

NUOVE GENERAZIONI ED EVOLUZIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE: LA SFIDA DELLA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE. ANALISI DI ALCUNI CASI DI SUCCESSO¹

di Francesca Maria Cesaroni e Annalisa Sentuti

1. Introduzione

Questo lavoro si focalizza sulle opportunità di cambiamento offerte dalla successione, qui considerata non come un evento destabilizzante, potenzialmente in grado di compromettere la continuità e la sopravvivenza del sistema aziendale, ma, al contrario, come una condizione ricca di potenzialità favorevoli allo sviluppo delle imprese familiari di piccole e medie dimensioni.

Se opportunamente gestita, infatti, la successione imprenditoriale può rappresentare una fondamentale occasione per diffondere lo spirito innovativo all'interno dell'azienda e per avviare processi di cambiamento, da condurre secondo una logica orientata al futuro, in cui si combinino continuità e rinnovamento, tradizione e innovazione. Perché se il vero obiettivo della successione è garantire la continuità dell'azienda nel medio-lungo periodo, questo risultato può essere raggiunto soltanto integrando il passaggio generazionale con la più generale strategia di sviluppo dell'impresa (Sottoriva, 2002), rileggendo il passato nell'ottica del futuro e trovando il giusto equilibrio tra "tradizione e tradimento" (Piantoni, 1990) della formula imprenditoriale adottata fino ad allora.

La letteratura prevalente, tuttavia, tende a privilegiare una concezione pessimistica della successione imprenditoriale, descritta "*as if it were a crisis to be overcome*" (Dyck *et al.*, 2002, p. 145), idea peraltro avvalorata dai dati non incoraggianti risultanti dall'evidenza empirica, secondo i quali circa il 70% delle imprese italiane non sopravvive alla prima generazione, e lo stesso avviene per il 30% circa delle imprese statunitensi. Anche se talora si riconosce che la successione "può costituire, da un lato, una formidabile opportunità di rivitalizzazione e di rilancio dello sviluppo aziendale, ma

¹Nonostante il lavoro sia frutto di una riflessione condivisa, i paragrafi 1, 2 e 3 sono da attribuirsi a Francesca Maria Cesaroni ed i paragrafi 4 e 5 ad Annalisa Sentuti.

anche, dall'altro, una fonte di difficoltà insuperabili per le sorti dell'impresa" (Boldizzoni *et al.*, 2000), l'atteggiamento più diffuso è quello orientato a identificare la successione come una minaccia, che imprenditore, impresa e famiglia sono chiamati a fronteggiare, mettendosi al riparo da una serie di errori da evitare al fine di "limitare i danni". Le opportunità connesse alla successione vengono talora menzionate, ma trattate solo marginalmente, a favore di approfondite disamine focalizzate su aspetti specifici e frammentati del fenomeno: come dovrebbe essere articolato e governato il processo di transizione al vertice (Ward, 1990; Bertella, 1995), quali elementi possono condizionarlo, le relazioni che intercorrono tra imprenditore e successore (Piantoni, 1990), il ruolo dei diversi attori coinvolti (Corbetta, Dematté, 1993), il rapporto impresa-famiglia (Lansberg, 1983), la preparazione del successore (Vergani, 2003).

L'obiettivo prioritario, in questa prospettiva, è comprendere come gestire al meglio la successione, per evitare che il suo manifestarsi alteri l'equilibrio dell'azienda e ne comprometta la sopravvivenza, e non quello di capire come sfruttare le potenzialità di cambiamento insite nel passaggio generazionale. L'accento, quindi, è posto su errori evitabili, rischi, difficoltà ed incoerenze di un evento spesso percepito dagli imprenditori come sfortunatamente inevitabile ed avulso dalle dinamiche aziendali. Anche il concetto di innovazione, tradizionalmente associato a quello di imprenditorialità (Schumpeter, 1942), solo negli ultimi decenni è stato analizzato nella prospettiva dell'impresa familiare, peraltro evidenziando la carenza di capacità innovative che sembra distinguere quest'ultima (Ward, 1987), e in gran parte degli studi dedicati alla successione imprenditoriale continua ad essere trattato come un aspetto marginale. Ma studi più recenti ribaltano questa interpretazione della realtà, affermando che le imprese familiari sanno sviluppare capacità innovative al pari delle altre imprese (Gudmundson *et al.*, 2003; Nieto *et al.*, 2009).

L'intento di questo lavoro è esplicitare il legame che esiste tra successione e capacità innovativa dell'impresa familiare. Ma se si intende mutare la prospettiva con cui si guarda al passaggio generazionale, e se l'obiettivo che si vuole perseguire è quello di favorire l'affermazione di una nuova concezione, più positiva e dinamica, della successione, diventa allora fondamentale domandarsi se la possibilità che essa si riveli una reale opportunità per lo sviluppo dell'impresa sia favorita o, al contrario, ostacolata, dalla presenza di alcune condizioni particolari. È questo il motivo per cui si ritiene indispensabile indagare sull'esistenza e sulla natura di tali condizioni, per comprendere l'impatto che possono avere sullo sviluppo della capacità innovativa dell'impresa familiare, intesa come tendenza dell'azienda a sperimentare e supportare idee nuove e creative, che possono portare alla definizione di nuovi prodotti, servizi, processi, sistemi e modelli organizzativi (Damanpour & Evan, 1984; Lumpkin, Dess, 1996).

Con tali premesse, nel secondo paragrafo del presente lavoro si motiva la necessità di associare al passaggio generazionale un percorso di cambiamento del family business, soprattutto in concomitanza con alcune situazioni di contesto; il terzo paragrafo è dedicato alla disamina dei cambiamenti che possono essere apportati dal successore e delle condizioni facilitanti/ostacolanti la loro introduzione; nel quarto paragrafo viene presentato lo studio di quattordici casi aziendali di successo, il quale ha permesso di comprendere meglio le possibili connessioni esistenti tra passaggio generazionale, capacità innovative del family business e condizioni di contesto; il quinto paragrafo riporta le principali conclusioni del lavoro e le implicazioni per ulteriori possibilità di ricerca.

2. Capacità innovativa e transizione al vertice

La successione è, di fatto, un evento fisiologico, e non patologico, del ciclo di vita dell'azienda, il quale, per definizione², non si conclude con il ciclo di vita dell'imprenditore. Da questa premessa consegue che l'attenzione rivolta alle difficoltà e ai rischi insiti in un percorso di successione, ed agli errori da evitare nella sua gestione, potrebbe risultare fuorviante, poiché induce a privilegiare una visione di breve termine, che trascura le conseguenze prospettiche della transizione al vertice sul sistema aziendale. Si vuole, cioè, affermare che anche un passaggio generazionale condotto, almeno apparentemente, con successo potrebbe non essere sufficiente a garantire la continuità dell'azienda nel medio-lungo termine.

A tal proposito Sharma *et al.* (2003) affermano che il successo del passaggio generazionale non può essere misurato soltanto in relazione alla soddisfazione del predecessore e del successore, ma deve essere soprattutto valutato in base alle performance dell'azienda a seguito della transizione al vertice. Un passaggio generazionale apparentemente riuscito, in quanto l'erede è effettivamente e felicemente subentrato al posto di comando, anche con piena soddisfazione del predecessore, potrebbe – nel medio-lungo periodo – condurre l'azienda al fallimento. È il caso di molte aziende che, pur avendo superato il passaggio generazionale, muoiono nel corso degli anni successivi, perché il leader prescelto non è in grado di garantire l'effettiva continuità dell'azienda. Può accadere, cioè, che l'imprenditore, nel selezionare il proprio successore, scelga una persona inadeguata, allo scopo di dimostrare la propria insostituibilità (Kets de Vries, 1988), o per privilegiare i legami di parentela rispetto alle esigenze aziendali, oppure

² Affermava Zappa nel 1957: "Permane l'azienda nella mobilità degli uomini che ad essa dedicano le proprie energie ... perdura ... nel cangiare dei suoi titolari o dei suoi soggetti" ed aggiunge "Si succedono gli uomini nell'azione amministrativa ..., ma persiste l'istituto economico nell'utilità del suo divenire".

si orienti verso un clone di sé stesso, che si limita a replicare ciò che lui ha creato (Kets de Vries, 1988), o ancora verso un “servo leale”, che sia facilmente manovrabile rispetto alle sue finalità (Levinson, 1971). Si tratta di situazioni in cui l'imprenditore, più o meno consapevolmente, esclude a priori i soggetti “innovativi”, non rendendosi conto che i fattori all'origine del successo ottenuto sino a quel momento potrebbero non essere più efficaci nel futuro. È ciò che viene definita “trappola del fondatore” (Adizes, 1989), la quale induce l'imprenditore, incoraggiato dai successi ottenuti in passato, a convincersi che “il modello di gestione adottato fino a quel momento sia il segreto del successo e che quindi non debba essere cambiato”. “Una trappola che porta al decadimento o al fallimento dell'impresa”, perché essa, “proprio grazie al successo e alla sua forte crescita, è entrata in un'altra fase del suo ciclo di vita e abbisogna di un modello di gestione diverso” (Dematté, 2001). Una trappola in cui cadono soprattutto gli imprenditori troppo accentratori, non disposti a delegare e ad allentare le redini del controllo, incapaci di lasciare spazio allo sviluppo di nuove competenze e di nuovi talenti, laddove sarebbe invece necessaria la presenza di soggetti aperti al cambiamento e disposti a cogliere le opportunità derivanti dall'inserimento di un nuovo e più adeguato leader. Anche il rigoroso rispetto dei dettami degli ormai numerosi vademecum in tema di “cosa fare/cosa non fare” in un processo di successione (Corbetta, 2008) potrebbe condurre a risultati insoddisfacenti. Una ricerca, condotta dall'ARMAL (Agenzia Regionale Marche Lavoro) nel 2003, ha messo in evidenza che non più del 10% dei fallimenti del passaggio generazionale potrebbe essere evitato fronteggiando gli errori nel processo di transizione. Spesso il vero problema sembra essere che “le imprese e gli imprenditori non riescono ad avviare un nuovo piano di sviluppo che sfrutti risorse e competenze in modo innovativo”. Non riescono, cioè, ad immaginare un modo diverso di gestire ed organizzare l'impresa e/o a trovare una nuova relazione tra l'azienda ed il mercato. Allora, di nuovo, non basta parlare di passaggio generazionale come problema da affrontare, né intenderlo come semplice sostituzione dell'organo imprenditoriale.

Come suggeriscono alcuni autori e numerose ricerche empiriche (Schilacci, 1994; Boldizzoni *et al.*, 2000; Compagno, Pittino, 2001; Dyck *et al.*, 2002; Sottoriva, 2002; Favotto, 2002; ARMAL 2003; Compagno, Cagnina, 2004; Cucculelli, 2004; Chiesa *et al.*, 2007), la successione può generare processi di cambiamento che rafforzano la formula imprenditoriale e consolidano le fonti del vantaggio competitivo (Compagno, Gubitta, 2004). La transizione al vertice, quindi, può e deve essere vista come un'opportunità da cogliere per razionalizzare e migliorare l'azienda, ovvero per introdurre quei cambiamenti necessari a continuare a garantirle adeguati livelli di competitività nel medio-lungo periodo. Come afferma Cucculelli (2004), “al di là dei problemi legati alla conflittualità nei rapporti tra le generazioni e alle

difficoltà di valutazione e trasferibilità dei titoli di proprietà dell'impresa, il successo della transizione generazionale è molto spesso associato ad una deliberata revisione della formula imprenditoriale, che consenta all'impresa non solo di sopravvivere, ma anche di crescere". Del resto, molti e diversi possono essere i modi per costruire, ricombinare ed integrare le risorse all'interno dell'azienda, dando vita a nuovi prodotti, processi e modelli organizzativi che nascono proprio dalla capacità di immaginare in modo diverso soluzioni diverse (Hidalgo, Albors, 2008). Molte innovazioni non sono altro che il risultato di questo processo creativo che riorganizza tecnologie, conoscenze, persone e processi già esistenti all'interno dell'azienda, per ri-adattarli ai mutati bisogni del mercato e dei clienti (Nieto *et al.*, 2009).

Ma in che misura e in che direzione introdurre il cambiamento? Alcuni autori (Miller *et al.*, 2003), analizzando la situazione di 16 aziende familiari (13 grandi e 3 piccole) che, a seguito della successione, hanno visto diminuire le loro performance fino al fallimento o alle dimissioni del successore, hanno confermato la necessità di assumere un atteggiamento innovativo da parte dell'erede, ma allo stesso tempo hanno evidenziato l'importanza di trovare e mantenere un equilibrio tra passato, presente e futuro. Nell'esaminare il comportamento dei successori, gli autori hanno identificato tre profili ricorrenti: il *conservatore* che, eccessivamente attaccato al passato, si limita a reiterare quanto fatto dal suo predecessore; l'*indeciso* che, combattuto tra la volontà di rispettare la tradizione del fondatore e il desiderio di dimostrare la sua indipendenza, finisce con il manifestare comportamenti incoerenti e con l'adottare cambiamenti discontinui, frammentati ed estranei al contesto aziendale; il *ribelle* che, rifiutando a priori ciò che rappresenta la generazione precedente, si pone l'obiettivo di rivoluzionare radicalmente e rapidamente l'azienda. Tre orientamenti che hanno poco in comune, se non il fatto di risultare comunque controproducenti.

In definitiva, è auspicabile che il passaggio generazionale venga considerato e affrontato non come una minaccia, né come un mero avvicendamento al vertice, né, infine, come l'occasione per rivoluzionare l'azienda, bensì come una tappa fisiologica del ciclo di vita dell'impresa familiare, essenziale alla sua evoluzione e da integrare al percorso strategico che essa si prefigge di intraprendere.

Tale considerazione è ancor più vera se l'azienda si trova in una o più delle seguenti situazioni:

1. è un'impresa familiare di tipo domestico (Corbetta, 1995), ovvero un'impresa di piccole dimensioni, la cui proprietà è interamente detenuta dalla famiglia, direttamente impegnata anche negli organi di governo economico e di direzione, non costituiti solo da familiari. È un'impresa tradizionalmente stabile (Marchini, 1988), cioè non orientata alla crescita per scelta dell'imprenditore. È la realtà di tante piccole imprese italiane, tipicamente molto accentrate sulla figura dell'imprenditore e fortemente

identificate con la famiglia, che resta la principale, spesso l'unica, fonte di risorse (imprenditoriali, manageriali, finanziarie ed operative). Esse possono restare immutate per generazioni, ma sovente è proprio il passaggio generazionale ad avviare un percorso di crescita/sviluppo che permette loro di sfruttare le opportunità offerte dal mercato;

2. il ciclo di vita dell'imprenditore non è più allineato al ciclo di vita dell'impresa. Può accadere, cioè, che l'azienda si trovi di fronte a particolari scelte strategiche (ad esempio: optare per il disimpegno o investire per il decollo (Churchill, Lewis, 1983)? Crescere o stabilizzarsi?) o che il business richieda di investire in nuove tecnologie, di lanciarsi in nuovi mercati, ecc., e che l'imprenditore non abbia parallelamente maturato la volontà, la sensibilità, le competenze innovative necessarie a immaginare e gestire il cambiamento richiesto in termini di strategia, struttura e comportamenti agiti, nonché a governare le situazioni organizzative più complesse che ne deriverebbero;
3. ha raggiunto le fasi discendenti del ciclo di vita e necessita di una rivitalizzazione della strategia competitiva mediante opportune decisioni innovative;
4. è soggetta a particolari condizioni esterne (ad esempio un improvviso cambiamento della legislazione che impatta sulle strategie dell'azienda, un rapido ed imprevisto cambiamento del mercato, ecc.), che impongono un riadattamento delle competenze critiche;
5. è influenzata da condizioni interne problematiche: tensione e dissenso tra i familiari coinvolti nella gestione e/o nella proprietà, scelte strategiche sbagliate, andamenti gestionali negativi ecc., tutti elementi che possono compromettere definitivamente la stabilità dell'azienda.

In tutti questi casi un cambiamento è auspicabile e la definizione di precise e talvolta coraggiose strategie successive, integrate al percorso di sviluppo dell'impresa, rappresenta una soluzione utile ed opportuna. L'ingresso di un nuovo leader che, per attitudini personali, conoscenze acquisite, esperienze formative e professionali compiute, sia in grado di sostituirsi al predecessore apportando competenze innovative e di guidare il cambiamento in modo efficace, può rappresentare per l'azienda il momento di svolta, la via per sfruttare le potenzialità interne o offerte dal mercato, nonché per mantenere o recuperare adeguati livelli di competitività. Non a caso, fra le competenze del successore ritenute necessarie a garantire la sopravvivenza e la continuità competitiva dell'impresa, viene indicata (Schillaci, 1994; Favotto, 2002; Vergani 2003) la "visione innovativa" del business, la "capacità innovativa", ovvero la propensione verso il cambiamento, l'attitudine positiva verso ciò che potrebbe rappresentare un miglioramento del sistema aziendale e la capacità di gestire il cambiamento stesso.

Pertanto, numerosi riscontri empirici hanno ampiamente documentato l'avversione al rischio che caratterizza le imprese familiari, che le induce

alla conservazione più che al cambiamento (Sharma *et al.*, 1997) e le rende meno propense all'innovazione rispetto alle aziende non familiari (Ward, 1987; Donckels, Frohlick, 1991; Kets de Vries, 1993; Gallo, 1995; Gomez-Mejia *et al.*, 2003; Kellermanns *et al.*, 2006). Pur nascendo dall'idea innovativa del fondatore che permea il family business in ogni sua dimensione (Davis, Harverston, 1998), l'azienda familiare sembra sviluppare nel tempo un'avversione al rischio che, secondo alcuni studiosi, nasce dal desiderio di preservare l'impresa stessa e il patrimonio familiare per trasmetterli alle generazioni successive (Donckels, Fröhlich, 1991). Altri hanno evidenziato che tale atteggiamento può acuirsi con l'inserimento delle nuove generazioni, qualora gli eredi acquisiscano posizioni di rilievo nella proprietà dell'impresa senza possedere le doti imprenditoriali necessarie a guidarne le sorti. Questa condizione induce i successori a ricercare condizioni che stabilizzino e favoriscano la rendita economica, a perseguire lo "status quo" e ad evitare ogni politica di innovazione (Morck, Yeung, 2003).

Tuttavia, recenti ricerche hanno provato che, al contrario, le aziende familiari non sono meno propense al cambiamento e all'innovazione rispetto a quelle non familiari (Gudmundson *et al.*, 2003; Nieto *et al.*, 2009), ma semplicemente adottano modalità diverse per sviluppare le proprie capacità innovative, che non fanno leva su staff professionali e strutture formali di Ricerca e Sviluppo, bensì sull'interazione tra famiglia e azienda (Nieto *et al.*, 2009). È proprio dall'influenza reciproca tra questi due sistemi che nasce un mix di caratteristiche e risorse uniche, identificate da Habbershon *et al.* (1999; 2003) con il termine "*familiness*", le quali, se correttamente gestite, possono portare a sviluppare processi innovativi volti a raggiungere performance positive (Nieto *et al.*, 2009). Altri studi confermano che il coinvolgimento dei familiari nella proprietà e/o nella gestione ha un effetto positivo sull'innovazione (Sharma *et al.*, 1997; Gudmundson *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2004; Zahra, 2005; Craig, Moores, 2006). I familiari infatti sono materialmente ed emotivamente legati all'azienda e pertanto più motivati ad acquisire conoscenza tacita sull'impresa e ad instaurare relazioni forti con i clienti, sviluppando così maggiori possibilità di individuare aree di miglioramento interno e bisogni insoddisfatti sul mercato (Nieto *et al.*, 2009). Litz and Kleysen (2001) sottolineano l'importanza delle interazioni tra diverse generazioni di imprenditori e tra famiglia ed altri stakeholders per sviluppare la capacità innovativa dell'impresa familiare.

Il passaggio generazionale si profila, quindi, come una tappa determinante del ciclo di vita dell'azienda familiare che, mediante l'inserimento della generazione emergente e l'individuazione di un nuovo leader, caratterizzato da talento e spirito imprenditoriale, può portare l'impresa familiare a sviluppare uno "stato di allerta permanente" (Nieto *et al.*, 2009) verso il cambiamento necessario a rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste del mercato.

3. Cambiamenti possibili, condizioni facilitanti, ostacoli potenziali

Da quanto affermato emerge che la riuscita del passaggio generazionale non garantisce – di per sé – la durabilità futura dell'azienda, se non si accompagna ad un processo di cambiamento, così come è chiaro che quest'ultimo non assicura – di per sé – la continuità, se non è contestualizzato alle reali esigenze dell'impresa e integrato al suo percorso di sviluppo.

A questo punto sembra utile rispondere a due interrogativi di fondo:

1. esistono delle condizioni in grado di favorire (o ostacolare) l'attivazione di processi di cambiamento contestuali alla successione imprenditoriale?
2. perché queste condizioni agiscono positivamente (o negativamente) sulla capacità innovativa dell'impresa?

Allo scopo di dare risposta a tali interrogativi, può essere utile distinguere diversi tipi di cambiamento e graduarli in funzione del livello di complessità e del tipo di impatto che possono generare sul sistema aziendale. Tale classificazione, infatti, facilita la valutazione della propensione al cambiamento dell'impresa coinvolta con il passaggio generazionale e l'individuazione del potenziale contributo, positivo o negativo, dei diversi fattori considerati. Una classificazione adeguata a tale scopo è quella che distingue i vari tipi di cambiamento sulla base di due dimensioni: la prima corrispondente alle *aree di intervento* (Boldizzoni *et al.*, 2000; Compagno, Pittino, 2001; Cucculelli, 2004), ossia alle aree aziendali interessate dall'innovazione; la seconda corrispondente al *tipo di intervento* (Schillaci, 1994), ossia all'impatto generato sull'azienda.

Le aree di intervento considerate sono: 1. prodotti/servizi; 2. processi produttivi; 3. marketing; 4. vendite; 5. risorse umane; 6. organizzazione; 7. sistemi informativi e ICT; 8. amministrazione e finanza; 9. R&S; 10. gestione delle relazioni con i clienti e/o con i fornitori, intesi in senso ampio, come fornitori di fattori produttivi in genere, quali lavoro, materiali, capitali, know-how. Le prime quattro sono considerate *aree primarie d'intervento*, ovvero relative a funzioni direttamente coinvolte nella produzione e distribuzione del prodotto/servizio; le altre sei sono reputate *aree secondarie d'intervento*, cioè inerenti funzioni che offrono un supporto allo svolgimento delle attività primarie.

Per ognuna di queste aree, sono possibili due tipi di intervento: *migliorativo*, ovvero teso ad ottimizzare l'esistente; *innovativo*, cioè orientato all'introduzione di uno o più elementi non precedentemente contemplati nell'azienda.

Incrociando le due dimensioni considerate, è possibile identificare quattro profili di cambiamento (Fig. 1), graduabili per livello di complessità crescente:

1. *cambiamento tecnico-operativo*: riguarda tutte le attività migliorative effettuate su aree secondarie di intervento, volte ad ottimizzare il funziona-

- mento aziendale. È il caso, ad esempio, della riorganizzazione delle strutture esistenti, dell'aggiornamento dei sistemi informativi in uso, ecc.;
2. *cambiamento strutturale*: in questo caso, si tratta di innovare le aree secondarie di intervento, introducendo quei cambiamenti ritenuti necessari a riqualificare strutturalmente l'azienda. Si fa riferimento, ad esempio, all'introduzione di nuovi sistemi di gestione, all'inserimento di nuove figure professionali, alla formalizzazione dei processi di comunicazione interna, ecc.;
 3. *cambiamento funzionale*: è dato da interventi di natura migliorativa sulle aree primarie, funzionali al rafforzamento del vantaggio competitivo dell'azienda nell'ottica del consolidamento dei risultati raggiunti. Ad esempio, può trattarsi della razionalizzazione dei processi produttivi, della ristrutturazione della rete di vendita, ecc.;
 4. *cambiamento strategico*: significa intervenire in modo innovativo su aree primarie, con operazioni che possono dar luogo alla nascita di nuove aree strategiche d'affari e, più in generale, al ripensamento della formula imprenditoriale o alla creazione di una nuova fonte di vantaggio competitivo dell'azienda. Si pensi, ad esempio, al lancio di un nuovo prodotto, all'entrata in un nuovo mercato, all'introduzione di nuove politiche di marketing, ecc.

Fig. 1 - I quattro profili di cambiamento

Tipologia di intervento	Innovativo	Strutturale	Strategico
	Migliorativo	Tecnico-operativo	Funzionale
		Secondaria	Primaria
		Area di intervento	

Fonte: nostra elaborazione.

Tra i fattori che possono contribuire a far sì che la transizione al vertice possa costituire l'occasione per l'azienda di dare avvio ad una nuova fase di rilancio e rinnovamento, è possibile considerare:

- *la formazione del successore*, intesa come livello di istruzione elevato, ma anche come esperienze professionali realizzate in altre imprese e/o all'estero e come percorso graduale e completo all'interno dell'azienda di famiglia. Il nuovo leader è, infatti, chiamato a maturare sia adeguate competenze gestionali che una visione concreta ed innovativa dell'impresa. Una formazione inadeguata, accompagnata da una scarsa conoscenza dell'azienda e dal non aver praticato altre realtà, può prolungare i tempi necessari a definire la propria visione del progetto imprenditoriale e falsare la percezione e l'orientamento del cambiamento;
- *il grado di apertura del predecessore*, inteso come: fiducia nelle capacità della nuova generazione; accettazione del ridimensionamento del proprio ruolo; propensione al trasferimento di quella conoscenza tacita che solo l'imprenditore può trasmettere e che rappresenta l'essenza dell'azienda familiare, del suo vantaggio competitivo e di ogni processo innovativo (Davenport, Prusak, 1998; Cabrera-Suarez *et al.*, 2001; Chirico, Salvato, 2008); orientamento al cambiamento e all'innovazione. Ciò implica, tra l'altro, un atteggiamento collaborativo, possibilità di confronto, un supporto costante, nonché spazi di delega sostanziali e crescenti, che permettano al successore di sperimentare un nuovo modo di fare impresa. Un atteggiamento di chiusura, magari causato da un'eccessiva disparità di linguaggio, conoscenze ed esperienze tra padre e figlio, può accrescere le distanze, portare a difficoltà di dialogo e di comprensione, a meccanismi di ostruzionismo, a una delega apparente, a infiniti rinvii del ritiro del predecessore, a veri e propri momenti di scontro. Tutto ciò può incidere irrimediabilmente sulla motivazione del successore, che, invece di diventare un agente di cambiamento, potrebbe restare l'eterna promessa che non entra mai in gioco;
- *la capacità del successore di governare il cambiamento*, perché non basta essere in grado di immaginare scenari alternativi, ma occorre saper gestire concretamente il cambiamento e saper dominare la complessità che ne deriva. Come? Consolidando le proprie capacità manageriali (compreso *problem solving* e *team building*), avvalendosi dell'expertise dei collaboratori, coinvolgendo le persone interessate dal cambiamento, il predecessore *in primis*. Una recente ricerca condotta su 210 imprese (111 familiari e 99 non familiari) ha evidenziato che la capacità innovativa delle aziende familiari è influenzata dalle competenze presenti in azienda e dal grado di coinvolgimento dei collaboratori nei processi di innovazione, oltre che dalla chiarezza degli obiettivi da raggiungere (Beck *et al.*, 2009);
- *il coinvolgimento nelle scelte gestionali di soggetti non appartenenti alla famiglia*, che apportino competenze diverse rispetto a quelle del successore e

quindi possano affiancarlo limitandone i punti di debolezza, ma possano anche costituire quell'elemento terzo alle dinamiche familiari utile a ricondurre l'attenzione sulle necessità dell'impresa e ad evitare che le questioni personali influiscano irrimediabilmente sulle performance aziendali, nonché supportare i processi di comunicazione con il resto dell'organizzazione, tanto più cruciali quanto più consistente è il cambiamento posto in essere dal successore;

- *il ricorso ad altri familiari (interni o esterni) e ad altri soggetti esterni* quale supporto alla gestione della successione (ad esempio, esperti in materia successoria, che possano aiutare ad integrare il passaggio generazionale nel percorso strategico dell'impresa), oppure come portatori di competenze innovative in grado di suggerire soluzioni originali ai vari problemi che l'impresa può incontrare (ad esempio, consulenti esterni o altri familiari coinvolti nella gestione che siano portatori di specifiche competenze professionali), o ancora come soggetti in grado di fornire conoscenze ed indicazioni che possano orientare lo sforzo innovativo verso le reali esigenze del mercato e dei clienti (ad esempio, clienti, fornitori, università, enti di ricerca) (Santamaria *et al.*, 2009; Rammer *et al.*, 2009);
- *la programmazione della successione*, intesa come lungimirante e condiviso disegno di medio-lungo periodo, non necessariamente formalizzato. Aspettare il corso degli eventi, senza preparare e governare la successione, non predispone né l'erede, né l'azienda all'avvio di un efficace processo di cambiamento;
- *la trasmissione della proprietà al successore*, ovvero il passaggio delle quote o delle azioni dal predecessore alla generazione emergente, al fine di ufficializzare la successione sul piano dell'assetto proprietario, investire la figura del nuovo leader di un'effettiva responsabilità sull'azienda e motivarlo ulteriormente ad impegnarsi attivamente e proficuamente nel family business.

4. Lo studio di alcuni casi di successo

L'analisi empirica è stata condotta su quattordici casi di successo, individuati nell'ambito di una ricerca sul campo svolta nelle Marche e in Emilia Romagna. La selezione ha privilegiato le realtà aziendali in cui l'intervento innovativo e/o migliorativo del successore è stato determinante ai fini della continuità e della competitività dell'impresa.

Il numero contenuto dei casi esaminati ovviamente non consente di ottenere risultati significativi dal punto di vista statistico. Si ritiene tuttavia che l'analisi di questi casi possa offrire interessanti elementi di riflessione sul tema. La singolarità di ogni realtà incontrata e l'unicità di ogni soluzione adottata sono tali da rendere l'esperienza vissuta non replicabile al-

trove, ma apprendere dai casi di successo permette di individuare alcuni principi utili a comprendere come aprire concrete possibilità di sviluppo e di rinnovamento per l'azienda.

La ricerca empirica è stata realizzata nel periodo Marzo 2005/Marzo 2009, mediante interviste di natura semi-strutturata, condotte con l'ausilio di una checklist ed approfondite con domande specifiche e conversazioni informali con i diversi referenti aziendali delle imprese familiari coinvolte. Le informazioni così raccolte sono state integrate con quelle messe a disposizione dall'azienda o reperite tramite i siti web dell'impresa o la stampa.

I casi sono sinteticamente descritti nella Tab. 1 e commentati con un'analisi trasversale dei risultati.

Tab. 1 - Descrizione dei casi

	Azienda	Settore	Caratteristiche	Generazione al comando	Situazione generazionale	Interlocutore/i
1	<i>Pannelli s.p.a.</i>	Metalmeccanico	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 25 Fatt.: 7 mln	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. Il successore è in azienda da circa 10 anni.	Fondatore Successore (figlia) Resp. Amm. (moglie) Resp. Uff. Legale (figlia) Co- resp. Amm. (esterno)
2	<i>Costruzioni s.p.a.</i>	Edilizia	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 20 Fatt.: 25 mln	4 ^a	Il 3° ed ultimo passaggio generazionale si è concluso da circa 10 anni.	Leader attuale (figlio del predecessore) Resp. Finanz. (moglie dell'imprenditore attuale) Predecessore (padre dell'imprenditore attuale)
3	<i>Mobili s.p.a.</i>	Mobile	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 130 Fatt.: 32 mln	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. Il successore è in azienda da 15 anni.	Fondatore Successore (figlio, attuale Resp. Commerciale)
4	<i>Candele s.r.l.</i>	Chimico	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 70 stabili + 30 stag. Fatt.: 8 mln	2 ^a	Al fondatore, improvvisamente scomparso, è succeduto il figlio, già AD.	Leader attuale (figlio del fondatore)
5	<i>Zinco s.r.l.</i>	Metalmeccanico	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 140 Fatt.: 10-11 mln	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. I figli del fondatore sono in azienda da circa 10 anni.	Resp. Amministrazione (figlia del fondatore)
6	<i>Macchinari s.r.l.</i>	Metalmeccanico	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 180 Fatt.: 30 mln	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. Candidato successore è il figlio, in azienda da circa 12 anni.	Fondatore Successore (figlio del fondatore) Resp. Amministrazione (figlia del fondatore)

continua...

*Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare:
la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*

... continua

7	<i>Attrezzature meccaniche s.r.l.</i>	Metalmec- canico	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 80 Fatt.: 14 mln	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. La figlia primogenita è in azienda da oltre 20 anni, il figlio è subentrato circa due anni dopo.	- Resp. Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane (figlia del fondatore)
8	<i>B.A.R. s.r.l.</i>	Turismo	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 10 Fatt.: 1,2 mln circa	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. Tutti i figli (due maschi e due femmine) sono progressivamente entrati in azienda e ognuno è stabilmente impegnato nell'attività da almeno 10 anni.	Fondatore 3 figli del fondatore Una dipendente
9	<i>Profumi s.n.c.</i>	Cosmesi	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 30 Fatt.: 20 mln	1 ^a	È in corso il 1° passaggio generazionale. Il fondatore ha due figli, un maschio e una femmina, entrambi impegnati in azienda. Recentemente ha fatto il suo ingresso anche il figlio del fratello del fondatore.	Candidato successore (figlio del fondatore)
10	<i>Prodotti agricoli</i>	Agricoltura	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 35 Fatt.: non disponibile	5 ^a	Il 5° passaggio generazionale si è concluso 20 anni fa ed oggi si inizia a pensare al 6° passaggio generazionale.	Leader attuale Candidato successore (figlio dell'imprenditore)
11	<i>Stampi s.r.l.</i>	Metalmec- canico	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 75 Fatt.: 14 mln	2 ^a	Le figlie del fondatore sono subentrato al padre da circa 5 anni. Il padre conserva il ruolo di presidente del Consiglio di amministrazione	- Amministratore delegato, responsabile stabilimento e controllo di gestione (figlia minore del fondatore) - Direttore commerciale (figlia maggiore del fondatore) - Presidente del Consiglio di amministrazione (fondatore)
12	<i>Liquori s.p.a.</i>	Alcolici	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 15 Fatt.: 10 mln	4 ^a	La 4° generazione, costituita da 3 sorelle, è al comando dell'azienda dal 1975, dopo la scomparsa del padre. La madre è presidente del consiglio di amministrazione	Amministratore delegato, responsabile gestione delle risorse umane, amministrazione, pubbliche relazioni (una delle tre sorelle)

continua...

... continua

13	Arti grafiche	Editoria	Controllo: 46% familiare (maggioranza) Dipendenti: 38 Fatt.: 5 mln	2 ^a	È in corso il secondo passaggio generazionale. La terza generazione è in azienda da circa 16 anni.	Figlia dell'attuale imprenditore
14	Utensili s.r.l.	Metalmec- canica	Controllo: 100% familiare Dipendenti: 28 Fatt.: 4 mln	1 ^a	I figli dei due soci sono da diversi anni impegnati in azienda con ruoli di importante responsabilità	Figlio di uno dei fondatori

Tab. 2 - Tipologia di intervento³ ed aree aziendali interessate

Azienda	Aree di intervento										TOT
	Prodotti Servizi	Processi prod.	Mktg	Vendite	RU	Organizzazione	SI e ICT	Amm. e Finanza	R&S	Gestione relazioni	
Pannelli	-	M	I	M	I	I	I	I	M	M	9 (5I+4M)
Costruzioni	I + M	-	I	-	I + M	M	I	I	-	I	9 (6I+3M)
Mobili	M	I + M	I	I	I	I	I	I	I	I	11 (9I+2M)
Candele	I + M	M	I	I	I	I + M	I	I + M	I	I + M	14 (9I+5M)
Zinco	-	M	-	-	I	M	I	I	-	I	6 (4I+2M)
Macchinari	I	M	-	-	I	I	I	I	-	-	6 (5I+1M)
Attraz. Mec.	-	-	I	-	-	I	-	M	-	-	3 (2I+1M)
B.A.R.	I	-	I	-	I	M	I	I	-	M	7 (5I+2M)
Profumi	I	-	I	I	-	-	I	-	-	-	4I
Prodotti agricoli	I + M	M	I	M	M	-	I	-	I	I	9 (5I+4M)
Stampi s.r.l.		I	I	M	M	I	M	M		M	8 (3I+5M)
Liquori s.p.a.	M	M	I	I	I	M	M	-	I	I	9 (5I+4M)
Arti grafiche	M	I	I	M	M	M	M	M	-	M	9 (2I+7M)
Utensili s.r.l.	M	I	I	I	I	I	I	M	I	M	10 (7I+3M)
TOT.	13 6I+7M	11 4I+7M	12I	9 5I+4M	13 9I+4M	12 6I+6M	13 10I+3M	12 7I+5M	6 5I+1M	12 6I+6M	113 (70I+43M)

Legenda: I = Innovativo; M = Migliorativo

³ Esempi di interventi realizzati: introduzione di sistemi di controllo di gestione, adozione di nuovi strumenti pubblicitari e promozionali, realizzazione del sito web, lancio di nuovi prodotti ed eliminazione di altri, penetrazione di nuovi mercati, strategie di internazionalizzazione, introduzione di tecnologie avanzate per riprogettare i processi produttivi e offrire servizi innovativi ai clienti o quantomeno alfabetizzare l'azienda dal punto di vista informatico, program-

Quasi tutte le aziende analizzate sono state interessate da un cambiamento di tipo strutturale. In tredici imprese su quattordici, infatti, il successore ha adottato un approccio innovativo per riqualificare quelle aree del sistema aziendale che, pur essendo definite secondarie, hanno assunto una centralità crescente ai fini del mantenimento, del consolidamento e del rinnovamento del vantaggio competitivo.

Molto diffusi (in tredici imprese su quattordici) anche i casi in cui, grazie al successore, sono stati intrapresi significativi percorsi di rinnovamento strategico, mediante interventi innovativi sulle aree primarie, mirati innanzitutto ad introdurre nuovi prodotti/servizi in linea con le mutate esigenze del mercato, ma anche a diffondere nuove politiche di marketing e commerciali.

Undici aziende su quattordici, infine, hanno avviato cambiamenti tecnico-operativi e/o funzionali. In alcuni casi il successore ha privilegiato il miglioramento di alcune aree secondarie, prevalentemente l'organizzazione e la gestione delle relazioni con i clienti ed i fornitori. In altri ha preferito agire, sempre nell'ottica del miglioramento, sulle aree primarie e, in particolare, sull'ottimizzazione dei processi produttivi e sul perfezionamento dei prodotti/servizi. In altri ancora, l'intervento migliorativo del successore ha interessato contestualmente sia aree primarie che aree secondarie.

Il quadro che emerge da questa analisi è quindi quello di una nuova generazione di imprenditori aperti al nuovo e dotati della volontà e della capacità di innovare. Se agevolati da particolari situazioni di contesto, infatti, essi si pongono nella prospettiva di riqualificare ed ottimizzare l'intero sistema aziendale e sanno farsi promotori di interventi che, pur rispettando la tradizione e tenendo conto di alcuni capisaldi trasmessi dal predecessore, portano anche ad intraprendere strade alternative e nuovi percorsi di sviluppo aziendale.

Dall'analisi relativa alla presenza dei fattori facilitanti (Tab. 3) e di altri eventuali aspetti rilevanti non considerati a priori, sono emerse sia talune caratteristiche ricorrenti, che peculiarità di singoli casi.

*Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare:
la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*

Tab. 3 – Analisi dei fattori facilitanti

Azienda	Formazione del successore	Apertura del predecessore	Capacità del successore	Non familiari int.	Altri soggetti	Programmazione	Trasmissione proprietà ai successori
Pannelli	Laurea Esperienze in altre aziende Lunga esperienza in azienda	Ampia delega Supporto, confronto e collaborazione Incontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Coinvolge imprenditore e organizzazione	Sì	Moglie fondatore	Sì	Sì, suddivisa tra le 2 figlie (50% + 50%)
Costruzioni	Diploma Lunga esperienza in azienda Corsi specifici	Ampia delega Supporto, confronto e collaborazione Incontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Leader “nato”	No	Moglie leader Consulenti e professionisti esterni	Sì	In parte, quote uguali tra senior e junior (50% + 50%)
Mobili	Diploma Esperienze in altre aziende Lunga esperienza in azienda Corsi specifici	Scarsa propensione alla delega Scarsa apertura al cambiamento Scontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Gestione e sviluppo RU Coinvolge organizzazione Nuova cultura aziendale Leader “nato”	No	Consulenti	Sì	No, nessuna quota trasmessa
Candele	Laurea Esperienze in altre aziende Lunga esperienza in azienda	Scarsa propensione alla delega Scarsa apertura al cambiamento Scontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Gestione e sviluppo RU Coinvolge organizzazione Nuova cultura aziendale Leader “nato”	No	Sorella del leader Consulenti e professionisti esterni	No	Sì, suddivisa tra i 2 figli (50% + 50%)
	Zinco	Spazi di delega circoscritti Supporto, confronto e collaborazione Lenta apertura al cambiamento Incontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Gestione e sviluppo RU Coinvolge imprenditore e organizzazione	No	Consulenti e professionisti esterni	Sì	Una piccola quota (5%)

continua...

...continua

Macchinari	Diploma Lunga esperienza in azienda Corsi specifici	Spazi di delega circoscritti Supporto, confronto e collaborazione Scarsa apertura al cambiamento "Pace apparente" – disponibilità all'attesa	Capacità manageriali Attiva altre expertise Coinvolge imprenditore e organizzazione Gestione e sviluppo RU	No	Sorella del successore Consulenti e professionisti esterni	Sì	No, nessuna quota trasmessa
Attrazzature Meccaniche	Diploma Lunghissima esperienza in azienda	Spazi di delega circoscritti Supporto, confronto e collaborazione Scarsa apertura al cambiamento "Pace apparente" – disponibilità all'attesa	Capacità manageriali Gestione e sviluppo RU	No	Altri familiari	No	I 2 figli hanno quote di minoranza paritarie
B.A.R.	Diploma Lunga esperienza in azienda	Ampia delega Graduale apertura al cambiamento "Pace apparente" – disponibilità all'attesa	Sviluppo capacità manageriali in progress Attiva altre expertise Coinvolge organizzazione Gestione e sviluppo RU Nuova cultura aziendale	No	Altri familiari Collaboratori	No	No, nessuna quota trasmessa
Profumi	Diploma Lunga esperienza in azienda	Ampia delega Graduale apertura al cambiamento Collaborazione Incontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Coinvolge imprenditore	No	Altri familiari	No	No, nessuna quota trasmessa
Prodotti agricoli	Laurea Lunga esperienza in azienda	Ampia delega Apertura al cambiamento Supporto, confronto e collaborazione Incontro generazionale	Capacità manageriali Attiva altre expertise Coinvolge organizzazione	No	Nessuno	Sì	Sì, suddivisa tra il successore e il fratello (50% + 50%)

continua...

...continua

Stampi	Laurea Esperienze in altre aziende (solo una delle due figlie) Esperienza in azienda	Ampia delega Apertura al cam- biamento Incontro genera- zionale	Capacità ma- nageriali Attiva altre expertise Coinvolge imprenditore e organizza- zione Competenze tecniche spe- cialistiche	No	Nessuno	Si	Sì, ma quote di minoran- za (10% + 10%)
Liquori	Laurea Esperienze in altre aziende	Ampia delega Apertura al cam- biamento	Capacità ma- nageriali Attiva altre expertise Coinvolge imprenditore e organizzazione	Si	Nessuno	No	Quote paritarie tra senior e junior
Arti grafiche	Laurea Lunga esperienza in azienda	Ampia delega Apertura al cam- biamento Incontro genera- zionale	Sviluppo capacità ma- nageriali in progress Coinvolge imprenditore e organizza- zione Attiva altre expertise	No	Nessuno	No	Sì, ma quota di minoran- za (21%). Capitale aperto a terzi
Utensili	Diploma Lunga esperienza in azienda	Ampia delega Apertura al cam- biamento Incontro genera- zionale	Capacità ma- nageriali Attiva altre expertise Coinvolge imprenditore e organizzazione	No	Nessuno	Si	No, nessuna quota tra- smessa

Partendo dalla *formazione*, tutti i casi sono accomunati dalla conoscenza approfondita e completa che il successore ha maturato verso tutti gli aspetti dell'azienda e del suo funzionamento. Grazie alla conoscenza della propria realtà e al rafforzamento delle proprie capacità gestionali è stato possibile, per i successori, iniziare a delineare delle ipotesi di miglioramento nelle diverse aree aziendali, fino ad arrivare alla proposta degli interventi innovativi più consistenti. Tale conoscenza si è rivelata più immediata per chi ha conseguito una laurea, mentre il processo di apprendimento è stato più lungo e complesso per coloro che non hanno proseguito gli studi. L'esperienza lavorativa realizzata al di fuori dell'azienda di famiglia, nei pochi casi in cui è stata realizzata, ha costituito un'importante occasione di confronto con una realtà e una cultura aziendale diversa. Coloro che hanno deciso di interrompere gli studi a favore di un immediato inserimento in azienda, infine, hanno successivamente sentito la necessità, dopo qual-

che anno, di integrare la loro formazione tecnica, prevalentemente legata all'esperienza sul campo, con corsi idonei a consolidare quelle competenze manageriali necessarie a governare la complessità aziendale.

L'apertura del predecessore ha influito in vario modo nei diversi casi. I successori che hanno beneficiato della possibilità di decidere e di rischiare in prima persona su questioni via via più rilevanti si sono sentiti più motivati a partecipare attivamente alla gestione, rispetto a chi, invece, ha dovuto "mordere il freno" prima di poter esprimere tutto il suo potenziale e "lottare" per conquistarsi lo spazio di manovra necessario. Nel primo caso, la possibilità di instaurare un confronto aperto sulle rispettive posizioni e di attivare una collaborazione fattiva ha permesso di integrare la consolidata esperienza del predecessore con le competenze innovative del successore, con un forte orientamento alla condivisione degli obiettivi e dei percorsi di cambiamento. In tali circostanze il predecessore ha assunto un fondamentale ruolo di *gatekeeper*, sia agevolando il trasferimento alla giovane generazione del suo patrimonio di conoscenze e competenze, sia rendendo possibile e favorendo nuovi apporti da parte delle generazioni emergenti (Szulanski, 1996; Morris *et al.*, 1997). Nel secondo caso, invece, il cammino è stato più lento e faticoso, non privo di energici scontri. Pur in presenza di una condivisione di fondo degli obiettivi da raggiungere, infatti, tra senior e junior si sono manifestati contrasti, talora anche accesi, sulle modalità da adottare per raggiungere tali obiettivi. In taluni casi il successore si è trovato costretto a far leva sul raggiungimento dei risultati, più che sulla modalità di loro realizzazione, per cercare di legittimare la scelta alternativa e di superare gradualmente l'opposizione del predecessore al cambiamento. Quando il supporto del predecessore viene a mancare, sono la perseveranza, la determinazione e soprattutto la disponibilità all'attesa del successore a fare la differenza. In alcuni casi è stata proprio la voglia di innovare e l'energia delle nuove generazioni a dare nuovo slancio agli imprenditori senior e a far rinascere in loro il desiderio di "intraprendere", avventurandosi in nuovi progetti ed avviando nuove iniziative. Nei figli, infatti, essi hanno visto il futuro dell'azienda e dal loro ingresso hanno tratto nuovi stimoli per guardare avanti, con un orizzonte temporale la cui durata non coincide più con quella del loro ciclo vitale, ma si allunga fino a comprendere anche quello delle nuove generazioni.

Le *capacità del successore* sono sempre determinanti. La caratteristica che accomuna tutti i casi esaminati è la presenza di una generazione emergente che è entrata in azienda facendosi portatrice di nuove competenze e conoscenze, con cui è stata arricchita la dotazione di know-how ereditato dai predecessori (Fox *et al.*, 1996; Cabrera-Suarez *et al.*, 2001). In questo modo l'ingresso della nuova generazione si è tradotto in un arricchimento del patrimonio intangibile a disposizione dell'azienda, non solo perché quest'ultimo è stato potenziato e valorizzato, ma soprattutto perché l'azienda ha

tratto vantaggio dalle nuove conoscenze, oltre che dalle energie innovative, dalla voglia di cambiamento e dalle nuove sensibilità, apportate dai successori. In tutti i casi analizzati, la nuova generazione ha dimostrato di possedere le capacità manageriali necessarie a gestire la complessità relativa al cambiamento e la prontezza di integrare le proprie competenze professionali chiamando in causa altri soggetti: il predecessore, i collaboratori esperti, consulenti e professionisti esterni, altri familiari coinvolti in azienda. Il coinvolgimento del personale ha favorito i processi di cambiamento, spesso attuati impegnando direttamente gli interessati nella progettazione degli interventi. Molti sistemi di gestione delle risorse umane sono stati fortemente orientati a stimolare la partecipazione attiva, il lavoro di gruppo, la responsabilizzazione a tutti i livelli e, in alcuni casi, la leadership innata del successore ha portato ad una revisione completa del sistema dei valori e della cultura aziendale. Il risultato è stato un'apertura dell'intera organizzazione al cambiamento, considerato non più un'eventualità straordinaria imposta dall'alto, ma come un nuovo modo di essere, di distinguersi rispetto ai concorrenti, che può nascere da ognuno, ad ogni livello della struttura.

Solo in un caso l'assetto gestionale dell'impresa ha previsto l'*inserimento di un membro non appartenente alla famiglia*, che comunque è un amico di vecchia data del fondatore ed un profondo conoscitore dell'azienda in qualità di fornitore di servizi. Il suo contributo è stato comunque essenziale, sia nel dirimere le divergenze di visione tra imprenditore e successore a favore delle reali esigenze operative e strategiche dell'azienda, sia nel supportare i processi di comunicazione tra tutti i familiari coinvolti nella proprietà e/o nella gestione, e verso il resto dell'organizzazione.

Il ricorso ad altri soggetti, familiari o consulenti e professionisti esterni, è stato talvolta significativo e generalmente volto ad acquisire competenze innovative ritenute critiche per l'azienda, ma anche ad ottenere un supporto alla gestione del passaggio generazionale e all'accettazione del cambiamento da parte del senior: da un lato, consulenti e professionisti si fanno portavoce delle proposte dalla nuova generazione che, secondo i successori, in questo modo hanno maggiore possibilità di essere accolte. Dall'altro, mogli, madri e sorelle, tipiche mediatrici intergenerazionali dell'impresa familiare, cercano di favorire il dialogo, la comprensione e l'incontro tra padri e figli. Alle sorelle, in particolare, spetta spesso un ruolo di primo piano nella successione, che le vede "coprotagoniste" del passaggio generazionale, anche se spesso l'esito del processo è quello di farne "leader invisibili". L'analisi delle peculiarità della "successione al femminile"⁴ non è

⁴ Quello della "successione al femminile" – intesa come passaggio generazionale in cui la donna imprenditrice è coinvolta in qualità di predecessore o di successore – è un tema di ricerca relativamente nuovo a livello internazionale e di fatto emergente nel nostro Paese. L'attenzione cre-

l'obiettivo di questo lavoro, tuttavia, come si è avuto modo di approfondire anche in altre recenti ricerche sul tema⁵, pure in questo studio si è potuto osservare come il genere pesi ancora molto sulla definizione delle strategie successorie, soprattutto nelle PMI familiari. Se, infatti, sul piano della trasmissione della proprietà non si riscontrano significative differenze, nel senso che essa è equamente ripartita tra figli e figlie, quando si tratta di scegliere tra un figlio e una figlia per la leadership dell'impresa, entrambi capaci e propensi ad assumere il futuro ruolo di leader, è ancora il maschio a prevalere. In definitiva, l'organigramma "classico" della PMI familiare non è cambiato poi molto: il figlio è al vertice e la figlia in funzioni di staff, quali amministrazione o organizzazione e gestione delle risorse umane. La figlia vive da protagonista e con pieno successo la transizione al vertice quando non ci sono fratelli "rivali": o perché non esistono figli maschi in famiglia (come, ad esempio, nelle aziende Liquori, Pannelli e Stampi, imprese già tutte al femminile o in procinto di esserlo); oppure in quanto, pur essendoci, non sono interessati all'azienda familiare (come, ad esempio, nell'azienda Arti Grafiche). È in queste situazioni che la componente femminile è riuscita ad emergere nel processo di successione, mentre negli altri casi, le figlie pur avendo assunto posizioni di assoluto rilievo nell'azienda familiare, di fatto sono rimaste dietro le quinte ed hanno accettato che fosse il fratello ad assumere la leadership dell'azienda di famiglia.

scente verso questa particolare prospettiva di analisi del passaggio generazionale nasce dal ruolo sempre più importante che le donne giocano nelle strategie successorie, sia in qualità di predecessori che guidano il loro passaggio generazionale, sia come figlie che garantiscono continuità all'azienda familiare. L'interesse verso questo ambito di ricerca scaturisce inoltre dall'affermarsi di un nuovo approccio allo studio dell'imprenditorialità femminile, la *gendered entrepreneurship perspective*, la quale abbandona il riferimento ad un unico modello (quello tradizionale maschile, inteso come neutro ed universalmente valido) e valorizza, le differenze di genere (Holmquist 1997; Cifalino, 2000; Bird Brush 2002). Questa nuova teoria si propone di superare in modo definitivo i condizionamenti della visione maschile prevalente in letteratura e di porsi in una logica di complementarità, e non più di contrapposizione, tra il modello maschile e quello femminile (Cesaroni, 2006). Lo scopo ultimo è quello di coniugare i punti di forza e le potenzialità dei due modelli, alla ricerca di una "equilibrata e proficua convivenza di stili, atteggiamenti e comportamenti" (Cesaroni, 2006). Si riconosce pertanto l'importanza di valorizzare un nuovo modo di fare impresa, in cui la cultura femminile possa portare quei fattori critici di successo che la caratterizzano: stile partecipativo, orientamento alla qualità, orientamento al cliente, competenze organizzative e relazionali. A partire da tali presupposti, nasce un filone di studi dedicato all'analisi della figura imprenditoriale femminile nel contesto dell'impresa familiare (Danco, 1981; Hollander, Bukowitz, 1991; Arthur Andersen, MassMutual, 1997; Dubini, Songini, 2002; Gnan, Montemerlo, 2008) e diversi contributi, si concentrano sulle peculiarità che il passaggio generazionale assume quando il fondatore o il successore è donna (Dumas, 1989, 1998; Salganicoff, 1990; Kets de Vries, 1993; Cole, 1997; Aranoff, 1998; Dubini, Songini, 2002; MassMutual, Raymond Institute, 2003; Vera, Dean, 2005; Blaž, Jaka, 2008; Costantinidis, Nelson, 2008; Jimenez, 2009).

⁵ Si fa riferimento agli studi di Sentuti (2008, 2009), ai quali si rimanda per un approfondimento sul ruolo delle donne, e delle figlie in particolare, nelle strategie di continuità delle piccole e medie imprese familiari.

Venendo alla *programmazione della transizione al vertice*, in nessun caso il passaggio generazionale è stato formalmente pianificato. In due aziende esso è stato il frutto di un'improvvisa e prematura scomparsa del predecessore, mentre in tutti gli altri il processo, anche se in modo implicito, non dichiarato, è stato comunque *governato* dall'imprenditore, che ha iniziato a coinvolgere la nuova generazione in modo graduale nell'operatività dell'azienda e nei processi decisionali e, nelle organizzazioni di maggiori dimensioni o con una deriva generazionale marcata, ha deciso di dotare l'azienda degli strumenti e/o della struttura giuridica necessari a garantirne la governabilità (patti di famiglia, holding familiare). Una scelta, quest'ultima, che ha avuto un forte impatto sulla motivazione dei successori, che, sentendosi tutelati e legittimati anche dal punto di vista formale, iniziano a concretizzare l'idea di impegnarsi nella *loro* azienda.

Da questo punto di vista, viene ritenuto particolarmente importante anche il *coinvolgimento nell'assetto proprietario*, pur se in nessun caso il successore risulta proprietario unico o di maggioranza. In tre casi la proprietà dell'azienda è stata completamente trasferita alla generazione emergente ed in tutti è stata suddivisa in maniera paritaria tra i/le due figli/e dell'imprenditore, anche se, di fatto, è solo uno/a dei due ad assumere la guida dell'attività; in tre aziende il predecessore continua a mantenere il controllo della proprietà ed al successore è stata conferita una quota minoritaria, a volte minima e semplicemente simbolica; in due casi la proprietà è stata equamente ripartita tra senior e junior; nell'unica azienda in cui il capitale è aperto anche a membri non familiari, il predecessore ha mantenuto una quota di minoranza e al successore è stata trasferita una quota pari a circa il 21% del capitale, mentre il resto è stato suddiviso tra altri familiari e collaboratori chiave, con percentuali che variano dal 4 all'8% circa; in ben cinque casi, infine, la proprietà è ancora totalmente nelle mani del predecessore. È possibile affermare, quindi, che il subentro nella proprietà può essere un fattore stimolante, che effettivamente fa leva sulla motivazione e sul coinvolgimento del successore, ma non può essere considerato un elemento determinante per l'attivazione di processi innovativi: nessuno dei successori detiene la maggioranza, molti hanno quote minoritarie ed altri addirittura non sono ancora coinvolti nell'assetto proprietario, eppure tutti hanno dimostrato un'elevata propensione al miglioramento ed al cambiamento dell'attività.

Più della proprietà, una condizione che non era stata identificata come fattore facilitante nella fase di avvio della presente ricerca ma che invece è emersa come determinante, è l'attaccamento che il successore sente nei confronti dell'azienda di famiglia. Trasmesso di padre in figlio, e nelle aziende più longeve dai nonni, è il sentimento fortissimo che aiuta nei momenti di difficoltà e che, più di ogni altro aspetto, sembra spingere il successore ad attivarsi per continuare a migliorare e valorizzare il lavo-

ro di chi lo ha preceduto. Sotto questo profilo un caso esemplare è quello dell'azienda Liquori s.p.a., in cui il passaggio generazionale è avvenuto all'improvviso, per la prematura scomparsa dell'imprenditore, a cui sono subentrate la moglie e le giovani figlie. Pur in assenza di una preparazione dell'azienda, e pur nella condizione di totale inesperienza in cui si trovavano le nuove generazioni al momento del subentro alla guida dell'azienda, quello della Liquori s.p.a. è sicuramente un caso di passaggio generazionale di successo. Vincente è stato, in questo caso, soprattutto il forte senso di attaccamento di tutti i membri della famiglia alla "loro" azienda, concepita come un bene comune da tutelare, curare e fare prosperare, anche in omaggio agli antenati che l'hanno fondata e l'hanno gestita con successo fino al momento del loro ingresso. Proprio la consapevolezza dell'importante patrimonio ereditato, costituito soprattutto di tradizione, di cultura e di risorse intangibili, unita alla preparazione nel frattempo acquisita, alla professionalità maturata e allo spirito innovativo che ha sempre animato le nuove generazioni, fanno sì che la Liquori s.p.a. si caratterizzi oggi come una florida azienda di famiglia, gestita con uno stile moderno e aperto ai cambiamenti ma al contempo attenta a non disperdere la preziosa eredità ricevuta dalle generazioni passate. Anche in tutti gli altri casi esaminati, le nuove leve si sono dimostrate una risorsa essenziale non solo per la continuità dell'azienda, ma anche per il rafforzamento ed il rilancio della sua competitività. Se da un lato i successori hanno molto da imparare da chi li ha preceduti, dall'altro essi sono portatori di una nuova visione e di nuove conoscenze, percepiscono aspetti ed opportunità che possono sfuggire ad un imprenditore cresciuto in un mondo senza computer e senza internet, spesso limitato al contesto locale. Per questo, come sottolinea uno degli intervistati, *"se un imprenditore non capisce che il più grande investimento che può fare è quello nei propri figli, è un imprenditore che ha le ore contate"*.

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha cercato di contribuire alla diffusione di una nuova concezione della successione, intesa come momento fisiologico e vitale della vita aziendale e fonte di innovazione. Raramente, in letteratura, l'analisi del passaggio generazionale assume connotazioni positive o viene associato al concetto di innovazione ed evoluzione del business. Lo studio in oggetto ha cercato di esplicitare la relazione tra dinamiche innovative e passaggio generazionale, proponendo un modello interpretativo dei diversi percorsi di cambiamento che possono essere innescati dall'ingresso del successore nell'impresa di minore dimensione, ha individuato alcuni fattori che possono favorire l'avvio di tali percorsi e verificato, mediante l'analisi di 14 casi di successo, il ruolo giocato dai diversi fattori identificati.

Sul piano teorico e scientifico, i criteri ed il metodo di ricerca scelti presentano di certo alcuni limiti che non possono essere ignorati. Come evidenziato anche dalla letteratura più recente (Tan *et al.*, 2009), infatti, il metodo dello studio dei casi ha il limite di essere difficilmente applicabile ad un ampio numero di aziende e, conseguentemente, di portare a risultati non generalizzabili. Tuttavia, tale metodo ha il pregio di offrire una descrizione dettagliata della realtà aziendale e dell'agire imprenditoriale, che consente una conoscenza approfondita di aspetti che difficilmente potrebbero essere messi in evidenza da uno studio meramente quantitativo.

A partire da tali premesse, i risultati emersi dallo studio condotto suggeriscono alcune indicazioni utili per la gestione del family business, ovvero per tutti coloro che vivono l'azienda familiare in prima persona (in qualità di imprenditori o figli di imprenditori) o si occupano in qualche modo di family business (in veste di consulenti, commercialisti, ecc.).

L'analisi delle realtà di successo, pur con i limiti dettati dall'esiguità dei casi considerati di cui sopra, ha confermato che il passaggio generazionale può essere il momento giusto per strutturare e riqualificare l'azienda, per consolidare e rinnovare la formula imprenditoriale e le fonti del vantaggio competitivo, per introdurre il cambiamento nel DNA dell'azienda stessa, quale elemento distintivo verso la concorrenza.

Ma per raggiungere questo obiettivo è necessario, in primo luogo, che l'imprenditore si ponga in una nuova prospettiva, che – appunto – guardi alla successione non come ad un evento “patologico”, fortuito e minaccioso, bensì come ad una fase naturale del ciclo di vita che ogni family business deve affrontare se intende mantenere la sua identità familiare, la sua caratteristica qualificante. In altre parole, è fondamentale che il predecessore passi da un “approccio passivo” di difesa, resistenza e temporeggiamento, caratterizzato da un orientamento di breve periodo, legato all'operatività del *day by day*, ad un “approccio proattivo e sistematico” di preparazione, apertura al cambiamento e anticipazione degli eventi, che sappia cogliere in modo sistematico e con un orientamento strategico di lungo periodo, tutte le opportunità di miglioramento e sviluppo che l'inserimento di una nuova figura imprenditoriale può potenzialmente offrire.

In secondo luogo, affinché il successore possa rappresentare un reale agente di cambiamento per l'impresa, emerge la necessità di creare alcune premesse e certe condizioni di contesto che possano aiutare il nuovo leader a trovare e poter esprimere la “sua” indole imprenditoriale, compatibilmente con le richieste del mercato e le caratteristiche dell'azienda. Lo studio condotto ha evidenziato che molti sono i fattori che possono contribuire ad innescare dinamiche innovative, anche se non sembrano esistere condizioni sufficienti in sé. Sembra consigliabile, invece, intervenire su più leve contemporaneamente, identificate in modo variabile a seconda della situazione di contesto.

La conoscenza dell'azienda nel suo complesso e nella sua complessità è funzionale a comprendere dove e come intervenire. Una buona formazione di base offre poi gli strumenti utili ed aiuta a sviluppare le capacità essenziali ad affrontare e gestire il cambiamento. Le competenze gestionali sono, in questo senso, indispensabili, ma ad esse occorre accompagnare la capacità di coinvolgere l'organizzazione nel suo complesso, intervenendo sui processi di comunicazione, sulle modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane, sul sistema dei valori e sulla cultura aziendale. È importante che il successore sia in grado di attivare expertise diverse non solo all'interno, ma anche all'esterno dell'organizzazione, che possano coadiuvarlo e supplire i suoi punti di debolezza, nonché offrire a loro volta soluzioni alternative ai problemi aziendali. Anche il grado di apertura del predecessore è un elemento che stimola e favorisce il cambiamento, in mancanza del quale si rischia di incidere fatalmente sulla motivazione e sulla legittimazione del successore. La programmazione del passaggio generazionale, intesa come adeguata preparazione sia del successore che dell'azienda, è la cornice ideale entro la quale compiere il percorso di cambiamento. Il subentro del successore nell'assetto proprietario, infine, risulta essere un fattore motivante, ma non determinante, per innescare un impegno concreto e responsabile nel family business, un atteggiamento più spesso suscitato dall'attaccamento e dal coinvolgimento emotivo verso l'azienda di famiglia che non dalla detenzione di una parte più o meno cospicua del capitale.

Lo studio ha permesso, infine, di evidenziare il ruolo crescente che le figlie stanno assumendo nelle strategie di continuità dell'impresa familiare. Un ruolo che, tuttavia, resta ancora in parte circoscritto. Se da un lato, infatti, il genere non rappresenta più un elemento discriminante nell'attribuzione aprioristica e pregiudiziale del ruolo di successore al figlio maschio e nelle opportunità di inserimento nell'impresa familiare, dall'altro esso continua comunque a esercitare un'influenza significativa sulle scelte relative alla successione. Dalla ricerca è infatti emerso che solo nelle ipotesi in cui non ci siano figli maschi interessati alla successione le figlie riescono a inserirsi nell'azienda di famiglia nel ruolo di leader. Negli altri casi, invece, esse restano spesso in secondo piano nel ruolo di "co-leader" ufficiosi oppure operano "dietro le quinte" in condizioni di sostanziale "invisibilità". Anche in queste condizioni, le figlie si dimostrano comunque in grado di fornire all'azienda di famiglia significativi apporti innovativi, non solo sotto forma di competenze e capacità, ma anche di sensibilità, punti di vista, idee e proposte, spesso determinanti nello spingere verso nuove e meno consuete direzioni il percorso di cambiamento dell'azienda.

Lo studio realizzato si propone come un primo momento di riflessione volto ad identificare alcune ipotesi di ricerca che devono tuttavia essere verificate mediante ulteriori indagini che coinvolgano un vasto campione di imprese. In tal senso, il carattere puramente qualitativo di questo studio

potrebbe essere integrato con l'uso di metodologie quantitative (ad esempio, *survey analysis*) che, estendendo l'indagine ad un numero significativo di aziende, potrebbero portare alla conferma o meno delle ipotesi avanzate, ovvero a capire se i fattori identificati nel presente lavoro possano realmente favorire o meno l'avvio di processi di cambiamento nelle imprese familiari di minore dimensione, nonché a chiarire ulteriormente il legame tra passaggio generazionale e capacità innovative del family business.

*Francesca Maria Cesaroni,
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"(PU).
francesca.cesaroni@uniurb.it*

*Annalisa Sentuti
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
annalisa.sentuti@uniurb.it*

Riassunto

Questo lavoro si focalizza sulle opportunità di cambiamento offerte dal passaggio generazionale, considerato non come un evento patologico, potenzialmente in grado di compromettere la continuità e la sopravvivenza del sistema aziendale, ma, al contrario, come una tappa fisiologica del ciclo di vita dell'azienda a carattere familiare e fonte di innovazione per lo sviluppo dell'impresa. In questa prospettiva, viene proposta una classificazione dei diversi tipi di cambiamento possibili e vengono identificati alcuni fattori che possono contribuire a far sì che la transizione al vertice sia un'occasione di rilancio e rinnovamento per l'impresa. L'analisi di quattordici casi di successo ha confermato l'importanza dei seguenti fattori facilitanti: la formazione del successore e la sua capacità di governare il cambiamento, il grado di apertura al cambiamento da parte del predecessore, il coinvolgimento nelle scelte gestionali di soggetti non appartenenti alla famiglia, il ricorso ad altri familiari (interni o esterni) e ad altri soggetti esterni, la programmazione (non necessariamente formalizzata) della successione. La trasmissione della proprietà al successore, invece, non emerge come elemento determinante per l'attivazione di processi innovativi, mentre risulta particolarmente importante il coinvolgimento emotivo che il successore sente nei confronti dell'azienda di famiglia.

Abstract

This study focuses on the opportunities for change offered by inter-generational succession. We do not consider succession as a destabilizing event, possibly compromising the continuity and survival of the business, but rather as a condition favorable to the development of the small family-owned businesses. In this perspective, a classification of various types of change is proposed and some factors that could contribute to the activation of innovative dynamics are analyzed. The analysis of facilitating factors performed on fourteen successful cases show the importance of the following aspects: the successor's training and his/her ability to manage change, the degree of openness of the predecessor, involvement in decision process of subjects outside the family, recourse to other family members (internal or external) and to other subjects, succession planning (even if not even formalized). Instead, transfer of ownership is not a decisive factor for the activation of innovative processes. Finally essential is the attachment felt by the successor toward the family business.

JEL Classification: M19

Parole chiave (Key words): passaggio generazionale, PMI familiari, processi di cambiamento, innovazione (inter-generational succession, SMFE's, processes of change, innovation)

Bibliografia

Adizes I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Armal (a cura di) (2003), *Il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese nelle Marche*, Progetto di ricerca (Armal – Agenzia Regionale Marche Lavoro, Università Politecnica della Marche).

Aronoff C.E. (1998), "Megatrends in family business", *Family Business Review*, 11 (3).

Arthur Andersen, MassMutual (1997), *American Family Business Survey*.

Beck L., Janssens W., Lommelen T., Sluismans R. (2009), "Research on innovation capacity antecedents: distinguishing between family and non-family businesses", paper presentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research, EIASM, Hasselt, Belgio.

Bertella V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale nelle imprese familiari*, Cedam, Padova.

Bird B., Brush C.G., (2002), "A gendered perspective on organizational creation", *Entrepreneurial Theory and Practice*, 26 (3).

Blaž G.M.Z., Jaka V. (2008), "Family business: employing children and grooming successors", paper presentato al 4th Workshop on Family Firms Management Research, EIASM, 8-10 giugno, Napoli, Italia.

Boldizzoni D., Cifalino A., Serio L. (2000), "L'impresa familiare: modelli di analisi ed evidenze empiriche. Una ricerca sull'imprenditorialità marchigiana", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.

Cabrera-Suarez K., De Soa Perez P., Garcia Almeida D. (2001), "The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review*, 14, (1).

Cesaroni M.F. (2006), "Filoni emergenti e ancora attuali in tema di imprenditorialità. L'ascesa delle donne e degli immigrati", in *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.

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.

Chirico F., Salvato C. (2008), "Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms", *Family Business Review*, 21 (2).

Churchill N.C., Lewis V.L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, May-June.

Cifalino A. (2000), "La partecipazione femminile all'impresa: una sintesi critica", *Problemi di gestione dell'impresa. Raccolta di studi e ricerche*, n. 29.

Cole P.M. (1997), "Women in family business", *Family Business Review*, 10 (4).

Compagno C., Pittino D. (2001). *Succession processes and top team evolutions in small family business*, Research Forum Proceedings, FBN annual world conference, Rome.

Compagno C., Cagnina M.R. (2004), *CRES-Imprenderò – Mappatura e dimensionamento del fenomeno della successione generazionale nel Friuli Venezia Giulia*, Progetto di ricerca (Centro Regionale Servizi per la Piccola e Media Industria – Progetto Imprenderò della Regione Friuli Venezia Giulia).

Compagno C., Gubitta P. (2004), "Le PMI del Nordest tra continuità e sviluppo: una nuova classe imprenditoriale?", *nordesteuropa.it*, n. 1.

Corbetta G., Dematté C. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo (Studi e Ricerche).

Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

Corbetta G. (2008), "Learning from practice: how to avoid mistakes in succession processes", *IESE – Book Chapter*, disponibile sul sito www.itfera.it.

Costantinidis C., Nelson T. (2008), "Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise across the U.S. and EU", *working paper*.

Craig B.L.J., Moores K. (2006), "A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems,

and environment on innovation in family firms", *Family Business Review*, 19 (1).

Cucculelli M. (2004), "Imprenditorialità e progetti di innovazione nel passaggio generazionale dell'impresa. Il caso delle Marche", *Economia Marche*, n. 3.

Damanpour F., Evan W.M. (1984), "Organizational innovation and performance: the problem „organizational lag"", *Administrative Science Quarterly*, n. 29.

Danco K. (1981), *From the other side of the bed: a woman looks at life in the family business*, University Press, Cleveland.

Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, USA.

Davis P., Harverston P. (1998), "The influence of family on the family business succession process: A multigenerational perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 19.

Dematté C. (2001), "Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese", *Economia & Management*, n. 3.

Donckels, Frohlich (1991), "Are Family Business Really Different? European Experience from STRATOS", *Family Business Review*, 4 (2).

Dubini P., Songini L. (2002), *I rapporti famiglia-impresa: il ruolo delle donne nelle aziende familiari*, SDA Bocconi, Milano.

Dumas C. (1989), "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses", *Family Business Review*, 2 (1).

Dumas C. (1998), "Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm", *Family Business Review*, 11 (3).

Dyck B., Maus M., Starke F.A., Mischke G.A. (2002), "Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession", *Journal of Business Venturing*, 17 (2).

Favotto F. (a cura di) (2002), *Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*, Rapporto di Ricerca – Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Padova e Facoltà di Economia di Padova.

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

Gallo M.A. (1995), "Family business in Spain: tracks followed and outcomes reached by those among largest thousand", *Family Business Review*, 8 (4).

Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M., Makri M. (2003), "The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations", *Academy of Management Journal*, 46 (2).

Gnan L., Montemerlo D. (2008), *Le PMI familiari in Italia tra tradizione e novità. I risultati di una ricerca*, Egea, Milano.

Gudmundson D., Tower B.C., Hartman A.E. (2003), "Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1).

Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based Framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12 (1).

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), "A unified systems perspective family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18.

Hidalgo A., Albors J. (2008), "Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice", *R&D Management*, 38 (2).

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

Holmquist C. (1997), "The other side of the coin or another coin? – Women's entrepreneurship as a complement or an alternative?", *Entrepreneurship and Regional Development*, 9 (3).

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

Kellermanns F.W., Eddleston K. (2006), "Corporate entrepreneurship in family

firms: A family perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6).

Kets de Vries M.F.R. (1988), "C'è sempre un lato oscuro nella scelta del successore", *Harvard Espansione*, n. 40.

Kets de Vries M.F.R. (1993), "The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news", *Organizational Dynamics*, 21 (3).

Lansberg I. (1983), "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organisational Dynamics*, 12 (1).

Levinson H. (1971), "Conflicts that plague the family business", *Harvard Business Review*, March-April.

Litz R.A., Kleysen R.F. (2001), "Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family", *Family Business Review*, 25 (4).

Lumpkin D.W., Dess G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21.

Marchini I. (1988), "Piccole imprese e piccole imprese emergenti", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1.

Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, Vol. 1 – *Le basi delle conoscenze*, ASPI/INS-EDIT, 2000.

MassMutual and Raymond Institute (2003), *American Family Business Survey*, Babson College.

Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2003), "Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, 18 (4).

Morck R., Yeung B. (2003), "Agency problems in large family business groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4).

Morris M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. (1997), "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, 12.

Nieto M.J., Santamaría L., Zúlima F. (2009), "Understanding the key drivers of innovation capabilities in family firms", *paper presentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research*, EIASM, Hasselt, Belgio.

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

Rammer C., Czarnitzki D., Spielkamp A. (2009), "Innovation success of non-R&D performers: substituting technology by management in SMEs", *Small Business Economy*, 33 (1).

Salganicoff M. (1990), "Women in family business: challenges and opportunities", *Family Business Review*, 3 (2).

Santamaria L., Nieto M.J., Barge A. (2009), "Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in Low and Medium Technology Industries", *Research Policy*, XXX.

Schillaci C.E. (1994), "Innovazione e transizione del potere imprenditoriale", in AA.VV., *I processi innovativi nelle piccole imprese*, Lint, Trieste.

Sentuti A. (2008), *PMI familiari e continuità aziendale: la successione "in genere"*, tesi di dottorato non pubblicata, Università degli Studi di Urbino.

Sentuti A. (2009), "The other side of Succession. Female Entrepreneurs and the Intergenerational Transfer in Small and Medium Family-Owned Firms: Some Italian Empirical Evidence", *paper presentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research*, EIASM, Hasselt, Belgio.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, 10 (1).

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms", *Journal of Business Venturing*, 18 (4).

Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism And Democracy*, Harper and Row, New York.

Sottoriva C. (2002), "I sentieri di sviluppo dell'impresa familiare di piccole e medie

dimensioni: dalla creazione di reti al passaggio generazionale”, *Problemi di gestione dell’impresa. Raccolta di studi e ricerche*, n. 3.

Szulanski G. (1996), “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm”, *Strategic Management Journal*, 17.

Tan J., Fischer E., Mitchell R., Phan P. (2009), “At the Center of the Action: Innovation and Technology Strategy Research in the Small Business Setting”, *Journal of Small Business Management*, 47 (3).

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

Vergani A. (2003), *Imprenditore nato*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Ward J.L. (1987), *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass Inc., Publishers San Francisco, CA.

Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l’impresa di famiglia*, FrancoAngeli, Milano.

Zappa G. (1957), *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.

Zahra S.C., Hayton J.C., Salvato C. (2004), “Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4).

Zahra S.A. (2005), “Entrepreneurial risk-taking in family firms”, *Family Business Review*, 18 (1).