

I FAMILY BUSINESS E LA SUCCESSIONE PADRE-FIGLIA NELLA CULTURA ITALIANA: UN CASO DI STUDIO

di *Lucio Cassia, Alfredo De Massis, e Federica Giudici*

1. Introduzione

La presenza dei family business nei Paesi europei risulta estremamente rilevante. L'Italia non fa eccezione, infatti, da uno studio condotto da Aidaf (Associazione Italiana delle Aziende Familiari) e Banca d'Italia (2004) risulta che le imprese familiari rappresentano il 93% delle aziende italiane ed impiegano il 98% della forza lavoro occupata nelle imprese con meno di 50 lavoratori (European Commission, 2008). Tale evidenza risulta essere strettamente legata al fatto che le imprese familiari sono, nella maggior parte dei casi, imprese di piccole e medie dimensioni; le realtà aziendali di tali dimensioni, infatti, sono molto diffuse nel tessuto economico italiano, ove le PMI rappresentano il 99% delle imprese (Istat, 2008).

Garantire la successione e la continuità delle imprese familiari contribuisce a determinare il livello d'imprenditorialità di una nazione (Ampò e Tracogna, 2008). Mantenere buoni livelli di imprenditorialità grazie alla successione risulta particolarmente importante in Italia, dato il basso livello di "early-stage entrepreneurial activity", indice calcolato dal Global Entrepreneurship Monitor (Bosma e Levie, 2009), che rappresenta il numero di individui coinvolti in nuove iniziative imprenditoriali in un anno. Gestire i processi di successione e aiutare le imprese esistenti a sopravvivere a tali successioni rappresenta, quindi, una questione cruciale per l'economia italiana al fine di mantenere un buon livello d'imprenditorialità nazionale.

In particolare, l'analisi che segue si concentra sullo studio del passaggio generazionale nel caso di una particolare tipologia di successione padre-figlia, focalizzando l'attenzione sulle relazioni esistenti tra gli attori coinvolti, sulle modalità di sviluppo del processo successorio e sulle difficoltà riscontrate. Lo studio assume una prospettiva particolare, ossia si focalizza su successioni caratterizzate dall'aver una donna come successore di un leader maschile, poiché tale fenomeno ha goduto di poca attenzione da parte della letteratura, in particolare nell'ambito del contesto italiano.

L'obiettivo del lavoro è individuare la presenza di elementi culturali ti-

pici del contesto italiano che possano influenzare tale accadimento, tramite l'analisi del processo successorio di un'impresa italiana, la Nuova Termoplastici S.p.A. Tale obiettivo corrisponde alla seguente domanda di ricerca: quali sono gli elementi culturali tipici del contesto italiano che possono influenzare il passaggio generazionale nel caso di una particolare tipologia di successione padre-figlia?

2. Analisi della letteratura nel contesto italiano

2.1 La cultura e le imprese familiari in Italia

Le modalità secondo cui le imprese nazionali vengono organizzate e gestite sono influenzate da aspetti sociali e culturali del Paese in cui sono localizzate. Secondo Masino (2008) è possibile individuare alcune principali peculiarità della cultura italiana che hanno significativamente influenzato l'economia nazionale: in primo luogo, l'influenza dello Stato, che ha contribuito al mantenimento di un ambiente protetto per le imprese nazionali, difendendole in alcuni casi dalla concorrenza di aziende internazionali e favorendo, in tal modo, la diffusione e la persistenza del modello delle imprese familiari; secondariamente, l'importanza della famiglia nella cultura italiana; infine, l'influenza delle comunità locali che rappresentano il background sociale e culturale che determina la nascita e la crescita delle imprese.

Castagnoli (2006), invece, individua nell'influenza della cultura cattolica il principale elemento culturale determinante nella definizione della struttura imprenditoriale italiana. In particolare, egli sottolinea il ruolo simbolico e reale che la famiglia ha nel contesto italiano, tanto da individuarla come la principale ragione della diffusione delle aziende familiari in Italia. La persistenza del capitalismo familiare potrebbe essere spiegata, secondo Casson (1999), dalla riduzione dei costi di transazione determinata dal rapporto di fiducia che esiste tra i membri della stessa famiglia. Al fine di mantenere questo vantaggio, è importante, quindi, garantire la continuità dinastica nella gestione dell'impresa. Tale necessità influenza anche la posizione delle donne all'interno delle imprese: generalmente le donne occupano nei family business un ruolo informale (Dumas 1992), ma la necessità di garantire la continuità dinastica dell'impresa può contribuire alla nascita di imprenditorialità femminile (Castagnoli 2006).

Gestire la successione è, quindi, una delle principali problematiche per le imprese familiari (Handler and Kram, 1988; Bauer, 1993; Chua *et al.*, 2003; De Massis *et al.*, 2008); tale aspetto è critico anche nel contesto italiano, poiché è un problema che coinvolge una parte consistente dell'economia nazionale, visto che l'incidenza dei family businesses sul PIL totale è stimata

intorno al 70% (CERIF, 2008).

Corbetta e Montemerlo (1999), inoltre, hanno individuato come il problema successorio risulti più complesso nel contesto italiano rispetto a quello degli Stati Uniti per quattro motivi: le imprese familiari italiane risultano caratterizzate da una proprietà rigida, in cui i beni di famiglia sono concentrati nel patrimonio netto dell'impresa; i consigli di amministrazione sono spesso poco aperti a soggetti non appartenenti alla famiglia, mentre la presenza di membri esterni potrebbe essere utile nel corso di un processo di successione nella valutazione e formazione di potenziali membri della famiglia o nella promozione della comunicazione tra genitore e figli; i gruppi di decisione strategici non sono aperti a membri esterni; infine, nei family business italiani si preferisce non anticipare le tematiche relative alla pianificazione della successione.

Il basso livello di pianificazione della successione nelle imprese familiari è stato registrato anche da Davis e Harveston (1998), mentre l'importanza della capacità della famiglia di separare la pianificazione delle proprietà familiari e la pianificazione dei fattori finanziari legati al business è considerata da alcuni autori una determinante della longevità delle imprese familiari e una caratteristica tipicamente presente nelle transizioni generazionali di successo (Corbetta e Dematté, 1993; Tomaselli, 1996; Gubitta, 1999).

2.2 L'imprenditorialità femminile in Italia

Le imprese guidate da donne imprenditrici sono presenti in Italia soprattutto nelle regioni settentrionali e operano prevalentemente in campo manifatturiero (48,4%) e nei servizi alla persona (32,1%) (Centro Studi Sintesi, 2006).

Tra le motivazioni principali che inducono le donne italiane a intraprendere un'attività imprenditoriale vi è la necessità o la volontà di proseguire l'attività di un parente. Da alcune ricerche sull'imprenditorialità femminile (Centro Studi Sintesi, 2006) emerge come a diverse modalità d'ingresso in azienda corrispondano diverse motivazioni delle imprenditrici: la maggior parte delle donne che succedono ad un parente nella guida del business individua come motivazione principale la volontà di garantire la continuità del business familiare; al contrario, le donne che avviano una nuova attività imprenditoriale sono motivate principalmente dal desiderio di autonomia e dalla volontà di raggiungere un livello di reddito elevato.

Per quanto riguarda i problemi affrontati dalle donne imprenditrici, essi tendono a concentrarsi nelle prime fasi di assunzione della leadership e le problematiche più rilevanti sono la difficoltà nell'ottenere il riconoscimento della propria autorità da parte dei diversi stakeholder dell'impresa, nel conciliare la famiglia e il lavoro e nell'acquisire i clienti (Centro Studi Sintesi, 2006). Bruni, Gherardi e Poggio (2004) sostengono che l'imprendi-

torialità femminile risulta essere più complessa e può generare maggiori conflitti rispetto a quella maschile. Nel contesto italiano, le principali problematiche riscontrate dalle donne che subentrano nella leadership di un'impresa a seguito di un processo successorio sono (CNA Impresa Donna Lombardia, 2008): affrontare l'identificazione del ruolo imprenditoriale con il ruolo produttivo (fenomeno diffuso nella microimprenditoria) e superare l'autoesclusione delle donne da business tipicamente "a conduzione maschile"; scontrarsi con la minore familiarità e consapevolezza del ruolo di leadership ed esercizio del potere anche all'interno del business familiare (consuetudine delle donne al ruolo di "gregario"); vincere la maggiore difficoltà di accesso al credito, le minori "aspettative sociali" relative al loro successo imprenditoriale e tutti gli "ostacoli di genere" tipici in fase di start-up.

Infine, Songini (2009) ha individuato che le piccole e medie imprese familiari sembrano essere un contesto favorevole per la rimozione del cosiddetto "tetto di cristallo"¹ (Hymowitz e Schellhardt, 1986) non in ogni caso, ma solamente quando la donna occupa il ruolo di membro del Consiglio di Amministrazione o di direttore di funzione.

2.3 La successione padre-figlia nel contesto italiano

Un tema importante che influenza il successo della transizione generazionale riguarda la qualità della relazione tra il predecessore e il successore (Dyer, 1986; Ward, 1987; Lansberg, 1988; Goldberg, 1996; Fox et al., 1996; Davis e Harveston, 1998; Cabrera-Suárez et al., 2001; Dunemann e Barrett, 2004; Chiesa et al., 2007). Per quanto riguarda la specifica analisi dei processi di successione padre-figlia, la letteratura presenta una carenza di studi relativi alle peculiarità del contesto italiano. Inoltre, emergono risultati contrastanti da alcuni dei lavori che trattano, seppur in modo marginale, tale tematica.

Infatti, da uno studio di Ampò e Tracogna (2008) con oggetto 358 imprese di piccole e medie dimensioni della provincia di Trieste, emerge come l'impatto del sesso del possibile successore sia in alcuni casi rilevante nella gestione dei processi successivi delle imprese familiari: il 6,7% degli imprenditori che ritiene di non essere in grado di portare a buon fine la successione della propria impresa ha citato come motivazione principale il fatto che l'attività di cui si occupano non è adatta al sesso del proprio

¹ La definizione "tetto di cristallo" traduce l'inglese "Glass Ceiling", il cui primo uso è attribuito a due giornalisti, Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt, sul Wall Street Journal nel marzo del 1986. Si tratta di un fenomeno di segregazione verticale non esplicita: le donne, nel corso della loro carriera, sperimentano una discriminazione, spesso non detta e non riconosciuta, che impedisce loro di essere presenti ai livelli decisionali e di godere degli stessi diritti e trattamenti riservati agli uomini per pari mansioni.

figlio/figlia. Risulta, quindi, che il sesso del successore può in alcuni casi influenzare in modo rilevante le scelte riguardanti i processi di successione delle imprese italiane.

Todd (1983), invece, ha individuato quattro tipologie di nuclei familiari differenziati su due dimensioni: il livello di libertà/autorità, che descrive la natura della relazione tra genitori e figli, e il grado di uguaglianza/disuguaglianza, che individua l'atteggiamento più o meno egualitario con cui i genitori trattano i diversi figli e viene misurato osservando le modalità di successione adottate. Dallo studio emerge come le famiglie italiane siano caratterizzate soprattutto da un elevato livello di uguaglianza e da differenti livelli di autorità. In base a tali risultati si potrebbe, dunque, ipotizzare che i processi successori dei family business italiani siano caratterizzati da un senso di sostanziale uguaglianza nella valutazione dei figli e non sembrerebbero pertanto emergere particolari diversità di trattamento tra eredi di sesso maschile e femminile.

3. Metodologia di ricerca

Questo lavoro analizza un particolare processo di successione padre-figlia avvenuto in un'impresa familiare italiana, la Nuova Termostampi Spa. Infatti, una delle modalità più adatte per comprendere e studiare aspetti intrinseci alla successione è l'analisi del processo che ha portato alla successione stessa (Davis e Harveston, 1998). La metodologia di ricerca adottata è stata quella dei casi di studio poiché essa è considerata una delle metodologie di ricerca più adatte per studiare un fenomeno complesso che evolve nel tempo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), quale quello oggetto d'indagine di questo studio. I punti di forza dei casi di studio sono riconducibili al fatto che essi si rivelano una metodologia estremamente appropriata per esplorare processi (Van Maanen, 1983) e rispondere a domande sul "come" e il "perché" dei fenomeni empirici. Essi permettono di ottenere spiegazioni approfondite dei fenomeni piuttosto che informazioni statistiche, la causalità può essere investigata e la teoria può essere generata e testata (Eisenhardt, 1989; Wolcott, 1994), sebbene sia possibile la sola "generalizzazione analitica" (e non statistica) del fenomeno studiato (Becker, 1990; Yin, 2003).

L'evidenza empirica è stata raccolta nel mese di aprile 2010 attraverso un'intervista personale con l'attuale Amministratore Delegato dell'impresa, la sig.ra Marinella Manzoni, e con il nipote e potenziale futuro successore, Marco Manzoni. L'intervista è durata quattro ore ed è stata condotta seguendo lo stile narrativo (Soderberg e Vaara, 2003), i.e. chiedendo all'imprenditrice di descrivere la storia dell'impresa e, in particolar modo, i fenomeni successori. L'intervista è stata di natura semi-strutturata e basata su una check-list di linee guida appositamente progettata per raccogliere

informazioni dettagliate sulla storia dell'impresa, sui fenomeni successivi che hanno portato alla leadership della figlia del fondatore e su una serie di aspetti culturali legati alla nuova leadership femminile. In funzione della risposta e delle caratteristiche personali dell'intervistato, sono state poi fatte ulteriori domande, laddove necessarie per ottenere altre informazioni utili.

Le informazioni raccolte con l'intervista sono state successivamente integrate con quelle ottenute attraverso fonti informative secondarie sia esterne sia interne al family business: (i) documenti (bilanci, report e altra documentazione pubblica reperita su Internet, presso la Camera di Commercio locale e il sito Web dell'impresa); (ii) archivi aziendali (organigrammi o altro carteggio interno all'impresa). L'utilizzo di molteplici fonti informative ha reso possibile la "triangolazione" dell'evidenza empirica (Patton, 1987; Yin, 2003), assicurando la validità dei costrutti e l'obiettività del processo di raccolta dati.

4. L'azienda, il processo di successione e l'imprenditrice

4.1 Breve storia dell'azienda e della famiglia

La Nuova Termostampi SpA è un'impresa di medie dimensioni in provincia di Bergamo, operante nella filiera della plastica e attiva nella costruzione di stampi e nello stampaggio di materie plastiche per conto terzi. La società conta ad oggi 83 addetti con un fatturato di 13 milioni di Euro nel 2009.

L'azienda originariamente annoverava nel proprio portafoglio clienti società operanti per lo più nel settore elettrico e, nel corso degli anni, ha ampliato il proprio business fornendo anche clienti nei settori automotive, meccanico, elettronica di consumo e design, occupandosi sia degli aspetti progettuali, sia della produzione e gestione degli stampi, oltre allo stampaggio e all'assemblaggio di componenti.

L'impresa è stata fondata nel 1962 da Alessandro Manzoni, un operaio addetto alle attività di costruzione stampi presso un'azienda preesistente (SAIBI). Già dopo pochi anni l'azienda, inizialmente denominata Manzoni Alessandro, si configurava come una piccola officina con una decina di addetti, specializzati nella costruzione artigianale di stampi.

A partire dalla prima metà degli anni '70, l'azienda ha innovato progressivamente il proprio processo produttivo avviando anche l'attività di stampaggio a compressione di materiali termoindurenti; negli anni '80, grazie alla continua innovazione e ricerca nel campo delle plastiche, l'impresa si è specializzata nello stampaggio di materiali termoplastici e ha avviato lo stampaggio ad iniezione di resine in poliestere. Queste innovazioni tecnologiche avevano come promotore Gianrenzo Manzoni, figlio del fondatore,

entrato nell'impresa nel 1974 con una quota del 25% e poi succeduto al padre prematuramente scomparso nel 1976, all'età di 25 anni. Gianrenzo ha guidato l'espansione dell'azienda, ma purtroppo anch'egli è venuto prematuramente a mancare nel 1996. Alla guida della società si è insediata Marinella, figlia del fondatore e sorella di Gianrenzo; nel segno della continuità, ha proseguito il consolidamento e la crescita dell'impresa culminata con l'apertura di un nuovo impianto industriale.

A partire dal 2005 la Nuova Termostampi dispone di una seconda unità produttiva in Romania, dove vengono svolte le attività maggiormente *labour intensive*.

L'albero genealogico della famiglia Manzoni e le principali tappe storiche nello sviluppo del family business sono riportati, rispettivamente, nelle Figure 1 e 2.

Fig. 1 - Albero genealogico e successioni

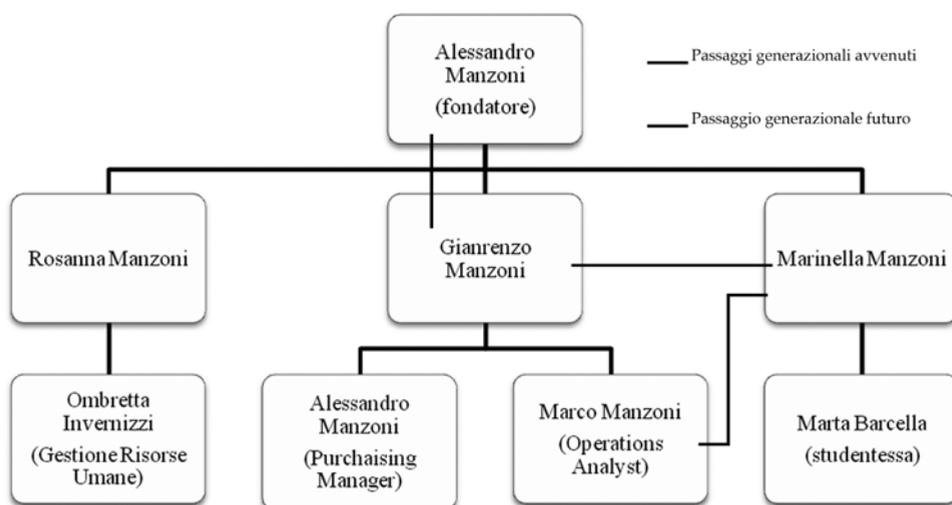
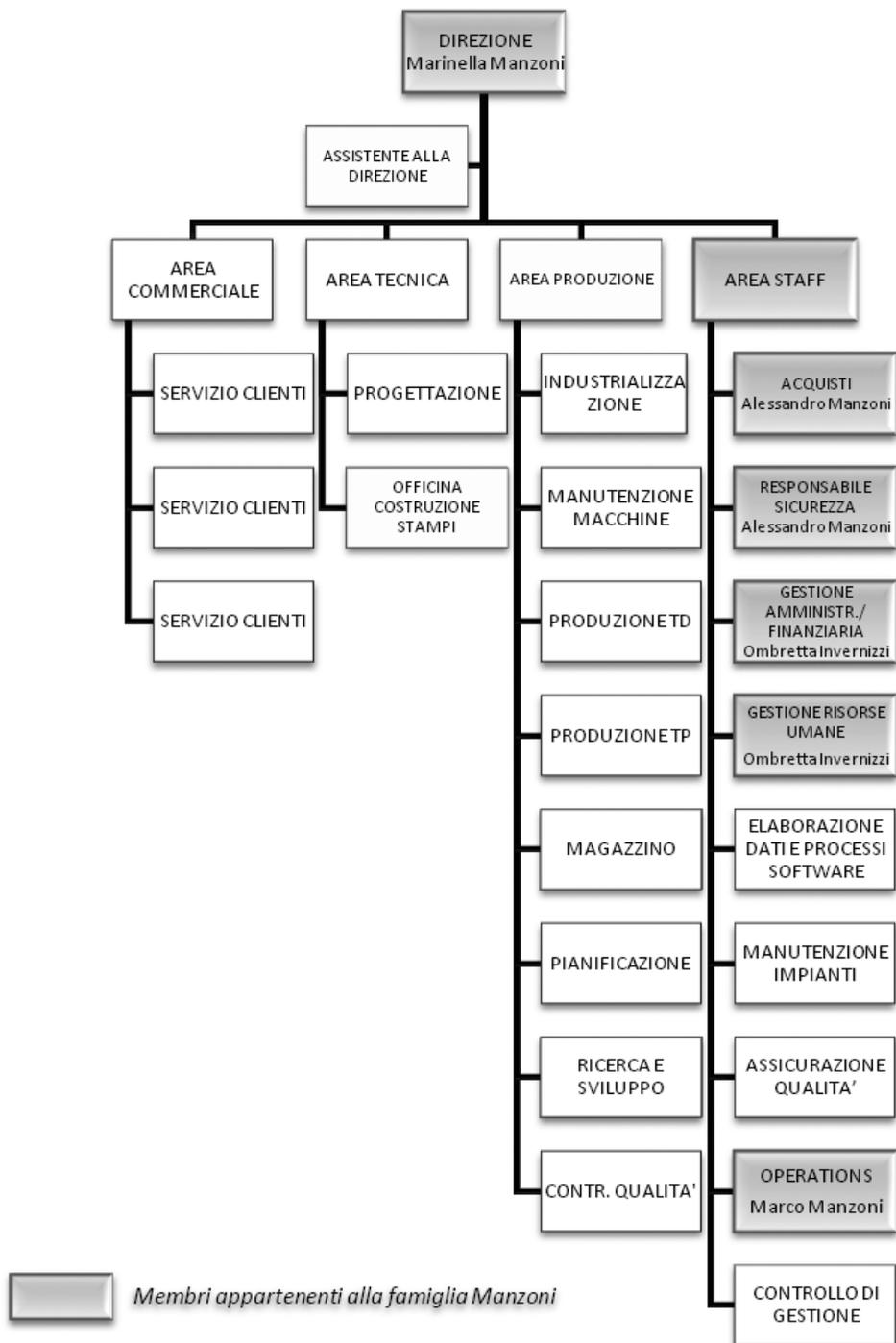


Fig. 2 - Principali tappe storiche nello sviluppo del family business

Data	Avvenimento
1962	Fondazione dell'azienda – attività di costruzione stampi per materie plastiche
1974	Inizio stampaggio termoindurente a compressione – Gianrenzo acquisisce il 25% dell'azienda
1976	Morte di Alessandro Manzoni e successione del figlio Gianrenzo
1980	Ampliamento dell'officina e trasferimento a Dalmine
1982	Integrazione con attività di stampaggio termoplastico
1990	Avvio stampaggio ad iniezione di materiali termoindurenti (nuova tecnologia)
1993	Nuova Unità Produttiva a Treviolo
1996	Morte di Gianrenzo e successione di Marinella
1997	Ampliamento della sede di Dalmine
2005	Trasferimento degli stabilimenti nella nuova sede a Lallio (BG) e apertura dell'Unità Produttiva in Romania

L'attuale organigramma dell'azienda è riportato in Figura 3.

Fig. 3 - Organigramma dell'azienda



4.2 Il processo di successione

Il caso della Termostampi è un esempio di successione padre-figlia che presenta alcune caratteristiche particolari; infatti, alla morte del padre la figlia minore Marinella, oggi alla guida dell'impresa, era adolescente e l'erede designato alla guida del family business era il fratello Gianrenzo. Per tale ragione il padre lo aveva indirizzato ad un percorso di studi di natura tecnica, atto a sviluppare principalmente competenze tecnologico-produttive, importanti per operare nell'azienda di famiglia. Il padre Alessandro vedeva nel figlio il proprio erede sia per affinità caratteriali, che per la condivisione delle medesime competenze tecniche. Gianrenzo era inoltre l'unico figlio maschio e nella cultura familiare l'unico candidato possibile alla successione del padre; infatti, nel 1974 il suo ingresso in azienda era stato accompagnato dalla donazione di una quota del 25% dell'impresa.

La sorella maggiore, invece, pur occupandosi nell'impresa familiare degli aspetti di natura contabile e amministrativa, non era stata presa in considerazione come possibile erede probabilmente proprio in quanto donna e con competenze differenti rispetto a quelle di natura tecnologica.

Nonostante il figlio Gianrenzo fosse l'erede designato, la scomparsa prematura e improvvisa del padre non aveva permesso di programmare per tempo il processo successorio. Nella prima parte del suo periodo alla guida dell'azienda, Gianrenzo si era trovato a gestire una situazione complessa, in quanto l'impresa aveva sostenuto in quegli anni ingenti investimenti per ampliare l'attività e assecondare i processi di innovazione tecnologica. Gianrenzo era stato allora affiancato dalle sorelle Rosanna e Marinella: mentre Gianrenzo si occupava delle linee guida strategiche di gestione dell'impresa e degli aspetti tecnici e di gestione della produzione, Marinella iniziò ad occuparsi della gestione dei clienti e delle attività di pianificazione e programmazione operativa, mentre Rosanna manteneva la responsabilità dell'area amministrativa e finanziaria.

Alla morte improvvisa di Gianrenzo nel 1996 il problema successorio si ripresenta ancora una volta in modo inaspettato e in un periodo di cambiamento per l'impresa. In quegli anni, infatti, l'impresa aveva affrontato degli importanti investimenti per sostenere l'ampliamento dei propri impianti produttivi. Anche questo secondo processo di successione non era stato pianificato e, di fronte alla necessità di garantire la continuità dell'impresa, la scelta cadde su Marinella, che aveva dimostrato il commitment e la disponibilità ad assumere la gestione dell'impresa.

4.3 La figlia del fondatore al timone dell'azienda

L'imprenditrice attualmente alla guida dell'impresa è Marinella Manzoni, figlia minore del fondatore Alessandro.

Il suo ingresso all'interno dell'impresa familiare era avvenuto in età adolescenziale, poiché fin da ragazza operava insieme alla madre in officina. L'ambiente in cui è cresciuta è stato influenzato dalla presenza dell'impresa familiare: in particolare, l'imprenditrice sottolinea come sin dagli inizi della propria attività, il rapporto con il padre era influenzato dall'impresa familiare e dal ruolo di sua madre: *“Mia madre diceva che non dovevamo dare preoccupazioni a papà perché lui era impegnato con il lavoro”* e, ancora, *“Mia madre mi ha sempre esortato a considerare l'azienda di famiglia come la cosa più importante e prioritaria nella vita”*.

Marinella, oltre a lavorare nell'impresa familiare, aveva proseguito gli studi e ottenuto il diploma in ragioneria; l'inclinazione personale l'avrebbe spinta ad intraprendere la carriera di interprete anche perché, alla luce della predilezione del padre per il figlio maschio come naturale successore, non si sentiva destinata alla gestione dell'impresa di famiglia e non intravedeva sostanziali possibilità di crescita e di carriera rimanendo nell'impresa del padre.

Dopo il diploma, nell'attesa di potersi iscrivere ad un corso per diventare interprete e fortemente influenzata dalla madre, Marinella svolgeva un lavoro di natura contabile nell'impresa familiare; aveva iniziato, inoltre, ad interessarsi anche ad altre problematiche, tra cui l'attività di categorizzazione e codifica dei progetti e la programmazione della produzione, dimostrando un'accentuata curiosità e la volontà di capire le dinamiche interne all'impresa anche relative ad ambiti a lei fino ad allora sconosciuti. L'interesse maturato nei primi mesi di attività in azienda, ha convinto Marinella a continuare l'attività nell'azienda di famiglia dividendo con i fratelli i compiti di gestione ed occupandosi nello specifico della produzione, della definizione dei prezzi, della gestione di clienti e dei fornitori, della pianificazione e della programmazione operativa.

Il rapporto con il fratello in quegli anni era di complementarità e collaborazione. Riferendosi a quel periodo l'imprenditrice dice di sé: *“Mi sentivo debole ma non influenzabile da mio fratello, ragionavo con la mia testa e volevo capire a fondo le cose”*. Sottolinea, inoltre, che il rapporto con la famiglia era diventato più difficile in occasione della nascita della figlia poiché Gianrenzo accettava con difficoltà un impegno parziale connesso alle nuove esigenze familiari, tant'è che poco prima della morte del fratello Marinella aveva valutato l'opzione di abbandonare l'impresa di famiglia, sia perché sentiva l'esigenza di dedicarsi maggiormente alla propria famiglia, sia perché i rapporti con Gianrenzo erano diventati piuttosto tesi.

5. Le dimensioni culturali e il ruolo nella Successione Padre-Figlia

La presente sezione è articolata in modo da presentare diversi aspetti culturali che possono influenzare il processo successorio, derivati dalla letteratura a partire dagli studi di Dumas (1989). Per ogni aspetto individuato sono stati valutati l'impatto e le peculiarità emersi dal caso di studio analizzato.

5.1 Motivazioni per la successione alla guida dell'impresa

Alla morte del fratello le motivazioni principali che hanno spinto la figlia del fondatore a farsi carico della guida dell'impresa di famiglia sono la coscienza sociale e la consapevolezza che dalle sorti dell'impresa dipendevano più di 40 nuclei familiari. L'obiettivo principale che Marinella ha perseguito con le sue scelte è il *"mantenimento del buon nome della famiglia"* che s'identifica, secondo l'imprenditrice, nel mantenimento di un'etica comportamentale, nell'offerta di una qualità reale, nell'attenzione ai prodotti e ai clienti e nella continuità intergenerazionale dell'azienda. Con comprensibile orgoglio afferma: *"Quello che ci muove non è il denaro"*, sottolineando come le motivazioni alla base dello sviluppo di un'impresa familiare non siano solo quelle economiche, ma anche l'attenzione al territorio e al tessuto sociale in cui l'impresa e la famiglia si trovano inserite. Anche il padre Alessandro Manzoni, secondo la figlia, aveva deciso, a suo tempo, di intraprendere un'attività imprenditoriale non già per una mera questione economica, ma, in questo caso, spinto dal desiderio di autonomia. Tra le motivazioni considerate da Marinella non emergono la volontà di autoaffermazione o il desiderio personale di realizzazione. Inoltre, la figlia aveva iniziato a lavorare come impiegata e ha scelto di assumere la guida dell'impresa solo in seguito al manifestarsi di accadimenti dolorosi ed inattesi; ciò è in linea con le principali evidenze della letteratura (Dumas, 1989), secondo cui le possibilità di considerare la figlia come erede del padre aumentano a seguito di eventi critici. Inoltre, l'ingresso di Marinella alla guida dell'azienda è stato fortemente determinato dall'assenza di eredi maschi pronti a succedere al fratello Gianrenzo al momento della sua improvvisa e prematura scomparsa. L'assunzione della leadership di un'impresa da parte di una donna per garantirne la sopravvivenza in assenza di altri possibili successori maschi, è un fenomeno che interessa diverse donne imprenditrici italiane (un esempio è Irene Rubini con Falk) (Colli *et al.*, 2003).

5.2 Relazione tra il predecessore maschile e il successore femminile

La figlia descrive il padre come una persona *"buona e tranquilla"*, ma con il quale non aveva sviluppato un rapporto profondo, in quanto il genitore era spesso impegnato con il lavoro; la presenza dell'impresa familiare

appare come un ostacolo nei rapporti padre-figlia soprattutto in quanto la figura del padre sembra sovrapporsi ed essere un tutt'uno con quella dell'impresa, nella quale però le figlie non sono coinvolte.

Per quanto riguarda nello specifico il rapporto tra Marinella e il padre, non si può dire molto poiché Alessandro è venuto a mancare quando la figlia aveva solo 14 anni. Secondo Dumas (1989) nel rapporto padre-figlia accade spesso che il padre si aspetti dalla figlia, da un lato, un comportamento adatto a una *businesswoman*; dall'altro, che continui ad essere la sua "*daddy's little girl*". Alcune tracce di tale comportamento sono individuabili in questo caso nel rapporto tra fratello e sorella: Marinella racconta che il fratello Gianrenzo si infastidiva se lei si comportava in modo indipendente e cercava di inserirsi in modo critico nel processo decisionale relativo all'impresa. All'interno dell'azienda, quindi, il fratello tendeva a comportarsi come il leader indiscusso e considerava la sorella una sua subordinata; Marinella, invece, pur rispettando il ruolo del fratello, cercava talvolta di esprimere la propria opinione e di assumere un punto di vista critico e indipendente nelle questioni legate alla gestione dell'impresa.

5.3 Invisibilità delle donne e possibilità di diventare successore

Barnes (1988) sostiene che spesso i figli maschi, benché più giovani, siano scelti come successori al posto della sorella maggiore. In effetti, alla morte del padre Alessandro, la sorella maggiore non era stata presa in considerazione come possibile successore. Analogamente, Gianrenzo non aveva mai identificato come suo possibile successore una delle sorelle, ma la sua morte improvvisa e soprattutto la mancanza di un altro possibile erede (il primogenito Alessandro era ancora giovane e non pareva interessato a succedere al padre e il secondogenito Marco era ancora adolescente) hanno portato la sorella Marinella ad accettare tale ruolo. La predilezione dei figli maschi come successori alla guida del business è emersa, quindi, sia nelle volontà legate alla successione del padre che in quelle di Gianrenzo.

In nessuna fase della successione, inoltre, è stato rispettato il principio di primigenia per diversi motivi: nella successione tra padre e figlio per motivi legati al sesso della primogenita (Stavrou, 1999), nella successione tra fratello e sorella perché il primogenito non dimostrava di essere interessato alla guida dell'azienda.

5.4 Discriminazione e stereotipi

Vera e Dean (2005) hanno individuato come il fenomeno di discriminazione legata al sesso sia percepita dalle donne in misura maggiore in presenza di attori esterni al business piuttosto che in presenza di persone interne all'azienda. Effettivamente, l'imprenditrice ha individuato come

principali momenti di discriminazione quelli in cui ha avuto contatti con i clienti, mentre l'atteggiamento discriminatorio ha riguardato in misura minore il personale interno all'impresa. Marinella ha dichiarato di essersi sentita spesso a disagio, in quanto donna, quando affrontava riunioni con clienti e concorrenti dell'altro sesso, o in cui le poche donne presenti erano le segretarie dei propri interlocutori; relativamente a ciò ha fatto notare come in Italia i ruoli tecnici siano ricoperti quasi esclusivamente da uomini, al contrario di quanto avviene in altri Paesi. L'atteggiamento degli stakeholder esterni all'impresa al momento della successione ha assunto toni discriminatori; in particolare alcuni clienti hanno espresso diffidenza: "Si ricordi che noi non crediamo nelle donne" e hanno prospettato la possibilità di interrompere i propri rapporti con l'impresa poiché non credevano nella capacità di una donna di gestire un business così tipicamente maschile. L'imprenditrice ha riconosciuto ciò: "Non so se questo sarebbe successo se mi fossi chiamata Mario" e ha sottolineato come tale atteggiamento da parte di alcuni clienti continui ad esistere in forma latente, nonostante le sue capacità di gestione dell'impresa siano state ampiamente dimostrate.

5.5 Il problema del "glass ceiling"

Diversi autori (e.g., Nelton, 1986; Rodriguez-Cameron, 1989; Gillis-Donovan e Moynihan-Bradt, 1990; Hollander e Bukowitz, 1990) affermano che spesso le donne che entrano nell'impresa familiare non hanno la stessa importanza e le stesse opportunità di crescita degli uomini. Marinella Manzoni ha sostenuto esplicitamente di non avere mai avuto particolare interesse ad entrare nel business familiare poiché non individuava delle possibilità di crescita e di realizzazione, in quanto la gestione dell'impresa era da sempre stata chiaramente destinata al fratello e, dopo di lui, ai suoi figli. Per di più, quando dimostrava particolare interesse nei confronti dell'attività familiare e chiedeva di poter comprendere meglio le dinamiche interne dell'impresa, Marinella si scontrava con il fratello e i suoi collaboratori, mentre i tentativi della donna di introdurre migliorie in azienda non le erano riconosciuti o venivano considerati di entità marginale. Il fenomeno del "glass ceiling", dunque, emerge come una problematica che interessa anche le donne delle imprese italiane (Bombelli, 2000).

5.6 Difficoltà del predecessore ad abbandonare l'impresa

Viste le peculiarità del caso analizzato non emergono significativi elementi relativi a questa tematica: a causa della morte prematura sia del padre Alessandro che del figlio Gianrenzo, non è possibile individuare se il problema connesso alle difficoltà del predecessore ad abbandonare l'impresa (De Massis *et al.*, 2008) sarebbe emerso in età avanzata. E' interessante,

tuttavia, sottolineare come durante l'intervista la figlia del fondatore abbia espresso la sua totale disponibilità a cedere il proprio posto al nipote Marco, non appena egli sarà ritenuto pronto. L'imprenditrice sostiene, inoltre, di ricorrere spesso alla delega e ha affermato che le donne sono, a suo giudizio, più portate a delegare in quanto *"La psicologia femminile è diversa: per le donne è più facile capire le persone e capire a chi delegare"*. Non a caso Marinella, a partire dal 2004, ha individuato un suo collaboratore, Fabio Daminelli, e lo ha nominato assistente alla direzione; tale nomina risponde, secondo l'imprenditrice, alla necessità di essere affiancata nello svolgimento del proprio ruolo e alla assoluta consapevolezza di non essere in grado di eseguire tutte le attività legate alla conduzione e gestione dell'impresa da sola. L'imprenditrice rimprovera a molti dei suoi colleghi uomini capi d'azienda di voler accentrare troppo il business su di sé e di non ricorrere adeguatamente alla delega, favorendo così l'affermarsi dell'"impresa padronale".

5.7 Differenze di leadership tra uomo e donna

Dumas (1989) sostiene che esistono differenze comportamentali tra uomo e donna all'interno del family business. Su questa tematica Marinella dichiara: *"La successione ha determinato fin da subito il passaggio evidente ad uno stile di leadership diverso; è stato uno shock per i dipendenti: mio fratello era un leader carismatico ed un accentratore; io, invece, adotto uno stile diverso, meno imperativo e spiego le ragioni per le quali i collaboratori devono svolgere i compiti che assegno loro"*. Questi diversi approcci potrebbero essere determinati da differenze intrinseche tra le donne, naturalmente caratterizzate da un bisogno di interazione e collaborazione, e gli uomini, maggiormente orientati ad un comportamento indipendente (Dumas, 1989).

Marinella ha anche affermato che con la morte del fratello era venuto meno un punto di riferimento, che lei non ha sostituito: *"Non mi reputo un'imprenditrice, ma una manager. Mio fratello era un imprenditore: aveva idee innovative ed era il creativo; la mia abilità sta, invece, nel trovare la persona giusta nel posto giusto e nel motivare le persone"*. Secondo l'imprenditrice l'aspetto cruciale nella gestione dell'impresa è rappresentato dal far convivere e guidare le persone; l'importanza della collaborazione e dell'interazione con i dipendenti emerge anche dalla propensione di Marinella nei confronti della delega: *"Mi fa piacere se qualcuno mi dà una mano nelle decisioni, probabilmente non ce l'avrei fatta da sola in questi anni"*. L'imprenditrice, quindi, ha dimostrato di saper riconoscere ed ammettere la necessità di supporto nella propria leadership per sopperire ad eventuali carenze probabilmente relative ad alcune competenze tecniche non sviluppate, come nel caso del fratello, fin da giovane. Tali osservazioni sono in accordo con quanto sostenuto da Cook e Rothwell (2000), secondo cui uomini e donne scelgono di condurre e di seguire gli altri secondo modalità differenti.

5.8 Rivalità con i membri esterni alla famiglia

Dumas (1989) sostiene che spesso l'inserimento di una figlia nell'impresa familiare sia ostacolato dai lavoratori esterni alla famiglia ancora più fortemente di quanto avvenga per un figlio maschio perché spesso tale ingresso è inaspettato. Al momento della successione Marinella sottolinea di aver lavorato molto per assicurarsi la collaborazione degli stakeholder interni all'impresa chiedendo una serie di incontri con i collaboratori e i tecnici che avevano affiancato il fratello e ricercando esplicitamente il loro supporto in quanto consapevole della necessità del loro sostegno. Marinella ha affermato che molto probabilmente i suoi dipendenti non credevano che lei fosse la persona giusta per succedere al fratello poiché donna, ma non avevano alternative e quindi le hanno accordato la loro fiducia. Inoltre, l'imprenditrice riconosce che ancora oggi, a 14 anni dalla morte del fratello, in alcuni reparti dell'impresa i dipendenti rievocano lo stile di leadership di Gianrenzo, richiamandone il ricordo di fronte a decisioni che non condividono.

5.9 Trasferimento patrimoniale e rivalità tra i membri della famiglia

I trasferimenti della leadership e del patrimonio dell'impresa sono avvenuti, in entrambe le successioni, in contemporanea, poiché entrambe sono state determinate dalla morte prematura e inattesa del predecessore.

Per quanto riguarda l'assetto proprietario, le figlie di Alessandro possiedono una quota di minoranza, mentre la quota del figlio Gianrenzo, di maggiore entità già al momento della morte del padre, è stata ulteriormente incrementata dal lascito materno unicamente a suo favore. Questo differente trattamento è stato fonte di disappunto. Tale situazione, in accordo con quanto sostenuto da Friedman (1991), sembra essere dovuta alla palese preferenza dimostrata dai genitori nei confronti del figlio maschio; appare evidente che i principali effetti siano rilevabili dalla sorella maggiore di Marinella: *"Mia sorella si è sempre sentita esclusa, più di me, perché era la primogenita"*. A seguito della morte di Gianrenzo la sua quota è stata suddivisa tra la moglie e i due figli ed il Consiglio di Amministrazione è stato aperto a due membri non familiari garanti della moglie e dei figli all'epoca minorenni.

5.10 Gestione dei conflitti tra lavoro e famiglia

Per quanto riguarda la gestione di conflitti tra la famiglia dell'imprenditrice e il proprio ruolo, è emerso come il desiderio di diventare madre si sia scontrato con la propria posizione (Cole 1997): Marinella, infatti, ha rinunciato ad avere altri figli quando ha accettato di succedere al fratello. L'imprenditrice ha sottolineato di non essere stata ostacolata o influenzata

in nessun modo dal marito durante il suo processo decisionale; in generale, tuttavia, ha individuato nella presenza di una cultura sessista il motivo principale per cui il ruolo della madre e dell'imprenditrice sono difficilmente compatibili: secondo tale cultura il compito di accudire e crescere i figli ricade molto più pesantemente sulla madre che sul padre e questo genera diversi problemi per le donne che devono affrontare una maternità (Chiesi *et al.*, 2002). L'imprenditrice, tuttavia, si è detta convinta che l'essere madre rappresenti comunque un vantaggio, perché permette di avere una maggiore sensibilità ed empatia nella gestione delle risorse umane. Tali caratteristiche si sono rivelate a suo avviso estremamente utili anche nella gestione del family business. È emerso, inoltre, un altro problema, identificato in letteratura da Cole (1997) con il nome di *"double message"*, per cui, da un lato, la donna è spinta dalla famiglia a diventare madre; dall'altro, le viene richiesto di non ridurre il proprio impegno in azienda: in questo caso tale fenomeno si è verificato con il fratello Gianrenzo. L'imprenditrice ha sottolineato come, a suo parere, una differenza importante tra uomo e donna risieda nel fatto che le donne non facciano coincidere la propria realizzazione personale con l'impresa: *"La mia realizzazione personale non coincide solamente con l'andamento dell'azienda, non so se è perché sono donna, ma io non sono solo l'azienda"*. Tale atteggiamento potrebbe essere un ulteriore motivo di mancata sintonia tra il ruolo della donna imprenditrice e il suo ruolo come madre, moglie e donna nella società, in quanto una donna sembrerebbe meno disposta a trascurare questi ultimi aspetti, importanti per la propria realizzazione personale, per dedicarsi esclusivamente all'impresa.

6. Sintesi e conclusioni

Il caso analizzato, riguardante un'azienda condotta con continuità e con successo da un imprenditore donna, permette di individuare la presenza di alcuni elementi tipici della cultura italiana che hanno influenzato il processo successorio e lo sviluppo del family business oggetto del presente studio. In primo luogo, è possibile rilevare come il fondatore dell'impresa e tutta la sua famiglia siano stati significativamente coinvolti nel family business, tanto che la figura paterna risultava quasi sovrapposta a quella dell'impresa stessa. Inoltre, i rapporti e le relazioni familiari sembrano essere subordinati alle prerogative connesse all'attività familiare. Tale predominanza dell'impresa sugli individui risulta evidente, ad esempio, nel fatto che l'imprenditrice abbia abbandonato le proprie aspirazioni di carriera esterne all'impresa per supportare i familiari nella gestione della stessa. La funzione cruciale dell'impresa nella vita degli individui potrebbe in apparenza scontrarsi con il ruolo centrale della famiglia tradizionalmente riconosciuto dalla cultura italiana; tale contraddittorietà viene, però, supe-

rata se si considera il fatto che probabilmente è proprio la natura familiare dell'azienda che ne legittima e ne determina la predominanza nella vita degli individui del nucleo familiare.

Per questo motivo garantire la continuità aziendale e familiare rappresenta una motivazione preponderante e decisiva per i successori; in particolare, tale necessità è prioritaria e facilita il successore nel suo insediamento al timone dell'azienda anche nel caso in cui si tratti di una donna che deve operare all'interno di un settore tradizionalmente riservato agli uomini, come nel caso di studio analizzato. L'assunzione della leadership da parte di una donna, infatti, è ritenuta maggiormente critica anche in virtù della propensione dei genitori ad educare diversamente i figli di sesso maschile e femminile; in particolare l'erede maschio viene tipicamente cresciuto con l'obiettivo di sviluppare capacità e competenze atte a succedere al padre nella guida dell'impresa, mentre le figlie vengono generalmente coinvolte nel business in ruoli di secondo piano. Nel caso analizzato, infatti, è stata l'assenza di altri eredi maschi a determinare l'assunzione della leadership da parte di una donna. Visti gli aspetti emersi nel corso dell'analisi, si potrebbe affermare che nella cultura italiana sia diffusa l'idea che esistano attività e settori produttivi più adatti a uno o all'altro sesso, così come la convinzione che le modalità di approccio al business, lo stile di leadership e le capacità mostrate da una persona dipendano non solo dalla propria individualità ma anche, ed in modo rilevante, dal sesso. In particolare, le donne sembrano mostrare una maggiore attenzione agli aspetti relazionali e un'accentuata propensione al ricorso alla delega; al contrario, gli uomini sono caratterizzati da uno stile di leadership maggiormente accentratore e autoritario. Emergono, quindi, alcuni aspetti tipici di una cultura maschilista, caratteristica non solo dell'Italia (Marchini, 2000).

Un ulteriore elemento da segnalare è la figura della donna-madre all'interno dell'ambiente lavorativo: la cultura italiana, pur riconoscendo il ruolo cruciale della famiglia nella vita degli individui, ne delega la gestione in modo quasi esclusivo alle donne; inoltre, anche la cura e la crescita della prole viene delegata in maggior parte alla madre. Per tale motivo, le discriminazioni nei confronti del successore sono ancora più accentuate quando si tratta di una donna che è anche madre, tanto che spesso viene posta di fronte alla scelta esclusiva di dedicarsi al lavoro o alla famiglia. Tale problema sembra non emergere se l'imprenditore è uomo; anzi, dal caso di studio è emerso come sia più probabile che, in tali circostanze, sia la famiglia ad adattarsi alle esigenze lavorative del marito / padre piuttosto che l'opposto.

Probabilmente, in riferimento al fatto che alla donna viene richiesto soprattutto di governare la famiglia e che le figlie femmine non vengono cresciute con l'idea di dover succedere al padre nella gestione del business, spesso la donna-imprenditrice non si riconosce completamente in questo ruolo o non si sente del tutto adeguata a svolgerlo in modo autonomo; da

ciò potrebbe, quindi, essere originata la propensione femminile alla delega e alla necessità di essere affiancata da un'altra figura nella gestione dell'impresa, che sono elementi peculiari dello stile di leadership di una donna.

7. Limiti e indicazioni per ricerche future

Il caso di studio analizzato può essere considerato come uno dei primi tentativi di colmare la carenza di dati e studi incentrati sul fenomeno della successione padre-figlia nel contesto italiano, in modo particolare per quanto riguarda le variabili culturali che lo influenzano. Poiché il lavoro si è focalizzato solamente su un'impresa e in relazione alla letteratura non ancora sufficiente sul tema, risulta necessario svolgere ulteriori investigazioni, in modo da individuare, tra le variabili che influenzano il processo di successione padre-figlia, quali sono quelle effettivamente determinate dalle peculiarità della cultura nazionale e quali, invece, rappresentano aspetti propri del singolo caso analizzato. Infatti, come già sottolineato, la metodologia d'indagine del caso di studio permette unicamente la "generalizzazione analitica" del fenomeno investigato (Becker, 1990; Yin, 2003), ossia la possibilità di estendere i risultati emersi dallo studio solo a quei casi che analiticamente presentano caratteristiche nelle variabili rilevanti simili a quelle riscontrate nel caso analizzato, ma non la generalizzazione statistica. Inoltre, potrebbero essere identificati ulteriori aspetti non emersi dal presente lavoro a causa delle peculiarità del fenomeno successorio considerato.

Studi futuri potrebbero essere anche volti a individuare se l'impatto di tali variabili culturali sul processo di successione padre-figlia sia influenzato da altre variabili, quali, ad esempio, la dimensione dell'impresa familiare in questione, la localizzazione in altre regioni italiane o l'appartenenza dell'impresa a settori diversi da quello analizzato nel caso di studio.

Future ricerche sul tema della successione padre-figlia, non solo di natura qualitativa ma anche quantitativa al fine di favorire la possibilità di generalizzazione statistica dei risultati, sono pertanto fortemente incoraggiate dagli autori.

Lucio Cassia, Alfredo De Massis, e Federica Giudici
Università degli Studi di Bergamo
lucio.cassia@unibg.it
alfredo.demassis@unibg.it
cyfe@unibg.it

Riassunto

L'analisi presentata si propone di individuare la presenza di elementi culturali tipici del contesto italiano che possano influenzare una successione padre-figlia, tramite l'analisi del processo successorio di un'impresa italiana, la Nuova Termostampi S.p.A. Tale obiettivo corrisponde alla seguente domanda di ricerca: quali sono gli elementi culturali tipici del contesto italiano che possono influenzare il passaggio generazionale nel caso di una particolare tipologia di successione padre-figlia?

Dallo studio è emerso che il ruolo centrale riconosciuto dalla cultura italiana alla famiglia determina l'importanza di garantire la continuità dell'impresa familiare; in particolare, tale necessità è prioritaria e facilita il successore nel suo insediamento al timone dell'azienda anche nel caso in cui si tratti di una donna che deve operare all'interno di un settore tradizionalmente riservato agli uomini. L'assunzione della leadership da parte di una donna, infatti, è risultata essere critica in virtù della propensione dei genitori ad educare diversamente i figli di sesso maschile e femminile; inoltre, dall'analisi è emerso che nella cultura italiana è diffusa l'idea che esistano attività e settori produttivi più adatti a uno o all'altro sesso, così come la convinzione che le modalità di approccio al business, lo stile di leadership e le capacità mostrate da una persona dipendano non solo dalla propria individualità ma anche, ed in modo rilevante, dal sesso. In particolare, le donne sembrano mostrare una maggiore attenzione agli aspetti relazionali e un'accentuata propensione al ricorso alla delega; al contrario, gli uomini sono caratterizzati da uno stile di leadership maggiormente accentrato e autoritario.

Abstract

The case-study investigates the succession process characterized by the *transition of leadership from father to daughter*, focusing on the relationships among the actors involved, the way the succession process takes place and the main issues emerged. The aim is to detect the presence of cultural elements specific to the Italian context that may influence this process.

The central role traditionally played by the family in the Italian culture justifies and determines the preponderance of the family business on the lives of family members. This is the reason why the intention of successors to ensure the continuity of the family business is an overwhelming and decisive motivation to join the company; this motivation has driven the successor to take the helm of the firm even if she is a woman entering an industry traditionally reserved to men. The take over of the leadership is even more critical for women, because of the propensity of parents to educate sons and daughters in different ways. The emerged empirical evidence seems therefore to suggest that in the Italian culture there are activities and industries best suited to one sex more than to the other, and there is diffused conviction that the business approach, the leadership style and the skills of an individual depend not only on his or her own individuality, but also, significantly, on his or her gender. In particular, according to the exploratory findings of this case-study, it seems that women pay more attention to relational aspects and show high propensity to delegate tasks and activities, while men are characterized by a more centralized and authoritarian leadership style.

Jel Classification: M1 – Business Administration

Parole chiave (Keywords): successione padre-figlia, impresa familiare, cultura italiana (father-daughter succession, fds, family business, italian culture).

Bibliografia

- Ampò A. and A. Tracogna (2008), "Successione imprenditoriale e prospettive di continuità nelle piccole e medie imprese", *EUT Edizioni Università di Trieste*.
- CERIF (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia) (2008), "Le imprese di famiglia: Imprenditori è il momento di lasciare il testimone?", *Convegno CERIF*, 21 novembre.
- Banca d'Italia (2004), *Proprietà e controllo delle imprese italiane. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2003*, Milano.
- Barnes L.B. (1988), "Incongruent Hierarchies: daughter and younger sons as company CEOs", *Family Business Review*, 1(1).
- Bauer M. (1993), "Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille", InterEditions, Paris.
- Becker H. S. (1990), "Generalizing from case studies", in Eisner E.W. and A. Peshkin, *Qualitative inquiry in education: The continuing debate*, New York: Teachers College Press, 233-242.
- Bombelli M.C. (2000), *Soffitto di vetro e dintorni – Il management al femminile*, Etas Libri, Milano.
- Bosma N. and J. Levie (2009), "Global Entrepreneurship Monitor - 2009 Global Report", *GEM Global Entrepreneurship Monitor*.
- Bruni A., S. Gherardi and B. Poggio (2004), "Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices", *Gender, Work and Organization*, 11(4), 406-429.
- Cabrera-Suárez K., P. De Saá-Pérez and D. García-Almeida (2001), "The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Casson M. (1999), "The Economics of the Family Firm", *Scandinavian Economic History Review*, 1, 10-23.
- Castagnoli A. (2006), "Behind the family firm: women entrepreneurs in Italy XIV", *International Economic History Congress*, Helsinki.
- Centro Studi Sintesi (2006), "Sintesi del rapporto sul 1° Osservatorio sull'imprenditoria femminile: caratteristiche e problematiche".
- Chiesa V., De Massis, A., Pasi M. L. (2007), "Gestire la successione nei family business: analisi di alcuni casi italiani", *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 1, Settembre, pp. 7-51.
- Chiesi M., Lorni E., Potetti A. e C. Storti (2002), "La maternità come sfida di Diversity management", *Soiluppo & Organizzazione*, 194.
- Chua J. H., J.J. Chrisman and P. Sharma (2003), "Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers", *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- CNA Impresa Donna Lombardia (2008), "L'imprenditoria Femminile tra Competitività e Continuità: gli strumenti", convegno in collaborazione con: Regione Lombardia e Unioncamere.
- Cole P.M. (1997), "Women in Family Business", *Family Business Review*, 10(4).
- Colli A., Fernández Pérez P. and M. B. Rose (2003), "National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries", *Enterprise & Society*, 4(1), 28-64.
- Cook L. and B. Rothwell (2000), *The x and y of leadership. How men and women make a difference at work*, The Industrial society, London.
- Corbetta G. and C. Dematté (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo (Studi e ricerche).
- Corbetta G. and D. Montemerlo (1999), "Ownership governance and management issues in small and medium size family business: a comparison of Italy and the United States", *Family Business Review*, 12(4).
- Davis P.S. and P.D. Harveston (1998), "The influence of family on business succession process: A multi-generational perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.

De Massis A., J.H. Chua and J.J. Chrisman (2008), "Factors Preventing Intra-Family Succession", *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

Dumas C. (1989), "Understanding of father-Daughter and father-Son dyads in family-owned business", *Family Business Review*, 2(1).

Dumas C. (1992), "Integrating the Daughter into Family Business Management", *Entrepreneurship theory and practice*, 16(4), 41-55.

Dunemann M. and R. Barrett (2004), *Family business and succession planning. A review of the literature*, Family and Small Business Research Unit, Faculty of Business and Economics, Monash University, 1-47. Available at <http://www.buseco.monash.edu.au>

Dyer W.G. (1986), *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, Jossey Bass, San Francisco.

Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

European Commission (2008), "Overview of Family Business Relevant Issues", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/family-business/index_en.htm.

Friedman S.D. (1991), "Sibling relationship and intergenerational succession in family firms", *Family Business Review*, 4(1), 3-20.

Fox M., V. Nilakant and R.V. Hamilton (1996), "Managing succession in family-owned businesses", *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.

Gillis-Donovan J. and C. Moynihan-Bradt (1990), "The power of the invisible women in the family business", *Family Business Review*, 3(2), 153-167.

Goldberg S.D. (1996), "Research note: Successors in family owned businesses-significant elements", *Family Business Review*, 9(2), 185-197.

Gubitta P. (1999). "Flessibilità e modelli di governance dell'impresa familiare", *Cuorivista*, 2.

Handler W. C. and K.E. Kram (1988), "Succession in family firms: The problem of resistance", *Family Business Review*, 1(4), 361-381.

Hymowitz C. and T.D. Schellhardt (1986), "The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs", *The Wall Street Journal*.

Hollander B. and W. Bukowitz (1990), "Women, family culture, and family business", *Family Business Review*, 3(2), 139-152.

Istat (2008), "Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2008", http://www.istat.it/dati/catalogo/20090526_00/rapporto_annuale_2008.pdf

Lansberg I. (1988), "The succession conspiracy", *Family Business Review*, 1(2), 119-143.

Marchini (2000), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, vol. I, capitolo imprenditorialità femminile, Aspi/INS-EDIT, Genova.

Masino G. (2008), "Culture and Management in Italy: Tradition, Modernization, New Challenges", in: Davel E., J.P. Dupuis and J.F. Chanlat, *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presse de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), Québec.

Nelton S. (1986), *In love and in business. How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage*, New York: JohnWiley.

Patton M.Q. (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Rodriquez-Cameron L.M. (1989), *Wives and mothers in family business*, Doctoral dissertation, City, CA: University of Southern California.

Soderberg A.-M. e E. Vaara (2003), "Theoretical and methodological considerations", in: Soderberg A.-M. e E. Vaara (Eds.), *Merging across borders. People, cultures and politics*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Songini L. and L. Gnan (2009), "Women, glass ceiling and professionalization in family SMEs", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 17 Issue 4, pp. 497-525.

Stavrou E.T. (1999), "Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take over the Business", *Journal*

of *Small Business Management*, 37.

Todd E. (1983), *La troisième planète*, Empreintes, Paris.

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

Van Maanen J. (1983), *Qualitative methodology*, Sage Publications, London.

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

Ward, J.L. (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.

Wolcott, H.F. (1994), *Transforming qualitative data: Description, analysis, interpretation*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Yin R. K. (2003), *Case study research, design and methods*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks USA.