre, poiché molti quesiti della sezione sono da compilare indipendentemente dall'appartenenza al nucleo familiare proprietario dell'impresa, è possibile estendere tali considerazioni anche a donne non membri dell'impresa e realizzare i conseguenti raffronti (ad esempio se alle donne "non familiari" sono richieste maggiori competenze e/o esperienze precedenti).

Come nella sezione precedente, tutti i quesiti sono aperti e nel testo della domanda sono riportati una serie di esempi o di alternative di risposta possibili.

Di seguito si riportano le variabili analizzate.

Tab. 4: le variabili della formazione scolastica e lavorativa.

Variabile	Aspetto analizzato
Titolo di studio	<i>Human capital - general business knowledge</i>
Tipologia di <i>background</i>	<i>Human capital - general business knowledge</i>
Esperienza precedente	<i>Human capital - firm specific knowledge</i>
Modalità di ingresso	<i>Social capital - business relationship</i>
Evoluzione ruolo ricoperto in azienda	<i>Social capital - business (external-internal)</i>
Numero anni di lavoro in azienda	<i>Human capital - firm specific knowledge</i>

In tale sezione, quindi, è stato indagato l'altro fondamentale tema: lo *human capital*. Data la vastità del tema e alle possibili sue diverse sfaccettature, tale sezione è la più ricca di quesiti, che sono stati articolati tentando di apprendere quanti più dati possibili rispetto i piani di carriera previsti per le donne. Al di là dei quesiti proposti sulla base delle variabili sopra indicate, ne sono presenti altri volti ad indagare più in profondità i temi generali proposti in tabella 4. Al quesito 19 si richiede di indicare il titolo di studio più alto ottenuto. Tale dato permette di evidenziare se alle generazioni successive alla prima è richiesto un livello di istruzione più elevato, a fronte invece di un forte pragmatismo dei fondatori. La domanda 20 approfondisce l'analisi sul *background* scolastico richiedendone la tipologia: tecnico, scientifico oppure umanistico. Il quesito 21 richiede di sintetizzare l'esperienza lavorativa precedente e nello specifico esplicitare se si ha prestato lavoro anche in altre imprese. Se quest'ultimo aspetto è presente, è prevista la risposta ai quesiti successivi (22, 23, 24) volti a comprendere: se l'esperienza è multi o mono-settoriale, come è stata individuata l'impresa e com'è avvenuto l'inserimento nelle imprese diverse da quella familiare. Se la donna è membro della famiglia, nello specifico questi ultimi due quesiti sono volti a comprendere se sono esistite dinamiche familiari in passato tali da indurre le generazioni successive (o solo alcuni membri della famiglia) a non entrare nell'impresa familiare e preferire quindi un'altra soluzione lavorativa. Il quesito 25 richiede di indicare (seguendo un opportuno esempio) le cariche ricoperte in azienda, allo scopo di comprendere da un lato la preparazione "pratica" e *firm specific* per gestire le problematiche tipiche affrontate da un *CEO* o un presidente, dall'altro per

evidenziare se vi è stato un processo di “promozione” graduale o meno (sempre in relazione alle tematiche del nepotismo). Per approfondire tale tema, l’evoluzione del ruolo ricoperto in azienda, sono stati previsti: il quesito 26, volto a comprendere se la carica è stata assegnata poiché è venuto a mancare il predecessore (morte, licenziamento, promozione...); il quesito 27, volto a capire quanto velocemente è avvenuto il processo di “promozione” fino alle cariche apicali (tale dato, in relazione alle esperienze lavorative e alla formazione, permette anche di intuire se la promozione è avvenuta per merito o per “cognome”). Il quesito 28 è poi volto ad approfondire le motivazioni alla base della nomina a *CEO* o presidente (ad esempio chiedendo se le donne sono capaci di coniugare bene gli impegni lavorativi con la vita familiare, sanno gestire bene gli imprevisti o se la loro formazione è adeguata a coprire quelle specifiche cariche). Da ultimo il quesito 29 richiede un dato quantitativo legato alla durata della prestazione del proprio lavoro nell’impresa familiare; ciò per ampliare la discussione legata al dato della domanda 27 e capire quindi la permanenza o meno in cariche apicali.

APPENDICE B

Omissis