Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in
Economia e Gestione
delle Aziende

Tesi di Laurea

# Il passaggio generazionale nell'impresa familiare: vincoli specifici femminili alla successione

**Relatore**
Ch. Prof. Michele Pinelli

**Laureanda**
Sofia Visentin
Matricola 862210

**Anno Accademico**
2022 / 2023

# INDICE

INTRODUZIONE ..... 3
CAPITOLO 1: L'IMPRESA FAMILIARE ..... 5
1.1 Definizione ..... 5
1.2 Punti di forza e strategie ..... 7
1.2.1 Visione di lungo periodo ..... 8
1.2.2 Valori e cultura ..... 9
1.2.3 Flessibilità ..... 10
1.2.4 Legame con il territorio e con la comunità locale ..... 11
1.3 Punti di debolezza ..... 12
1.4 Governance ..... 13
1.4.1 Corporate Governance ..... 14
1.4.2 La costituzione della famiglia ..... 15
1.4.3 Il consiglio d'amministrazione ..... 16
1.4.4 L'advisory board ..... 17
1.4.5 La professionalizzazione d'impresa ..... 18
1.5 La classificazione delle imprese familiari ..... 20
1.6 Rilevanza delle imprese familiari ..... 23
CAPITOLO 2: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE ..... 27
2.1 La rilevanza del passaggio generazionale ..... 27
2.2 Criticità legate al passaggio generazionale ..... 29
2.3 Soggetti coinvolti nel processo ..... 32
2.3.1 L'imprenditore/fondatore ..... 33
2.3.2 Il successore designato ..... 36
2.3.3 I componenti della famiglia ..... 41
2.3.4 I dipendenti dell'impresa e soggetti esterni ..... 42
2.4 Configurazioni successorie e aree di confronto intergenerazionale ..... 42
CAPITOLO 3: LA PIANIFICAZIONE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE ..... 49
3.1 La continuità aziendale ..... 49
3.2 L'importanza della pianificazione ..... 50
3.3. La pianificazione del passaggio generazionale ..... 52
3.3.1 Il piano strategico aziendale ..... 57
3.3.2 Il piano strategico familiare ..... 58
3.3.3 Il piano strategico patrimoniale ..... 59

3.4 Continuità e rischi per gli stakeholders ..... 60
CAPITOLO 4: VINCOLI SPECIFICI FEMMINILI ALLA SUCCESSIONE ..... 63
4.1 Il ruolo delle donne all'interno dell'impresa familiare ..... 63
4.2 Metodo di analisi ..... 64
4.3 Fattori culturali ..... 65
4.3.1 Primogenitura ..... 66
4.3.2 Stereotipi di genere e discriminazione ..... 67
4.4 Fattori relazionali ..... 69
4.4.1 Relazione genitore -figlia ..... 70
4.4.2 Rivalità con i fratelli ..... 72
4.4.3 Rivalità con i non membri della famiglia ..... 73
4.5 Fattori legati al settore ..... 74
4.6 Fattori individuali ..... 76
4.6.1 Disponibilità delle figlie di entrare e guidare l'impresa familiare ..... 76
4.6.2 Cecità delle figlie ..... 77
4.6.3 Conflitto lavoro - famiglia ..... 78
4.7 Fattori che possono agevolare il processo di successione delle figlie ..... 78
CONCLUSIONE ..... 81
BIBLIOGRAFIA ..... 83

# INTRODUZIONE

Le imprese familiari hanno un ruolo fondamentale nel contesto economico italiano, in quanto rappresentano la forma più diffusa di organizzazione d'impresa e contribuiscono alla crescita economica del paese. La maggior parte delle imprese familiari italiane sono nate durante il boom economico degli anni Cinquanta e Sessanta, esse stanno chiudendo in questi anni una fase del loro ciclo di vita che le porta inevitabilmente a compiere il passaggio generazionale, ovvero a trasferire il comando e la gestione dell'impresa ad un successore. In molti casi questo passaggio si rivela traumatico a causa della mancata considerazione dei soggetti coinvolti, delle dimensioni dell'impresa, delle inadeguate competenze del successore ecc. Tuttavia, se il passaggio generazionale viene pianificato per tempo, le imprese possono sviluppare capacità di adattamento alle complessità che le portano a vivere questa fase come un normale momento di crescita e sviluppo. Ulteriori sfide all'interno dell'impresa familiare vengono vissute dalle donne, in particolare dalle figlie femmine dell'imprenditore, le quali riscontrano diversi vincoli che limitano le loro possibilità di diventare un successore dell'impresa di famiglia. Questi sono gli argomenti che verranno approfonditi in questo lavoro, il quale è così strutturato:

Il primo capitolo ha funzione introduttiva, viene presentata una panoramica generale sulle imprese familiari. In particolare, gli argomenti che vengono affrontati comprendono il problema definitorio delle imprese familiari, i loro punti di forza e di debolezza, la governance, le classificazioni ed infine la rilevanza di questo fenomeno.

Il secondo capitolo è incentrato sul passaggio generazionale, ovvero una delle principali sfide per le imprese familiari. Esso, infatti, non viene sempre programmato e considerato in anticipo rispetto al momento effettivo in cui l'imprenditore in carica lascerà il controllo e la gestione dell'impresa al suo successore. Le tematiche che verranno esaminate riguardano la rilevanza di questo processo, le criticità ad esso legate (come, ad esempio, la disponibilità dell'imprenditore a cedere il controllo, la dimensione dell'impresa, lo stadio di vita dell'azienda, se il successore è in possesso o meno delle giuste conoscenze e competenze per ricoprire quel ruolo ecc.), i soggetti coinvolti, in particolar modo l'imprenditore e il successore. Successivamente vengono esposte le configurazioni successorie e le aree di confronto tra la generazione presente e quella emergente.

Il terzo capitolo mette in luce l'importanza della pianificazione del passaggio generazionale, il quale se non viene opportunamente pianificato rischia di compromettere lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa familiare nel tempo. Un'attenta pianificazione del processo generazionale garantisce la continuità dell'impresa familiare e le permette di affrontare il processo generazionale con tranquillità e

serenità. Viene poi analizzato il piano strategico aziendale, familiare e patrimoniale, ed infine la continuità ed i rischi per i vari portatori di interessi.

Infine, nel quarto capitolo vengono affrontati i vincoli specifici femminili che le figlie affrontano al momento della successione nell'impresa familiare. Per fare ciò viene innanzitutto proposta una panoramica sul ruolo delle donne all'interno dell'impresa familiare e successivamente viene presentata una revisione della letteratura degli ultimi vent'anni (a partire dal 2003, fino al 2023) sulle sfide inerenti al processo di successione che le figlie femmine affrontano all'interno delle imprese familiari. In particolare, vengono analizzati e approfonditi i vincoli specifici femminili alla successione che coinvolgono i fattori culturali, relazionali, di settore ed individuali. Successivamente, vengono esposti alcuni fattori che possono agevolare la successione delle donne all'interno dell'impresa familiare.

# CAPITOLO 1: L'IMPRESA FAMILIARE

Questo primo capitolo ha funzione introduttiva in quanto offre una panoramica generale sulle imprese familiari. Le tematiche che verranno affrontate riguardano: il problema definitorio delle imprese familiari, i loro punti di forza e di debolezza, la governance, le classificazioni ed infine la rilevanza di questo fenomeno. Ciò permetterà di affrontare la questione del passaggio generazionale nel capitolo seguente.

## 1.1 Definizione

Ad oggi non è presente un'unica definizione di impresa familiare in quanto è un fenomeno molto complesso, in continua evoluzione, ricco di caratteristiche e variabili da tenere in considerazione, al punto che W. C. Handler nel 1989 affermò che *"la definizione di impresa familiare è la prima e la più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare".*
Per stabilire i confini entro i quali si può parlare di questo fenomeno, è opportuno analizzare alcune delle innumerevoli definizioni offerte dalla letteratura civilistica, economico-aziendale ecc. (Baschieri, 2014).
Una prima definizione ci viene proposta della giurisprudenza nel 1975 con la pubblicazione dell'art. 230-bis cc. il quale specifica che "*si intende […] per impresa familiare quella in cui collaborano, in modo continuativo, il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo".* Questa definizione non è esaustiva in quanto non fornisce informazioni sui vincoli di partecipazione, di gestione, di controllo, ma solamente sull'appartenenza alla famiglia dei soggetti che prestano il proprio lavoro nell'impresa familiare.
La letteratura in ambito economico aziendale fornisce molteplici definizioni che consentono di ampliare i confini entro i quali si può parlare di impresa familiare. Una prima definizione viene proposta da Dell'Amore (1962), il quale ritiene che "*l'impresa familiare è un'impresa in cui l'intero capitale di rischio è in possesso di un'unica famiglia all'interno della quale ciascun membro presta la propria attività*". Essa però non è esauriente secondo l'opinione di Dell'Atti (2007), in quanto non considera il caso in cui il potere di controllo sia in possesso di più famiglie o il caso in cui i componenti della famiglia vengano affiancati da manager esterni.
Tra i vari autori, Davis (1983) sottolinea come "*le imprese familiari sono quelle dove la politica e la direzione aziendali sono soggette ad una significativa influenza da parte dei membri di una o più famiglie. Questa influenza si esercita attraverso la proprietà e talvolta attraverso la partecipazione dei membri della famiglia alla gestione*". Dyer (1986) sostiene che "*una impresa familiare è una organizzazione nella quale le decisioni riguardanti la proprietà e il management sono influenzate dalle relazioni con una famiglia (o poche famiglie)"*. In base alle interpretazioni fornite da questi due autori, i

componenti della famiglia restano coinvolti in modo costante nella gestione dell'impresa familiare ma ciò non esclude che manager non appartenenti alla famiglia possano partecipare alla gestione aziendale (Baschieri, 2014). Altri autori come Faccio e Lang (2002), Anderson e Reeb (2003), Barth, Gulbrandsen e Schone (2005), considerano l'impresa familiare come una qualsiasi società in cui il singolo fondatore o una famiglia fondatrice detengano una quota di proprietà. Ciò significa che è sufficiente la presenza di un solo componente della famiglia per parlare di impresa familiare, rientra quindi in questa interpretazione anche una ditta individuale gestita dal fondatore (Baschieri, 2014). L'Unione Europea ha nominato un team di esperti, composto da un rappresentante di ciascun paese membro e tre esperti nominati dalla Commissione Europea, ed ha affidato loro il compito di revisionare e approfondire i quadri giuridici nazionali e la ricerca accademica esistente, sul tema dell'impresa familiare. Il risultato di questo lavoro è la pubblicazione, nel novembre 2009, di un report finale in cui si chiarisce che (European Commission, 2009):

*"A firm, of any size, is a family business, if:*

*1) The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs.*

*2) The majority of decision-making rights are indirect or direct.*

*3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.*

*4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital".*

Quindi secondo la definizione fornita dall'Unione Europea, con il termine impresa familiare ci si riferisce ad imprese di qualunque dimensione, controllate (al 25% se quotate e al 51% se non quotate) da una o poche persone aventi legami di parentela e in cui almeno un membro delle famiglie proprietarie sia coinvolto nella governance dell'impresa.
Questa definizione allarga notevolmente i confini di impresa familiare e permette di attribuire il carattere di familiarità anche a: imprese in cui è presente un unico familiare impegnato nell'impresa che è fondatore-imprenditore e che controlla il 100% del capitale; imprese in cui sono coinvolti almeno due soci non legati da vincoli di parentela o affinità, o da un gruppo numeroso di soci senza alcun legame familiare o affinità (Corbetta, 2010). La definizione dovrebbe quindi essere arricchita dalla puntualizzazione della "natura familiare", la quale viene acquisita nel caso in cui il fondatore o i

fondatori (in numero comunque ridotto) decidano di coinvolgere i membri della famiglia nei processi decisionali dell'impresa (Corbetta, 2010).
Una definizione che considera congiuntamente il grado di coinvolgimento dei membri della famiglia e il grado di controllo sul capitale di rischio è quella proposta da Dell'Atti (2007), il quale afferma che "*un'impresa si definisce familiare quando una quota del capitale di rischio, sufficiente a garantire il controllo della medesima, è posseduta da una o più famiglie ed, inoltre, uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (direttivo o manuale) all'interno di essa*". In questa interpretazione di impresa familiare:

- la dimensione dell'attività aziendale non ha alcun valore, sono comprese nella fattispecie piccole, medie e grandi imprese;

- le sorti dell'impresa sono connesse a quelle della famiglia secondo un vincolo di dipendenza;

- almeno un componente della famiglia partecipa all'attività operativa dell'impresa;

- nei processi di successione e di trasmissione del potere, le relazioni familiari sono uno dei fattori principali;

- almeno un familiare deve prestare la propria attività lavorativa nell'impresa (Dell'Atti, 2007).

In conclusione, in base alle definizioni proposte, emergono i tratti che contraddistinguono la fattispecie impresa familiare, ovvero:

- La completa sovrapposizione di due organizzazioni differenti per natura e per scopo: la famiglia e l'impresa;
- La famiglia possiede una quota rilevante del capitale di rischio;
- Le funzioni imprenditoriali, manageriali, esecutive e di partecipazione alle decisioni strategiche vengono svolte almeno in parte dai membri della famiglia (Dell'Atti, 2007).

## 1.2 Punti di forza e strategie

La presenza dei componenti della famiglia alla gestione dell'impresa in veste di proprietari e/o manager, le conferisce una serie di punti di forza unici che le possono far ottenere un vantaggio competitivo. L'impresa familiare, infatti, viene fortificata dalla lealtà che i membri della famiglia nutrono reciprocamente, e allo stesso tempo dal legame che nutrono nei confronti del business che in molti casi hanno contribuito a fondare. Questa tipologia di rapporto diminuisce il rischio di comportamenti fraudolenti ed opportunistici, posti in essere per un tornaconto personale, che potrebbero danneggiare i soci, i finanziatori e la stessa impresa. L'insieme delle caratteristiche e delle

strategie non convenzionali che possono essere implementate e sfruttate dalle imprese familiari richiedono la presenza di alcuni elementi caratteristici nei membri della famiglia che partecipano all'impresa. Questi fattori unici, interdipendenti tra loro e difficilmente divisibili, sono (Baschieri, 2014):

- *Impegno*: la famiglia, essendo la proprietaria e in gran parte dei casi anche la fondatrice dell'attività, nutre una profonda passione e dedizione nel far prosperare l'impresa con l'intenzione di tramandarla alle generazioni successive. I membri della famiglia si identifica con l'impresa stessa e ciò li rende più propensi a lavorare più duramente e a reinvestire parte dei profitti in modo da consentire all'attività di crescere e prosperare nel tempo;
- *Continuità nella conoscenza*: tramandare le conoscenze, le esperienze e le capacità imprenditoriali acquisite con il tempo alle generazioni future, è tra gli obiettivi fondamentali delle imprese familiari. Ciò avviene fin dalla tenera età dei potenziali successori che trascorrono parte del loro tempo all'interno dell'azienda, ad esempio durante il doposcuola. Vivere il business fin da piccoli contribuisce ad aumentare il loro commitment per l'impresa e fornisce loro una serie di strumenti essenziali per dirigere l'attività come ad esempio: la capacità di ascoltare e comprendere le problematiche, saper relazionarsi con i vari stakeholders, comprendere le priorità ecc.;
- *Orgoglio e reputazione*: l'identificazione dei membri della famiglia con l'impresa, diventa così forte da associare il proprio nome e la propria reputazione ai prodotti e ai servizi offerti. Ciò spinge i familiari ad aumentare la qualità dell'output dell'impresa e a mantenere buoni rapporti con i vari portatori di interessi, siano essi clienti, dipendenti, fornitori o la comunità locale del territorio in cui operano (Baschieri, 2014).

Questi fattori, che caratterizzano i membri dell'impresa familiare, le consentono di diversificarsi rispetto ai competitors non familiari e di mettere in atto le proprie strategie non convenzionali che le permetteranno di ottenere un vantaggio competitivo (Baschieri, 2014).
Di seguito vengono approfondite l'insieme delle caratteristiche e delle strategie che connotano l'impresa familiare.

### 1.2.1 Visione di lungo periodo

Uno degli elementi principali che contraddistingue le imprese familiari è la presenza della famiglia nella proprietà e nella gestione dell'impresa per lunghi periodi di tempo. È proprio la famiglia ad avere una visione di lungo periodo, specialmente se ha fondato l'impresa, in quanto considerano l'impresa come un bene da tramandare alle generazioni successive e non come una ricchezza da dissipare nel corso della vita. Questo spinge la famiglia ad investire in progetti di lungo termine che quindi non

produrranno valore nell'immediato, a mettere in atto strategie innovative o di diversificazione delle attività in settori che possono richiedere anni per maturare, e ad includere investimenti nella ricerca e sviluppo (Baschieri, 2014).

Grazie alla visione di lungo periodo e all'intenzione di tramandare l'impresa alle generazioni future, le imprese familiari nei periodi di recessione dimostrano una maggior compattezza strategica rispetto alle imprese non familiari, in quanto non smettono di destinare risorse ad investimenti che produrranno benefici solamente nel lungo periodo. Invece, le imprese non familiari dimostrano una minor stabilità negli investimenti di medio-lungo periodo, poiché tendono a ridurli al fine di tutelare i profitti operativi correnti (Baschieri, 2014).

La presenza della famiglia nella proprietà e nella gestione dell'impresa per lunghi periodi di tempo può suscitare inoltre un forte interesse tra i familiari per il mantenimento ed il miglioramento della reputazione dell'impresa e della famiglia, che li stimola a perfezionare continuamente le performance dell'impresa familiare (Anderson e Reeb, 2003).

Una strategia di lungo periodo è realizzabile grazie alla fiducia che contraddistingue i legami all'interno della famiglia. Se i rapporti familiari non fossero connotati dalla fiducia, l'impresa non correrebbe il rischio di rinunciare al profitto di breve periodo a favore di quello di lungo (Zahara, 2003). Infatti, avere una strategia che produrrà risultanti solamente nel lungo periodo è fonte di incertezza che può spingere l'impresa a scegliere invece una strategia che assicura risultati immediati anche se meno profittevoli. Per evitare che ciò accada è fondamentale che i rapporti interpersonali all'interno dell'impresa familiare siano connotati da un forte grado di fiducia. Quest'ultima permette inoltre di ridurre notevolmente i costi di transizione interni all'impresa poiché limita il costo di monitoraggio e assicura l'assenza di comportamenti opportunistici tra i componenti dell'impresa per il raggiungimento di fini personali (Baschieri, 2014).

Le relazioni che i vari portatori di interesse instaurano con l'impresa familiare nel corso del tempo, si rivelano essere più stabili e durature rispetto ai rapporti con le imprese non familiari, poiché è possibile semplificare le relazioni grazie ad una routine di business consolidata basata sulla fiducia. I manager delle imprese non familiari invece, tendono nel tempo ad apportare continui cambiamenti ai rapporti di lavoro e alle condizioni economiche (Anderson e Reeb, 2003).

### 1.2.2 Valori e cultura

La presenza dei familiari nella gestione dell'impresa, fa sì che i valori della famiglia siano uniti alle necessità dell'impresa, ovvero al principio di economicità e allo scopo di lucro. Ciò conferisce all'impresa familiare una serie di caratteristiche uniche che le consentono di avere successo attraverso l'attuazione di strategie di business non convenzionali (Baschieri, 2014).

La cultura che lega la famiglia all'impresa è costituita da un più elementi, tra i quali un insieme di obiettivi, di informazioni e di valori formati a loro volta dalle conoscenze, dalle capacità operative e dai principi che famiglia e impresa condividono. Più precisamente, all'interno della cultura familiare sono presenti una serie di visioni del mondo, di credenze, di linguaggi, di modalità di distribuzione della ricchezza che vengono riversati nell'impresa. Difatti, succede spesso che sui valori etico-sociali come il benessere sociale, la qualità della vita, il rispetto degli altri, la trasparenza, l'autorealizzazione dal punto di vista professionale assieme a valori economico-monetari come l'efficacia, l'efficienza e l'economicità, siano formate le migliori formule di successo imprenditoriale (Passeri, 2007).
Grazie ad una cultura d'impresa che pone al primo posto il "bene comune" e l'unità interna, le imprese familiari realizzano con maggior successo strategie di integrazione verticale e di diversificazione, rispetto alle imprese non familiari. Infatti, è difficile che all'interno delle imprese familiari vengano posti in essere condotte opportunistiche che causerebbero danni non solo alle imprese stesse ma anche alle famiglie che ne sono a capo. Quest'ultime tendono a far convergere buona parte della loro ricchezza verso un unico investimento che è relativamente poco liquido, ovvero l'impresa stessa, la quale richiede elevati costi di liquidazione. L'implementazione di una strategia di diversificazione avviene per motivi economici in quanto consente di ridurre il rischio in capo alla famiglia e permette la cessione di un solo ramo dell'attività al fine di soddisfare eventuali bisogni economici dell'organizzazione senza però comprometterne il core business. Questa pratica permette di acquisire risorse senza mettere in discussione l'impegno e la passione che la famiglia proprietaria nutre nei riguardi dell'impresa (Baschieri, 2014).

### 1.2.3 Flessibilità

Spesso le imprese familiari hanno a che fare con risorse scarse, poiché faticano ad accettare finanziamenti esterni e a far entrare soci esterni all'interno del gruppo familiare. Questa situazione le spinge ad essere flessibili nella loro gestione e nell'attuazione di strategie più originali ed efficienti con l'obiettivo di ridurre il debito e di incrementare la liquidità (Anderson e Reeb, 2003).
Le sorti della famiglia sono legate a quelle dell'impresa e questo sprona i familiari a ricercare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse (Durand e Vargas, 2003).
La maggior liquidità di cui invece godono le imprese non familiari, le porta più frequentemente a prendere decisioni avventate ed imprudenti sugli investimenti, non valutando attentamente i rischi che corrono e le risorse che sprecano (Baschieri, 2014). Le imprese familiari godono inoltre di una maggior flessibilità decisionale. Infatti, rispondono più velocemente ai cambiamenti della situazione economica o del mercato poiché non devono attendere che l'intero iter burocratico e formale nella catena gerarchica giunga a conclusione (Baschieri, 2014).

### 1.2.4 Legame con il territorio e con la comunità locale

Le imprese familiari, presentano maggiori legami con le comunità locali e sono più inserite nel contesto economico e sociale del territorio in cui operano, rispetto alle imprese non familiari. Il forte legame con la comunità locale, nella quale l'impresa è nata e in cui continua ad operare, è dovuto alle esperienze personali che i componenti dell'impresa familiare condividono con essa. Infatti, i familiari nel corso della loro vita hanno instaurato rapporti con molte persone che vivono in quello stesso territorio. Nel caso in cui l'impresa abbia bisogno di espandersi, in quanto è cresciuta con rapidità ed abbia raggiunto dimensioni considerevoli, la sede amministrativa o il primo stabilimento dell'impresa rimangono comunque nel territorio d'origine in virtù del forte rapporto che l'impresa ha con esso (Corbetta, 2010). Il legame tra impresa e territorio d'origine può essere fonte di un vantaggio competitivo per l'azienda, poiché:

- il valore del brand viene associato ad una precisa zona geografica;
- in quel territorio prende forma una filiera produttiva corta e sostenibile;
- nascono delle reti d'impresa uniche, originali, che non possono essere riprodotte dai competitors (Corbetta, 2010).

La nascita del business infonde nel fondatore e nei suoi successori un potente senso di identificazione con l'impresa e con la comunità locale, oltre ad un istinto di protezione e mantenimento nei confronti dell'azienda (Baschieri, 2014). L'impresa contribuisce a generare ricchezza e prosperità nel territorio in cui opera, poiché crea dei posti di lavoro per la comunità locale che nel corso del tempo può arrivare a specializzarsi nel settore di riferimento dell'impresa, ed a promuovere un sistema di welfare che va oltre il rapporto di lavoro tra datore e dipendenti, in virtù del legame di cooperazione tra l'impresa-famiglia e la comunità locale (Baschieri, 2014).
Rispetto alle imprese non familiari, le imprese familiari risultano quindi essere maggiormente disposte a condividere la propria fortuna con la comunità locale (Graafland, 2002) e ad evitare di comprometterne il benessere attraverso azioni poco etiche, come ad esempio: l'errato smaltimento di rifiuti pericolosi nell'ambiente, la mancata applicazione delle norme di sicurezza per i lavoratori, lo scarso controllo sulla conformità dei prodotti venduti ecc. Tutte queste azioni possono danneggiare la reputazione dell'impresa e allo stesso tempo quella della famiglia. Nel caso in cui questi comportamenti diano lugo ad azioni legali, l'impresa può subire la condanna dall'opinione pubblica che può comprometterne la sopravvivenza, indipendentemente dall'esito del verdetto legale (Dyer e Whetten, 2006).

## 1.3 Punti di debolezza

Il coinvolgimento dei componenti della famiglia alla gestione dell'impresa conferisce a quest'ultima si delle caratteristiche uniche che le possono far ottenere dei vantaggi in termini di strategie, come visto precedentemente, ma allo stesso tempo può far sorgere delle problematiche altrettanto uniche. La famiglia avendo il controllo dell'impresa può mettere in atto una struttura proprietaria meno efficiente e che non presta la dovuta attenzione nei confronti di soggetti terzi, rispetto alle imprese non familiari. In effetti la famiglia, detenendo una cospicua parte dei diritti di voto ha la capacità di prendere decisioni che incrementano i propri benefici personali ma che contemporaneamente possono compromettere le performance dell'impresa (Baschieri, 2014). Negli studi di Fama e Jensen (1983a, 1983b) emerge che poiché poche persone detengono allo stesso tempo proprietà e controllo dell'impresa, fa sì che esse scambino i profitti di quest'ultima con rendite private. La famiglia, per esempio, può appropriarsi delle ricchezze dell'impresa attraverso l'attribuzione ai propri membri di compensi eccessivi o aumentando il loro potere di voto senza compensare adeguatamente gli altri azionisti dell'impresa o distribuendo dividendi straordinari. L'incapacità degli azionisti di maggioranza di tenere separati gli obiettivi dell'impresa e quelli della famiglia può far perdere importanti opportunità di profitto all'impresa familiare (Baschieri, 2014).

Inoltre, nelle imprese familiari è frequenti la prassi di riservare le posizioni di potere ai membri della famiglia proprietaria. Quest'usanza può danneggiare la performance e la continuità dell'impresa se il successore familiare non si rivela in possesso delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze necessarie per poter rivestire il ruolo di guida dell'impresa. Ciò preclude la possibilità di introdurre nelle posizioni apicali manager esterni professionali, istruiti, capaci di gestire l'impresa e di farle ottenere buoni risultati (Baschieri, 2014).

Un altro fattore che può penalizzare le imprese familiari è il controllo per un lungo periodo di tempo in capo ad una sola famiglia o ad un solo individuo, che nella maggior parte dei casi si rivela essere il fondatore. Egli può dimostrarsi restio al cambiamento e ad opporsi all'ingresso di nuovi soggetti e alle loro idee innovative. Così facendo egli priva l'impresa di nuove opportunità di sviluppo e rischia di condurla ad una situazione di stallo che mette a rischio la sua continuità nel tempo (Baschieri, 2014).

Per di più le imprese familiari riscontrano difficoltà nell'accettare finanziamenti esterni e ad acconsentire l'ingresso all'interno della compagine sociale a soci esterni, ovvero ad individui non appartenenti al nucleo familiare. Questo può rivelarsi un importante elemento di debolezza poiché in alcune situazioni, come ad esempio la necessità di competere per acquisire risorse limitate, la mancanza di finanziamenti può compromettere la capacità dell'impresa di stare sul mercato (Baschieri, 2014).

Un elemento che le imprese familiari fanno fatica a gestire e che può compromettere la loro sopravvivenza nel tempo è quello della successione delle posizioni apicali, che, come detto precedentemente, vengono spesso ricoperte da membri della famiglia. Il passaggio generazionale[1], infatti, molte volte non viene pianificato e ciò non dà modo all'impresa e ai soggetti coinvolti di prepararsi a questo inevitabile momento. Il ritiro del fondatore dal suo ruolo di leder dell'impresa familiare può portare l'azienda ad un momento di crisi da cui può non riuscire a riprendersi. Secondo diversi studi, difatti, le imprese familiari:

- riescono a raggiungere la seconda generazione solamente in un terzo dei casi (Ward, 1987);
- il 95% di esse non riesce ad arrivare alla quarta (Neubauer e Lank, 1998).

Questo significa che solamente il 5% riesce a raggiunger il traguardo della quarta generazione. Infine, per quel che riguarda il legame che l'impresa familiare ha con il territorio e con la comunità locale, esso si rivela essere sì una fonte di vantaggio, come visto nel paragrafo precedente, ma allo stesso tempo però questo forte radicamento territoriale può costituire un limite per l'impresa familiare, poiché la priva di opportunità di sviluppo esterne al territorio di origine che potrebbero arricchirla con esperienze, competenze, conoscenze e relazioni nuove (Corbetta, 2010).

## 1.4 Governance

Solitamente nelle imprese non familiari una persona ricopre alternativamente il ruolo di operaio, impiegato, socio, manager e presidente. Ciò non accade invece all'interno delle imprese familiari, dove è comune la situazione in cui un singolo individuo, di norma un membro della famiglia, ricopra simultaneamente più ruoli con le relative responsabilità. Questo accadde soprattutto durante le prime fasi di vita dell'impresa familiare. Questa sovrapposizione di ruoli in capo a una sola persona può dare origine ad un complicato sistema di governance che aumenta le difficoltà, ma allo stesso tempo anche le opportunità, che l'impresa familiare dovrà affrontare (Neubauer e Lank, 1998).
È frequente che in queste situazioni si creino delle visioni conflittuali sulle strategie di business da implementare. Per esempio, nel momento in cui si deve stabilire se reinvestire i profitti nell'attività o se distribuirli sotto forma di dividendi, possono essere prese delle posizioni diverse dai soci dell'impresa su questa decisione, in base al ruolo che essi ricoprono all'interno dell'impresa: un azionista che non lavora all'interno dell'impresa si opporrà alla decisione di non redistribuire i profitti, mentre un socio che già percepisce uno stipendio dall'impresa per il lavoro svolto non muoverà obbiezioni (Baschieri, 2014).
Visioni contrastanti tra proprietà e management possono condizionare negativamente il

[1] Il passaggio generazionale e la sua pianificazione verranno affrontati ed approfonditi nei capitoli seguenti.

funzionamento del consiglio d'amministrazione e causare conflitti al suo interno, rischiando di compromettere la continuità dell'organizzazione (Neubauer e Lank, 1998).
Nelle imprese familiari a causa della sovrapposizione di ruoli in capo ai membri della famiglia, la creazione di conflitti interni è molto frequente, per questa ragione è di vitale importanza per l'impresa riuscire ad implementare al suo interno canali di comunicazione e strutture che agevolino la gestione dell'attività e la condivisione di strategie (Martin, 2001).
Nel caso in cui l'impresa non riesca a realizzare un adeguato sistema di governance rischia di compromettere la sua sopravvivenza.

### 1.4.1 Corporate Governance

Per corporate governance si intende *"il sistema di leggi e meccanismi attraverso cui le imprese sono gestite e controllate […] con lo scopo di monitorare i comportamenti del management e degli amministratori mitigando il rischio di conflitti di agenzia"* (Sifuna, 2012). Con questa terminologia ci si riferisce quindi a quell'insieme di relazioni che coinvolgono il management, il Consiglio di amministrazione, gli azionisti di maggioranza, quelli di minoranza e tutti gli altri portatori di interessi. Una corporate governance ottimale permette uno sviluppo economico sostenibile attraverso il perfezionamento della performance e accrescendo le possibilità di accesso al mercato dei capitali. Essa si focalizza su (Baschieri, 2014):

- le decisioni inerenti alla direzione strategica dell'impresa, in riferimento quindi all'implementazione o meno di investimenti di lungo termine, alla valutazione di fusioni e acquisizioni, alla pianificazione della successione delle posizioni apicali;
- il complesso di azioni necessarie per la supervisione della performance del management da parte della proprietà;
- le interazioni tra i vari stakeholder (Baschieri, 2014).

Una buona struttura di governance richiede una definizione limpida dei ruoli, dei diritti, dei doveri e delle aspettative di ogni singolo individuo che apporta il proprio contributo alla gestione dell'impresa (Baschieri, 2014). Nel tempo l'impresa cresce e prosegue il suo ciclo di vita, nuovi membri della famiglia decidono di partecipare alla vita dell'impresa e apportano nuove idee e convinzioni su come il business debba essere gestito e sulle strategie da implementare. Per evitare contrasti, è fondamentale per la continuità del sistema impresa-famiglia la presenza di una struttura di governance che obblighi i membri della famiglia alla disciplina. Al fine di sottrarsi ai possibili contrasti, l'impresa familiare deve essere dotata di un sistema di governance efficiente che possieda i seguenti obiettivi primari:

- trasmettere a tutti i membri della famiglia i valori, la mission e la visione di lungo periodo dell'impresa;
- la comunicazione di decisioni e di regole che hanno il potere di influenzare il lavoro dei componenti della famiglia, la distribuzione dei dividendi ed altri vantaggi che possono trarre dall'impresa;
- fornire informazioni periodiche e accurate a tutti i familiari, compresi coloro che non partecipano all'attività d'impresa, riguardo agli obiettivi raggiunti, le difficoltà incontrate e sulla direzione strategica dell'attività;
- stabilire dei canali di comunicazione formale in modo da permettere la condivisione di idee, scopi e problematiche tra i membri della famiglia;
- implementare un sistema che consenta alla famiglia di attuare in modo condiviso le decisioni necessarie (Baschieri, 2014).

### 1.4.2 La costituzione della famiglia

Un sistema di governance di questo tipo contribuisce alla creazione di un rapporto basato sulla fiducia all'interno della famiglia e tra coloro che vi operano, che incrementa le chance dell'imprese di crescere e di perdurare nel tempo. Un sistema di governance "familiare" è formato fondamentalmente dalla "costituzione della famiglia" e da istituzioni proprie dell'impresa familiare come per esempio assemblee e comitati. La costituzione della famiglia, chiamata anche "regole e regolamenti della famiglia" o "piano strategico della famiglia", espone la visione, i valori della famiglia e specifica le regole che disciplinano i rapporti tra famiglia ed impresa. Vengono chiariti inoltre i ruoli, la composizione ed il potere dei vari organi di governance dell'impresa, come per esempio il consiglio d'amministrazione (Neubauer e Lank, 1998; Montemerlo e Ward, 2005).
La costituzione della famiglia può essere modificata nel corso del tempo in base alle esigenze dell'impresa. Solitamente essa non è presente formalmente nelle imprese familiari di piccole dimensioni e per questo motivo gli obblighi, i diritti, le aspettative dei componenti della famiglia e gli organi di governo dell'impresa vengono disciplinati da una serie di consuetudini e di regole informali (Baschieri, 2014).
Al fine di ridurre o evitare contrasti tra i familiari e tra membri interni ed esterni alla famiglia, è fondamentale che la costituzione della famiglia si occupi di specificare le politiche di assunzione dei componenti della famiglia. In questo modo l'impresa familiare non corre il rischio di assumere membri familiari non qualificati per le mansioni che dovranno svolgere o in esubero rispetto al numero necessario. Ogni impresa familiare ha le proprie politiche e procedure d'assunzione, alcune società per esempio richiedono ai propri familiari di svolgere un determinato percorso di studi o un'esperienza

lavorativa in un'organizzazione esterna prima di entrare a far parte dell'impresa di famiglia. In questi casi il fatto di appartenere ad una famiglia a capo di un'impresa non è una condizione sufficiente per l'ingresso. L'obiettivo di queste politiche è far sì che gli individui, sia interni che esterni alla famiglia, in possesso delle migliori conoscenze e competenze per far continuare e prosperare l'azienda, vengano selezionati per lavorare all'interno dell'impresa familiare. Per di più, l'utilizzo di politiche e procedure d'assunzione che non discriminano e non fanno favoritismi tra soggetti appartenenti e non alla famiglia, rendono il clima all'interno dell'organizzazione più stimolante e meritocratico, a vantaggio dell'impresa familiare (Dyer, 1996).

### 1.4.3 Il consiglio d'amministrazione

All'interno del sistema di governance delle imprese, un ruolo fondamentale viene svolto dal consiglio d'amministrazione che per essere efficiente deve occuparsi dell'impostazione della strategia d'impresa, del controllo di gestione e della verifica della presenza di un'adeguata struttura di corporate governance (Corbetta e Salvato, 2004).
L'impegno e il tempo che verranno dedicati ad ognuna di queste aree saranno proporzionali alla dimensione e alla complessità dell'impresa. Se ad esempio l'impresa ha pochi soci e semplici processi di business, il consiglio d'amministrazione porrà maggior attenzione alla strategia d'impresa e alla pianificazione di lungo periodo. L'obiettivo è quello di porre in essere azioni che possano aumentare il valore dell'impresa e non limitarsi alla semplice replicazione di attività già messe in atto da altri organi (Baschieri, 2014). In aggiunta alla definizione della strategia e al controllo della sua reale applicazione, il consiglio d'amministrazione deve allo stesso tempo:

- garantire che siano disponibili le risorse finanziarie necessarie a far funzionare l'attività;
- accertare la presenza di appropriati sistemi di controllo della gestione e dei rischi d'impresa;
- assicurare la successione del management, ovvero deve verificare che venga predisposto un processo che garantisca il successo del passaggio generazionale;
- tenere costantemente informati i soci e gli organi di gestione sui risultati raggiunti (Baschieri, 2014).

In base alle dimensioni e alle complessità dell'impresa variano il ruolo, la struttura e la composizione del consiglio d'amministrazione. Frequentemente accade che il board venga istituito poco tempo dopo la fondazione delle imprese familiari solamente con l'obiettivo di adempiere ai requisiti di legge, in questi casi essi vengono denominati *paper board.* Questi consigli d'amministrazione si riuniscono al massimo un paio di volte all'anno per svolgere quelle procedure che richiedono per legge il consenso

formale del consiglio d'amministrazione, come ad esempio l'approvazione dei bilanci e l'eventuale distribuzione dei dividendi (Bettinelli, 2011). Generalmente in queste circostanze il consiglio d'amministrazione è costituito unicamente dai componenti della famiglia, i quali ricoprono simultaneamente più ruoli essendo anche manager, presidenti, ovvero soci dell'impresa. Questa configurazione del consiglio d'amministrazione difficilmente riesce ad apportare un valore aggiunto all'impresa, poiché è formato dagli stessi individui a capo dell'impesa e questo può dar luogo a contrasti e possibili inefficienze in tema di supervisione dell'impresa e di definizione delle strategie da implementare (Bettinelli, 2011).

### 1.4.4 L'advisory board

Al crescere delle dimensioni e della complessità del business è di primaria importanza che il consiglio d'amministrazione rivesta un ruolo sempre più attivo all'interno della gestione d'impresa, attraverso incontri più frequenti e membri sempre più competenti e specializzati. In questo modo il consiglio d'amministrazione sarà in grado di raggiungere un miglior livello di organizzazione, di porre l'attenzione su obiettivi e problemi precisi ed inoltre di essere maggiormente disposto ad aprirsi nei confronti di amministratori indipendenti esterni alla cerchia familiare. Solitamente però le imprese familiari prima di arrivare a questo punto, ovvero a creare un consiglio d'amministrazione formato prevalentemente da soggetti esterni altamente qualificati che sanno mettere al primo posto il bene dell'impresa indipendentemente dalle pressioni esercitate dagli azionisti di controllo, costituiscono un *advisory board*. Quest'ultimo chiamato anche comitato consultivo, supporta il consiglio d'amministrazione integrando quelle competenze di cui è carente (Tillman, 1988; Blumentritt, 2006).
Il consiglio d'amministrazione essendo inizialmente composta solamente da membri della famiglia, potrebbe non essere in possesso delle conoscenze e competenze necessarie in determinate aree strategiche come ad esempio il marketing, la finanza, i mercati internazionali. Questo rende l'advisory board un elemento essenziale, che compensa le carenze del consiglio d'amministrazione senza però diminuire il potere di controllo in capo alla famiglia sul processo decisionale. Infatti, il comitato consultivo è composto da esperti che vantano nel loro curriculum competenze ed esperienze maturate precedentemente nello stesso settore in cui opera l'impresa familiare, inoltre sono dotati di credibilità e conoscenze specifiche in aree strategiche in cui i membri della famiglia sono carenti. Grazie a questo comitato consultivo quindi, la famiglia riesce sia a conservare il controllo sul consiglio d'amministrazione, sia ad usufruire delle conoscenze, competenze ed esperienze di individui altamente qualificati che agiscono per il bene dell'impresa (Morkel e Posner, 2002).
Il contributo che i componenti dell'advisory board apportano è fondamentale nel momento in cui l'impresa inizia ad operare in nuovi mercati e su nuove aree di business. Possono far parte di questo

organo anche l'amministratore delegato e alcuni senior manager, al fine di coordinare e indirizzare gli incontri verso la risoluzione delle problematiche e delle necessità dell'impresa. Gli individui indipendenti che compongono il comitato consultivo hanno inoltre dei rapporti d'affari con altre società che consentono la creazione di valore per l'impresa familiare. Infatti, i loro contatti personali e professionali permettono all'impresa di ottenere nuovi clienti, fornitori e finanziamenti più vantaggiosi (Neubauer e Lank, 1998). Per di più, la loro indipendenza rispetto alla famiglia a capo dell'impresa familiare li rende obiettivi e imparziali (Jaffe et all., 1997).
Tuttavia, i membri dell'advisory board hanno un'influenza limitata sulla strategia da implementare, infatti i soci ed il management possono non dar loro la giusta considerazione e decidere di non seguire i loro consigli e i suggerimenti poiché non sono vincolanti. In aggiunta il comitato consultivo non ha la facoltà di richiedere informazioni più dettagliate al management, deve accontentarsi di quelle che gli amministratori sono disposti a condividere per svolgere i propri compiti. Per questo motivo, oltre all'assenza di responsabilità legale, i componenti del comitato consultivo a volte propongono delle strategie di gestione troppo aggressive e rischiose, che ne riducono l'affidabilità (Tillman, 1988; Baschieri, 2014).
Solitamente la famiglia con il tempo si rende conto del valore aggiunto che il comitato consultivo può creare, al punto di acconsentire all'ingresso di alcuni membri nel Consiglio di amministrazione in modo definitivo (Baschieri, 2014).

### 1.4.5 La professionalizzazione d'impresa

Nel momento in cui l'impresa assume una dimensione e una complessità operativa considerevoli è di primaria importanza che il consiglio d'amministrazione sia forte ed indipendente e che l'impresa sia provvista di un sistema di controllo interno e di governance formali (Ward, 1988).
Negli Stati Uniti è stata svolta un'indagine che ha coinvolto 80 imprese familiari guidate dai discendenti del fondatore, da cui emerge che un consiglio d'amministrazione composto prevalentemente da individui non appartenenti alla famiglia ha maggiori probabilità di compromettere la sopravvivenza dell'impresa familiare (Ward, 1991).
Nel momento in cui l'impresa famigliare seleziona gli individui che ricopriranno il ruolo di amministratori, deve tenere in considerazione coloro che sono in possesso delle migliori conoscenze, competenze e che possono portare un valore aggiunto all'impresa, indipendentemente dall'appartenenza o meno alla famiglia. Un buon amministratore, solitamente, deve essere integro, responsabile, mostrare attitudine per il lavoro di gruppo, per la comunicazione, avere coraggio per contestare le decisioni di manager e componenti della famiglia. Oltre a queste caratteristiche personali, un buon amministratore deve essere in possesso di una serie di qualifiche professionali come ad

esempio la conoscenza delle opportunità e delle sfide proprie del settore in cui l'impresa familiare opera, competenze nel marketing, nella finanza, nel risk management, ed esperienze antecedenti in altre organizzazioni che gli hanno permesso di costruire una rete di connessioni e conoscenze con altre imprese, fornitori, clienti, banche e potenziali finanziatori (Muller, 1988).
Solitamente durante la vita dell'impresa, a seguito di un periodo di successo e di rapida crescita, si riscontra una fase critica denominata momento della professionalizzazione, nella quale il manager (che nelle prime fasi coincide con il proprietario) per gestire un business sempre più complesso, deve modificare il proprio approccio imprenditoriale affidandosi a individui esterni alla famiglia, esperti, competenti e istruiti per questo compito (Deakins e Freel, 2002).
Infatti, l'aiuto che l'advisory board è in grado di offrire non è abbastanza a garantire la sopravvivenza dell'impresa dopo le sue prime fasi di vita. Le imprese devono iniziare a decentrare i processi decisionali e ad implementare meccanismi di controllo formale come, ad esempio, il controllo di gestione, il budgeting, il reporting. Al crescere delle complessità organizzativa, è richiesta una maggior formalizzazione delle responsabilità dei manager e la delega nei confronti di amministratori specializzati, a cui è stato affidato il comando di determinate unità operative, per la gestione di alcune attività. Inoltre, nella fase di professionalizzazione, si riscontra una maggior complessità della relazione tra l'impresa familiare e l'ambiente in cui opera. L'azienda per sopravvivere ai cambiamenti dell'ambiente esterno dovrà implementare sistemi di controllo e di pianificazione della strategia.
Le modalità con cui l'impresa gestisce la fase di professionalizzazione (attraverso quindi l'ingresso nell'amministrazione di manager esperti esterni alla famiglia e l'implementazione di sistemi di governance, di controllo e di pianificazione), avranno una forte influenza sullo sviluppo ed il successo dell'impresa (Baschieri, 2014).
Tuttavia, da un punto di vista pratico mettere in atto la professionalizzazione dell'impresa è tutt'altro che facile per la famiglia, la quale riscontra difficoltà a decentrare il processo decisionale e a lasciare nelle mani di manager esterni alla famiglia determinate responsabilità. Nella realtà, infatti, le famiglie tendano a costituire consigli d'amministrazione composti solamente da familiari e quando acconsentono l'ingresso a soggetti esterni, questi hanno già instaurato da tempo un rapporto di fiducia con la famiglia indipendentemente dal loro coinvolgimento in azienda, che li connette dal punto di vista emotivo permettendo così alla famiglia di mantenere il controllo assoluto sull'attività. Così facendo viene diminuito il rischio di conflitti d'agenzia e allo stesso tempo si riducono le probabilità di mettere in atto comportamenti opportunistici da parte degli amministratori esterni. D'altro canto, avere degli amministratori completamente indipendenti, ovvero liberi da qualunque legame con il management, con la proprietà o con altri soggetti legati alla famiglia che possono influenzarne il giudizio, fa sì che essi

possano: diventare il punto di riferimento qual ora all'interno del consiglio d'amministrazione si creino delle situazioni di stallo, incentivare l'assunzione e la promozione di dipendenti competenti indipendentemente dall'appartenenza o meno alla famiglia, controllare che i membri della famiglia non sfruttino l'impresa per benefici personali (Baschieri, 2014).

## 1.5 La classificazione delle imprese familiari

L'impresa familiare è un fenomeno in continua evoluzione in cui rientrano in un'unica categoria, imprese con caratteristiche diverse in base alla composizione dell'assetto proprietario e dal livello di copertura che i componenti della famiglia hanno nei confronti delle funzioni imprenditoriali, manageriali ed operative. La realtà presenta infatti situazioni in cui i membri della famiglia sono a capo di tutti i ruoli, altre in cui si occupano solo dei ruoli imprenditoriali e delegano a soggetti esterni tutte le altre funzioni, altre ancora in cui esercitano la sola funzione di proprietà e delegano a persone esterne le funzioni imprenditoriali (non si occupano quindi né delle scelte strategiche né del management dell'impresa). Nonostante l'eterogeneità della fattispecie, è possibile considerare i vari aspetti delle imprese familiari e suddividerle in macrocategorie (Dell'Atti, 2007). Prendendo in esame il diverso grado di coinvolgimento della famiglia nelle attività dell'impresa, Gallo[2] ha elaborato un modello che permette di suddividere le imprese familiari in quattro differenti categorie, ovvero:

1) *Impresa familiare di lavoro*: in cui la famiglia partecipa attivamente alla vita dell'impresa;
2) *Impresa familiare di direzione*: dove solamente i familiari con capacità imprenditoriali vengono selezionati dalla famiglia e inseriti in azienda;
3) *Impresa familiare di investimento*: in cui l'attività lavorativa non viene svolta direttamente dai membri familiari, i quali si limitano a supervisionare le decisioni inerenti agli investimenti e al controllo di gestione;
4) *Impresa familiare congiunturale*: dove il desiderio di continuare l'attività imprenditoriale insieme va a scemare tra i membri della famiglia e si considera la vendita delle proprie azioni o l'ingresso di altri soci nel capitale.

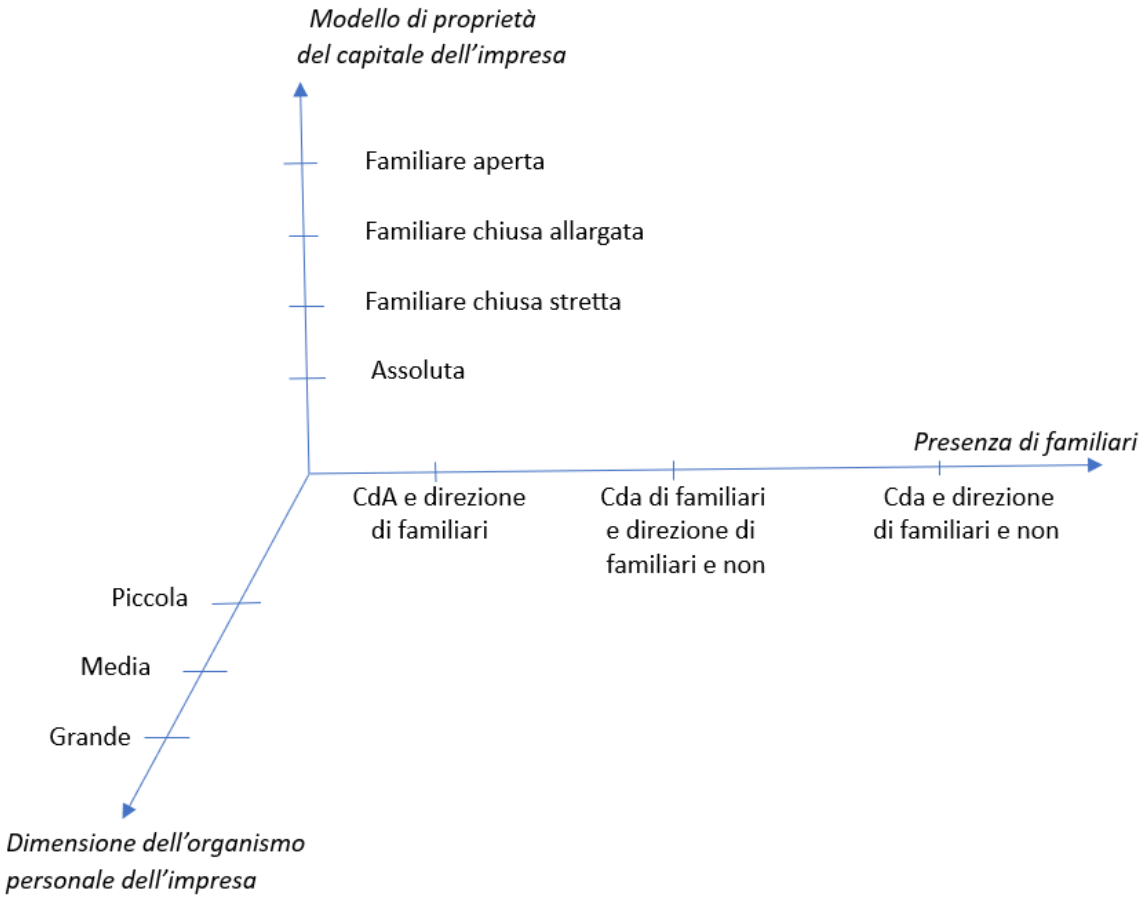
Secondo l'opinione di Dell'Atti (2007), questa classificazione delle imprese familiari è limitata poiché prende in esame una sola variabile e ne esclude altre di importanti come ad esempio la dimensione dell'impresa, lo stadio generazionale e la proprietà del capitale. Tuttavia, è interessante notare come questo modello rispecchi le fasi di sviluppo dell'impresa familiare, essa infatti si configura inizialmente

[2] Gallo, M. A., *Cultura en Empresa Familiar*, nota tecnica de la Division de Investigacion, Barcellona, come riportato in Tomaselli, S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano.

come l'impresa familiare di lavoro, pian piano assume la forma dell'impresa familiare di direzione e in seguito, con il succedersi dei passaggi generazionali può configurarsi come un'impresa familiare congiunturale o di investimento (Dell'Atti, 2007).
Corbetta (1995) propone un'analisi più accurata basata sull'osservazione di un gran numero di imprese familiari. Egli le classifica considerando tre variabili:

1) *Il modello di proprietà del capitale dell'impresa*:
   - *Assoluta*: il capitale è detenuto da una sola persona;
   - *Familiare chiusa stretta*: al capitale partecipa un esiguo numero di persone;
   - *Familiare chiusa allargata*: il capitale è posseduto da un numero di persone maggiore;
   - *Familiare aperta*: il capitale è posseduto dai discendenti del fondatore (o dei fondatori) ed altri soci;
2) *La presenza dei membri della famiglia nel Consiglio di amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa*:
   - C.d.A. ed organi direttivi sono composti solamente dai membri della famiglia;
   - C.d.A. composto soltanto dai membri della famiglia ed organi direttivi in cui sono impegnati sia membri della famiglia, sia soggetti esterni;
   - C.d.A. ed organi di governo in cui sono presenti persone appartenenti alla famiglia e persone estranee ad essa;
3) *Le dimensioni dell'organismo personale dell'impresa*:
   - Piccola;
   - Media;
   - Grande;

*Figura 1: La classificazione delle imprese familiari proposta da Corbetta*




*Fonte:* Corbetta G. (1995), *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano.

Dalla figura 1, è possibile individuare differenti tipologie di impresa familiare, caratterizzate dagli stessi livelli di controllo, che contribuiscono a prendere in esame le varie vicende successorie (Demattè e Corbetta, 1993):

- *L'impresa monofamiliare chiusa*: è quella in cui la famiglia e l'impresa si sovrappongono totalmente;
- *L'impresa monofamiliare aperta*: è quella in cui nonostante sia controllata dalla famiglia, presenta alcune persone esterne tra i propri azionisti;
- *L'impresa plurifamiliare*: si caratterizza per la presenza di più famiglie che si suddividono le posizioni di governo ed il capitale;

- *L'impresa monofamiliare managerializzata*: nella quale una famiglia esercita la funzione imprenditoriale e possiede il controllo, mentre ai manager esterni viene affidata la gestione;
- *L'impresa facente capo a numerose famiglie*: è quella in cui più famiglie detengono quote limitate del capitale, nessuna di esse però permette loro di esercitare il controllo sul capitale e sulle funzioni imprenditoriali e direzionali.

Tutte queste tipologie di impresa familiare dimostrano quanto sia eterogenea la fattispecie. Si evidenzia un graduale passaggio che parte dalla completa interdipendenza tra famiglia ed impresa, fino alla partecipazione alla proprietà via via maggiore di soggetti non appartenenti alla famiglia. In ognuno di questi casi il problema successorio verrà affrontato in modo diverso, per esempio, il successore all'interno di un'impresa monofamiliare chiusa è solitamente individuato tra i familiari, mentre ciò accade con minor frequenza se l'impresa appartiene alle altre tipologie (Dell'Atti, 2007).

## 1.6 Rilevanza delle imprese familiari

L'impresa familiare rappresenta ormai da secoli un modello imprenditoriale di successo ed è la più diffusa tipologia di impresa non solo in Italia, ma anche nelle principali economie mondiali (Mirone, 2022). Ciò nonostante, la dottrina aziendale prevalente riteneva inizialmente che le imprese familiari fossero una forma di piccola impresa destinata a svanire, ma con la crisi della grande impresa dopo gli anni '70, l'opinione su di esse è cambiata. Gli studiosi hanno iniziato a prendere atto della stabilità delle imprese familiari e della loro capacità di sviluppo all'interno di contesti fortemente instabili, ciò ha portato a considerare che tra impresa e famiglia ci sia un legame di dipendenza. A partire dagli anni '80 gli studiosi hanno iniziato ad indagare la rilevanza delle imprese a controllo familiare, dando il via così ad un filone di studi chiamato Family Business (Dell'Atti, 2007).
In un report pubblicato nell'aprile 2015 da *The Economist*, risulta che le imprese familiari rappresentano più del 90% di tutte le imprese attive a livello mondiale. Una gran parte di esse però risultano essere piccoli negozi all'angolo (The Economist, 2015).
Per quel che riguarda il contesto italiano, secondo i primi dati Istat del Censimento permanente delle Imprese 2023, nel 2022 sono oltre 820 mila le imprese controllate da una persona fisica o una famiglia, ciò corrisponde all'80,9% del totale delle imprese con almeno 3 dipendenti addetti. Questo dato è aumentato rispetto al 2018, in cui risultava essere del 75,2 %.

*Tabella 1: Imprese controllate da una persona fisica o una famiglia nel 2022*

| Classe di addetti | Numero | % su totale imprese |
|---|---|---|
| 3-9 addetti | 670.888 | 83,3 |
| 10-49 addetti | 140.970 | 74,5 |
| 50-249 addetti | 13.442 | 58,8 |
| 250 addetti e oltre | 1.653 | 41,6 |
| **TOTALE** | **826.953** | **80,9** |

*Fonte*: Istat, Censimento permanente delle imprese, 2023

Sempre secondo le rilevazioni Istat (2023) in riferimento alla dimensione, le imprese familiari sono maggiormente diffuse tra le microimprese (83,3%) e sono progressivamente meno frequenti tra le piccole (74,5%), le medie (58,8%) e grandi (41,6%) organizzazioni. Considerando le attività economiche invece, le imprese familiari sono principalmente diffuse tra le imprese manifatturiere con l'81,2% (specialmente nei settori tradizionali del tessile, abbigliamento e calzature, nell'alimentare e nel legno), di Costruzioni con l'82,4%, e nel comparto dei servizi tra quelle del commercio con l'84,4% e dell'alloggio e della ristorazione con l'87,3%. Nella maggioranza dei casi la gestione dell'azienda è nelle mani dell'imprenditore stesso o di un membro della famiglia proprietaria, mentre il ricorso a un manager esterno, quindi non appartenente alla famiglia, avviene più frequentemente nelle medie (10,4%) e grandi (21,3%) imprese (Istat, 2023).
Secondo i dati della XIV edizione dell'Osservatorio AUB[3], condotto da Guido Corbetta e Fabio Quarato, le imprese familiari rappresentano il 65% (pari a 11.635) del totale delle imprese italiane aventi un fatturato che supera i 20 milioni di euro. Questa rilevazione dell'Osservatorio AUB rappresenta una fotografia della buona salute delle imprese familiare italiane, in quanto sono cresciute in termini di: fatturato, registrando nel 2021 un aumento di oltre il 20% rispetto al 2020; redditività, il ROE (Return On Equity) ha raggiunto il 13,6 % nel 2021 tornando a livelli superiori rispetto al 2019 (ROE 13,0%); e solidità patrimoniale, migliorata di oltre il 20% rispetto al 2019, con un rapporto di indebitamento (totale attivo/patrimonio netto) sceso a 4 volte, circa un terzo in meno rispetto al 2010. Inoltre, le imprese familiari hanno registrato una crescita dell'occupazione del 3,8% nel periodo dal 2019 al 2021. Data l'importanza dell'impresa familiare nel contesto italiano e mondiale, è fondamentale porre

[3] Osservatorio AUB 2023, XIV Edizione, promosso da AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi), UniCredit, con il supporto di Borsa Italiana, Fondazione Angelini e Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, prende in esame tutte le aziende familiari italiane che hanno superato la soglia di fatturato di 20 milioni di euro.

l’attenzione sul passaggio generazionale che con le sue problematiche organizzative, manageriali, legali e culturali, può costituire un rischio per la continuità dell’impresa stessa (Dell’Atti, 2007).

# CAPITOLO 2: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Questo capitolo affronta una delle principali sfide per le imprese familiari, ovvero il passaggio generazionale, il quale se non opportunamente pianificato rischia di compromettere la loro sopravvivenza e prosperità nel tempo. Le tematiche che verranno esaminate riguardano la rilevanza di questo processo, le criticità ad esso legate, i soggetti coinvolti (in particolar modo l'imprenditore e il successore) le configurazioni successorie e le aree di confronto tra la generazione presente e quella emergente.

## 2.1 La rilevanza del passaggio generazionale

Il passaggio generazionale viene definito da Dell'Atti (2007) come quel "*processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione della generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo".*
Il passaggio generazionale è quindi innanzitutto un processo, non si può parlare né di momento né di un evento isolato, poiché nel corso del tempo si articola in una serie di fasi tra loro interdipendenti, ed il suo obiettivo principale è dare continuità all'impresa nel tempo. Questo processo ha un ruolo così cruciale nella vita delle imprese familiari che Ward (1987) le definisce come "*quelle imprese la cui gestione e il cui controllo saranno tramandati alle generazioni successive della famiglia*". La successione delle posizioni al vertice dell'impresa può far sorgere problemi se questa fase non viene gestita nel modo corretto (Baschieri, 2014).
In Italia il processo del passaggio generazionale risulta non essere pianificato nella maggioranza dei casi, questo è dovuto da una tipologia di atteggiamento imprenditoriale che si contraddistingue per il rifiuto a definire in anticipo la propria dipartita, una scarsa formalizzazione delle modalità attraverso cui avverrà il processo, ed una minima conoscenza degli effetti giuridici che la successione porta con sé. È importante sottolineare che con il nuovo millennio, molte imprese italiane nate tra gli anni Cinquanta e Sessanta (periodo di forte sviluppo economico per l'Italia), stanno chiudendo una fase del loro ciclo di vita che le porta ad un inevitabile ricambio generazionale (Passeri, 2007).
Secondo i primi dati Istat del Censimento permanente delle Imprese 2023, il 9,1 % delle imprese (quindi meno di una su dieci) ha affrontato almeno un passaggio generazionale nel periodo che intercorre tra il 2016 e il 2022. Ciò è successo con maggior frequenza nel caso di imprese di medie dimensioni, con una percentuale del 17,8%, e grandi imprese, con il 18,9%. Mentre, le imprese che presuppongono di affrontare un passaggio generazionale nel periodo che intercorre tra il 2023 e il 2025 è del 7,9%, ciò è stato riportato principalmente dalle imprese di medie dimensioni, con una percentuale che si aggira intorno al 14%. Il ruolo della famiglia proprietaria o controllante, nel

passaggio generazionale, si è rivelato rafforzato in meno di un quinto dei casi e mantenuto in oltre i due terzi (Istat, 2023).

*Tabella 2: Imprese coinvolte nel passaggio generazionale*

| **Classe di addetti** | **Periodo** | |
|---|---|---|
| | **Tra il 2016 e il 2022** | **Possibile, tra il 2023 e il 2025** |
| 3 – 9 addetti | 7,7 % | 6,4 % |
| 10 – 49 addetti | 14,4 % | 14,1 % |
| 50 – 249 addetti | 17,8 % | 14,7 % |
| 250 addetti e oltre | 18,9 % | 12,5 % |
| **Totale** | **9,1 %** | **7,9%** |

*Fonte*: Istat*, Censimento permanente delle imprese: primi risultati*, Novembre 2023

Ulteriori dati sul passaggio generazionale, sono esposti nello studio condotto dal Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (Cerif) in occasione della VII edizione del premio "*Di Padre in Figlio, il gusto di fare impresa*", che prende in esame un campione di PMI aventi un fatturato compreso tra i 15 e i 150 milioni di euro. Quest'analisi, condotta nel periodo tra il 2016 e il 2017, ha esaminato complessivamente 34 passaggi generazionali ed ha rivelato che nel 71% dei casi sono stati conclusi con successo, il 12% hanno avuto esito negativo, ed il restante 17% non erano ancora stati conclusi nell'arco temporale considerato. Emerge inoltre, che la durata media di un passaggio generazionale è di circa 3,5 anni (Cerif, 2017). I dati dimostrano quindi che le imprese familiari non sempre riescono a sopravvivere all'abbandono della gestione dell'impresa da parte del fondatore e questo è stato causato da una scarsa pianificazione del passaggio generazionale, dovuta nella maggioranza dei casi dalla scomparsa improvvisa del fondatore; o da tempistiche troppo estese del processo successorio, in cui è stato riscontrato un tira e molla di responsabilità, deleghe parziali e ridotte autonomie tra fondatore e il futuro erede dell'impresa di famiglia (Cerif, 2017).
Altri dati sulla rilevanza del passaggio generazionale vengono forniti dall'indagine annuale Unioncamere – Mediobanca, pubblicata nel novembre 2017, in cui emerge che[4]:

[4] Oliani, M. (2019), *Passaggio generazionale: alcuni dati per inquadrare il fenomeno*, Opta, Aprile 26. https://www.opta.it/organizzazione-aziendale/passaggio-generazionale-dati

- nei prossimi 10 anni il passaggio generazionale interesserà il 40% del totale delle imprese, poiché la percentuale di imprenditori iscritti alle Camere di Commercio con un'età superiore ai 60 anni è del 43%;
- la quantità di imprenditori intenzionati a lasciare le redini dell'impresa in mano ad un familiare corrisponde a circa il 68%;
- la mancata pianificazione e gestione del passaggio generazionale, sono la causa del 10% dei fallimenti delle imprese;
- due aziende su tre scompaiono nel giro di 5 anni dal passaggio dalla prima alla seconda generazione;
- il passaggio generazionale coincide con la fine della vita dell'impresa nel 30% dei casi.

Da questi dati emerge quanto il passaggio generazionale abbia un ruolo importante nella vita delle imprese e quanto possa costituire un momento di crisi, che nel peggiore dei casi può portare alla loro disfatta.

## 2.2 Criticità legate al passaggio generazionale

Il passaggio generazionale può essere considerato come l'antecedente di un periodo di cambiamento per l'impresa familiare, che da un lato può dare il via a una nuova fase di rinnovamento e sviluppo, ma dall'altro può essere la causa di un periodo di crisi che rischia di compromettere la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa. Accade spesso che durante il processo del passaggio generazionale, le aziende coinvolte prendano decisioni errate in ambito gestionale che le conducono a uno stato di crisi. Queste ultime hanno generalmente origine da una serie di anomalie nei sottoinsiemi che costituiscono l'impresa, che possono diffondersi e colpire aspetti gestionali via via maggiori fino a portare l'impresa ad uno periodo di crisi se non vengono prontamente affrontate e corrette. È quindi fondamentale che la direzione aziendale monitori e risalga all'origine di eventuali anomalie e che apprenda la capacità di risolvere le varie criticità man mano che si presentano (Dell'Atti, 2007). I punti più critici durante il passaggio generazionale riguardano i processi di transizione, come ad esempio la managerializzazione dell'impresa (processo in cui vengono gradualmente introdotti in azienda responsabili esterni, ovvero non appartenenti alla famiglia), la professionalizzazione del Consiglio d'Amministrazione, la ricomposizione della compagine proprietaria (quando un membro della famiglia decide di uscire e altri familiari acquisiscono le sue quote) ecc. Il processo di transizione di maggior impatto è il passaggio del testimone dal fondatore all'erede, il quale può essere pianificato o meno, rinviato, ma a cui non ci si può sottrarre. A volte, la continua posticipazione di questo evento comporta la creazione di preoccupazioni e responsabilità, al punto da renderlo un argomento da evitare. La successione nell'impresa porta con sé varie problematiche come, ad esempio, la divisione del capitale fra gli eredi, il

trasferimento del ruolo di imprenditore e della direzione generale. Generalmente, quando si parla di passaggio generazionale ci si riferisce alla *successione ereditaria*, ovvero la situazione in cui la conduzione dell'azienda passa dalle mani del padre imprenditore alle mani del figlio successore. Quando l'imprenditore ha un unico figlio, quest'ultimo viene subito identificato come successore e la questione divisoria non si pone. Se il figlio decide di non prendere il posto del padre e di non lavorare nell'impresa di famiglia, si provvederà ad alienare l'azienda. La situazione diventa più complicata quando il padre imprenditore ha almeno due eredi. Nel caso in cui nessuno dei suoi figli presti la propria attività nell'impresa familiare, sarà più semplice per l'imprenditore essere neutrale ed obiettivo, specialmente se non si rivela attaccato al potere, in quanto si limiterà a cedere l'azienda e a ripartire il corrispettivo tra i figli. Invece, nel caso in cui alcuni dei figli lavorino nell'impresa di famiglia ed altri no, risulterà più difficile essere equi. Infatti, il figlio che lavora in azienda potrebbe richiedere una parte maggiore rispetto agli altri eredi in virtù del fatto che dedica maggior tempo all'impresa e contribuisce personalmente alla sua crescita e sviluppo; il figlio che non svolge la propria attività in azienda potrebbe non essere d'accordo con la precedente richiesta in quanto considera di aver già riconosciuto una parte della sua eredità al fratello per mezzo della posizione sociale e l'elevata remunerazione che quest'ultimo ha raggiunto (Dell'Atti, 2007). Ulteriori difficoltà si riscontrano nella situazione in cui tutti i figli dell'imprenditore si rifiutano di prestare la propria attività nell'impresa di famiglia. Se ciò accade l'imprenditore ha due alternative, ovvero può accettare la decisione dei figli e provvedere alla cessione dell'impresa a un soggetto terzo, oppure può rifiutare la loro scelta e:

- attendere che uno dei suoi figli cambi idea e decida quindi di sostituirlo;
- saltare una generazione e proporre ai propri nipoti di prendere le redini dell'impresa (sempre che l'età lo consenta);
- considerare l'idea di riorganizzare l'azienda al punto di adattarla alle capacità dei figli (Dell'Atti, 2007).

Generalmente il passaggio generazionale si rivela un fallimento quando i familiari che prenderanno in mano le redini dell'impresa al posto del fondatore non dispongono delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze necessarie per ricoprire quel ruolo; o quando tra i membri della famiglia sono presenti dei conflitti irrisolti che potrebbero compromettere la stabilità dell'impresa (Baschieri, 2014). Un altro fattore critico del passaggio generazionale con il potere di influenzarlo riguarda come l'imprenditore valuta il proprio ruolo nell'impresa familiare, specialmente nella situazione in cui egli appartenga alla prima generazione, ovvero ne sia il fondatore. Quest'ultimo appare come un uomo d'azione, che ricerca il successo e l'autorealizzazione, abituato a fidarsi solo delle proprie capacità e a monitorare tutto di persona. Il fondatore si identifica totalmente con l'impresa e spesso ritiene di

essere il solo in possesso delle conoscenze e delle competenze necessarie per guidare l'impresa, questo lo porta a nutrire una sorta di dipendenza nei confronti dell' azienda che lo spinge a non dare la giusta attenzione alla successione imprenditoriale (Passeri, 2007).

Una variabile che influenza e allo stesso tempo è influenzata dal passaggio generazionale è lo stadio di sviluppo dell'impresa familiare al momento della successione imprenditoriale. Il ciclo di vita dell'impresa è composto da una serie di fasi in successione tra loro, nel corso delle quali la complessità dell'impresa stessa, delle sue procedure, ruoli, relazioni e funzioni, raggiunge via via livelli sempre maggiori. Questo fa sì che nel momento in cui si dovrà considerare l'idoneità o meno del successore, quest'ultimo dovrà essere in possesso delle conoscenze e delle competenze richieste dalle necessità di ogni singola fase dello sviluppo dell'impresa. Durante la fase di avvio, il fondatore rivolge la sua attenzione a far convergere gli interessi interni ed esterni della famiglia al fine di far crescere l'impresa. Quindi generalmente nella fase iniziale la successione imprenditoriale non viene minimamente presa in considerazione. Si giunge poi alla fase di sviluppo, nella quale l'impresa inizia ad espandere una struttura più professionalizzata e comincia a mettere in atto un distacco tra l'impresa e la famiglia. Inoltre, con l'aumento delle dimensioni dell'impresa, cresce anche il numero di membri della famiglia coinvolti e questo porta ad una maggior considerazione della continuità dell'impresa familiare. Solitamente è nella fase di declino che l'impresa necessita di un rilancio del business, il quale può avvenire per mezzo della successione imprenditoriale. In quest'ultima fase infatti, le nuove idee, competenze e conoscenze del successore possono ridare vitalità alla strategia dell'impresa. La successione funge quindi da catalizzatore per lo sviluppo dell'impresa. Tuttavia, individuare lo stadio del ciclo di vita in cui l'impresa si trova può essere difficile per l'imprenditore, di conseguenza egli rischia di non capacitarsi del fatto che è giunto il momento di lasciare le redini dell'impresa familiare e questo rimanda l'attuazione del processo successorio, rischiando così di compromettere la continuità dell'impresa (Passeri, 2007).

Un altro fattore che può avere un impatto sul successo del passaggio generazionale è la dimensione dell'impresa. Effettivamente, all'aumentare della dimensione della famiglia, cresce di conseguenza anche il numero di membri familiari che partecipano alla vita dell'impresa e che potrebbero desiderare di rivestire un ruolo di potere all'interno della stessa. Questo può portare molte imprese familiari a decidere di posticipare la pianificazione del processo di successione dando così origine, in alcuni casi, a delle vere e proprie crisi che possono compromettere il futuro dell'impresa familiare (Baschieri, 2014).

Il tema della pianificazione del passaggio generazionale viene affrontato in modo ambiguo dalle famiglie secondo Lansberg (1988), poiché porta una serie di cambiamenti considerevoli all'interno dell'impresa, come ad esempio la modifica dell'assetto proprietario, la nascita di nuove gerarchie e di

un nuovo modello di gestione. Questi mutamenti all'interno dell'impresa spingono la famiglia a dover ricercare un nuovo equilibrio.
In conclusione, molte imprese familiari tendono a posticipare la pianificazione del passaggio generazionale, le ragioni di tale scelta sono diverse e riguardano (Lansberg, 1988; Neubauer e Lank, 1998):

- Il continuo rifiuto da parte dell'imprenditore a riconoscere che è giunto il momento di ritirarsi dalla gestione dell'impresa e lasciare il posto a qualcun altro;
- La decisione dei familiari di evitare contrasti all'interno della famiglia, specialmente nella situazione in cui più membri della famiglia aspirino a ricoprire una posizione direttiva;
- L'intenzione dei componenti della famiglia di rinviare la decisione in quanto non riescono a individuare tra loro stessi (o, in alcuni casi nel mercato del lavoro) il candidato con adeguate competenze e conoscenze che possa prendere il posto dell'imprenditore in carica;
- Il rifiuto dei familiari di affrontare la questione della possibile perdita del leder.

Considerando la rilevanza delle imprese familiari, la loro mortalità dovuta alla scarsa pianificazione del passaggio generazionale, non costituisce un problema solamente per le imprese stesse ed i loro dipendenti, ma riguarda anche la salute dell'economia in cui le imprese stesse vi operano (Baschieri, 2014).

## 2.3 Soggetti coinvolti nel processo

Il successo o l'insuccesso del passaggio generazionale è influenzato e allo stesso tempo influenza direttamente soggetti diversi, in maniera più o meno forte a seconda delle loro scelte, ragioni, valori, cultura e dei loro comportamenti. I loro disaccordi e conflitti intralciano e ritardano il processo di successione pregiudicando la sopravvivenza dell'impresa. Al contrario, se i soggetti coinvolti nel passaggio generazionale condivideranno gli stessi principi e la stessa visione per il futuro dell'impresa familiare, si potranno stabilire una serie di obiettivi che renderanno più semplice attuare in anticipo un processo organizzato in fasi, al fine di assicurare all'impresa crescita e continuità nel corso del tempo. I soggetti coinvolti nel processo di successione sono (Passeri, 2007):

- L'imprenditore/fondatore;
- Il successore designato;
- I componenti della famiglia;
- I dipendenti dell'impresa e i soggetti esterni.

Questi soggetti, in particolare l'imprenditore/fondatore e il successore designato, verranno approfonditi nei seguenti sottoparagrafi.

### 2.3.1 L'imprenditore/fondatore

L'imprenditore/fondatore è colui che possiede un ruolo decisivo nel complesso meccanismo successorio, in quanto, è grazie alle sue idee creative e al suo spirito di iniziativa che è nata l'impresa familiare, egli è riuscito a farla crescere con il tempo e sarà sempre lui ad esercitare su di essa una certa influenza anche in seguito al proprio ritiro dalla vita operativa. L'essere stato a capo dell'impresa per un lungo periodo di tempo, lo rende il massimo esperto delle caratteristiche organizzative, delle opportunità di sviluppo e della cultura propria dell'impresa (Passeri, 2007).
Il fondatore è anche il soggetto maggiorente colpito dal processo poiché il ritiro dall'attività lavorativa si traduce nei suoi confronti non soltanto in una perdita del controllo dell'impresa ma anche in un minor grado di autorità all'interno della comunità locale in cui l'impresa opera. Egli può temere inoltre di perdere la sua influenza all'interno della famiglia. Per l'imprenditore, dunque, il ricambio generazionale significa accettare non solo il proprio invecchiamento ma anche la perdita del ruolo di guida dell'attività che gli ha dato un'identità e lo ha rappresentato per anni (Danco, 1981).
Molti fondatori hanno in comune la caratteristica del paternalismo, ovvero tendono a prendersi cura degli altri in modo eccessivo fino a sovrastare la loro autonomia e le loro decisioni (Chirico et al., 2012). All'interno dell'impresa, questa caratteristica comporta un atteggiamento protettivo e allo stesso tempo autoritario nei confronti di dipendenti e collaboratori, che porta a contrastare qualsiasi tipo di trasformazione in azienda. Il paternalismo deriva dall'esigenza di potere e di controllo dell'imprenditore, al crescere della quale aumenta la sua resistenza al cambiamento e di conseguenza diminuisce la probabilità di attuare una strategia di successione efficiente (Baschieri, 2014).
Gli imprenditori sono guidati da principi diversi nella gestione dell'impresa e nella determinazione del passaggio generazionale, per questo motivo essi non costituiscono un gruppo omogeneo e ciò ha permesso a diversi studiosi di suddividerli per tipologie (Baschieri, 2014).
Smith (1967) ad esempio, distingue due opposte tipologie di imprenditori:

- *L'imprenditore artigiano* → è colui che si concentra sulla situazione presente e passata dell'impresa, presenta scarsi livelli di fiducia e flessibilità, e pertanto non presta la dovuta attenzione al futuro dell'impresa. Egli possiede inoltre un'istruzione tecnica specializzata.
- *L'imprenditore opportunista* → è colui che possiede un'istruzione avanzata ed è ben conscio del contesto sociale in cui l'impresa opera. Egli possiede inoltre alti livelli di

flessibilità e di predisposizione al cambiamento che lo portano ad essere sempre indirizzato verso il futuro dell'impresa e a prendere decisioni orientate all'innovazione.

Garcìa e Lopez (2001) invece, propongono un altro tipo di classificazione degli imprenditori, che considera i valori di cui sono portatori attraverso due variabili strutturali: il valore aziendale e il valore psicosociale. Il primo considera il bene dell'azienda in opposizione a quello della famiglia, il secondo invece contrappone il fine egoistico dell'imprenditore per la realizzazione di sé stesso, contro quello che privilegia l'intero gruppo. Prendendo in considerazione la dimensione del valore aziendale: nel caso in cui l'imprenditore sia orientato verso la famiglia, egli considererà l'impresa solamente come un mezzo per sostenere economicamente sé stesso e la sua famiglia; mentre nel caso in cui sia rivolto verso l'impresa, essa non sarà un semplice mezzo per la sopravvivenza della famiglia ma verrà considerata un'entità autonoma non legata alle esigenze familiari. Prendendo invece in esame la dimensione del valore psicosociale: l'orientamento alla realizzazione di sé stesso, farà sì che il suo sviluppo personale dipendi dalla sua possibilità di innovare nell'impresa; invece, nella situazione in cui il fine dell'imprenditore sia rivolto verso il gruppo, ciò comporterà che lo sviluppo dell'attività sia funzionale all'appagamento dei bisogni della famiglia. A seconda del posizionamento degli imprenditori rispetto alle dimensioni sopra enunciate, essi possono essere raggruppati in quattro differenti classi:

- *Fondatore realizzatore*: è colui che è indirizzato verso la famiglia rispetto alla dimensione del valore aziendale, e orientato verso il gruppo rispetto alla dimensione del valore psicosociale;
- *Fondatore tradizionale*: è colui che è orientato verso l'impresa rispetto alla dimensione del valore aziendale, e nei confronti del gruppo in base alla dimensione del valore psicosociale;
- *Fondatore inventore*: è colui che è rivolto verso la famiglia nella dimensione del valore aziendale e orientato alla realizzazione di sé stesso rispetto alla dimensione del valore psicosociale;
- *Fondatore stratega*: è colui che è indirizzato verso l'impresa in base alla dimensione del valore aziendale, e nei confronti della realizzazione di sé stesso rispetto alla dimensione del valore psicosociale.

*Tabella 3: Valori e classificazioni dei fondatori*

| | | Valore Aziendale | |
|---|---|---|---|
| | | **Impresa** | **Famiglia** |
| **Valore Psicosociale** | **Sé stesso** | Fondatore stratega | Fondatore inventore |
| | **Gruppo** | Fondatore tradizionale | Fondatore realizzatore |

Fonte: Baschieri G., (2014), *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance,* Franco Angeli, Milano.

Questo dimostra la sostanziale eterogeneità presente tra gli imprenditori per ciò che riguarda i valori di cui sono portatori. Attualmente però secondo la letteratura non è possibile prevedere se i valori che i fondatori trasmettono ai loro successori possano costituire un elemento di vantaggio o meno per l'evoluzione dell'impresa. Alcuni successori, infatti, una volta concluso il passaggio del testimone riconoscono che aver appreso la conoscenza dei valori e dei metodi attraverso cui l'impresa si è sviluppata nel corso degli anni, costituiscono un mezzo essenziale per la crescita dell'impresa familiare, poiché questo ha permesso loro di imparare dall'esperienza diretta dei loro predecessori, in particolare dai loro successi e dalle difficoltà che hanno dovuto affrontare (Fiegener et al., 1994). L'apprendimento di questa tipologia di conoscenza e lo sviluppo di una visione imprenditoriale della società non può avvenire attraverso uno studio a tavolino, ma solamente per via empirica per mezzo di un processo pianificato nel lungo periodo. Ciononostante, la trasmissione dei valori dal fondatore al successore può costituire in determinate situazioni un periodo di stallo organizzativo per l'impresa. Si tratta del caso in cui il mercato risulti caratterizzato da un contesto fortemente competitivo e mutevole, nel quale il successore non riesce ad essere sufficientemente flessibile e a adattarsi, a causa dell'elevato radicamento dei valori e dall'utilizzo di metodi di gestione passati (Baschieri, 2014). L'imprenditore stesso è la persona più indicata per individuare il soggetto che prenderà il suo posto all'interno dell'impresa familiare, il quale dovrà essere in possesso delle competenze e delle caratteristiche adeguate a far continuare e crescere l'impresa. La propensione dell'imprenditore alla successione e il suo grado di consapevolezza dell'evento sono due fattori essenziali per il successo del processo di successione. Infatti, maggiori sono la sua accettazione e consapevolezza dell'evento, tanto più potrà avvenire in anticipo rispetto al momento effettivo del ricambio, e ciò consentirà al successore di prepararsi attraverso un percorso formativo inerente al ruolo che andrà a ricoprire ed a maturare esperienze in differenti realtà organizzative. In questo modo, l'imprenditore si sentirà più sicuro nel lasciare le redini dell'impresa da lui creata ad un soggetto competente, e l'erede designato avrà maggior confidenza nelle vesti di leder dell'impresa e verrà considerato come un successore legittimo

dai familiari e dai dipendenti. Al contrario, un imprenditore che dimostra un forte attaccamento per la posizione di leder dell'impresa può causare un rischioso ritardo nella programmazione della successione o, nel peggiore dei casi un'assenza di pianificazione, che può mettere a repentaglio il futuro dell'impresa familiare (Passeri, 2007).
Secondo la letteratura i fondatori, nonostante risultino nella maggior parte dei casi riluttanti ad affrontare il passaggio generazionale, nutrono generalmente un forte interesse nel garantire la continuità dell'impresa per mezzo dei propri discendenti in modo da mantenere il controllo all'interno della famiglia (Iannarelli, 1992; Corbetta e Montemerlo, 1999).
Solamente quando nessun familiare è disposto a gestire l'impresa e a diventare così il nuovo leader, il fondatore prende in considerazione come possibili candidati alla successione anche manager professionisti o gli insider esterni alla famiglia (sono coloro che non hanno alcun legame di parentela con il fondatore ma collaborano nel board dell'impresa) (Ward, 1987).
Indipendentemente dal fatto che la successione sia stata pianificata o meno, ad un certo momento il fondatore deve uscire di scena e ciò può avvenire in modi differenti. L'imprenditore difatti può essere costretto ad abbandonare l'impresa per motivi esterni alla sua volontà, come ad esempio per questioni legate alla sua salute; altre volte lascia l'impresa con spirito positivo, in quanto può presentarsi la possibilità di diventarne un consulente, ciò gli permetterà di mantenere un piccolo ruolo all'interno dell'impresa seppur con minori responsabilità (Sonnenfeld, 1988).
In alcuni casi, i disagi emotivi provati dall'imprenditore causati dal dover abbandonare l'impresa che ha contribuito a far crescere, lo possono portare ad individuare un successore inadeguato, destinato a fallire (Levinson, 1974).
Questa scelta soddisfa il desiderio del leder di risultare indispensabile al benessere dell'impresa, poiché in sua assenza quest'ultima vive momenti critici che mettono a rischio la sua sopravvivenza. Così facendo, il fondatore contribuisce a porre in essere una successione problematica (Danco, 1980).
Ragione per cui è fondamentale che il fondatore abbia uno spirito positivo durante la pianificazione del passaggio generazionale, così da aumentarne le probabilità di successo e allo stesso tempo permettere all'impresa familiare di essere più ottimista riguardo al futuro (Thompson, Streib e Kosa, 1960).

### 2.3.2 Il successore designato

Il successo o il fallimento del processo di successione dipende in gran parte anche dalle doti e dalle caratteristiche che il successore designato possiede, indipendentemente dal fatto che egli sia un membro della famiglia o meno. Il successore ha l'arduo compito di prendere il posto del fondatore/imprenditore, ovvero di colui che ha dato vita all'impresa ed è riuscito a farla crescere con il tempo (Baschieri, 2014).

Nelle imprese familiari vi è una generale preferenza per la successione interna, ne consegue che nella maggior parte dei casi il figlio dell'imprenditore risulti essere il successore designato per eccellenza. Egli ricopre una posizione critica in quanto su di lui sono risposte le aspettative e le speranze dell'imprenditore/fondatore di dare continuità all'impresa, che possono sfociare in situazione di tensione inerenti al fatto che (Passeri, 2007):

- il figlio nutra delle differenti aspirazioni di carriera ed abbia un difficile rapporto con il padre;
- altri componenti della famiglia abbiano l'aspirazione di prendere le redini dell'azienda di famiglia e che siano anche più portati a ricoprirne il ruolo;
- agli occhi dei dipendenti dell'impresa, il successore non venga riconosciuto come un leder legittimo ma resti il figlio dell'imprenditore (Passeri, 2007).

Per il figlio-successore, instaurare un buon rapporto di lavoro con il padre-fondatore non è una cosa semplice, richiede umiltà, capacità di accettare e distinguere i ruoli, saper riconoscere le gerarchie presenti in azienda e le necessità dell'impresa (Baschieri, 2014).
Per il successore, prima di entrare nell'impresa familiare è fondamentale fare esperienze lavorative al di fuori di essa, quindi in un ambiente neutro, più obiettivo, in cui i suoi legami familiari non hanno alcuna rilevanza, questo gli permetterà di costruire la propria personalità e di acquisire maggior sicurezza nelle proprie capacità (Barach et al, 1998; Kramer, 1995).
Inoltre, il suo grado di istruzione e le sue pregresse esperienze professionali, influiscono sulle modalità attraverso cui amministra l'impresa, costruisce la propria reputazione, avverte le sfide e le opportunità nella gestione. Ciò significa che un successore carente di esperienze e qualificazioni in ambito lavorativo, non ha le capacità per riuscire a sviluppare un occhio critico per gli affari e quindi ha maggiori probabilità di commettere errori nella gestione dell'impresa (Baschieri, 2014). Affinché lo stile di gestione si sviluppi verso la giusta direzione, il successore dovrà trascorre più tempo possibile ad affiancare ed osservare l'imprenditore, in modo da acquisire esperienze e apprendere le conoscenze necessarie per affrontare le problematiche connesse alla gestione dell'impresa. Inoltre, dovrà essere spronato dal predecessore nell'esporre le proprie idee, pensieri e ad avere coraggio nel prendere l'iniziativa allo scopo di contribuire personalmente alla strategia dell'impresa (Baschieri, 2014). Secondo gli studi condotti da Handler (1992; 1994) le caratteristiche possedute dal successore hanno il potere di influenzare il successo del passaggio generazionale. Egli ritiene che, quando un discendente all'interno dell'impresa familiare è soddisfatto degli obiettivi di carriera, dei bisogni personali e psicosociali che è riuscito a raggiungere, maggiori saranno le possibilità che la successione verrà affrontata positivamente. A questa fase di serenità contribuiscono anche la capacità del successore di

esercitare la propria influenza nel business e di riuscire ad instaurare rapporti che si fondano sulla comprensione e il rispetto reciproco tra i vari eredi. Invece, l'esistenza di contrasti tra i membri della famiglia riguardo alla gestione dell'impresa aumentano le probabilità che il passaggio generazionale si riveli essere un fallimento (Handler, 1989; 1992).

Dalla letteratura sulle imprese familiari emerge che dal momento in cui una nuova generazione prende parte alla gestione dell'impresa, apporta delle novità in termini di ideali, scopi e valori. La nuova generazione rappresenta quindi una fonte di idee innovative, che tuttavia non vengono sempre attuate. Per i discendenti il poter rendere effettive le proprie idee ed obiettivi innovativi, costituisce un forte incentivo a decidere di prendere parte all'impresa familiare (Gersick et al.,1997; Healey, 1990). L'ingresso delle nuove generazioni nell'impresa familiare, con le loro idee innovative può dare vita a conflitti[5] e tensioni tra i vari membri della famiglia.

Il successore designato, una volta ottenuta la piena gestione dell'impresa al termine della successione, si imbatterà nella forte influenza esercitata dal fondatore nella gestione precedente e nel rapporto che egli aveva instaurato con i dipendenti dell'impresa. Questi fattori, in aggiunta al gap di conoscenze ed esperienze tra predecessore e successore, possono costituire per quest'ultimo una vera e propria sfida (Lansberg, 1999). Oltre a ciò, in alcuni casi è il fondatore stesso a compromettere la continuità dell'impresa individuando un successore inadeguato, destinato quindi a fallire. Levinson (1974) distingue tre modelli di successori inadeguati, denominati:

- i *fedeli servitori*: sono degli aiutanti obbedienti e meticolosi che però non sono in possesso delle competenze che contraddistinguono un buon leader per l'impresa;
- i *vigilanti pazienti*: sono delle persone produttive, disposte ad attendere un periodo di tempo non specificato affinché venga concesso loro pieno potere all'interno dell'impresa;
- i *falsi profeti*: posseggono delle competenze che però non coincidono con quelle richieste per il ruolo che devono ricoprire. Rappresentano quindi una scelta irrealistica.

Un successore immaturo, non ancora pronto a rilevare la gestione dell'impresa familiare, può avere dei comportamenti estremi, ovvero può provare: un totale rifiuto nei confronti del passato dell'impresa che lo spinge a cambiare ogni strategia attuata dal predecessore; o un sentimento d'ammirazione per la precedente gestione; o una forte confusione tra i due sentimenti precedenti che lo conduce ad una situazione di stallo (Kets de Vries e Miller, 1984; Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006).

[5] Nel paragrafo 2.4 vengono approfondite le possibili aree di confronto tra padre-imprenditore e figlio-successore durante la fase di successione.

Questi atteggiamenti hanno motivazioni molteplici ed hanno spesso origine nell'infanzia del successore e nel rapporto con il genitore. Ad esempio, una motivazione alla base di questi comportamenti estremi o incerti del discendente riguarda l'elevato divario in quanto ad età, esperienza e conoscenza tra lui ed il suo predecessore (Handler, 1994).
Questo forte gap assieme al legame di parentela, sovraccaricano l'erede di emozioni che vanno oltre alla semplice paura derivante dall'assunzione di un nuovo incarico, ma danno origine ad un sentimento di ribellione o sottomissione nei confronti del genitore (Kets de Vries e Miller, 1984).
Un'ulteriore motivazione risiede nel fatto di come l'erede vede la figura del padre imprenditore che lo ha preceduto, se quindi si identifica con esso o se decide di distinguersi. Se il figlio è affascinato dal padre al punto di idealizzarlo, egli avrà difficoltà a costruire una propria identità ed a seguire le proprie scelte e idee, soprattutto riguardo a decisioni che possono influenzare sia la famiglia che l'impresa. Tenderà quindi a ricalcare le strategie e le scelte del padre riguardo alla gestione dell'impresa. Se invece percepisce il rapporto con il padre come distante e deludente, il figlio è portato a distinguersi da esso e a ricercare un proprio percorso nella gestione dell'impresa che può portare a un completo rifiuto dei valori e delle strategie adottate del padre (Kets de Vries e Miller, 1984; Kets de Vries, 1996).
Infine, se il figlio idealizza la figura del padre e allo stesso tempo si oppone ad essa, manifesterà comportamenti indecisi e confusi tra seguire le orme del genitore e stabilire la propria individualità (Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006).
In generale, nelle successioni che si sono rivelate problematiche o che si sono concluse con un fallimento, è possibile individuare differenti tipologie di successori, ognuna delle quali si contraddistingue per strategia, organizzazione e governance (Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006; Baschieri, 2014):

- *Il successore conservatore*: è colui che è fortemente attaccato al passato dell'impresa e nutre una sorta di devozione nei confronti del precedente imprenditore. Ne consegue che il modo in cui il successore governa l'impresa consiste principalmente nel ricalcare le strategie, gli approcci, le gerarchie, le interazioni, gli obiettivi, i prodotti e i servizi offerti dal predecessore. Di fatto, quindi, è come se il precedente amministratore delegato, nonostante si sia ritirato dalla gestione dell'impresa o sia deceduto, non se ne fosse mai andato, i suoi principi, approcci e strategie rimangono dei capi saldi all'interno dell'impresa. Nemmeno il consiglio d'amministrazione subisce dei cambiamenti con la nuova gestione, continuano a parteciparvi gli stessi membri e in alcuni casi è lo stesso fondatore a rimanere nel board. Egli con la sua presenza continua ad influenzare e a controllare i comportamenti e le azioni del successore. Tutto ciò può

rendere l'impresa eccessivamente ancorata al passato. L'incapacità di cambiare ed evolvere dell'erede in un contesto mutevole può portare l'impresa ad un precoce invecchiamento e di conseguenza anche ad una graduale perdita di fornitori e clienti. Il successore si focalizza su aspetti interni all'impresa come la qualità del prodotto, l'efficienza e non sui cambiamenti del mercato che è sempre in continua evoluzione. L'impresa non risulta quindi in grado di adattarsi agli stimoli provenienti dall'esterno. Di conseguenza, i successori conservatori possono causare serie difficoltà alle imprese che operano in contesti con un elevato livello di incertezza, poiché per sopravvivere e rimanere competitive devono apportare dei cambiamenti in termini di prodotti, strategie, ambiti di operatività (Miller, Eisenstat e Foote, 2002; Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006; Baschieri, 2014).

- *Il successore ribelle*: è colui che respinge in pieno l'eredità che l'imprenditore precedente gli ha lasciato. Il modo con cui egli gestisce e guida l'impresa è orientato a cancellare i metodi di business messi in pratica dal precedente imprenditore. In questa circostanza il successore attua una profonda discontinuità nella gestione dell'impresa ed effettua diverse operazioni, anche senza un filo logico, come ad esempio acquisizioni, dismissioni, scissioni, la costituzione di nuove unità operative o di divisioni. Considerando l'aspetto organizzativo, questo tipo di successione crea il caos, poiché vengono effettuati anche grossi cambiamenti in ambito di rapporti gerarchici, sistemi informativi, politiche retributive e modalità di assunzione. Cambiamenti radicali vengono effettuati anche nella composizione del consiglio d'amministrazione e tra le posizioni apicali dell'impresa. Questi cambiamenti sono quindi mossi dall'intenzione del successore di lasciare un segno della propria presenza nell'impresa e non dall'esigenza del business di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Questa tipologia di successione si verifica con maggior frequenza nel caso in cui la relazione tra padre e figlio sia caratterizzata da contrasti o qualora l'impresa abbia vissuto un periodo di bassa redditività e necessiti di un forte cambiamento. Un successore ribelle può rivelarsi pericoloso per la continuità dell'impresa quando quest'ultima opera in ambienti stabili e maturi nei quali la strategia messa in atto dal predecessore è ancora in grado di produrre buoni risultati. Questa tipologia di successione si verifica con minor frequenza rispetto a quella conservativa, in quanto il precedente leader e il suo team tendono a frenare, scoraggiare e in alcuni casi anche a impedire l'ingresso in azienda di un

discendente in possesso di un'indole distruttiva e rivoluzionaria (Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006; Baschieri, 2014).

- *Il successore indeciso*: si contraddistingue per la sua incertezza, poiché egli desidera lasciare il proprio segno nell'impresa e dimostrare di essere indipendente, ma allo stesso tempo non sa come comportarsi. Egli nutre rispetto per il passato dell'impresa e per le strategie e i modelli di gestione precedentemente adottati, ma decide di non applicarli passivamente. Solitamente il successore indeciso non apporta modifiche al precedente impianto organizzativo ma tende ad aggiungere nuove unità e di conseguenza nuovi dipendenti senza però implementare un piano che favorisca la loro integrazione. Le strategie che decide di implementare sono di entità modesta e nella maggior parte dei casi risultano essere non adatte alle precedenti politiche poste in essere dal predecessore. Il successore indeciso tende a contraddire le sue stesse decisioni, infatti accadde spesso che decida di apportare delle modifiche al business ma prima che sia possibile vedere gli esiti di queste decisioni cambia idea e sospenda tutto, sperperando così risorse importanti. Questo comportamento è fonte di confusione tra dipendenti e collaboratori esterni, inoltre non permette la formazione del consenso sulla visione del successore. Un successore indeciso può condurre l'impresa a una situazione di stallo sia in ambito operativo che gestionale. Egli spreca risorse preziose dell'impresa per dei cambiamenti che di fatto non le fanno ottenere alcun vantaggio e che invece agevolano la concorrenza e permettono ai competitors di guadagnare via via quote di mercato. L'indeciso risulta essere la peggior tipologia di successore in quanto, impedisce all'impresa di beneficiare dei vantaggi provenienti dai processi gestionali consolidati e da quelli che potrebbero arrivare dall'attuazione delle nuove politiche (perché decide di interromperle prima che possano produrre risultati) (Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006; Baschieri, 2014).

Ognuno di questi modelli di successione richiede delle modifiche nella strategia, nella governance e nell'organizzazione, da attuare con il supporto della famiglia e del consiglio d'amministrazione, mentre il successore è in carica al fine di permettere all'impresa familiare di sopravvivere nel tempo (Miller, Steier e Le Breton-Miller, 2006).

### 2.3.3 I componenti della famiglia

La famiglia potrebbe avere delle richieste e delle aspettative nei riguardi dell'impresa e del successore designato che possono compromettere la continuità e la sopravvivenza dell'impresa stessa. Questo si verifica nel caso in cui la famiglia pretenda che il successore sia un membro della famiglia, a

prescindere dal fatto che sia in possesso delle competenze e conoscenze necessarie per rivestirne il ruolo. Un altro caso che si verifica con una certa frequenza è la diversità di trattamento che la famiglia riserva ai propri componenti rispetto ai soggetti esterni in tema di possibilità di carriera e retribuzione. I casi citati possono portare a individuare un successore con professionalità limitata, non adatto a gestire l'impresa familiare (Passeri, 2007). L'imprenditore con la sua diplomazia e conoscenza, rappresenta nella maggioranza dei casi un intermediario tra la famiglia e l'impresa, che deve essere zelante nel non privilegiare uno dei due istituti. Le stesse abilità saranno di conseguenza richieste anche al successore designato, il quale in mancanza di esse non sarà in grado di gestire i conflitti tra famiglia e impresa (Passeri, 2007).

### 2.3.4 I dipendenti dell'impresa e soggetti esterni

È anche grazie al contributo lavorativo dei dipendenti dell'impresa che essa riesce a raggiungere traguardi operativi progressivamente maggiori. I dipendenti dell'impresa sono consci del fatto che il loro futuro lavorativo dipenda in parte dal successo o meno del passaggio generazionale, in quanto il successore ha potere decisionale sulle scelte organizzative e sul sistema retributivo (ad esempio su licenziamenti e avanzamenti di carriera), che potrebbero completamente stravolgere l'assetto operativo. D'altro canto, i lavoratori dell'impresa confronteranno le capacità manageriali dell'erede designato con quelle del predecessore, dando vita così a giudizi che possono complicare il lavoro del successore. Nel caso in cui i dipendenti dell'impresa non condividano le idee o la leadership del successore, possono arrivare al punto di ostacolarlo attraverso comportamenti diretti come il boicottaggio e l'assenteismo; e comportamenti indiretti come la mancata collaborazione, l'ambiguità e l'intralcio delle informazioni. I valori dei dipendenti dell'impresa condizionano quelli dell'impresa, fino al punto di diventare parte della cultura aziendale. Questo accadde soprattutto nelle piccole imprese, in cui i lavoratori vengono coinvolti nel processo di successione in quanto partecipano attivamente alla vita dell'impresa (Passeri, 2007).

Per quel che riguarda i soggetti esterni, essi possono ritenere il passaggio generazionale come il possibile responsabile della frammentazione del clima e dei rapporti che erano stati instaurati con la generazione precedente. Questa credenza li può portare a rivalutare i rapporti con l'impresa familiare e a decidere, nel peggiore dei casi, di concludere qualsiasi forma di relazione con essa (Passeri, 2007).

## 2.4 Configurazioni successorie e aree di confronto intergenerazionale

Data la centralità del rapporto tra fondatore/imprenditore e successore, è opportuno analizzare entrambi i punti di vista al momento della successione. Prendendo in considerazione la generazione

presente [6], rappresentata dell'imprenditore/fondatore, è possibile delineare alcune classificazioni sulla base di variabili che contribuiscono a distinguere le varie figure di padre, che a loro volta possono influenzare il processo successorio. In questo modo è possibile descrivere quattro tipologie di successione (Piantoni, 1990; Mastroberardino, 1996):

- *Successione elusa*: è la situazione in cui l'imprenditore non nutre interesse per il processo di successione. In capo a lui si verifica un elevato accentramento del potere, in quanto egli possiede una forte attitudine all'agire ed è totalmente coinvolto nella gestione operativa dell'impresa. L'imprenditore dimostra un atteggiamento individualista, tipico di chi si ritiene indispensabile per ogni fase. Emerge quindi una forte resistenza al cambiamento da parte dell'imprenditore, il quale vuole mantenere le cose così come sono.
- *Successione rimandata*: si verifica quando l'imprenditore è favorevole a coinvolgere nel processo decisionale il successore, a delegare quindi il potere e non tenerlo accentrato su di sé. Egli non possiede un atteggiamento individualista. Tuttavia, a causa dell'ambiente circostante ed il complesso operativo, è indotto a posticipare il reale momento del trasferimento del potere, a ritardare il processo di successione, e a rinunciare così ad una giusta pianificazione. Non è detto che ciò comprometta l'esito della successione, ma la generazione presente e quella emergente, potrebbero saltare il giusto momento per affrontarlo.
- *Successione programmata*: è la situazione in cui la successione viene pianificata in anticipo, in modo da rendere il trasferimento del potere dall'imprenditore al successore, il più graduale possibile. La forma di gestione risulta quindi essere partecipativa. Questa tipologia di successione avviene per mezzo di:
    - *un graduale subentro*: il successore dovrà svolgere una serie di attività, come la formazione e l'inserimento in azienda, che lo prepareranno al futuro ruolo di leader che andrà a ricoprire. Ciò gli permetterà di apprendere le conoscenze necessarie e di essere accettato dall'intera organizzazione;
    - *l'affiancamento*: il successore starà a stretto contatto con l'imprenditore per un determinato periodo di tempo, in modo da rendere meno traumatico il processo di successione;

[6] Per generazione presente si intende "*l'insieme degli operatori che occupano le posizioni di governo nell'impresa e che assumono le responsabilità delle decisioni sia rispetto all'organizzazione che nei confronti della generazione emergente*". Mastroberardino P., Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa, CEDAM, Padova, 1996, p. 95

- *Successione istantanea*: si verifica quando l'imprenditore nonostante sia consapevole che la sua direzione abbia un limite di tempo e sia propenso a programmare il passaggio delle consegne, egli detenga il potere e la responsabilità della gestione fino al giorno effettivo del passaggio. Una volta avvenuto il passaggio del testimone, l'imprenditore si ritira completamente dalla gestione dell'impresa per dedicarsi alla sfera familiare.

*Tabella 4: La successione per la generazione presente*

| | | **Caratteristiche** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Modalità di lavoro** | **Orientamento temporale** | **Finalità imprenditoriali** | **Spinta innovativa** |
| **Profili** | **Successione elusa** | Accentramento del potere | Di breve periodo | Individuali | Bassa |
| | **Successione rimandata** | Delega del potere | Di breve periodo | Individuali/Collettive | Bassa |
| | **Successione programmata** | Delega del potere | Di medio/lungo periodo | Collettive | Alta |
| | **Successione istantanea** | Accentramento del potere | Di lungo periodo | Individuali | Alta |

*Fonte:* Dell'Atti, A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari.

Per quel che riguarda la generazione emergente, ovvero colei che andrà a sostituire la generazione presente, rappresentata dal successore designato, anche in questo caso è possibile individuare quattro fattispecie di processo di successione (Piantoni, 1990; Mastroberardino, 1996):

- *Successione pretesa*: si verifica quando la generazione emergente non vede l'ora di ricoprire un ruolo di potere all'interno dell'impresa. Il successore non è interessato ad apportare migliorie o suggerimenti alla gestione dell'impresa, e la sua strategia è intrisa di elementi opportunistici. Il successore è quindi un individualista, pronto solamente a ricevere dall'impresa.
- *Successione conflittuale*: è la situazione in cui il successore si dimostra particolarmente impaziente nell'occupare una posizione di responsabilità e di apportare le proprie conoscenze innovative (siano esse novità assolute o nuove solamente per l'azienda). Questo potrebbe far nascere dei contrasti tra l'imprenditore e il successore dal momento che è difficile che essi siano d'accordo sul beneficio che l'impresa può ottenere rinnovando le sue conoscenze e la strategia. L'imprenditore potrebbe infatti rifiutarsi di apportare le innovazioni proposte dal successore in quanto i risultati che l'azienda è riuscita a raggiungere fino a quel momento senza l'introduzione delle innovazioni nella strategia, risultano essere ancora soddisfacenti. Il successore, d'altra parte, nell'imporre le sue idee innovative potrebbe avere comportamenti

irrispettosi nei confronti del lavoro svolto in precedenza in azienda, che possono spingere l'imprenditore a ritardare l'ingresso in azienda del successore.

- *Successione fisiologica*: si verifica quando il successore si dimostra restio a ricoprire un ruolo di responsabilità nell'impresa e acconsente tacitamente a seguire le linee di condotta aziendale. Egli non apporta modifiche rilevanti alla gestione e si limita a una sua passiva prosecuzione. Così facendo tra le due generazioni si instaura un durevole equilibrio che le mette al riparo da qualunque conflitto generazionale. Di contro, chi ne risente è l'impresa che rischia di rivelarsi poco flessibile ai cambiamenti del mercato.
- *Successione collaborativa*: è la situazione in cui il successore, grazie ad un buon processo di comunicazione, riesce a far comprendere alla generazione presente, l'impatto positivo che le innovazioni possono apportare all'impresa. Capito ciò, l'imprenditore si lascia coinvolgere nei progetti di sviluppo. Per rendere tutto questo possibile è necessario: da un lato, un successore rispettoso che non ha paura di esprimere le proprie idee; e dall'altro un imprenditore disposto all'ascolto, che desidera migliorare e cambiare. La convivenza tra la generazione presente e quella emergente può essere fonte di sviluppo e crescita dell'impresa.

*Tabella 5: La successione per la generazione emergente*

| | | **Caratteristiche** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Grado di determinazione all'ingresso** | **Disponibilità all'attesa** | **Finalità imprenditoriali** | **Competenze rispetto alla generazione adulta** |
| **Profili** | **Successione pretesa** | Alto | Impazienza | Individuali | Tradizionali |
| | **Successione conflittuale** | Alto | Impazienza | Individuali/ Collettive | Innovative |
| | **Successione fisiologica** | Basso | Pazienza | Collettive | Tradizionali |
| | **Successione collaborativa** | Medio | Pazienza | Collettive | Innovative |

Fonte: Dell'Atti, A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari.

Quindi, durante il processo della successione imprenditoriale all'interno dell'impresa familiare si può instaurare un clima caratterizzato da tensioni, dovuto dall'incontro e dallo scontro tra la generazione presente, rappresentata dall'imprenditore, e quella emergente, rappresentata dal successore. Le possibili aree che si vanno a delineare sono tre e comprendono (Piantoni, 1990):

- *Area di conflitto*: è la situazione in cui la generazione entrante pretende fin da subito di ottenere il posto dell'imprenditore, anche se non possiede le competenze necessarie per farlo (Successione pretesa). L'imprenditore, dal canto suo si oppone con fermezza alle pretese del successore in quanto non è intenzionato ad abbandonare la propria posizione di potere e controllo (successione elusa). Entrambi i soggetti si rivelano emotivi, poco collaborativi e per nulla ragionevoli. Il contrasto tra il desiderio del successore e quello dell'imprenditore è fonte di una serie di conflitti sia all'interno dell'impresa che della famiglia, che porteranno a un continuo posticipare della successione.
- *Area di disagio*, che si suddivide a sua volta in due categorie:
    - *Area del disagio emergente*: è il caso in cui la generazione entrante non possiede le giuste competenze per succedere ed ha a che fare con un imprenditore che comprende l'importanza del passaggio del testimone ma riconosce l'inadeguatezza del successore. Da un lato siamo di fronte a una successione pretesa e dall'altro a una successione programmata.
    - *Area del disagio calante*: è la situazione in cui la generazione entrante è in possesso delle competenze necessarie ed ha sviluppato un senso della continuità aziendale, tuttavia, l'imprenditore si dimostra riluttante a lasciare le redini dell'impresa. Abbiamo quindi da una parte la successione collaborativa, e dall'altra una successione elusa;
- *Area del consenso*: è la situazione in cui la generazione emergente ha sviluppato le competenze e le qualità necessarie per poter guidare l'impresa. Inoltre, nutre il desiderio di apportare il proprio contributo per far crescere e prosperare l'impresa familiare. L'imprenditore è ben disposto al lavoro di gruppo ed è favorevole a collaborare con il successore. In questo modo all'interno dell'impresa si instaura un clima che favorisce la successione.

*Tabella 6: Le aree di confronto intergenerazionale*

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="4">Generazione emergente</td></tr>
<tr><td>Successione pretesa</td><td>Successione conflittuale</td><td>Successione fisiologica</td><td>Successione collaborativa</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Generazione presente</td><td>Successione elusa</td><td colspan="4" rowspan="4">Area del conflitto<br> <br>Area del disagio emergente<br>Area del disagio calante<br> <br>Area del consenso</td></tr>
<tr><td>Successione istantanea</td></tr>
<tr><td>Successione rimandata</td></tr>
<tr><td>Successione programmata</td></tr>
</table>

*Fonte*: Piantoni G. (1990), *La successione familiare in azienda (Continuità dell'impresa e ricambio generazionale),* Etas Libri.

# CAPITOLO 3: LA PIANIFICAZIONE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Le tematiche che vengono affrontate in questo terzo capitolo riguardano: la continuità aziendale, l'importanza della pianificazione, la pianificazione del processo generazionale ed in particolar modo il piano strategico aziendale, familiare e patrimoniale, ed infine la continuità ed i rischi per i vari portatori di interessi.

## 3.1 La continuità aziendale

Ogni azienda attraversa nel corso della vita fasi di successo e fasi di insuccesso. Nel momento in cui si verificano situazioni di crisi o di difficoltà, queste rischiano di mettere a repentaglio l'equilibrio di gestione raggiunto durante le fasi evolutive. Ad esempio, può presentarsi la situazione in cui le decisioni e le linee di indirizzo prese inizialmente dall'impresa l'abbiano portata a un periodo di successo, ma il sopraggiungere di cambiamenti nell'ambiente interno o esterno all'azienda (per esempio l'aumento della dimensione aziendale, il ricambio generazionale, le nuove strategie attuate dai competitors ecc.), non siano più efficaci e diviene fondamentale in questi casi riuscire a dare un nuovo impulso all'iniziativa imprenditoriale per mezzo di nuove strategie di sviluppo (Dell'Atti, 2007). L'adozione di una nuova strategia di sviluppo porterà l'impresa ad una nuova fase di successo solamente se la struttura organizzative e lo stile di gestione verranno adeguati ad essa (Nicolò, 2000). La successione al vertice può dare un nuovo slancio alla formula imprenditoriale, dando il via ad un periodo di transizione all'interno dell'impresa che può favorire il superamento di fasi di difficoltà e dare quindi continuità all'impresa. Generalmente però, le imprese considerano il passaggio generazionale un processo critico, poiché non garantisce loro lo sviluppo e la continuità nel tempo. Questo accade soprattutto nelle imprese familiari, nelle quali l'accentramento del potere in capo ad un solo individuo e la presenza di una visione strategica consolidata nel corso del tempo, rendono difficile accogliere qualunque tipologia di cambiamento, come ad esempio accettare le idee innovative del successore. Oltre a ciò, la gestione del processo di successione è complicata dalla presenza di conflitti di natura emotiva ed affettiva che possono sorgere tra i membri della famiglia, come ad esempio la rivalità tra fratelli per succedere al padre nel ruolo di leader, il legame padre e figlio che è spesso caratterizzato da contrasti ecc. (Dell'Atti, 2007).

Quindi per poter cogliere gli effetti positivi che il passaggio generazionale può produrre, è fondamentale essere in grado di anticiparlo e saperlo poi gestire. Un occhio di riguardo, come già anticipato nel capitolo precedente, deve essere rivolto al successore, il quale non soltanto dovrà essere in possesso delle conoscenze, competenze ed esperienze necessarie per prendere il posto dell'imprenditore in carica, ma dovrà anche essere interprete della cultura aziendale propria dell'impresa, perché i cambiamenti che deciderà di attuare dovranno portare ad una progressiva

evoluzione di tale cultura e non ad un netto taglio con il passato dell'impresa. Così facendo verrà mantenuta la stabilità e l'equilibrio all'interno dell'azienda. L'impresa familiare quindi, per mezzo del susseguirsi dei passaggi generazionali, può beneficiare di nuove combinazioni produttive, valorizzarne le potenzialità e perseguire così nuovi vantaggi competitivi (Dell'Atti, 2007).
Per raggiungere questi risultati è di primaria importanza che l'impresa sia in grado di far convergere le aspettative di tutti i soggetti coinvolti e dunque di continuare a mantenere nel tempo un elevato livello di redditività. Per garantire la continuità dell'impresa familiare, è fondamentale che gli imprenditori che si susseguono considerino l'impresa come un organismo destinato a durare nel tempo anche oltre la vita di ciascuno di loro. Essi non devono mettere al primo posto obiettivi di natura speculativa. Questa concezione si concilia con la volontà di molti fondatori di tramandare l'impresa ai propri discendenti e in questo modo lasciare un segno del proprio passaggio alle generazioni successive (Dell'Atti, 2007).

## 3.2 L'importanza della pianificazione

Nel corso della vita di un'impresa, a causa di eventi improvvisi come, ad esempio, la morte dell'imprenditore o la sua momentanea incapacità, si possono presentare situazioni di emergenza, di contrasti e di disaccordi che richiedono rapidità nelle scelte. Generalmente quando si verifica un problema di natura successoria e l'impresa non è preparata ad affrontarlo, accade spesso di osservare un rallentamento, o nel peggiore dei casi un arresto dell'attività, che può causare un deterioramento delle relazioni instaurate nel corso del tempo con i vari portatori di interessi. Situazioni di questo tipo si presentano con maggior frequenza nelle imprese familiari dove l'imprenditore, a causa di alcuni fattori psicologici, ha continuato a posticipare la pianificazione della successione (Dell'Atti, 2007). Questo è dovuto dal forte attaccamento che il fondatore nutre nei confronti dell'impresa, che considera come un bene di sua proprietà in grado di rappresentare il successo dei sacrifici da lui compiuti nel corso del tempo, e che quindi si rifiuta di cederne il controllo ai suoi discendenti per timore che rovinino ciò che ha creato con impegno e dedizione nel corso della sua vita (Bertella, 1995).
La scelta di rimandare la pianificazione della successione, viene constatata anche nelle imprese che stanno attraversando delle fasi di crisi, poiché considerano più importante concentrarsi sul superamento di queste fasi invece di focalizzarsi su un problema che non si è ancora presentato come la successione. Questi comportamenti da parte dell'imprenditore non fanno altro che impedire la preparazione delle basi per quando avverrà il passaggio generazionale e di conseguenza potrebbero causare danni a cui è difficile porvi rimedio. Ragione per cui è importante che venga realizzata una gestione che si fondi sull'intenzione di dare continuità all'impresa familiare e non sulla casualità degli eventi. Attraverso la pianificazione strategica le imprese possono delineare la propria identità futura e decidere i percorsi più adatti per raggiungere questo scopo, in quanto sulla base delle informazioni

disponibili, consente di organizzare in anticipo i possibili scenari futuri e di cogliere le opportunità che si presentano con essi (Dell'Atti, 2007).

I piani strategici inizialmente predisposti non sono vincolanti, possono essere modificati in base alle variabili ambientali e ai cambiamenti della gestione aziendale che spingono la strategia ad evolversi e di conseguenza a rivedere e migliorare i piani predisposti (Cassandro, 1978).

Sulla base delle decisioni e delle azioni che vengo messe in atto dall'impresa si configura la strategia emergente che permette di sistematizzare ed apportare le modifiche necessarie alla strategia deliberata. Ciò significa che la strategia viene considerata come un processo che si fonda sulla logica incrementale, ovvero sull'adeguamento continuo delle decisioni prese in rapporto ai mutamenti dell'ambiente interno ed esterno dell'impresa. Risulta essenziale confrontare costantemente gli obiettivi precedentemente stabiliti e i risultati che si ottengono man mano, in modo da essere pienamente consapevoli degli scostamenti che si verificano e delle relative cause. Così facendo possono essere tempestivamente attuate azioni correttive volte a riorientare lo svolgimento dell'attività d'impresa verso le finalità pianificate, in modo da modificare la precedente impostazione strategica. Il processo di pianificazione strategica consiste quindi in un costante susseguirsi di fasi di elaborazione, formalizzazione e rettifica della strategia, che consentono di stabilire in modo formale gli obiettivi verso cui indirizzare la gestione aziendale e di migliorarli in base ai cambiamenti del contesto.

Nelle imprese familiari stabilire dei punti di riferimento uguali per tutti per il futuro dell'azienda, contribuisce ad orientare tutti i membri della famiglia verso la stessa direzione, anche se l'impresa è di piccole dimensioni e persiste la falsa credenza che la pianificazione formale sia superflua in queste realtà organizzative (Dell'Atti, 2007).

Nelle imprese familiari, una situazione che richiede la definizione di piani strategici in modo da ricercare in anticipo una soluzione che mette tutti i soggetti coinvolti d'accordo, è la successione della posizione al vertice. Affinché la questione successoria venga analizzata nella sua totalità, non si deve attendere il momento in cui l'imprenditore decide di ritirarsi per dare il via al processo di ricambio generazionale, ma è opportuno valutare in largo anticipo il futuro fabbisogno delle risorse finanziarie da parte dell'impresa, come muteranno i rapporti con i dipendenti, gli obiettivi futuri del successore designato, come quest'ultimo percepisce i valori propri dell'azienda, se rappresenta una scelta compatibile con le strategie di sviluppo dell'impresa ecc. La pianificazione del passaggio generazionale permette quindi di compiere delle decisioni assennate e lungimiranti grazie all'analisi del passato e del presente dell'impresa, i motivi che l'hanno portata al successo, gli obiettivi dei membri della famiglia e le criticità ed opportunità che prevede di affrontare in futuro (Dell'Atti, 2007).

## 3.3. La pianificazione del passaggio generazionale

Generalmente la pianificazione del passaggio generazionale non viene presa in considerazione durante la prima fase di vita dell'impresa, in quanto il fondatore concentra le sue attenzioni sulla realizzazione ed organizzazione dell'attività. L'impresa familiare però, al fine di garantire la propria continuità nel tempo, non può rimandare l'inizio del processo di pianificazione di un eventuale ricambio ai vertici nel momento in cui essa cresca in termini di dimensioni, abbia bisogno di nuovi individui in possesso di specifiche competenze manageriali per gestire i cambiamenti, ed il numero dei componenti della famiglia ed i loro conflitti interni sia aumentato (Dell'Atti, 2007).
Innanzitutto, per dare il via a un processo di pianificazione successoria è fondamentale che i componenti della famiglia proprietaria siano consapevoli delle problematiche e delle opportunità che da esso possono derivare e dal vantaggio che il sostegno di esperti esterni alla famiglia possono apportare. È importante che l'impresa familiare, al fine di affrontare ogni aspetto che coinvolga il passaggio generazionale, si affidi a consulenti esperti in possesso di specifiche competenze in ambito giuridico, fiscale, organizzativo, finanziario, assicurativo ecc. (Bertella, 1995).
Alcuni di questi soggetti esperti devono essere del tutto nuovi per l'impresa, così da garantire distacco ed imparzialità nei confronti delle problematiche intrafamiliari durante tutto il processo. Una buona pianificazione deve quindi essere supervisionata da più soggetti, non solo dai dai membri della famiglia e dai manager che rivestono un ruolo di rilievo all'interno dell'impresa familiare, ma anche dai consulenti interni ed esterni. L'obiettivo è quello di mettere in atto un approccio interdisciplinare che consenta ad ogni impresa di individuare la soluzione che meglio si adatti alle proprie esigenze (Dell'Atti, 2007).
Come è stato detto precedentemente, il processo di successione non è costituito dal solo momento in cui avviene il passaggio del testimone, ma comprendere invece una serie di fasi che si susseguono nel tempo e che si concludono con il trasferimento di ruoli, conoscenze, competenze e responsabilità dal fondatore al suo erede (Baschieri, 2014).
Fondamentalmente il processo generazionale è formato dalle seguenti fasi (Dell'Atti, 2007):

1) *Definizione di una visione comune*;
2) *Progettazione della transizione*;
3) *Monitoraggio della transizione*.

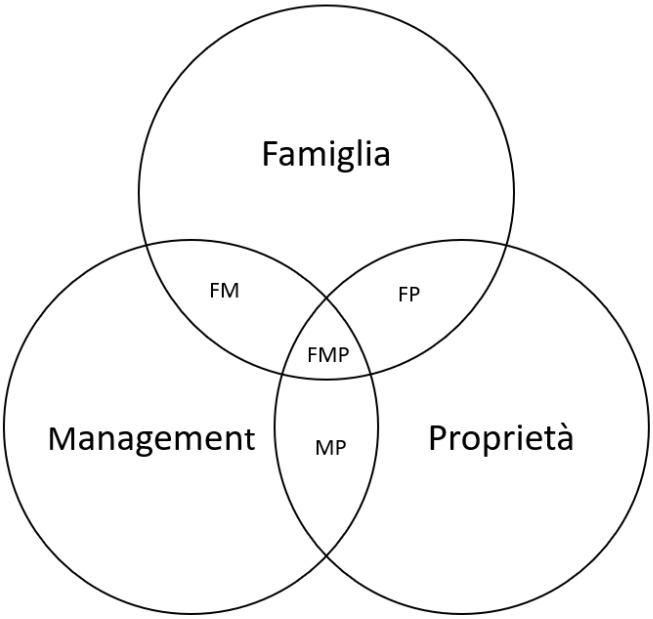
Durante la prima fase i vari componenti, attraverso lo scambio di pensieri e idee sul futuro dell'impresa, cercano di giungere ad una visione comune stabilendo quindi, con la supervisione dei consulenti, l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, vale a dire l'insieme dei valori e degli obiettivi propri di ciascuna impresa familiare. Durante il monitoraggio della transizione, ovvero nella

seconda fase, si sviluppa in modo preciso e completo il *progetto di transizione*, viene quindi ufficializzato l'orientamento strategico di fondo e precisata la soluzione alla questione successoria. Questo avviene per mezzo della definizione degli obiettivi strategici di medio lungo periodo, e stabilendo le azioni tecnico-operative che verranno attuate. Nell'ultima fase, che consiste nel monitoraggio della transizione, viene effettuato un controllo sistematico sull'effettiva attuazione degli interventi previsti, che continua nel tempo fino al momento in cui gli obiettivi del processo di transizione vengono raggiunti e consolidati. Questa è la fase in cui l'attualità del progetto di transizione viene verificata e se necessario verranno apportate le opportune modifiche (Dell'Atti, 2007).
Il progetto di transizione deve essere considerato come un paino integrato che si concentra su tre aree differenti, vale a dire: l'area aziendale, quella familiare e quella proprietaria (Tomaselli, 1996). Per ognuna di esse viene realizzato un piano strategico riconducibili ad un arco temporale di medio lungo periodo, che riflette gli obiettivi dei diversi portatori di interesse nell'impresa. I tre piani strategici che compongono il progetto di transizione sono quindi (Bertella, 1995):

- *Il piano strategico aziendale*: volto a sottolineare le linee di sviluppo dell'impresa e la struttura organizzativa e finanziaria che assumerà in futuro;
- *Il piano strategico familiare*: dedito a rendere formali i rapporti tra famiglia e impresa;
- *Il piano strategico patrimoniale*: volto a stabilire i futuri assetti proprietari dell'azienda.

Per raggiungere gli obiettivi dei piani sopra citati, sarà fondamentale preparare dei piani operativi di breve periodo, che quindi non oltrepassano l'anno. Ne sono un esempio i piani di budgets e quelli di esercizio, che consistono nel trasferire gli obiettivi stabiliti nei piani strategici in obiettivi di breve periodo. Come anticipato precedentemente, questi piani strategici riflettono gli obiettivi dei diversi portatori di interesse nell'impresa, difatti: il management, nutre interesse per le performances economiche dell'impresa; la famiglia, considera l'azienda come un mezzo per soddisfare i propri bisogni e attraverso la quale far continuare nel tempo la propria identità; la proprietà, vede l'impresa come un investimento che le permette di ottenere una remunerazione adeguata. Ciononostante, è errato considerare questi tre soggetti completamente separati tra loro, poiché mostrano delle aree di sovrapposizione.

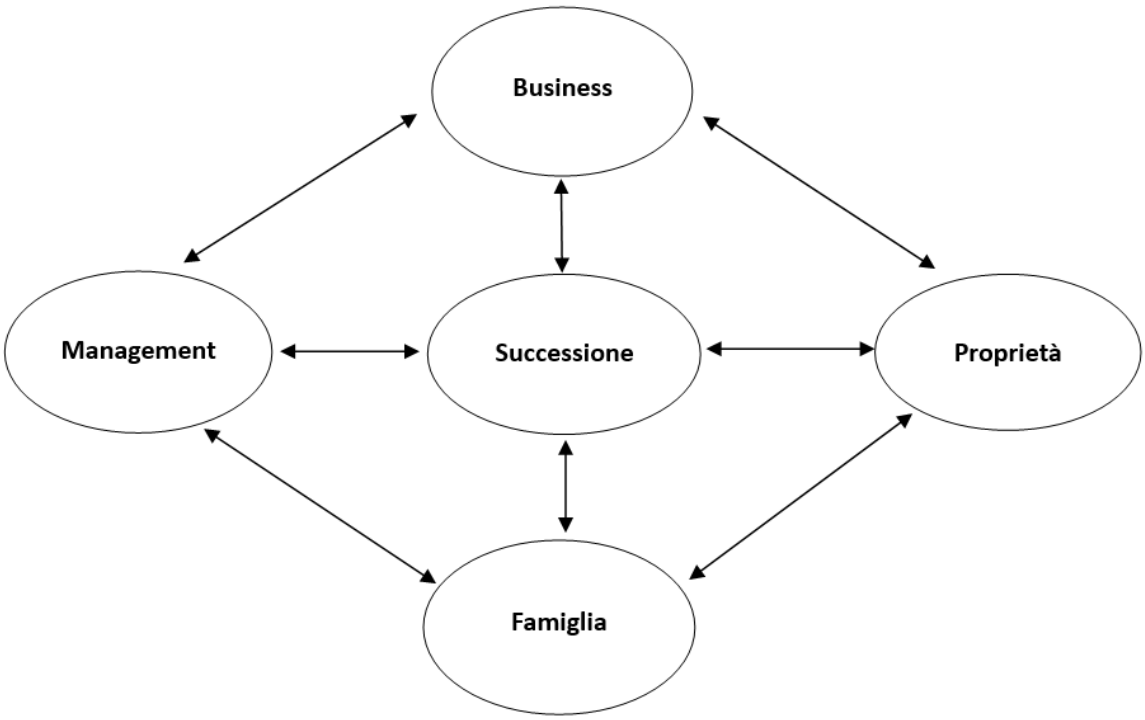
*Figura 2: Interrelazioni tra famiglia, proprietà e management*




Fonte: Bertella V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare,* Cedam, Padova.

In particolare, l'area di sovrapposizione tra famiglia e management (FM) individua quei familiari che hanno un ruolo manageriale all'interno dell'impresa ma non detengono quote di capitale; l'area di sovrapposizione tra famiglia e proprietà (FP) comprende quei componenti della famiglia che invece sono proprietari di quote di partecipazione al capitale ma non svolgono alcuna attività; l'area di sovrapposizione tra management e proprietà (MP) comprende quei manager che partecipano al capitale di rischio dell'impresa ma non fanno parte della famiglia; infine l'area in cui si sovrappongono famiglia, proprietà e management (FPM) individua i membri della famiglia con un ruolo manageriale nell'impresa e che detengono quote di capitale. Ognuna di queste configurazioni interpreta gli obiettivi aziendali in modo proprio (Bertella, 1995).
Questo modello è stato più volte rielaborato da vari studiosi, Amat (2004) in particolare lo rinomina *il modello dei cinque cerchi* ed apporta delle modifiche: introduce un'area di rilevo per l'impresa familiare, ovvero la successione; distingue da una parte la gestione d'impresa dal punto di vista della dimensione organizzativa, dall'altra considera l'impresa come forma di business dalla prospettiva strategica e competitiva.

*Figura 3: Il modello dei cinque cerchi*




*Fonte:* Amat J. M. (2004), *La continuidad de la impresa familiar*, Gestiòn 2000, Barcellona.

Le aree individuate da Amat (2004) e le relative problematiche sono:

- *L'area della famiglia*: esamina una sfilza di importanti fattori, tra i quali i valori della famiglia, i rapporti tra i membri, le loro attitudini, il livello di coesione presente, il modo in cui vengono risolti i conflitti, il livello di coerenza tra gli obiettivi della famiglia e la continuità dell'impresa, le strutture di governo presenti con l'obiettivo di coordinare le interazioni tra la famiglia e l'impresa.
- *L'area della proprietà*: affronta problematiche inerenti alla composizione societaria, all'apertura verso l'ingresso di managers e azionisti che non appartengono alla famiglia, al corretto funzionamento degli organi di governo ed alla gestione del patrimonio dell'impresa.
- *L'area del business*: prende in esame la competitività e la visione strategica dell'impresa, in base alle decisioni strategiche che sono state prese riguardo ai mercati di approvvigionamento, ai prodotti offerti, alle risorse disponibili e alle politiche implementate. L'area del business presenta molti fattori, tra i quali è importante sottolineare il disegno strategico dell'impresa e la strategia scelta per realizzarlo (la quale può essere proattiva o reattiva, di sviluppo o inseguimento, che mira all'innovazione dei prodotti offerti o al migliorare quelli esistenti). Gli elementi critici da prendere in esame riguardo al disegno strategico sono (Dell'Atti, 2007):

- La capacità del Consiglio d'amministrazione di influenzare positivamente l'orientamento strategico dell'impresa;
- L'utilizzo o meno di strumenti e metodi d'analisi in grado di capire i bisogni dei consumatori;
- Il livello di formalizzazione del disegno strategico;
- L'utilizzo o meno di forme di alleanze strategiche con altre imprese riguardanti l'aspetto tecnologico, commerciale o produttivo.

Per quel che riguarda la strategia adottata, essa si riflette su diversi aspetti, tra cui:

- Il grado di internazionalizzazione dei clienti e del mercato;
- Quanto riesce a differenziare i prodotti offerti, ciò avviene per mezzo di politiche di ricerca e sviluppo, promozioni, pubblicità;
- Il livello tecnologico;
- I costi di approvvigionamento delle risorse, che possono essere finanziarie, umane, tecnologiche ecc.

- *L'area del management*: esamina principalmente gli aspetti riguardanti le organizzazioni sindacali, la tecnologia, i fattori produttivi fondamentali per l'attuazione della strategia stabilita, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati e migliorare la posizione competitiva dell'impresa. Gli elementi da considerare sono molteplici, tra i quali:
  - *Il grado di professionalizzazione*: comprende il livello di formalizzazione, il decentramento delle decisioni, la presenza di comitati direttivi, l'esplicitazione delle responsabilità, la chiarezza e la trasparenza nelle funzioni ecc.;
  - *Il grado di formalizzazione del sistema di controllo*;
  - *Il grado di formalizzazione della politica delle risorse umane*: in ambito di formazione, retribuzione, avanzamenti di carriera ecc.
- *L'area della successione*: considerata come un processo che si conclude con il trasferimento del potere decisionale e della proprietà in capo al successore. La successione rappresenta un elemento fondamentale e uno dei più critici per la continuità dell'impresa. I fattori critici su cui viene posta l'attenzione riguardano il grado d'accettazione dell'imprenditore in carica nel ritirarsi dal proprio ruolo, il suo rapporto con i possibili successori, la pianificazione e gestione del passaggio generazionale.

Grazie alla pianificazione strategica gli interessi di ciascuna area convergono verso un'unica direzione, in modo che i tre piani strategici (aziendale, familiare e patrimoniale) non risultino essere in contrasto

tra di loro, ma che rendano espliciti gli obiettivi di medio e lungo periodo dell'impresa familiare (Dell'Atti, 2007).

### 3.3.1 Il piano strategico aziendale

La definizione del piano strategico aziendale permette all'impresa di decidere e stabilire la miglior strategia per lo sviluppo competitivo dell'impresa, oltre alle politiche da attuare e gli strumenti indicati per il controllo operativo e strategico (Dell'Atti, 2007).
L'individuazione di un'adeguata strategia avviene mediante un'attenta analisi del contesto in cui l'azienda stabilisce di operare, devono quindi essere prese in esame le macro variabili più importanti (come ad' esempio l'andamento dell'inflazione, la disponibilità del credito, le scelte di politica economica ecc.), e le minacce ed opportunità che si possono presentare nel mercato considerato (tra cui la presenza o meno di barriere d'entrata o di uscita, l'andamento della domanda, i rapporti con i concorrenti ecc.) (Rispoli, 1984).
Se l'impresa è di grandi dimensioni, il mercato può essere scomposto in aree strategiche d'affari, ovvero in sottoinsiemi che rappresentano il contesto competitivo esterno in cui l'impresa opera, in modo da individuare ed analizzare con più facilità i fattori di successo o meno e le prospettive di sviluppo di ogni area considerata. Guardando invece l'ambiente interno, è utile individuare i punti di forza e di debolezza propri dell'impresa, come ad esempio le risorse e le competenze che possiede, la struttura dei costi ecc. (Dell'Atti, 2007).
Oltre a ciò, l'impresa familiare deve tenere presente la propria visione sul futuro nel definire la strategia, ovvero deve considerare in che misura la famiglia è disposta ad impegnarsi nell'attività aziendale e delle risorse finanziarie di cui potrà usufruire in base alle previsioni effettuate. Nel caso in cui i membri della famiglia siano incerti sul futuro che immaginano per la propria impresa e sull'impegno che saranno in grado di dedicarle, si dovrà optare per la cessione dell'azienda a terzi o di continuare a gestirla conservando le stesse posizioni raggiunte e non adottando comportamenti troppo impegnativi riguardo al mercato. Si opterà per le stesse strategie anche nel caso in cui ci si attende un futuro con forte ristrettezza finanziaria per l'impresa. Invece, qualora le aspettative per il futuro dell'impresa familiare siano positive, si potranno scegliere strategie di tipo espansionistico con l'obiettivo di ottenere nuovi vantaggi competitivi (Dell'Atti, 2007).
Il piano strategico aziendale si dimostra vantaggioso anche nel delineare la struttura organizzativa e finanziaria che l'impresa dovrà assumere al fine di realizzare la strategia selezionata. Difatti l'impresa deve individuare in anticipo le soluzioni meno onerose per poter mettere in atto i nuovi sistemi amministrativi, per gestire le relazioni con i nuovi portatori di interessi, per meglio sovraintendere i sistemi produttivi interni ecc. (Dell'Atti, 2007). Sempre nell'ambito del piano strategico aziendale è utile

decidere quali strumenti sono più adatti a verificare l'implementazione della strategia, come ad esempio la contabilità generale ed analitica, l'analisi degli scostamenti. Oltre a questi abituali strumenti di misurazione delle performances, i sistemi di controllo più avanzati utilizzano anche strumenti in grado di fornire sia informazioni quantitative che qualitative, come la Balance Scorecard (Dell'Atti, 2007).

### 3.3.2 Il piano strategico familiare

Il piano strategico familiare, denominato anche *regolamento di famiglia*, definisce l'equilibrio che i membri della famiglia vogliono riuscire ad ottenere e a mantenere nel tempo tra l'impresa e la famiglia; esso racchiude al suo interno la filosofia di base a cui i familiari fanno riferimento per gestire l'impresa familiare. La prima parte del piano, denominata *dichiarazione di principi* o *manifesto della famiglia* o *protocollo familiare*; comprende i valori guida propri di ciascun'impresa familiare che dovranno essere seguiti dai familiari per gestire l'impresa, e l'impegno che essi vogliono dimostrare nei riguardi dei portatori di interessi. Viene poi specificato il comportamento che i familiari dovranno attuare in quanto al legame con la tradizione, all'unità familiare, alla coesione. Inoltre, viene chiarita la responsabilità verso i vari portatori di interessi, ovvero i dipendenti, i managers, i fornitori, i clienti ecc. Rendendo quindi esplicito l'impegno dei componenti della famiglia nei confronti della conduzione dell'attività d'impresa e le ragioni alla base di questa decisione, farà sentire i familiari in obbligo a rispettare quanto stabilito nel piano. In aggiunta a ciò, il piano strategico familiare include anche l'insieme di regole volte ad assicurare la governabilità dell'impresa e gestire il passaggio generazionale. Queste norme sono orientate a (Dell'Atti, 2007):

- Stabilire il metodo con cui vengono elaborate le decisioni ed il tipo di consenso richiesto per assumerle;
- Individuare il percorso formativo e le esperienze richieste ai successori;
- Decidere i ruoli dei membri della famiglia, ovvero consiste nello stabilire chi di loro è più adatto a diventare un amministratore o un dirigente, e chi un proprietario di quote del capitale dell'impresa senza però avere alcun rilievo sulla gestione. Alcuni componenti della famiglia potranno sia partecipare in modo attivo alla gestione, sia partecipare al capitale di rischio dell'impresa. È fondamentale che ai familiari che partecipano in modo attivo alla vita dell'impresa, siano assegnate responsabilità e compiti diversi al fine di ridurre le possibilità che si creino contrasti tra loro;
- Regolamentare il funzionamento dell'organo amministrativo, ovvero deve definire le regole riguardanti la composizione del consiglio d'amministrazione, chiarendo l'intenzione o meno di inserire amministratori terzi. Queste regole hanno l'obiettivo di

assicurare la professionalità dell'organo di governo ed evitare la situazione in cui sia composto per lo più da membri della famiglia non in possesso delle giuste competenze o attenti soltanto a tutelare i propri interessi. Inoltre, devono essere disciplinati altri aspetti come: la distinzione tra la figura del Presidente (punto di riferimento della proprietà) e quella dell'Amministratore Delegato (punto di riferimenti del management), le maggioranze richieste per prendere le decisioni, la frequenza e le modalità con cui verranno svolte le riunioni, la pianificazione annuale dei lavori del consiglio;

- Determinare in modo trasparente i criteri per gli avanzamenti di carriera e per le remunerazioni;
- Stabilire la periodicità delle riunioni familiari e il modo in cui dovranno essere svolte, in quanto questi incontri incoraggiano l'unione tra i membri e il senso d'appartenenza nei confronti dell'azienda. Per questo motivo è importante che le riunioni si svolgano con costanza nel tempo e non si limitino alla fase di pianificazione del passaggio generazionale;
- Realizzare un sistema di comunicazione basato sulla trasparenza per tenere costantemente informati tutti i componenti della famiglia sull'andamento dell'attività d'impresa;
- Specificare gli organi incaricati di controllare il rispetto del piano strategico familiare, come ad esempio i consigli di famiglia e i comitati dei dirigenti.

Il piano strategico familiare grazie alla presenza di quest'insieme di regole diventa uno strumento per garantire la stabilità del governo dell'impresa in ogni momento, anche nei periodi in cui avviene il passaggio generazionale. Può essere considerato come un codice di condotta per i familiari che li obbliga a rispettare gli impegni presi ed escludere la possibilità di mettere in atto comportamenti che favoriscano gli interessi di alcuni di loro a discapito dei restanti. In questo modo vengono quindi ridotte, ove possibile, le possibilità di conflitto tra i membri della famiglia proprietaria. È importante che la conoscenza del piano strategico familiare non si limiti ai soli familiari, ma anche a tutti coloro che sono coinvolti nell'attività dell'impresa familiare poiché è una loro prerogativa essere messi al corrente della missione aziendale, di come il potere è distribuito all'interno dell'impresa e delle modalità operative della successione (Dell'Atti, 2007).

### 3.3.3 Il piano strategico patrimoniale

Il piano strategico patrimoniale definisce come il patrimonio dell'impresa familiare debba essere ripartito tra gli eredi al fine di assicurare la continuità dell'azienda e il raggiungimento dei migliori

risultati conseguibili dall'investimento dei cespiti che compongono l'asse patrimoniale (Dell'Atti, 2007). Solitamente viene stabilito che al successore designato a sostituire l'imprenditore uscente, verrà ceduta la maggioranza del capitale affinché possa consolidare la propria leadership, mentre gli eredi che andranno a rivestire un ruolo marginale all'interno dell'impresa familiare, saranno compensati in base a quanto indicato nel piano strategico familiare. Per quel che riguarda l'imprenditore che si ritirerà dalla scena, nel piano strategico patrimoniale viene stabilito un compenso tale da assicurargli un adeguato tenore di vita. Grazie all'utilizzo di alcuni strumenti assicurativi, come la polizza trattamento fine mandato (TFM), l'ammontare da destinare all'imprenditore uscente viene gradualmente accumulato nel corso degli anni. Questa complessa attività di pianificazione permette quindi all'impresa familiare di delineare la sua futura struttura patrimoniale con l'obiettivo di evitare la situazione in cui i futuri scenari possibili compromettano gli equilibri gestionali (Dell'Atti, 2007).

## 3.4 Continuità e rischi per gli stakeholders

Ogni impresa familiare si inserisce in un sistema economico più ampio grazie ai molteplici rapporti che nel corso del tempo è riuscita ad instaurare con i vari portatori di interessi. La stesura del piano strategico e la comunicazione all'esterno della propria missione testimoniano l'intenzione della famiglia proprietaria di prendersi le responsabilità per mezzo della conduzione di un progetto imprenditoriale nei confronti dei vari stakeholders (Dell'Atti, 2007). Il fatto che a seguito del passaggio generazionale l'impresa non sopravviva o entri in un periodo di crisi, costituisce un rischio non soltanto per la famiglia a capo dell'impresa, ma anche per tutti i soggetti che hanno rapporti con essa. Molti portatori di interesse rischiano di rimetterci qualcosa, per esempio, i dipendenti possono perdere il proprio posto di lavoro, i fornitori i pagamenti puntuali e le forniture costanti, i clienti la certezza e la sicurezza di acquistare prodotti di qualità, gli istituti di credito la remunerazione dei prestiti concessi e il rimborso ecc. (Dell'Atti, 2007). Gli Stakeholders risentono quindi delle difficoltà che l'impresa familiare vive, ma essi hanno il potere di influenzare le decisioni prese dall'impresa. L'imprenditore è conscio del valore che i vari portatori di interesse sono in grado di fornire all'impresa, questo lo spinge a continuare ad essere il punto di riferimento per essi e di conseguenza egli tende a rinviare la delega della gestione dei rapporti con gli stakeholders al suo successore designato. Questo comportamento da parte dell'imprenditore fa si che una volta avvenuto il passaggio del testimone, gli stakeholders non nutrano la stessa stima e fiducia nei confronti del nuovo imprenditore e quindi potrebbero decidere di interrompere i rapporti con l'impresa. Per evitare che ciò accada è fondamentale che il successore sostituisca gradualmente l'imprenditore in carica nei rapporti con i vari portatori d'interessi (Dell'Atti, 2007). Solamente attraverso la costante ricerca di soluzioni volte a garantire continuità all'impresa essa può sopravvivere nel tempo e contemporaneamente riuscire a tutelare gli interessi di tutti gli

stakeholders coinvolti (Di Lazzaro, 1990). Difatti, il rischio d'impresa può essere considerato come un rischio riflesso nei riguardi dei vari stakeholders, emerge quindi una *responsabilità sociale riflessa* che condiziona tutte le decisioni del soggetto a capo dell'impresa familiare (Di Cagno, 2002).

# CAPITOLO 4: VINCOLI SPECIFICI FEMMINILI ALLA SUCCESSIONE

Questo quarto e ultimo capitolo affronta i vincoli specifici femminili che le figlie affrontano al momento della successione. Inizialmente viene proposta una panoramica sul ruolo delle donne all'interno dell'impresa familiare e successivamente viene presentata una revisione della letteratura degli ultimi vent'anni (a partire dal 2003) sulle sfide inerenti al processo di successione che le figlie femmine affrontano all'interno delle imprese familiari. In particolare, vengono analizzati e approfonditi i vincoli specifici femminili alla successione che coinvolgono i fattori culturali, relazionali, di settore ed individuali. Infine, vengono esposti alcuni fattori che possono agevolare la successione delle donne, in particolare delle figlie femmine dell'imprenditore, all'interno dell'impresa familiare.

## 4.1 Il ruolo delle donne all'interno dell'impresa familiare

Generalmente, nel processo che prevede la socializzazione con i vari soggetti coinvolti nell'impresa familiare e l'inserimento graduale all'interno dell'organizzazione, le figlie femmine vengono trattate in modo differente rispetto ai figli maschi ed altri parenti di sesso maschile (Iannarelli, 1992). Fondamentalmente, rispetto ai fratelli, le figlie femmine trascorrono meno tempo nell'impresa e questo non dà loro modo di apprendere le competenze necessarie e di sviluppare un interesse nei confronti dell'impresa di famiglia. Inoltre, vengono scarsamente incoraggiate ad affrontare un percorso di costruzione di una leadership individuale e spesso sono i loro stessi genitori a privarle degli strumenti necessari per conoscere le opzioni disponibili per il loro futuro lavorativo, decidendo così al loro posto (Baschieri, 2014).

In molti casi, le figlie femmine non vengono nemmeno prese in considerazione dai padri-fondatori come possibili successori dell'impresa, per questo motivo Dumas (1989) le denomina come "successori invisibili". Il loro ingresso nell'impresa di famiglia avviene spesso su base temporanea per aiutare e supportare la famiglia in situazioni di difficoltà (Dumas, 1989). All'interno dell'impresa familiare non vengono riconosciuti il loro valore ed il loro contributo, nemmeno quando sono in possesso di importanti credenziali in termini di istruzione, abbiano svolto precedenti esperienze lavorative in differenti organizzazioni ed abbiano sviluppato capacità manageriali (Dumas, 1992). Spesso sono le figlie stesse a non valutare l'idea di entrare a far parte dell'attività di famiglia. Le situazioni in cui la figlia femmina ha preso le redini dell'impresa famigliare sono generalmente da imputare ad un inaspettato vuoto nel ruolo di leader e quindi sono subentrate per necessità dell'impresa (Baschieri, 2014). Tutto ciò contribuisce a mettere in luce e a comprendere il motivo per cui ancora oggi tra uomini e donne vi sia una così sostanziale differenza numerica nelle posizioni di guida dell'impresa familiare. Nonostante ciò, la quantità di figlie femmine a capo di imprese familiari sta gradualmente crescendo. Infatti, da uno studio condotto sulle imprese familiari statunitensi emerge

che nel 2007 il 24% di esse aveva un amministratore delegato donna, mentre nel 2002 questo dato raggiungeva il 10%; inoltre il 30% delle aziende intervistate ha affermato che il prossimo successore sarà una donna (MassMutual, 2007).
Le donne nelle aziende familiari affrontano difficoltà molto simili a quelle delle donne che lavorano nelle imprese non familiari, ma vivono anche dei problemi del tutto unici, che derivano dalla sovrapposizione dell'istituto della famiglia e quello dell'impresa, come ad esempio i conflitti tra i membri della famiglia (Dumas, 1992).

## 4.2 Metodo di analisi

È stata svolta una revisione della letteratura degli ultimi vent'anni (a partire dal 2003 fino al 2023) sulle sfide inerenti al processo di successione che le donne affrontano all'interno delle imprese familiari. Ad oggi, gli studi di Jimenez (2009), Wang (2010), Campopiano et al. (2017), Kubíček e Machek (2019) costituiscono il limitato numero di lavori di revisioni disponibili sul coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari. Per compiere questo lavoro di ricerca e revisione, sono stati reperiti differenti articoli provenienti da diverse riviste accademiche all'interno del database *Web of Science*, attraverso una ricerca combinata di parole chiave come ad esempio "impresa familiare", "successione", "genere", "rapporto padre-figlia", "donna", "figlia", "sfide per le donne" ecc. Di queste parole sono stati cercati anche i plurali per evitare di escludere eventuali articoli rilevanti. Ulteriori collegamenti sono stati trovati successivamente incrociando gli elenchi delle citazioni delle riviste scientifiche che corrispondevano al tema di ricerca. Sono stati poi esclusi gli articoli non in lingua inglese, quelli non incentrati sulle imprese familiari e che nella loro analisi escludevano le donne. I temi proposti sono stati sviluppati man mano che la ricerca proseguiva e al termine della revisione sono stati riorganizzati per fornire una panoramica funzionale dello stato attuale della ricerca sulle sfide inerenti al processo di successione femminile nell'impresa familiare. In totale sono stati utilizzati 26 articoli provenienti da differenti riviste accademiche. La tabella sottostante evidenzia le riviste accademiche a cui appartengono gli articoli selezionati ed analizzati per svolgere questo lavoro di revisione dello stato attuale della ricerca sui vincoli specifici femminili al momento della successione all'interno dell'impresa familiare.

*Tabella 7: Numero di articoli considerati per rivista accademica*

| **Rivista Accademica** | **Numero articoli** |
|---|---|
| Family Business Review | 4 |
| Journal of Family Business Strategy | 4 |
| Journal of Family Business Management | 2 |
| Academy of Management Review | 1 |
| Entrepreneurship Theory and Practice | 1 |
| European Academy of Management | 1 |
| Frontiers in Psychology | 1 |
| Gender in Management: An International Journal | 1 |
| International Entrepreneurship and Management Journal | 1 |
| International Journal of Gender and Entrepreneurship | 1 |
| International Small Business Journal | 1 |
| Journal of Business Venturing | 1 |
| Journal of Corporate Finance | 1 |
| Journal of Family and Economic Issues | 1 |
| Management International | 1 |
| Review of Managerial Science | 1 |
| Small Business Economics | 1 |
| Small Enterprise Research | 1 |
| The Quarterly Journal of Economics | 1 |
| **Totale** | **26** |

Di seguito vengono affrontati i vincoli specifici femminili alla successione che coinvolgono rispettivamente i fattori culturali, relazionali, di settore, e individuali. È importante sottolineare che questi fattori sono tra loro connessi e si influenzano a vicenda.

## 4.3 Fattori culturali

Questo paragrafo riguarda i vincoli dettati dal conteso culturale che hanno il potere di influenzare la natura stessa dell'impresa familiare e le sue scelte nel momento di considerare o meno le figlie come future eredi dell'impresa di famiglia. In particolare, verrà affrontato il fenomeno culturale della primogenitura, gli stereotipi legati al genere del successore e la discriminazione che viene percepita dalla figlia.

### 4.3.1 Primogenitura

Nelle società patriarcali si considera il primo figlio maschio come il predestinato a prendere le redini dell'azienda di famiglia. I successori delle imprese familiari sono stati spesso scelti in base al sesso e all'età, poiché la primogenitura è considerata da tempo una tradizione in diverse culture (Keating e Little, 1997). La primogenitura è quindi la pratica in cui il primo figlio maschio viene considerato come l'erede dell'impresa familiare (Jimenez, 2009).

Il fatto che nel mondo la preferenza per i successori di sesso maschile rispetto a quelli di sesso femminile sia ancora presente, è sostenuto anche da studi più recenti. Bennedsen et al. (2007), ad esempio, esaminano nella loro ricerca se il genere del primogenito abbia qualche impatto sulla decisione del CEO uscente di nominare un successore nelle aziende familiari danesi. I risultati mostrano che i primogeniti maschi hanno una maggior probabilità di essere scelti come successori dell'impresa di famiglia rispetto alle primogenite femmine. È importante notare che la Danimarca, nonostante sia uno dei paesi con elevati livelli di uguaglianza di genere e di partecipazione femminile alla leadership secondo il *World Economic Forum*, non sia ancora riuscita a superare completamente l'ostacolo della primogenitura (Bennedsen et al., 2017).

Altri autori sostengono invece che il criterio della primogenitura sia ormai in declino e che la scelta dei successori delle imprese familiari sia ormai guidata da criteri più oggettivi come l'abilità, l'impegno, le competenze e le esperienze possedute dai vari candidati. In questo modo non viene seguita la predeterminazione biologica, e ciò permette alle figlie femmine in possesso delle giuste caratteristiche di essere scelte come futuri leader dell'impresa familiare rispetto ai loro fratelli maschi (Humphreys, 2013). Ad esempio, nello studio condotto da Vera e Dean (2005), è emerso che non sempre il primo figlio maschio è colui che prenderà le redini dell'impresa di famiglia. Nel 60% dei casi è stata la figlia primogenita a succedere al padre nella gestione dell'impresa e 5 di esse avevano dei fratelli maschi minori, i quali però non erano interessati a subentrare al comando dell'azienda di famiglia. Nello studio[7] di Deng (2015) le figlie primogenite sono state scelte, preparate e incoraggiate fin da piccole per guidare l'impresa di famiglia. Agli occhi delle loro famiglie, le figlie sono viste come una risorsa preziosa in quanto non solo possono contribuire all' impresa familiare supportando la famiglia, ma hanno avuto modo di acquisire con il tempo le capacità per condurre l'impresa con successo. Ciò dimostra che la regola della primogenitura può essere superata anche in paesi con forti tradizioni di

[7] In questo studio l'autore utilizza un campione di convenienza, ovvero considera quattro casi di successione da padre a figlia in cui l'esperienza è stata generalmente positiva. A causa del limitato numero di casi studio, i risultati ottenuti potrebbero non essere generalizzati e applicati a tutte le imprese familiari cinesi. Il campione è quindi sovra rappresentativo delle successioni femminili di successo.

primogenitura maschile come la Cina. In quest'ultimo paese, infatti, la politica del figlio unico ha portato per lunghi periodi di tempo a non tenere minimamente in considerazione le figlie femmine come candidate alla successione nella gestione dell'impresa di famiglia, anche se figlie uniche e quindi primogenite. Questo ha condotto in molti casi alla decisione di vendere l'azienda di famiglia piuttosto che lasciarla nelle mani delle figlie primogenite (Cao et al., 2015; Kubíček e Machek 2019). Quest'ultima situazione si verifica non soltanto nei paesi dell'Asia, ma anche in Europa, come evidenziato nella ricerca di Bennedsen et al. (2007) sulle imprese familiari danesi, in cui è emersa un'alta probabilità che venga nominato un amministratore delegato esterno alla famiglia al posto della figlia, anche se primogenita. Pertanto, emerge che in molti casi le figlie femmine appaiono come un'opzione non praticabile (Wang, 2010).
Risulta quindi che, mentre un tempo il criterio della primogenitura costituiva nella maggior parte dei casi la regola per la scelta del successore all'interno delle imprese familiari che escludeva automaticamente le figlie femmine; ad oggi emergono risultati contrastanti, da una parte abbiamo imprese che ancora frequentemente considerano le donne come un candidato non valido alla successione familiare a causa dell'adesione implicita alla primogenitura, ed altre che si basano su criteri più oggettivi come le capacità e le competenze dei successori e che considerano le figlie come una risorsa preziosa per la continuità dell'impresa familiare.

### 4.3.2 Stereotipi di genere e discriminazione

Altre difficoltà che le donne incontrano riguardano l'esistenza e la percezione delle norme di genere e della discriminazione sia all'interno dell'impresa che della famiglia. La discriminazione di genere sembra essere percepita in modo differente dai genitori predecessori e dalle figlie successori. Costituisce una prova di ciò lo studio di Overbeke et al. (2015), che indagando questo tema sono giunti alla conclusione che le figlie, all'interno dell'azienda familiare, percepiscano maggiori livelli di discriminazione nei confronti delle donne rispetto ai padri. Questa maggior discriminazione sentita dalle figlie, le induce a vedere dei forti confini per il genere femminile all'interno dell'impresa di famiglia, e di conseguenza, le porta a una minor probabilità di prepararsi alla successione o di sviluppare una visione ed un interesse per l'azienda di famiglia.
Inoltre, dalla ricerca di Vera e Dean (2005) emerge che le figlie percepiscano un maggior livello di discriminazione di genere da parte di soggetti esterni all'impresa, come ad esempio amici e parenti che non prestano la propria attività nell'organizzazione, piuttosto che dai dipendenti dell'impresa familiare. La discriminazione delle donne all'interno dell'impresa familiari si evince anche dalla loro mancata considerazione, sono per l'appunto "invisibili". Il lavoro che apportano all'azienda viene dato per scontato, in quanto è considerato un'estensione delle loro responsabilità nei confronti della famiglia; ne

consegue che in molti casi alle donne non venga riconosciuto il titolo o lo stipendio adeguato al lavoro svolto, o comunque risulti essere inferiore a quello maschile. Spesso i soggetti esterni alla famiglia, ovvero i clienti, i fornitori, i responsabili di altre imprese ecc. sono completamente all'oscuro del lavoro svolto dalle donne all'interno dell'azienda familiare (Jimenez, 2009).
L'invisibilità delle donne si manifesta quindi nel momento in cui il loro lavoro all'interno dell'impresa non viene adeguatamente formalizzato e riconosciuto, portando di conseguenza le figlie a una minor possibilità di fare carriera all'interno dell'impresa e ad un sentimento di insoddisfazione, nonostante contribuiscano anche loro al successo dell'azienda (Campopiano et al. 2017).
Gli stereotipi legati al genere sembrano rappresentare un ostacolo nello stabilire la legittimità della figlia come successore agli occhi degli stakeholders, soprattutto quando hanno ottenuto il ruolo di leder dell'impresa familiare a seguito di un evento critico. Nelle successioni femminili di successo, le figlie hanno riferito che i dipendenti volevano testare le loro competenze, specialmente nelle situazioni in cui le conoscevano fin dalla giovane età (Constantinidis e Nelson 2009).
Per quel che riguarda lo stereotipo riguardante la diversità tra uomini e donne nella gestione dell'azienda, la maggior parte degli studi condotti prima del 1980 sono giunti alla conclusione che le differenze di genere esistano chiaramente nel comportamento strategico manageriale e imprenditoriale. In particolare, la maggior parte degli studi riteneva che le donne fossero più caute, meno sicure, meno aggressive, più facili da persuadere ed avessero capacità di leadership e di problem solving inferiori rispetto agli uomini quando prendono decisioni a rischio (Johnson e Powell, 1994). Studi più recenti, come ad esempio quello di Sonfield e Lussier (2009), sostengono invece che non ci siano sostanziali differenze tra uomini e donne nello stile di gestione. Nella loro ricerca hanno esaminato un campione di 593 imprese familiari in sei paesi[8], in cui la percentuale di donne dirigenti è stata analizzata rispetto a determinate variabili caratteristiche del management che sono state precedentemente identificate come particolarmente rilevanti per la gestione dell'impresa familiare (come ad esempio lo stile di leadership, la presenza di conflitti tra i membri della famiglia, l'utilizzo o meno di consulenti esterni, la visione di lungo periodo, l'influenza del fondatore ecc.).
Le possibili differenze tra uomini e donne menzionate nella letteratura manageriale potrebbero essere dovute al fatto che gli uomini preferiscano la razionalità, il dominio e l'assunzione del rischio, mentre le donne preferiscano la cooperazione, la comunicazione e le soluzioni creative (Kubíček e Machek, 2019).
Nello studio di Ahrens et al. (2015) emerge che i successori familiari femminili sembrano essere dotati di un maggior livello di capitale umano rispetto ai successori familiari maschili. Inoltre, nel periodo post

[8] I paesi considerati nello studio di Sonfield and Lussier (2009) sono: Croazia, Egitto, Francia, India, Kuwait e gli Stati Uniti.

successione la redditività in termini di margini di profitto delle prestazioni aziendali è aumentata del 7% nelle imprese con a capo il successore di sesso femminile, mentre è diminuita dell'8% nelle imprese guidate da un successore maschile.
Ciononostante, lo stile di leadership può diventare un ostacolo alla successione nel momento in cui i padri non approvino lo stile di gestione adottato dalla figlia. Quando quest'ultima mette in atto uno stile di gestione più femminile, ovvero piò premuroso e più orientato alla collaborazione, i padri possono dedurre che le figlie non potranno diventare dei validi leder (Kubíček e Machek, 2019). Questa tesi è supportata dallo studio di Overbeke, et al. (2015) in cui la figlia veniva esclusa tra i possibili successori nel momento in cui il padre la percepiva come più cooperativa, espressiva, premurosa, in quanto ai suoi occhi ella appariva più fragile.
Per quel che riguarda la preferenza del genere del successore da parte del CEO in carica, lo studio di Ahrens et al. (2015) hanno analizzato un campione di 804 successioni di CEO nelle imprese familiari tedesche non quotate in borsa tra il 2002 e il 2008. Questa ricerca indica che gli imprenditori a capo delle imprese preferiscano che il successore sia il figlio maschio e non la figlia femmina. I risultati infatti mostrano che, se entrambi i sessi sono rappresentati tra i figli dell'imprenditore in carica, nell'81,2% dei casi viene scelto il figlio maschio come successore dell'impresa familiare. Anche nello studio di Costantinidis e Nelson (2009) veniva generalmente preferito il figlio maschio rispetto alla figlia femmina nel momento in cui entrambi i sessi erano rappresentati tra gli eredi dell'imprenditore. Le figlie femmine venivano considerate come successore nel caso in cui il fratello fosse troppo giovane o non fosse interessato a sostituire il padre nel ruolo di leader dell'impresa di famiglia.
Tutto questo dimostra che i pregiudizi di genere (come l'invisibilità delle donne, la preferenza dell'imprenditore per il genere maschile, la gestione meno efficiente delle donne) continuano a influenzare la selezione dei successori all'interno delle imprese familiari e quindi a diminuire le possibilità delle figlie femmine di essere considerate adatte a prendere le redini dell'azienda. Inoltre, la discriminazione percepita dalle figlie, sia all'interno dell'organizzazione che della famiglia, le allontana ulteriormente dal considerare un futuro lavorativo all'interno dell'impresa familiare.

## 4.4 Fattori relazionali

L'incontro tra famiglia ed impresa può essere fonte di conflitti che ledono i rapporti personali e professionali delle persone che vi partecipano. In questa sezione vengono esaminate le difficoltà nelle relazioni che le figlie femmine, appartenenti all'impresa familiare, possono incontrare. Verrà affrontato il rapporto con il genitore (ovvero il predecessore dell'impresa, sia nel caso in cui sia il padre che la madre), con i fratelli e con i non membri della famiglia.

### 4.4.1 Relazione genitore -figlia

Come è stato precisato nei capitoli precedenti, uno dei principali elementi che influenzano il successo del processo di successione all'interno dell'impresa familiare è il rapporto tra il genitore (predecessore) e la figlia (successore). L'imprenditore che con il tempo ha acquisito le competenze e le esperienze necessarie per gestire l'impresa familiare potrebbe, ad esempio, non essere disposto a condividerle con il suo successore, oppure potrebbe rifiutarsi di collaborare con lui o non concedergli sufficiente autonomia. Ciò accade più frequentemente nel caso in cui non ci sia un buon rapporto tra il genitore imprenditore e il figlio designato a succedergli (Lee et al., 2003). La riluttanza dei fondatori a cedere il controllo è uno dei principali fattori che impediscono la successione. Essi considerano l'impresa parte della loro identità e rifiutano di lasciare le redini anche dopo il trasferimento formale della leadership (Kubíček e Machek, 2019). Distinguiamo il caso in cui il predecessore dell'impresa di famiglia sia rispettivamente il padre o la madre per esaminare il tipo di relazione che viene instaurata con la figlia che prenderà il suo posto nella gestione dell'impresa:

- Relazione padre-figlia→ Secondo Henry et al. (2013) i padri tendono a comportarsi in modo iperprotettivo nei confronti delle loro figlie femmine al fine di proteggerle dal commettere errori. Il loro rapporto personale è caratterizzato da un alto livello di fiducia, la quale però non viene trasferita automaticamente nel rapporto lavorativo. Questo desiderio di protezione nei confronti della figlia inibisce la probabilità di affidarle decisioni imprenditoriali che a loro volta creano un senso di risentimento nella figlia per il fatto che suo padre non si fida di lei per prendere quelle determinate decisioni. Questo comportamento da parte del padre, lo può portare in un secondo momento e percepire la figlia come non ancora pronta a prendere le corrette decisioni aziendali (perché ha continuato a farlo lui al posto della figlia, non concedendole quindi la giusta autonomia), e che quindi non sia ancora in possesso delle giuste competenze manageriali (Henry et al., 2013).

  Anche nello studio condotto da Vera e Dean (2005), i padri nutrivano un senso di protezione nei confronti delle figlie, ma allo stesso tempo le consideravano dei soci in affari. Non sono state riscontrate difficoltà nella cessione del controllo in quanto i padri tendevano a concentrarsi sul benessere dell'azienda di famiglia e non sulla propria identità. Le figlie hanno ammesso che non sono emersi conflitti di ruolo con i loro padri, e di avere con loro buoni rapporti professionali e personali. Il processo di successione è stato superato con serenità grazie alla buona comunicazione che contraddistingueva i loro rapporti (Vera e Dean, 2005). Anche nello studio di Smythe e Sardeshmukh (2013) i padri predecessori e le

figlie successori avevano buoni rapporti (caratterizzati dal rispetto e dal supporto reciproco) sia in ambito lavorativo che familiare e questo è stato possibile anche grazie all'ingresso delle figlie in azienda in giovane età. Dal loro studio emerge in particolare che le figlie comprendevano ed accettavano la necessità dei padri di continuare ad essere coinvolti nell'attività di famiglia e in aggiunta al fatto che le figlie preferiscono uno stile di leadership partecipativo, basato sulla collaborazione, esse hanno mostrato una maggior abilità nell'affrontare e gestire l'interferenza del padre. Inoltre, la presenza continua del genitore in azienda ha permesso di mantenere il canale della comunicazione sempre aperto tra padre e figlia. Questo ha permesso alla figlia di beneficiare di un consulto tempestivo riguardo alle decisioni e ai problemi inerenti all'impresa ogni volta che si presentavano e le ha fornito un importante supporto e conforto nell'assumere un ruolo così rilevante all'interno dell'impresa di famiglia (Smythe e Sardeshmukh, 2013).
Humphreys (2013) ritiene che la condivisione dei valori sia in ambito professionale che in quello familiare è una delle principali caratteriste che contraddistingue la relazione padre-figlia. In questa tipologia di relazione è quindi più probabile che il padre-predecessore sia in grado di trasferire alla figlia-successore le competenze, la cultura della famiglia e dell'impresa. Quando le figlie sviluppano una visione per il futuro dell'impresa che i padri condividono, esse hanno maggiori probabilità di diventare un successore dell'impresa (Overbeke et al., 2015).

- Relazione madre-figlia→ Ad oggi questo tema è stato scarsamente ricercato, ma la poca letteratura disponibile su tale argomento sembra indicare un rapporto caratterizzato da contrasti. Nello studio di Vera e Dean (2005), alcune figlie hanno ammesso che lavorare per la propria madre nell'azienda di famiglia è stato davvero difficile, in quanto quest'ultima temeva di perdere il controllo dell'impresa, voleva continuare ad avere l'ultima parola anche dopo il suo ritiro, e pretendeva costantemente la perfezione dal lavoro della figlia. Ulteriori difficoltà sono state riscontrate anche dopo la successione, in quanto lo stile di gestione della figlia è stato continuamente confrontato con quello della madre da parte dei dipendenti non membri della famiglia. Questo problema viene chiamato "*mother's shadows conflict*" poiché è stato segnalato solamente dalle donne che hanno preso il controllo dell'azienda dalle loro madri (Vera e Dean, 2005).
  Anche nello studio di Ferrari (2019) le madri erano riluttanti a cedere il controllo dell'impresa alle figlie. Ciò è dimostrato dall'esclusività del rapporto che le madri tenevano con gli stakeholders e da una scarsa propensione alla delega delle attività nei confronti delle

figlie, a eccezione delle attività di routine. Questo tipo di comportamento implica poca fiducia nei confronti delle capacità manageriali possedute della figlia e una mancanza di trasferimento di potere dalla madre alla figlia durante la successione aziendale. Questi due elementi possono portare alla creazione di difficoltà per la figlia nell'essere considerata un successore legittimo agli occhi dei vari portatori di interessi dell'impresa familiare. Si teorizza che poiché madre e figlia condividano lo stesso genere, è più facile aspettarsi che la figlia imiti lo stile di gestione della madre rispetto al caso in cui un figlio maschio dovesse succederle. Il fatto che le figlie che succedono alle loro madri hanno riscontrato successioni più difficili rispetto alle figlie che hanno preso le redini della gestione dell'impresa dai loro padri, va contro la ricerca sullo stile generale di leadership delle donne, secondo cui tendono ad essere più orientate alla cura e alle relazioni rispetto ai loro collegi maschi (Vera e Dean, 2005).

Dalla letteratura presente emerge quindi che le figlie che prendono le redini dell'impresa dalla madre hanno generalmente un rapporto caratterizzato da conflitti, rispetto alle figlie che succedono al padre, le quali riscontrano invece un rapporto basato sulla fiducia e sulla collaborazione. Per una figlia, risulta quindi più semplice succedere al padre che alla madre nella gestione dell'impresa familiare.

### 4.4.2 Rivalità con i fratelli

La rivalità tra fratelli può essere definita come una relazione competitiva che viene spesso associata alla lotta per l'attenzione e l'approvazione dei genitori, ma anche per il riconoscimento dell'individuo nel mondo. All'interno dell'impresa familiare possono esserci rivalità tra tutti i figli dell'imprenditore nate fin dalla giovane età ed altre legate alla vita adulta. Un ruolo fondamentale nelle relazioni tra i fratelli viene svolto dai genitori, attraverso la comparazione dei loro atteggiamenti e comportamenti nei confronti dei figli. La principale fonte di conflitto sembra essere infatti la disparità di trattamento (Avloniti et al., 2014).
In generale, sembra che la probabilità di una figlia di diventare un successore nell'impresa familiare, diminuiscano nelle famiglie con almeno un fratello maschio (Haberman e Danes, 2007). Infatti, nello studio di Constantinidis e Nelson (2009) le figlie senza fratelli, nel momento in cui entrano a far parte dell'impresa di famiglia per acquisire le competenze e in seguito sostituire il padre nella gestione, vengono normalmente considerate come un naturale successore e di conseguenza la successione viene pianificata in anticipo; invece, quando le figlie hanno almeno un fratello, quest'ultimo viene considerato fin da subito come un potenziale successore mentre la figlia viene sollevata dalle pressioni inerenti alla gestione dell'impresa. Nel caso in cui il fratello fosse ancora troppo giovane o non fosse interessato a guidare l'impresa o avesse deciso di lasciarla, allora il ruolo di

leder veniva affidato alla figlia, la quale però non è stata preparata a sufficienza per ricoprire quel ruolo (Costantinidis e Nelson, 2009).
Le probabilità della figlia di diventare un successore in presenza di fratelli diminuiscono anche nel caso in cui la figlia riceva una formazione aziendale ed abbia svolto un'esperienza lavorativa al di fuori dell'azienda di famiglia. La figlia si sente meno visibile in quanto può non percepire la stessa considerazione che invece viene rivolta ai suoi fratelli. Le capacità manageriali delle figlie vengono spesso sottovalutate rispetto a quelle dei loro fratelli maschi e questo le porta a compiere uno sforzo maggiore per dimostrare le loro capacità nel gestire l'impresa di famiglia (Kubíček e Machek, 2019).
Nella ricerca di Avloniti et al. (2014) risulta che all'aumentare del numero di figli interessati a guidare l'impresa, aumenti anche la concorrenza tra di essi. Inoltre, i figli maschi hanno una maggior probabilità di provare sentimenti di rivalità tra fratelli rispetto alle figlie femmine.
Un caso estremo di rivalità con i fratelli può condurre alla fine della vita dell'impresa. Ciononostante, la presenza di figli maschi non esclude direttamente le figlie dalla successione, ciò è dimostrato dallo studio di Vera e Dean (2005) in cui le figlie femmine, nonostante avessero dei fratelli, sono state scelte per prendere le redini dell'azienda poiché i loro fratelli non ne erano interessati. In questo caso non sono state rilevate situazioni di rivalità, anzi gli stessi fratelli hanno indicato la sorella come candidato ideale per la successione dell'impresa familiare (Vera e Dean, 2005).
Anche nello studio di Humphreyes (2013) alcune figlie sono state scelte come leader dell'impresa di famiglia grazie alle loro abilità e competenze anche se erano presenti fratelli maggiori.
La presenza di fratelli può quindi avere un forte impatto sulle possibilità delle figlie femmine di succedere nell'impresa (Costantinidis e Nelson, 2009).

### 4.4.3 Rivalità con i non membri della famiglia

Le donne possono subire paragoni più duri rispetto agli uomini nei confronti dei loro precedenti genitori-proprietari, specialmente dai non membri della famiglia. Nella ricerca di Vera e Dean (2005) il 50% delle donne ha lamentato il fatto di aver subito confronti con lo stile manageriale dei genitori che precedentemente erano a capo dell'azienda. È curioso notare che ciò è avvenuto nel 100% dei casi in cui la figlia è succeduta alla madre.
Invece nello studio di Deng (2015) le figlie che hanno assunto le redini dell'impresa di famiglia (le quali sono state preparate fin da piccole per questo ruolo), hanno tutte riportato di aver buoni rapporti con i dipendenti dell'azienda e che questo è stato un punto a favore nel momento di decidere di accettare di sostituire il padre nella gestione dell'impresa. Tuttavia, alcune di loro hanno incontrato difficoltà nello stabilire la propria autorità fino a che il padre non si fosse totalmente ritirato dalla scena lavorativa (Deng, 2015).

Dallo studio di Costantinidis e Nelson (2009) risulta che le figlie che fin da piccole sono entrate a far parte dell'impresa familiare per acquisire le conoscenze, competenze ed esperienze necessarie per poter un giorno succedere al padre, hanno ammesso di beneficiare di buoni rapporti con i dipendenti dell'azienda e che in certi casi i loro mentori sono stati proprio alcuni dipendenti con ruoli di rilievo all'interno dell'impresa. Invece, le figlie che sono diventate un successore dopo il che il fratello ha rifiutato questo ruolo, hanno riscontrato difficoltà nella gestione del personale e nei rapporti con clienti e fornitori.

Saper gestire le percezioni dei dipendenti non familiari può facilitare la transizione delle figlie alla leadership. Sembra quindi che entrare fin da piccole nell'impresa aiuti le figlie ad instaurare buoni rapporti con i dipendenti ed essere riconosciute in seguito come leder legittimi.

## 4.5 Fattori legati al settore

Tradizionalmente le donne sono sempre state associate a specifici settori, ritenuti più "adatti" alla loro natura. È comunemente ritenuto che esistano settori tipicamente "femminili" e altri "maschili". I settori come la vendita al dettaglio e dei servizi, vengono identificati come femminili, mentre i settori come l'edilizia, l'high tecnology e la produzione vengono classificati come maschili. Questa classificazione di genere domina il mercato da molti decenni.

Studi più recenti concordano con questa tesi, Fairlie e Robb (2009), ad esempio, dimostrano che le imprese a conduzione femminile e quelle a conduzione maschile si concentrano in settori diversi: le imprese guidate da donne sono sottorappresentate nel settore edile e sono sovra rappresentate nel commercio al dettaglio e nei servizi alla persona, rispetto alle imprese guidate da uomini. Gli autori ritengono che la differenza nella distribuzione dei settori possa essere causata da vincoli di capitale, differenze di competenze, discriminazione e differenze nelle preferenze in capo agli imprenditori.

È interessante notare che, quando i genitori sono a capo di un'impresa familiare, l'interesse delle figlie femmine per l'imprenditorialità in generale sembra essere favorito; ma nel caso in cui le imprese familiari operino in un settore a predominanza maschile (possiedono ad esempio un'imprese di costruzione, una falegnameria ecc.), emerge che le figlie invece di entrare nell'azienda di famiglia e diventarne il successore, optino per avviare una propria attività in settori meno maschili e soddisfare così le proprie intenzioni di carriera imprenditoriale (Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud 2011). Le donne possono percepire uno scarso interesse o una mancata accettazione nell'operare in settori dominati dagli uomini. In aggiunta alla giovane età, questi fattori possono aumentare le difficoltà nell'essere considerate un successore legittimo dell'impresa familiare agli occhi di diversi stakeholders (Haberman e Danes, 2007). Questo è stato evidenziato anche nello studio di Deng (2015), in cui le figlie che hanno assunto il comando dell'impresa che operava in un settore dominato dagli uomini, hanno

ammesso di aver riscontrato difficoltà nello stabilire la propria autorità e quindi di dover fare uno sforzo maggiore nel convincere i dipendenti maschi a sottostare alle loro decisioni e istruzioni. Nello studio di Costantinidis e Nelson (2009) le figlie, oltre ad aver riscontrato difficoltà ad essere accettate come leader in settori a predominanza maschile, hanno inoltre sentito di dover dimostrare le proprie competenze ed abilità prima di ricevere il rispetto e la fiducia dai vari stakeholders dell'impresa.

Nello studio di Hytti et al. (2016) è presente un caso in cui la figlia ha insistito per diventare il successore dell'impresa familiare che operava in un settore a predominanza maschile (la manifattura), nonostante i genitori le avessero sconsigliato questa scelta. Essa ha adottato una pratica di leadership femminile ed ha sfruttato la clientela femminile dell'impresa. In base al contesto che si presentava, la figlia ha imparato a cambiare identità, ovvero a passare da dipendente a proprietaria e viceversa. Ad esempio, quando l'impresa trattava con determinanti clienti che a causa del settore erano abituati ad avere a che fare con uomini, la figlia a capo dell'impresa lasciava che il padre continuasse a essere identificato come leder dell'impresa al suo posto, mettendo quindi il bene dell'impresa prima del suo bisogno di essere riconosciuta come leader (Hytti et al, 2016).

Mussolino et al. (2019) hanno esaminato un campione di imprese familiari che operano in settori tradizionalmente dominati dagli uomini (il settore ferroviario, marittimo, aeronautico ed automobilistico), in cui la figlia è diventata il successore, per comprendere se il suo ruolo di leader fosse accettato dall'organizzazione o percepito come un'imposizione. Per adattarsi al settore maschile, le figlie hanno negoziato il loro genere per costruire il loro stile di leadership. In particolare, risulta che la figlia fosse accettata come leader dell'impresa nel caso in cui ella riproduceva lo stile di leadership adottato del padre se quest'ultimo era un leder benvoluto oppure, se cambiava completamente lo stile di gestione, puntando quindi sulla collaborazione con i dipendenti se invece il padre aveva uno stile più autoritario.

Risulta quindi che il settore maschile in cui l'impresa familiare opera, costituisce un'importante barriera per le figlie che succedono, al punto che queste giovani donne preferiscano avviare una nuova impresa in un settore differente piuttosto che diventare un successore dell'impresa di famiglia. Nella maggior parte degli studi esaminati emerge che le figlie hanno generalmente riscontrato difficoltà ad essere considerate un successore legittimo dai vari stakeholders e di dover dimostrare le proprie abilità prima di poter essere considerate come tale. In un caso, per permettere all'impresa di continuare ad avere rapporti con determinati clienti, la figlia ha dovuto fare un passo indietro e lasciare che i clienti riconoscessero suo padre come leder dell'impresa al suo posto. Ella può essere più facilmente accettata nel caso in cui entri precocemente nell'impresa e si limiti a riprodurre lo stile di gestione del

padre nel caso quest'ultimo fosse benvoluto oppure che cambi totalmente approccio nel caso in cui quest'ultimo fosse troppo autoritario.

## 4.6 Fattori individuali

Questa sezione riguarda la sfera individuale delle figlie, ovvero viene approfondito ciò che le porta a considerare di succedere nell'impresa di famiglia come futuro di carriera, e ciò che le rende cieche di fronte a questa possibilità, infine si considera il conflitto che emerge tra lavoro e famiglia una volta assunta la posizione di leder dell'impresa che le può portare a rifiutare questo ruolo.

### 4.6.1 Disponibilità delle figlie di entrare e guidare l'impresa familiare

L'appartenenza ad una famiglia che possiede un'impresa, permette alle giovani di aver più opzioni a disposizione tra cui scegliere per il proprio futuro lavorativo. Possono decidere tra fondare una propria impresa, lavorare come dipendente al di fuori dell'azienda di famiglia o diventare un successore dell'impresa familiare. Quest'ultima opzione può essere vista come un'opportunità o un fardello in base al legame che la figlia ha con la propria famiglia, ai suoi interessi e alle sue capacità. D'altra parte, lavorare al di fuori dell'azienda di famiglia come dipendente o fondarne una propria, permette invece di scegliere il proprio ramo di interesse, avere una minore responsabilità nei confronti della famiglia e dell'impresa familiare, ed essere più indipendenti (Schröder, Schmitt-Rodermund, e Arnaud, 2011). Lo studio di Zellweger, Sieger e Halter (2011), riguardante ciò che determina la scelta di diventare un dipendente, un fondatore o un successore tra i giovani con genitori che posseggono un'impresa, ha evidenziato quanto il genere abbia un ruolo fondamentale sulle loro scelte di carriera. Risulta che le figlie femmine mostrano una maggiore probabilità di optare per un impiego come dipendente piuttosto che succedere nell'impresa di famiglia rispetto ai figli maschi. Schröder, Schmitt-Rodermund, e Arnaud, (2011) concordano con questa tesi ed inoltre dalla loro ricerca emerge che le figlie femmine hanno una maggior propensione ad avviare una nuova azienda e diventare così delle fondatrici piuttosto che succedere nell'impresa di famiglia[9]. Sharma e Irving (2005) ritengono che l'allineamento tra l'identità personale dell'individuo e l'impresa familiare sia un'importante antecedente dell'impegno affettivo, ovvero del desiderio di intraprendere una carriera all'interno dell'azienda di famiglia. Si ritiene che i figli delle imprese familiari che sentono che l'azienda familiare sia una parte importante di loro stessi sviluppino un forte desiderio di contribuire al successo dell'impresa di famiglia.

[9] È importante sottolineare che nello studio condotto da Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011) che il 60% delle imprese familiari considerate nel campione di ricerca appartenevano al settore edile, settore dominato dal genere maschile.

Nel momento in cui le figlie valutano se unirsi o meno all'impresa di famiglia, gli aspetti emotivi hanno un ruolo cruciale. Infatti, rispetto ai figli maschi, le figlie femmine provano un maggior attaccamento emotivo nei confronti dell'impresa familiare, ed il loro atteggiamento nei riguardi dell'azienda è influenzato anche dall'atteggiamento che la famiglia nutre nei loro confronti. Inoltre, emerge che le figlie femmine considerano il lavoro del padre più gratificante rispetto ai figli maschi, ma allo stesso tempo i genitori preferiscono i successori maschi (Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud, 2011). Se le figlie percepiscono una scarsa possibilità di diventare un successore dell'impresa, spesso scelgono un campo di studio non inerente all'attività dell'azienda familiare e questo può ulteriormente diminuire le loro possibilità di prendere le redini dell'impresa in futuro (Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud, 2011).

In certi casi, la ragione che spinge le figlie femmine ad unirsi all'azienda di famiglia è il desiderio di sostenere i propri genitori (Vera e Dean, 2005); altre volte è quello di aiutare a mantenere l'attività all'interno della famiglia (Deng, 2015). Con il corso del tempo, le motivazioni che spingono una donna a diventare il leader dell'impresa di famiglia possono cambiare, infatti in alcuni casi a seguito del suo ingresso in azienda per aiutare la famiglia, ella può essere intrinsecamente ispirata a guidare l'impresa e manifestare poi questa sua volontà (Jimenez, 2009).

Nello studio di Heberman e Danes (2007) le aziende familiari intervistate hanno dichiarato di non aver mai preso effettivamente in considerazione le figlie femmine per la successione fino a che non sono state loro stesse a richiederlo espressamente. Questo ha comportato una minor pianificazione e un minor tempo per trasferire le competenze e le conoscenze dal padre imprenditore alla figlia successore.

### 4.6.2 Cecità delle figlie

La carenza di figlie femmine tra i successori degli imprenditori famigliari è dovuta anche dalla cecità delle figlie rispetto alla possibilità di succedere. Questa cecità deriva spesso dall'attivazione automatica di norme di genere che potrebbero condurre le figlie a non considerazione deliberatamente la successione fino a quando non si manifesti un evento critico che le motivi a farlo.

Dalla ricerca condotta da Overbeke, Bilimoria, Perelli (2013) sono emerse forti differenze tra figli e figlie nei processi mentali che portano alla decisione di diventare o meno un successore. I figli hanno tutti riferito di aver preso decisioni riguardo al lavorare nell'azienda di famiglia fin da piccoli e ciò è stato rafforzato da messaggi espliciti ed impliciti ricevuti dalla famiglia che li ha resi consapevoli delle aspettative e della possibilità di diventare successori; le figlie invece, durante l'infanzia e la prima età adulta hanno ammesso che non immaginavano sé stesse come futuri successori dell'azienda di famiglia pertanto non valutavano in modo consapevole questa possibilità. Erano consapevoli che la famiglia si

aspettasse che i loro fratelli o altri parenti maschi guidassero l'attività di famiglia e perciò essi venivano preparati fin da piccoli per questo ruolo, non loro. Le loro scelte professionali rispecchiavano gli stereotipi di genere impliciti, come dare priorità al matrimonio e ai figli, valutare professioni di aiuto come l'insegnamento o l'assistenza infermieristica. Le decisioni delle figlie sulla successione risultano quindi essere automatiche e non deliberate in quanto sono guidate da credenze e norme di genere che attivano comportamenti e obiettivi automatici che precludono la successione, rendendole cieche difronte a questa possibilità. Le figlie hanno preso decisioni razionali sul diventare un successore solamente dopo il verificarsi di un evento critico come: la perdita del proprio lavoro, la perdita del lavoro del coniuge o del partner, la malattia del padre, una crisi aziendale che richiedeva l'aiuto della figlia o il riconoscimento da parte dell'azienda che la proprietà femminile forniva un vantaggio competitivo. Tutti questi eventi hanno fatto da catalizzatore ed hanno permesso alle figlie di considerare sé stesse come futuri successori dell'azienda di famiglia. La cecità nei confronti della possibilità e il disinteresse nella successione sono il risultato delle tradizionali norme di genere che limitano la partecipazione delle figlie alle imprese famigliari (Overbeke, Bilimoria e Perelli, 2013).

### 4.6.3 Conflitto lavoro - famiglia

Da un punto di vista organizzativo sembra che trovare un equilibrio tra lavoro e famiglia sia una delle sfide principali che le figlie a capo di imprese familiari devono affrontare. Ad una donna che lavora per un'azienda esterna alla famiglia è richiesto solamente di ottenere buoni risultati per il lavoro svolto, mentre ad una donna che lavora nell'impresa di famiglia ci si aspetta che oltre ad ottenere buoni risultati al lavoro abbia le capacità ed il tempo di prendersi cura della famiglia. Nello studio condotto da Vera e Dean (2005) la maggior parte delle donne che hanno assunto il comando dell'impresa di famiglia hanno avuto figli prima di ricoprire questa posizione. Questa può essere considerata come una possibile spiegazione del fatto che le figlie subentrano nell'azienda di famiglia mediamente più tardi con l'età rispetto ai figli maschi. Il tempo necessario per gestire l'impresa di famiglia le sottrae al tempo dedicato ai mariti, ai figli e alle attività sociali. Questo conflitto tra la sfera lavorativa e la sfera familiare può portare le figlie a decidere di rinunciare alla carica di leder dell'impresa di famiglia.

## 4.7 Fattori che possono agevolare il processo di successione delle figlie

Dai vari studi analizzati possono essere ricavati dei fattori in grado di agevolare il processo di successione delle donne all'interno dell'impresa familiare. In particolare, dalla ricerca condotta da Vera e Dean (2005) emergono alcuni suggerimenti per le donne che un giorno saranno a capo dell'impresa di famiglia, da parte di figlie che sono state scelte e hanno superato con successo la successione

all'interno dell'impresa di famiglia. Questi suggerimenti sono stati integrati ai vari studi e risulta quindi che i fattori in grado di agevolare il processo di successione per le figlie sono:

- Avere un'istruzione inerente all'attività dell'impresa familiare, contribuisce ad aumentare le possibilità delle figlie di essere prese effettivamente in considerazione dal genitore imprenditore come possibile successore dell'impresa di famiglia (Vera e Dean, 2005; Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud, 2011);
- Dichiarare espressamente ai propri genitori-imprenditori di voler un giorno diventare un successore dell'impresa di famiglia nel caso in cui le figlie nutrano un vero interesse per l'attività di famiglia e desiderano questo come futuro lavorativo. Ciò contribuisce ad essere prese in considerazione come possibili successori. Così facendo la successione può essere pianificata in anticipo e le figlie possono usufruire di maggior tempo per apprendere le competenze e le conoscenze necessarie (Vera e Dean, 2005; Heberman e Danes, 2007). Infatti, in alcuni casi è emerso che le figlie non sono state effettivamente prese in considerazione per la successione fino a che non sono state loro stesse a richiederlo espressamente (Heberman e Danes, 2007);
- Entrare nell'impresa fin dalla giovane età (ad esempio nel doposcuola, come attività estiva ecc.) permette alle figlie di apprendere conoscenze e competenze proprie dell'impresa di famiglia. Inoltre, favorisce in un secondo momento i processi di accettazione e riconoscimento di leder legittimo da parte dei dipendenti dell'impresa (Costantinidis e Nelson, 2009; Deng, 2015);
- Prima di entrare a far parte dell'impresa di famiglia, è importante svolgere un periodo di lavoro in una realtà differente da quella familiare, in modo da maturare esperienze e comprendere ambienti e culture aziendali differenti. Svolgere un'esperienza lavorativa all'esterno dell'impresa familiare, ovvero in un contesto più obiettivo in cui i legami familiari delle figlie non sono rilevanti, permette loro di acquisire maggior fiducia nelle proprie capacità e di ottenere una maggior credibilità agli occhi di famigliari scettici e dipendenti non familiari (Vera e Dean, 2005);
- Avere un mentore che le guidi nella gestione dell'organizzazione (Vera e Dean, 2005). In molti casi le figlie diventato un successore nei periodi di crisi e questo non dà loro il tempo di ricevere un'adeguata preparazione per il ruolo che dovranno svolgere. Per questo motivo avere un mentore che le guidi può essere una valida soluzione (Kubíček e Machek 2019). Nello studio di Overbeke, Bilimoria e Perelli (2013), la maggioranza delle figlie ha affermato che avere a disposizione una persona esperta che le affianchi e le guidi a muovere i primi passi nel ruolo di leader ha favorito il loro apprendimento delle competenze tecniche e ha fornito loro un

importante supporto emotivo per la successione. Il sostegno e l'incoraggiamento continuo le ha aiutate a perseverare e ad acconsentire a sostituire il padre nel ruolo di leader dell'impresa. Nei casi in cui le figlie durante il loro ingresso in azienda non hanno potuto usufruire del mentoring, hanno riscontrato numerose difficoltà nell'acquisire le conoscenze e competenze necessarie per avere un impatto positivo nell'azienda di famiglia (Overbeke, Bilimoria e Perelli, 2013).

- Non è necessario per le figlie essere delle esperte in tutti gli aspetti che interessano l'impresa, ma è fondamentale non temere di assumere persone più qualificate di loro che possono apportare un valore aggiunto all'impresa (Vera e Dean, 2005).

# CONCLUSIONE

Il passaggio generazionale è un tema molto complesso, ricco di criticità che tutte le imprese familiari prima o poi devono affrontare. La successione delle posizioni apicali costituisce un importante cambiamento per l'impresa che in alcuni casi comporta un netto taglio con il passato. In molti casi questo processo non viene pianificato e ciò può contribuire a mettere a repentaglio la continuità dell'impresa familiare. Si riscontrano criticità in capo a tutti i soggetti coinvolti, ad esempio l'imprenditore in carica può essere riluttante a cedere il controllo, i dipendenti dell'impresa e i soggetti esterni possono far fatica a considerare legittimo il successore, il successore può non essere in possesso delle giuste conoscenze e competenze per rivestire il ruolo per cui è stato scelto ecc.

Generalmente per le figlie femmine dell'imprenditore risulta più difficile essere considerate e scelte per diventare un successore dell'impresa familiare rispetto ai figli maschi, anche se negli ultimi anni questa situazione sta gradualmente migliorando. All'interno di questo elaborato sono state approfondite le criticità che le figlie femmine affrontano al momento della successione e che contribuiscono al limitato numero di donne a capo delle imprese familiari. In particolare, dalla revisione della letteratura proposta nel quarto capitolo, emerge che i vincoli specifici alla successione per le donne sono determinati dalla presenza di fattori culturali, relazionali, di settore ed individuali.

Riguardo ai fattori culturali, risulta che il criterio della primogenitura è tuttora utilizzato da alcune aziende per individuare il successore mentre altre si basano su criteri più oggettivi come la capacità e le competenze dei potenziali successori. I pregiudizi di genere continuano ad influenzare la selezione dei successori, e le figlie all'interno dell'impresa familiare percepiscono ancora una certa discriminazione nei loro confronti. Di conseguenza i fattori culturali continuano a limitare le possibilità delle figlie ad essere considerate e scelte come successore dell'impresa familiare.

A causa della sovrapposizione dell'istituto della famiglia con quello dell'impresa, i fattori relazionali hanno un ruolo fondamentale. Il rapporto di maggior rilevanza all'interno dell'impresa familiare è quello tra il genitore-predecessore e la figlia-successore. Dalla revisione è emerso che le figlie che prendono le redini dell'impresa dalla madre hanno generalmente un rapporto caratterizzato da conflitti, rispetto alle figlie che succedono al padre, le quali riscontrano invece un rapporto basato sulla fiducia e sulla collaborazione. Per una figlia, risulta quindi più semplice succedere al padre che alla madre nella gestione dell'impresa familiare. Inoltre, la presenza di fratelli può diminuire le possibilità di essere preparate e scelte per la successione.

Per quel che riguarda il settore, se l'impresa familiare opera in un settore a predominanza maschile risulta difficile per le figlie essere accettate e riconosciute come leader dell'impresa dai vari

stakeholders, al punto che alcune donne con desideri imprenditoriali preferiscono avviare una nuova impresa in un settore differente piuttosto che diventare un successore dell'impresa di famiglia. In un caso, per permettere all'impresa di continuare ad avere rapporti con determinati clienti, la figlia ha dovuto fare un passo indietro e lasciare che i clienti riconoscessero suo padre come leder dell'impresa al suo posto.

La scarsa presenza delle donne al comando delle imprese familiari è da imputare anche ai fattori individuali, ovvero a ciò che riguarda la loro sfera decisionale. In alcuni casi le figlie sono cieche di fronte a questa possibilità, altre volte hanno desideri e aspirazioni differenti, altre ancora rifiutano il ruolo di leader a causa delle difficoltà riscontrate nel cercare un equilibrio tra la vita lavorativa e quella familiare.

Risulta quindi che nonostante negli ultimi anni si stia assistendo ad una maggior presenza delle donne nelle posizioni apicali, sono ancora presenti fattori dettati dalla cultura, dalle relazioni con i vari soggetti coinvolti, dal settore in cui l'impresa opera e dalle decisioni stesse delle donne, che rendono la loro ascesa più difficile nel ruolo di leader dell'impresa familiare rispetto agli uomini.

# BIBLIOGRAFIA


Ahrens, J. P., Landmann, A., Woywode, M. (2015), *Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor,* Journal of Family Business Strategy, 6(2):86–103.

Amat, J. M. (2004), *La continuidad de la impresa familiar,* Gestiòn 2000, Barcellona.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003)*, Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, The Journal of Finance, 58(3), 1301–1328.

Art. 230 bis, Codice Civile.

Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., Vozikis, G. S. (2014)*, Sibling rivalry: implications for the family business succession process*, International Entrepreneurship and Management Journal, 10(4):661–678.

Barach, J. A., Gantisky, J., Carson J. A., Doochin, B. A. (1988), *Entry of the Next Generation: Strategic Challenges for Family Business*, Journal of Small Business Management, 26: 49-56.

Barth, E., Gulbrandsen, T., Schone, P. (2005*), Family Ownership and Productivity: The Role of Owner Management*, Journal of Corporate Finance, 11: 107-127.

Baschieri, G. (2014), *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., Wolfenzon, D. (2007), *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, The Quarterly Journal of Economics, 122(2):647–691.

Bertella, V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare,* Cedam, Padova.

Bettinelli, C. (2011), *Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process*, Family Business Review, 24(2): 151-169.

Blumentritt, T. (2006), *Integrating Strategic Management and Budgeting*, Journal of Business Strategy, 27(6): 73-79.

Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R., Sciascia, S. (2017), *Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research*, Journal of Family Business Strategy, Elsevier, 8(4): 200-212.

Cao, J., Cumming, D., Wang, X. (2015), *One-child policy and family firms in China*, Journal of Corporate Finance, 33:317– 329.

Cassandro, P. E. (1978), *La pianificazione aziendale,* Cacucci, Bari.

Cerif, *Cerif: oltre 3,5 anni la durata di un passaggio generazionale; il 12% non va a buon fine*, 2017.

Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., Mollona, E. (2012), *Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an 'Asset' or 'Liability'?,* Family Business Review, 25: 318-338.

Constantinidis, C., Nelson, T. (2009), *Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation*, Management International, 14(1):43–54.

Corbetta, G. (1995), *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano.

Corbetta, G. (2010), *Le aziende familiari - strategie di lungo periodo*, EGEA, Milano.

Corbetta, G., Montemerlo, D. (1999), *Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-size Family Businesses: a Comparison of Italy and the United States*, Family Business Review, 12(4): 361-374.

Corbetta, G., Salvato, C. (2004), *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?,* Family Business Review, 17(2): 119-134.

Danco, K. (1981), *From the Other Side of the Bed*, University Press, Cleveland.

Danco, L. (1980), *Inside the Family Business*, University Press, Cleveland.

Davis, P. (1983), *Realizing the potential of the family business*, Organizational Dynamics*, 12*, 47-56.

Deakins, D., Freel, M. (2002), *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill, New York.

Dell'Amore, G. (1962), *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, Milano.

Dell'Atti, A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari.

Demattè, C., Corbetta, G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito lombardo, Milano.

Deng, X. (2015), *Father-daughter succession in China: facilitators and challenges*, Journal of Family Business Management, 5(1):38–54.

Di Cagno, P. (2002), *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci Editore, Bari.

Di Lazzaro, F. (1990), *Il rischio aziendale. I modi per il suo fronteggiamento, Giuffrè Editore, Milano.*

Dumas, C (1989), Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business, Family Business Review, 2(1), 31-46.

Dumas, C. (1992), Integrating the daughter into family business management, Entrepreneurship Theory & Practice, 16(4), 41-54.

Durand, R., Vargas, V. (2003) *Ownership, Organization, and Private Firms' Efficient Use of Resources*, Strategic Management Journal, 24(7): 667-675.

Dyer, W. G. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dyer, W. G. (1996), *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*, in Beckhard R. (ed.), The Best of FBR: A Celebration, Family Firm Institute, Boston.

Dyer, W. G., Whetten, D. A. (2006), *Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500*, Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6): 785-802.

European Commission, (2009), *Final report of the expert group - Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies,* Bruxelles.

Faccio, M., Lang, L. H. P. (2002), *The ultimate ownership of Western European corporations*, Journal of Financial Economics, *65*(3), 365-395.

Fairlie, R. W., Robb, A. M. (2009), *Gender differences in business performance: Evidence from the Characteristics of Business Owners survey*, Small Business Economics, 33(4), 375–395.

Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983a), *Agency Problems and Residual Claims*, Journal of Law and Economics, 26(2): 327-349.

Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983b), *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, 26: 301-325.

Ferrari, F. (2019), *In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession*, Gender in Management: An International Journal, 34(2):121-139.

Fiegener, M. K., Bonnie, M. B., Prince, R. A., File, K. M. (1994), *A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business*, Family Business Review, 7(4): 313-329.

Gallo, M. A., *Cultura en empresa familiar,* nota tecnica de la Division de Investigacion, Barcellona, come riportato in Tomaselli, S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari,* Giuffrè, Milano.

García, E., López, J. (2001), *A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity*, Family Business Review, 14(3): 209-230.

Gersick, K. E., Davis, J., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Graafland, J. J. (2002), *Corporate Social Responsibility and Family Business*, Working paper.

Haberman, H., Danes, S. M. (2007), *Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application*, Family Business Review, 20(2):163–184.

Handler, W. C. (1989), *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Member's Experience*, Working paper.

Handler, W. C. (1989), *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, Family Business Review, *2*(3), 257-276.

Handler, W. C. (1992), *The Succession Experience of the Next Generation*, Family Business Review, 5(3): 283-307.

Handler, W. C. (1994), *Succession in Family Business: A Review of the Research,* Family Business Review, 7(2): 133-157.

Healey, J. K. (1990), *Continuity in Two Representative Foundations,* Family Business Review, 3(4): 415-417.

Henry, M., Erwee, R., Kong, E. (2013), *Family business succession-trust and gender issues in family and non-family succcession*, In: Proceedings of the 13th annual conference of the European Academy of Management (EURAM 2013), European Academy of Management, pp 1–27.

Humphreys, M. M. C. (2013), *Daughter succession: a predominance of human issues*, Journal of Family Business Management, 3(1):24–44.

Hytti, U., Alsos, G. A., Heinonen, J., Ljunggren, E. (2016), *Navigating the family business: a gendered analysis of identity construction of daughters*, International Small Business Journal, 35(6):665–686.

Iannarelli, C. L. (1992), *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business*, Unpublished Doctoral Dissertation.

Istat, *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati*, Novembre 2023 Disponibile Online su: https://www.istat.it/it/files//2023/11/REPORTCensimprese.pdf

Jaffe, D. T., Lane, S., Dashew, L., Bork, D., Fleming, P. (1997), *The CPA As Family Adviser,* Journal of Accountancy, 183(5): 42-48.

Jimenez, R. M. (2009), *Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions*, Family Business Review, 22(1):53–64.

Johnson, J., Powell, P. (1994), *Decision making, risk and gender: are managers different*?, British Journal of Management, Vol. 5, pp. 123-38.

Keating, N. C., Little, H. M. (1997), *Choosing the successor in New Zealand family farms*, Family Business Review 10(2):157–171.

Kets de Vries, M. (1996), *Family Business*, International Thompson, London.

Kets de Vries, M., Miller, D. (1984), *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kramer, P. (1995), *Listening to Prozac*, Penguin, New York.

Kubíček, A., Machek, O. (2019), *Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review*, Review of Managerial Science, 13: 963-1002.

Lansberg, I. (1988), *The Succession Conspiracy*, Family Business Review, 1(2): 119-143.

Lansberg, I. (1999), *Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School, Boston.

Lee, K. S., Lim, G.H., Lim, W. S. (2003) *Family business succession: appropriation risk and choice of successor*, Academy of Management Review 28(4):657–666.

Levinson, H. (1974), *Don't Choose Your Own Successor*, Harvard Business Review, 52: 53-62.

Martin, H. F. (2001), *Is Family Governance an Oxymoron?,* Family Business Review, 14(2): 91-96.

MassMutual, (2007), *American Family Business Survey*. Boston, MA/Chicago, IL: Babson College, Kennesaw State University and Loyola University Chicago.

Mastroberardino, P. (1996), *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa,* Cedam, Padova.

Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002), *Strategy from the Inside Out*, California Management Review, Spring: 37-54.

Miller, D., Steier, L. P., Le Breton-Miller, I. (2006), *Lost in time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business*, in Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X., Klein, S. B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA.

Mirone, F. (2002), *Impresa familiare e longevità. I driver per vincere la sfida del tempo*, Franco Angeli, Milano.

Montemerlo, D., Ward, J. L. (2005), *The Family Constitution: Agreements to Perpetuate Your Family and Your Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.

Morkel, A., Posner, B. (2002), *Investigating the Effectiveness of Corporate Advisory Boards,* Corporate Governance, 2(3): 4-12.

Mueller, K. R. (1988), D*ifferential Directorship: Special Sensitivities and Roles for Serving the Family Business Board*, Family Business Review, 1(3): 239-247.

Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo, Iacono, M., Consiglio, S., Martinez, M. (2019), *Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry*, Journal of Family Business Strategy, Elsevier, 10(2): 72-86.

Neubauer, F., Lank, A. G. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London.

Nicolò, D. (2000), *La transizione al vertice dell'impresa familiare minore,* Giappichelli Editore, Torino.

Oliani, M. (2019), *Passaggio generazionale: alcuni dati per inquadrare il fenomeno*, Opta, Aprile 26. Disponibile online su: https://www.opta.it/organizzazione-aziendale/passaggio-generazionale-dati

Osservatorio AUB 2023, XIV Edizione, promosso da Aidaf Disponibile Online su: http://www.aidaf.it

Overbeke, K. K., Bilimoria, D., Perelli, S. (2013), *The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility*, Journal of Family Business Strategy, 4(3):201–212.

Overbeke, K. K., Bilimoria, D., Somers, T. (2015), *Shared vision between fathers and daughters in family businesses: the determining factor that transforms daughters into successors*, Frontiers in Psychology, 6:33–47.

Passeri, R., (2007), Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare, University Press, Firenze.

Piantoni, G. (1990), *La successione familiare in azienda (Continuità dell'impresa e ricambio generazionale),* Etas libri, Milano.

Rispoli, M. (1984), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management,* Il Mulino, Bologna.

Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., Arnaud, N. (2011), *Career choice intentions of adolescents with a family business background*, Family Business Review, 24(4): 305–321.

Sharma, P., Irving, P. G. (2005), *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*, Entrepreneurship Theory and Practice, *29*(1), 13-33.

Sifuna, A. P. (2012), *Disclose or Abstain: The Prohibition of Insider Trading on Trial,* Journal of International Banking Law and Regulation, 27, 9.

Smith, N. R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*, Michigan State University Press, East Lansing, MI.

Smythe, J., Sardeshmukh, S. R. (2013), *Fathers and daughters in family business*, Small Enterprise Research, 20(2): 98-109.

Sonfield, M. C., Lussier, R. N. (2009), *Gender in family business ownership and management: a six-country analysis*, International Journal of Gender and Entrepreneurship, 1(2): 96 – 117.

Sonnenfeld, J. (1988), *The Hero's Farewell*, Oxford University Press, New York.

The Economist*, To have and to hold*, Special report family companies, 2015.

Thompson, W. E., Streib, G., Kosa, J. (1960), *The Effect of Retirement on Personal Adjustment: A Panel Analysis*, Journal of Gerontology, 15: 165-169.

Tillman, F. A. (1988), *Commentary on Legal Liability: Organizing the Advisory Council*, Family Business Review, 1(3): 287-288.

Tomaselli, S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo,* Giuffrè Editore, Milano.

Vera, C. F., Dean, M. A. (2005), *An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession*, Family Business Review, 18(4): 321–345.

Wang, C. (2010), *Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature*, Journal of Family and Economic Issues, 31(4): 475–484.

Ward, J. L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass, CA, San Francisco.

Ward, J. L. (1988), *The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses,* Family Business Review, 1(2): 105-117.

Ward, J. L. (1991), *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*, Jossey-Bass, CA, San Francisco.

Zahra, S. A. (2003), *International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement*, Journal of Business Venturing, 18(4): 495-512.

Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011), *Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background*, Journal of Business Venturing, 26(5): 521–536.