

DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE IMPRESE FAMILIARI: IL RUOLO DEL CAPITALE UMANO E DEL CAPITALE SOCIALE NEL RICAMBIO GENERAZIONALE

di *Francesca Masciarelli e Andrea Prencipe*

1. Introduzione

Le imprese familiari rappresentano una forma organizzativa ampiamente diffusa nel panorama economico mondiale (Beckhard and Dyer 1983; Ciambotti 1991; Shanker and Astrachan 2004) e contribuiscono a definire il livello occupazionale, i modelli di domanda, le scelte di portafoglio e gli schemi educativi in molti Paesi (Ward 1987; Heck and Stafford 2001). Numerose attività imprenditoriali sono create da famiglie e da queste influenzate attraverso la trasmissione alle imprese di aspirazioni e valori familiari (Chrisman, Chua et al. 2003). La mancanza di un'unica definizione di impresa familiare rende difficile stimare il loro valore percentuale sulla totalità delle imprese. Sexton e Van Aucken (1982) hanno calcolato che circa l'80% di tutte le attività in USA sono di proprietà familiare con un'incidenza sul prodotto interno lordo pari a circa il 50%. Beckhard e Dyer (1983) sostenevano che la percentuale di imprese familiari presenti in USA fosse superiore rispetto a quella indicata da Sexton e Van Aucken (1982). I risultati della loro ricerca mostrarono che circa il 95% di tutte le imprese americane potevano essere considerate di proprietà familiare.

Numerosi contributi hanno evidenziato la presenza di differenze significative tra le imprese familiari e le altre aziende. Queste differenze vanno dai problemi di business alle modalità con le quali vengono affrontati tali problemi (Gallo and Vilaseca 1998). La caratteristica peculiare e più delicata delle imprese familiari è data dal processo di successione. L'importanza della successione delle imprese familiari risiede nella difficoltà di portare a compimento tale processo senza mettere a rischio l'attività (Chua, Chrisman et al. 1999). Ricerche precedenti hanno infatti dimostrato che solo una percentuale molto bassa di imprese familiarisopravvive al primo passaggio generazionale e molte di esse falliscono appena la seconda generazione prende il controllo (Handler 1989; Morris, Williams et al. 1997; Davis and Harveston 1998). Questi dati sono particolarmente preoccupanti, poiché,

secondo il trend demografico, la maggior parte delle imprese familiari nel prossimo decennio sarà interessata dal processo di successione. L'incapacità a sopravvivere al passaggio generazionale produce conseguenze negative non solo per l'impresa familiare ed i suoi impiegati, ma per l'intera economia (Miller, Steier et al. 2003). L'identificazione delle risorse distintive che facilitano la successione è un obiettivo di ricerca fondamentale per aiutare a capire il ruolo unico delle imprese familiari nel sistema economico.

Nonostante il numero considerevole di lavori che hanno esplorato il tema della successione nelle imprese familiari (Harveston, Davis et al. 1997; Davis and Harveston 1998; Schillaci and Faraci 1999; Cadieux, Lorrain et al. 2002), la letteratura esistente manca di una attenzione sistematica alla modellizzazione del ruolo giocato dalle capacità relazionali (capitale sociale) ed individuali (capitale umano) del successore nel determinare le caratteristiche del passaggio generazionale. Capire come le capacità relazionali ed individuali del successore influenzano tale passaggio è di fondamentale importanza per analizzare e valutare l'efficacia dello stesso. Realizzando una sistematica differenziazione degli effetti causati dal capitale umano e dal capitale sociale, la presente ricerca propone un nuovo framework che mira a facilitare la comprensione e la valutazione empirica del passaggio generazionale.

Il lavoro è strutturato come segue: la prima parte riporta i principali contributi teorici sul tema delle imprese familiari con particolare attenzione al processo di successione ed introduce i concetti di capitale umano e sociale; in seguito, viene descritta la metodologia utilizzata e proposto un nuovo framework analitico; il lavoro si conclude sottolineando i contributi del presente studio ed indicando le direzioni future di ricerca.

2. Background teorico

L'impresa familiare

Quando si parla di imprese familiari non ci si riferisce ad un gruppo omogeneo di imprese. Nonostante sia possibile identificare caratteristiche simili, le imprese familiari presentano numerose differenze che coinvolgono alcuni elementi caratterizzanti, come, ad esempio, la dimensione, la struttura, la gestione ed il governo. L'eterogeneità che le caratterizza rende difficile qualsiasi forma di classificazione. Molti autori hanno provato a definire l'impresa familiare (Handler 1989; Chua, Chrisman et al. 1999). La ragione di questi numerosi tentativi risiede nella necessità di delimitare l'ambito di studio con una chiara distinzione tra le imprese familiari e le altre tipologie di aziende.

Tra le varie definizioni proposte, di particolare rilievo è il modello concettuale proposto da Tagiuri e Davis (1992). I due autori hanno elaborato un modello molto semplice e lineare secondo il quale un'impresa familiare può essere rappresentata attraverso l'intersezione di due sistemi sovrapposti, la famiglia e l'impresa. Ciascun sistema ha le proprie norme, i propri valori e una propria struttura organizzativa. I problemi nell'impresa familiare sorgono perché stessi individui hanno obblighi in entrambi i sistemi e perché l'impresa deve operare seguendo le attività ed i principi che le sono propri, ma allo stesso tempo deve andare incontro alle esigenze della famiglia. Tagiuri e Davis (1992) hanno inoltre spiegato che in molte imprese familiari si riscontra una distinzione tra proprietà e management. Alcuni membri della famiglia sono proprietari, ma non partecipano alla gestione dell'impresa, altri non sono proprietari, ma gestiscono l'impresa. Di conseguenza, la distinzione tra proprietà e management potrebbe essere più significativa rispetto a quella tra famiglia ed impresa. Questa distinzione porta alla definizione di un nuovo modello che descrive l'impresa familiare come il risultato di tre indipendenti ma sovrapposti sistemi: impresa, proprietà, famiglia.

Più di recente, la letteratura sembra convergere verso la definizione di impresa familiare proposta da Chua (1999). Secondo questa definizione sono imprese familiari quelle nelle quali la vision del business è stabilita, plasmata e stimolata da una coalizione dominante, controllata dai membri di una stessa famiglia o da un piccolo numero di familiari, in modo sostenibile attraverso le generazioni della famiglia. Questa definizione implica che la proprietà, il management, e la successione potenziale rappresentano condizione necessaria, ma non sufficiente per differenziare le imprese familiari. La condizione sufficiente affinché un'impresa si possa definire familiare è che la vision del business sia definita, gestita e controllata dai membri della famiglia. Questa definizione è coerente con il nostro obiettivo di ricerca, perché enfatizza l'importanza del mantenere l'orientamento imprenditoriale attraverso le generazioni e sottolinea il ruolo chiave giocato dalla figura del successore nel definire le strategie e gli obiettivi dell'impresa.

La successione nell'impresa familiare

La successione è il trasferimento della leadership da un membro della famiglia proprietaria ad un altro per garantire la sopravvivenza e la continuità dell'attività d'impresa (Morris, Williams et al. 1997; Sharma, Chrisman et al. 2003). Il processo di successione dura finché l'attività d'impresa viene trasferita da una generazione a quella successiva (Morris, Williams et al. 1997). Il passaggio generazionale è un processo di cambiamento complesso e rischioso. L'impresa familiare è un sistema relativamente stabile finché il fondatore è presente come leader (Morris, Williams et al. 1997).

Fondamentale per il passaggio generazionale è la figura del successore e le sue esperienze personali intervengono nel processo di successione. Handler (1989) ha prestato molta attenzione al ruolo della generazione successiva. Seguendo le sue indicazioni, la ricerca si è focalizzata sulla figura del successore analizzando in particolar modo: (1) le qualità del successore desiderate dagli attuali leader; (2) i fattori che accrescono le performance dell'impresa; (3) le ragioni per cui i membri della famiglia decidono di lavorare nell'impresa familiare (Sharma, Chrisman et al. 2003).

Nell'analisi della figura del successore, gli studi condotti si sono focalizzati sul cambiamento di potere e responsabilità (Churchill and Hatten 1987). Poca attenzione è stata dedicata al ruolo delle risorse e delle capacità individuali come il capitale umano ed il capitale sociale.

Il capitale umano ed il capitale sociale

La capacità di mantenere e creare valore attraverso le varie generazioni è il primo obiettivo di un'impresa familiare (Corbetta and Salvato 2004). Non sorprende, quindi, che le ricerche sulle imprese familiari tendono a focalizzarsi sempre più sulle risorse uniche ed inimitabili che costituiscono la base del vantaggio competitivo. Habbershon e Williams (1999) hanno messo in evidenza che, tra gli elementi che definiscono l'unicità dell'impresa familiare, un ruolo fondamentale è ricoperto dal capitale umano e dal capitale sociale.

Il capitale umano è considerato un asset importante per lo sviluppo di qualsiasi impresa ma ricompre un ruolo ancora più incisivo nel caso delle imprese familiari. In queste imprese, infatti, la definizione del capitale umano è particolarmente complessa. Questa complessità è dovuta al fatto che alcuni individui sono membri sia della famiglia che del business.

Il capitale sociale è stato concettualizzato come l'insieme delle risorse radicate nelle relazioni individuali (Coleman 1988; Burt 1992; Fukuyama 1995; Nahapiet and Ghoshal 1998). L'unicità dell'impresa familiare ha effetti anche sulla definizione del capitale sociale. Il capitale sociale è un asset che tende ad accumularsi nel tempo ed è difficilmente trasferibile alle generazioni successive.

Per le imprese familiari, che sono caratterizzate da continuità ed hanno obiettivi di lunga durata, la valorizzazione di questi asset intangibili ha una importanza strategica determinante.

3. Metodologia

La metodologia utilizzata nel presente lavoro, in linea con la gran parte delle ricerche sulla successione nelle imprese familiari (Handler 1989), consiste in un'analisi qualitativa basata su studi di caso multipli. Con riferimento al fenomeno oggetto di studio, va rilevato che l'approccio ai casi aziendali è stato preferito per diversi motivi. In primo luogo, poiché la realtà da indagare è complessa ed articolata, può essere meglio esplorata con un'analisi capace di cogliere non solo variabili di natura economica, ma anche aspetti relativi alla sfera emozionale rappresentata dalla famiglia. Ne segue che per valutare correttamente le informazioni, occorre inquadrarle nello specifico contesto di riferimento attraverso un contatto diretto. In secondo luogo, tale metodo presenta un grado di flessibilità elevato, consentendo un maggiore adattamento alle caratteristiche del fenomeno analizzato. Lo studio di caso rappresenta una strategia di ricerca che si focalizza sulle dinamiche che interessano un fenomeno e permette di ragionare su eventi contemporanei sui quali gli individui non hanno il pieno controllo, come nel caso della successione nelle imprese familiari.

Nella definizione e nella realizzazione del disegno di ricerca sono stati considerati due aspetti principali: la validità del costruito e la validità interna (Yin 2003). La validità del costruito si riferisce all'individuazione di opportuni elementi per i concetti che devono essere studiati. A tal fine, il questionario utilizzato per la raccolta d'informazioni (in appendice al presente lavoro) è stato costruito attraverso un'attenta valutazione delle ricerche esistenti.

La validità interna, invece, concerne l'affidabilità del lavoro ed attiene alla capacità delle variabili di spiegare il fenomeno indagato. Per ottenere un risultato attendibile, sono state utilizzate una molteplicità di fonti.

In definitiva, l'intero disegno di ricerca si è articolato nelle seguenti tre fasi: (1) individuazione e selezione dei dati da raccogliere; (2) raccolta dei dati; (3) analisi, connessione ed interpretazione dei dati empirici.

L'identificazione delle imprese del campione è avvenuta seguendo una modalità di campionamento teorico. I casi sono stati, infatti, scelti per ragioni teoriche e non statistiche. In particolare, gli studi di caso sono stati identificati al fine di garantire la possibilità di replicare i risultati: un caso deve poter essere replicato ottenendo risultati simili a quelli del framework originale oppure risultati contrastati sulla base di motivazioni chiare e prevedibili (Yin 2003).

L'identificazione statistica di un campione casuale, sebbene possibile, generalmente non è considerata né necessaria né preferibile.

Il nostro campionamento teorico ha avuto l'obiettivo di ottenere un campione eterogeneo per catturare le esperienze rappresentative. Inizialmente, abbiamo selezionato 3 casi per ciascuno dei quali abbiamo scritto

un rapporto individuale. Dopo una prima analisi dei risultati, abbiamo individuato altre 3 imprese per incrementare l'eterogeneità del campione. Ciascuna delle imprese contribuisce al processo di creazione di teoria.

Abbiamo deciso di focalizzare la nostra attenzione sulle imprese di una sola regione. La nostra scelta è caduta sulla regione Abruzzo per la rilevanza che il processo di successione ha assunto negli ultimi anni in questa regione. In particolare, Cucculelli e Micucci (2008), attraverso un'analisi che ha interessato un campione di 3.500 imprese manifatturiere localizzate in Abruzzo, Veneto, Emilia Romagna e Marche, hanno rilevato un effetto negativo della successione sulla redditività soprattutto in Abruzzo. Alle sei imprese selezionate abbiamo attribuito nomi convenzionali: Alfa Srl; Beta SpA; Gamma SpA; Delta SpA; Epsilon Srl; Digramma SpA.

La dimensione dell'impresa e la generazione attualmente a capo della stessa sono i due criteri chiave utilizzati nella selezione del campione (Tabola I). La dimensione delle imprese è stata operazionalizzata secondo le seguenti categorie: (a) impresa media con un numero di dipendenti compreso tra 25 e 99; (b) grande con un numero di dipendenti maggiore di 99. Per quanto riguarda la generazione al comando dell'impresa, abbiamo incluso nel campione due imprese che stanno vivendo il primo passaggio generazionale (presenza contemporanea della prima e della seconda generazione), una impresa che ha appena concluso il primo passaggio (seconda generazione); due imprese che stanno vivendo il secondo passaggio generazionale; ed una impresa attualmente governata dalla quarta generazione, in procinto di iniziare il quarto passaggio generazionale.

Tab. I: Campione teorico

Dimensione	Generazione che controlla l'impresa			
	Prima/Seconda	Seconda	Seconda/Terza	Quarta
Media (da 25 a 99 dipendenti)	1		1	1
Grande (>100 dipendenti)	1	1	1	

Per la fase di rilevazione dei dati si è fatto ricorso a vari metodi di raccolta per garantire la completezza delle informazioni, migliorando sia la precisione dei dati che la possibilità di generalizzazione dei risultati. Gli strumenti che sono stati utilizzati comprendono: (1) le interviste, che hanno consentito di ottenere dei riscontri su quanto predetto dalla teoria; (2) documenti, tra cui report ed archivi delle imprese.

L'opportunità di utilizzare diverse fonti ha permesso di rafforzare l'accuratezza delle evidenze empiriche grazie allo sviluppo di quello che viene definito il *converging line of intuire* che avviene per mezzo di un processo di triangolazione.

L'analisi dei documenti ha rappresentato la fase preliminare dell'analisi e ci ha permesso di acquisire informazioni sulle caratteristiche della successione ed identificare il campione di imprese e di persone da intervistare. Durante la seconda fase, sono state condotte le interviste personali che rappresentano la nostra fonte principale di dati. Le interviste hanno avuto la durata di circa un'ora e sono state condotte tra Maggio e Settembre 2004 presso la sede delle singole imprese. Tutte le interviste sono state interamente registrate e trascritte al fine di preservare tutti i dettagli delle conversazioni.

Le interviste hanno avuto una natura esplorativa ed hanno riguardato argomenti specifici relativi al processo di successione con particolare attenzione al capitale umano ed al capitale sociale. Il questionario è stato sviluppato per indagare ed integrare più aspetti del processo di successione. Le domande chiave del questionario hanno indagato la carriera e la formazione della generazione successiva, il coinvolgimento della famiglia nell'impresa, la vecchia generazione e le caratteristiche dell'impresa.

4. Framework analitico

L'analisi dei dati raccolti ci permette di costruire un modello analitico il cui obiettivo è quello di spiegare come il capitale umano ed il capitale sociale del successore influenzano il passaggio generazionale.

La successione è un momento delicato nella vita delle imprese familiari che si trovano a dover affrontare molti cambiamenti rischiosi. La letteratura si è in ampia parte occupata di differenziare le successioni efficaci da quelle che, al contrario, hanno generato un insuccesso (Kets De Vries 1993; Harveston, Davis et al. 1997; Davis and Harveston 1998; Miller, Steier et al. 2003; Sharma, Chrisman et al. 2003; Cadieux 2007).

A tale proposito, Miller ed altri (2003), da uno studio basato su sedici successioni fallite, hanno rilevato che la principale motivazione del fallimento poteva essere ricondotta ad un inappropriato allineamento tra organizzazione passata, organizzazione futura e mercato. Sulla base dello schema concettuale proposto da Miller ed altri (2003), abbiamo individuato tre modelli di successione: conservativo, vacillante, proattivo. Ciascun modello produce performance differenti influenzando pesantemente l'efficacia del passaggio generazionale.

Nella successione conservativa, il nuovo consiglio di amministrazione rimane in larga parte dipendente dalla volontà del precedente. In questo caso, sia la strategia che l'organizzazione guardano al passato: le strategie realizzate da un successore conservativo vedono un piccolo cambiamento degli obiettivi dell'impresa, della linea di produzione, dei mercati di sbocco e di approvvigionamento. L'impresa si concentra sugli affari interni

come l'efficienza, il controllo dei costi e la qualità, piuttosto che considerare l'evoluzione dei bisogni del mercato. Per quanto riguarda l'organizzazione, il nuovo consiglio di amministrazione lascia inalterati la gerarchia, il sistema di compensazione ed i modelli di comunicazione. La successione conservativa produce un sistema organizzativo che punisce le persone che intendono apportare cambiamenti, allontana i dipendenti creativi ed i clienti che richiedono prodotti nuovi.

La successione vacillante è caratterizzata da un certo grado di incertezza determinato dal desiderio del nuovo successore di lasciare un proprio segno nell'impresa, ma senza sapere come. Le nuove strategie sono spesso inappropriate e non congruenti con le strategie esistenti. L'organizzazione in generale viene lasciata inalterata con l'aggiunta di alcune unità che rischiano di non integrarsi bene con le unità già presenti nell'impresa (Miller, Steier et al. 2003).

Nella successione proattiva, il nuovo successore rifiuta di sposare appieno l'eredità della vecchia generazione e definisce nuove strategie che permettono all'impresa di evolvere sulla base delle contingenze esterne. La strategia e l'organizzazione vengono sottoposte a numerosi cambiamenti. Le strategie che il nuovo consiglio di amministrazione realizza sono orientate a cogliere nuove opportunità. Dal punto di vista organizzativo, ci sono diversi cambiamenti in termini di valori, obiettivi, ruoli, relazioni, modelli di comunicazione e sistemi di compensazione.

In questo studio analizzeremo il ruolo del capitale umano e del capitale sociale del successore nel definire la tipologia di passaggio generazionale realizzata nell'impresa.

In sintesi, il nostro framework analitico, illustrato nella figura 1, prevede una variabile dipendente, la tipologia di successione (pro-attiva, continuativa, vacillante) e due variabili indipendenti, il capitale umano ed il capitale sociale del successore.

Figura I: Framework analitico

<i>Alti livelli di Capitale Umano</i>	<i>Vacillante</i> (Beta SpA)	<i>Proattiva</i> (Epsilon Srl; Digramma SpA)
<i>Bassi livelli di Capitale Umano</i>	<i>Conservativa</i> (Alfa Srl; Gamma SpA)	<i>Vacillante</i> (Delta SpA)
	<i>Bassi livelli di Capitale Sociale</i>	<i>Alti livelli di Capitale Sociale</i>

Il capitale umano del successore

Una delle caratteristiche peculiari delle imprese familiari è il peso rilevante del successore nella definizione del modello di passaggio generazionale che viene adottato nell'impresa (Chrisman, Chua et al. 2003). In particolare, il capitale umano gioca un ruolo determinante. Nella nostra ricerca, rifacendoci alla definizione proposta da Becker (1962), abbiamo individuato due dimensioni critiche del capitale umano: componente generica e componente specifica. La componente generica è rappresentata dall'educazione formale, che all'interno del nostro framework, è stata misurata attraverso il titolo di studio. Il grado di istruzione del successore rappresenta un requisito importante per l'ingresso nell'impresa. Il percorso formativo seguito dal successore aiuta a definire le sue mansioni: ad esempio, come responsabile della produzione si preferisce un successore laureato in Ingegneria, per l'amministrazione, un successore laureato in Economia. La motivazione al lavoro nell'impresa familiare e l'esperienza acquisita ricoprendo determinate posizioni costituiscono, invece, la componente specifica del capitale umano. L'esperienza del successore è stata sua volta distinta in due aree differenti: (1) esperienza imprenditoriale (anni trascorsi all'interno dell'impresa e posizione inizialmente ricoperta); (2) esperienza manageriale fuori dal contesto della propria impresa (numero di anni che

il successore ha eventualmente trascorso in un'altra impresa). L'esperienza imprenditoriale risulta essenziale per il successo del passaggio generazionale: i successori tendono a ricoprire, sin dal loro primo inserimento nell'impresa, ruoli chiave. Assegnare ai membri della famiglia posizioni di rilievo è tipico delle imprese familiari: attraverso questa modalità di inserimento, le imprese perseguono l'obiettivo di far fare esperienza al successore e gli permettono di accrescere la sua consapevolezza circa il risultato del processo di successione.

L'esperienza del successore aumenta ricoprendo posizioni in altre imprese o attraverso attività di formazione all'estero.

La motivazione del successore al lavoro d'impresa rappresenta un attributo rilevante del capitale umano. All'impresa si lega anche il nome della famiglia. I successori vedono, infatti, l'impresa come un bene di famiglia: è tipico delle imprese familiari considerare l'azienda come il frutto di due sistemi sovrapposti, l'impresa e la famiglia, con il conseguente maggior coinvolgimento dei familiari nella gestione.

Il capitale umano del successore rappresenta un prerequisito importante per la definizione degli obiettivi dell'impresa. Maggiore è il capitale umano del successore, più alta è la probabilità che questi sia in grado di definire obiettivi che rispondano al meglio ai cambiamenti ed all'evoluzione del contesto competitivo.

Il ruolo del capitale sociale del successore

Le relazioni giocano un ruolo fondamentale nel definire le possibilità di successo di un'impresa. Per le imprese, infatti, le capacità relazionali dei propri leader rappresentano un vantaggio strategico. Le capacità relazionali trovano la loro rappresentazione nel capitale sociale. Il capitale sociale presuppone la presenza di relazioni basate sulla fiducia e sull'affabilità. A tale proposito, Davis and Harveston (1998) mostrano come relazioni basate sulla fiducia reciproca favoriscano le performance delle imprese familiari (Davis and Harveston 1998). La *stewardship theory* dell'impresa familiare sottolinea l'importanza dell'altruismo nello spiegare perché, in alcuni casi, i membri di una impresa familiare riescono a lavorare insieme, mentre, in altri casi, le relazioni sono permeate da animosità che deteriorano le performance (Corbetta and Salvato 2004). La *stewardship theory* predice che una strategia partecipativa dovrebbe diminuire i conflitti ed aumentare le performance. Di conseguenza, alti livelli di capitale sociale dovrebbero facilitare la cooperazione e l'allineamento degli obiettivi (Daily and Dollinger 1992).

Dalla prospettiva del successore il capitale sociale fornisce un network che favorisce la scoperta di opportunità, la diffusione di informazioni critiche, l'identificazione e la corretta allocazione delle risorse (Uzzi 1997).

Il capitale sociale del successore è costituito da diverse componenti: (1) la relazione con i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa, (2) la relazione con i membri della famiglia esterni all'impresa, (3) la relazione con i dipendenti esterni alla famiglia e (4) la relazione con gli stakeholder.

Le scelte del successore devono essere approvate ed accettate da tutta la famiglia per prevenire l'insorgere di conflitti e gelosie che ridurrebbero l'efficacia del processo di successione. Le imprese familiari sono molto attente nel coinvolgere la famiglia nelle scelte che accompagnano la successione.

Questo coinvolgimento ha un effetto positivo sulla gestione dei conflitti, perché permette alla famiglia di vivere il cambiamento come un evento partecipativo e non imposto dalla dirigenza.

Sebbene il coinvolgimento della famiglia sia frequente, generalmente i manager ed i dipendenti esterni alla famiglia si trovano a dover subire il processo di successione senza poterlo influenzare in alcun modo. Ne segue la perdita di un utile apporto in termini di informazioni e competenze da parte di persone che conoscono bene le dinamiche dell'impresa.

La generazione successiva viene immersa in un numero di relazioni preesistenti e consolidate. Il capitale sociale del successore, in particolare per le relazioni con i dipendenti esterni alla famiglia e con gli stakeholder, è in parte "trasferito" dall'imprenditore. Tuttavia, nel processo di inserimento nell'impresa, il successore deve costruire la sua personale rete di relazioni. Le nuove relazioni, anche se parzialmente influenzate dal capitale sociale del precedente imprenditore, almeno in termini di fiducia e reputazione, sono essenzialmente individuali e si costruiscono in modo progressivo e graduale.

Obiettivo del successore è quello di riuscire a creare un network durevole che riesca ad evitare, o eventualmente superare, i conflitti e le gelosie che possono insorgere in seguito al suo inserimento nell'impresa in posizioni chiave.

La capacità dei successori nel creare e gestire il network di relazioni è determinante della definizione della tipologia di successione. In particolare, un alto livello di capitale sociale garantisce al successore le risorse e le informazioni necessarie al fine di adattare i suoi obiettivi alle nuove esigenze di mercato. Più è alto il capitale sociale del successore, maggiore è la probabilità che l'impresa realizzi una tipologia di successione "proattiva" basata sull'innovazione e sull'allineamento dell'impresa all'evoluzione del contesto competitivo.

5. Discussione e conclusioni

Il nostro studio muove dalla considerazione che il passaggio generazionale rappresenta il momento di cambiamento più significativo per le imprese familiari ed è quindi importante analizzarlo sotto diversi aspetti. L'obiettivo che ha guidato la nostra ricerca è stato quello di evidenziare come il capitale umano ed il capitale sociale intervengono nella definizione del modello di successione.

Il capitale umano ed il capitale sociale sono variabili multidimensionali. Per definire il ruolo del capitale umano nel processo di successione, abbiamo scomposto lo stesso in componenti generiche e componenti specifiche.

Il capitale sociale fa riferimento alle relazioni che il successore ha stabilito con i membri della famiglia, i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia e con gli stakeholder.

Per quanto riguarda il passaggio generazionale, abbiamo identificato tre tipologie di successione: conservativa, proattiva e vacillante.

L'analisi dei casi informa il grounded theoretical framework presentato nella figura 1 e ci permette di sviluppare alcune proposizioni. Le proposizioni sintetizzano il ruolo del capitale sociale ed il capitale umano nel processo di successione così come predetto dai costrutti teorici e verificato per mezzo delle evidenze empiriche.

La successione conservativa si caratterizza per la sua incapacità di adattamento alle nuove esigenze del mercato. Questa tipologia di successione tende ad essere presente nelle imprese in cui il capitale umano ed il capitale sociale del successore non raggiungono livelli elevati. Nel nostro caso abbiamo rilevato l'esempio delle imprese Alfa Srl e Gamma SpA nelle quali il livello di capitale umano del successore, in termini di educazione formale ed esperienza, non raggiunge livelli elevati. In queste due realtà, dall'analisi dei dati ricaviamo anche un basso livello di capitale sociale. Il modello di successione adottato dalle imprese, caratterizzato da una forte attenzione all'esperienza della passata generazione ed da una scarsa considerazione dei cambiamenti esterni, può essere definito di tipo conservativo. Tutto questo ci permette di avanzare la seguente proposizione:

Proposizione 1. Successioni problematiche di natura conservativa hanno una maggiore probabilità di verificarsi quando il successore ha bassi livelli di capitale umano e capitale sociale.

La successione è vacillante quando, sebbene il successore manifesti il desiderio di adattare gli obiettivi e le strategie dell'impresa alle nuove esigenze di mercato, questi non possiede le capacità e le competenze necessarie a tale scopo. In questa situazione si trovano le imprese Beta SpA e Delta SpA. Nel primo caso, il successore pur avendo un elevato capitale

umano in termini di esperienza e di educazione formale non dispone di una fitta e consolidata rete di relazioni: le relazioni esistenti sono in larga parte influenzate e mediate dalla presenza della vecchia generazione. Il successore sembra non avere l'appoggio necessario ad avviare una successione proattiva.

Il caso dell'impresa Delta Spa presenta la situazione opposta. Il successore, pur avendo l'appoggio, le informazioni e le risorse necessarie derivanti da un alto livello di capitale sociale, manca dell'esperienza utile per realizzare un processo di successione votato all'innovazione e all'evoluzione dell'impresa sulla base delle contingenze esterne. Di conseguenza, anche nell'impresa Delta Spa siamo di fronte ad una successione vacillante.

Proposizione 2. Successioni problematiche di natura vacillante hanno una maggiore probabilità di verificarsi quando il successore dispone di un alto capitale sociale, ma ha un basso livello di capitale umano, o viceversa, il successore pur avendo un alto capitale umano, non dispone di un buon capitale sociale.

Nelle imprese Epsilon Srl e Digramma SpA possiamo parlare di successione proattiva. In entrambi i casi, il successore ha un alto livello di capitale umano garantito da un processo di formazione importante e da esperienze manageriali rilevanti in termini di posizioni ricoperte. In queste imprese, anche il capitale sociale del successore è molto alto ed i successori comunicano di frequente con i membri della famiglia, con i dipendenti esterni alla famiglia e con gli stakeholder con i quali hanno stabilito delle relazioni basate sulla fiducia. Le strategie realizzate nelle imprese Epsilon Srl e Digramma SpA promuovono l'innovazione ed il cambiamento ed evolvono sulla base delle risorse dell'impresa e delle contingenze esterne. Tutto questo ci porta a formulare la seguente proposizione:

Proposizione 3. Successioni efficaci di natura proattiva hanno una maggiore probabilità di verificarsi quando i livelli di capitale umano e di capitale sociale del successore sono molto alti.

Il nostro studio ha importanti implicazioni teoriche in quanto rappresenta uno dei primi contributi sul ruolo del capitale umano e del capitale sociale della definizione del modello di successione adottato dalle imprese. In particolare, questo lavoro contribuisce alla letteratura sulle imprese familiari rimarcando la centralità della figura del successore nella definizione del passaggio generazionale. Molti autori, tra cui Chua ed altri (1999), hanno sottolineato la necessità di arricchire la letteratura esistente con ricerche che mirino a specificare quali sono le risorse e le competenze del successore che contribuisco a definire l'efficacia del passaggio generazionale.

I risultati del nostro studio hanno anche implicazioni per la letteratura

che si occupa di studiare il capitale umano ed il capitale sociale. I risultati ottenuti offrono un contributo empirico al riconoscimento dell'importanza del network di relazioni, che si accompagna al capitale umano come complemento necessario per avere un modello di successione che permette all'impresa di evolvere in risposta alle contingenze esterne.

I risultati della ricerca rappresentano alcune linee guida per gli imprenditori che sono a capo di imprese familiari. Rileviamo che il capitale umano ed il capitale sociale hanno un'influenza determinate sulla tipologia di successione adottata dalle imprese. Al fine di realizzare un processo di successione che risponda in maniera efficace ai cambiamenti esterni e che sia in grado di creare una propria identità indipendente ed autonoma rispetto alla precedente generazione, è necessario che il successore disponga di buoni livelli di capitale umano e di capitale sociale. Di conseguenza, le imprese familiari devono riconoscere l'importanza della formazione e dell'esperienza e promuovere il network di relazioni del successore. Questo risultato rappresenta un monito per i giovani imprenditori sulla necessità di arricchire il proprio capitale umano svolgendo un periodo di formazione in altri contesti ed in altre realtà aziendali. In aggiunta, i giovani imprenditori devono essere attenti alla costruzione del proprio network di relazioni.

Questo studio soffre di alcune limitazioni che potranno essere colmate attraverso future attività di ricerca. In particolare, le imprese selezionate non permettono di controllare le differenze regionali. Inoltre, data la sua natura esplorativa, la ricerca si è focalizzata su un numero limitato di casi. Tutto questo riduce la possibilità di generalizzare i risultati. Il nostro studio vuole rappresentare il preludio di una ricerca sociale a carattere statistico. Replicando l'analisi in un campione più ampio d'impresе, future ricerche potrebbero verificare le proposizioni avanzate in questo lavoro.

Francesca Masciarelli
DASTA, University G. d'Annunzio
f.masciarelli@unich.it

Andrea Prencipe
DASTA, University G. d'Annunzio & SPRU,
University of Sussex
a.prencipe@unich.it

Riassunto

L'obiettivo del presente lavoro consiste nell'analisi degli effetti del capitale umano e del capitale sociale sul processo di successione delle imprese familiari.

Dall'analisi della letteratura, abbiamo identificato tre modelli di successione: conservativo, vacillante e proattivo. Nell'analisi empirica, abbiamo adottato un approccio basato su studi di caso multipli, identificando un campione teorico di sei imprese familiari. I risultati della nostra ricerca ci portano ad affermare che il livello di capitale umano e di capitale sociale del successore contribuiscono a definire il modello di successione adottato dall'impresa. Il nostro studio contribuisce a rafforzare l'importanza di un legame tra la letteratura sulle imprese familiari e le teorie sul capitale umano e capitale sociale. Inoltre, l'articolo offre alcune importanti linee guida a manager ed imprenditori che si relazionano con il processo di successione in una impresa familiare.

Abstract

This paper aims to shed new light on the effects of social capital and human capital on family firms' succession. Drawing on theory on family firms, we identify three succession models: conservative, wavering and proactive.

Empirically, we adopt a multiple case study approach involving a theoretical sample of six family firms. From our research, we conclude that the successor's level of social capital and human capital contributes in defining the succession model adopted by the firm. This study contributes to bridge literature on family firm with social capital and human capital theories and provides some insights for managers and entrepreneurs that are approaching the succession process.

Jel Classification: M12

Parole chiave (Key words): Imprese familiari; Capitale umano; Capitale sociale (Family firms, Human capital; Social capital).

Bibliografia

- Becker, G. (1962). "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis." *Journal of Political Economy* 70(5): 9-49.
- Beckhard, R. and G. W. Dyer (1983). "Managing continuity in the family-owned business." *Organizational Dynamics* 12(1): 5-12.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge MA, Harvard University Press.
- Cadieux, L. (2007). "Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor." *Family Business Review* 20(15): 95-109.
- Cadieux, L., J. Lorrain, et al. (2002). "Succession in women owned family businesses: A case study." *Family Business Review* 15.
- Chrisman, J., J. Chua, et al. (2003). "A unified perspective of family firm performance: An extension and integration." *Journal of Business Venturing. Commentary:* 18(4).
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, et al. (1999). "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4): 19-39.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, et al. (1999). "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4): 19-39.
- Churchill, N. C. and K. J. Hatten (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses." *American Journal of Small Business* 11(3): 51-64.
- Ciambotti, M. (1991). "I processi di transizione imprenditoriale nelle imprese familiari di minore dimensione." *Piccola Impresa/Small Business* 1.
- Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital " *American Journal of Sociology* 94: 95 -120.
- Corbetta, G. and C. Salvato (2004). "Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms Conceptual Issues and Exploratory Evidence." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28(4): 355 - 362.
- Cucculelli, M. and G. Micucci (2008). "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms." *Journal of Corporate Finance* 14(1): 17-31.
- Daily, C. and J. Dollinger (1992). "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms." *Family Business Review* 5(2): 117-136.
- Davis, P. and P. Harveston (1998). "The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective." *Entrepreneurship Theory and Practice* 22.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. World and I. USA NEWS WORLD COMMUNICATIONS, INC. 10 264-268
- Gallo, M. and A. Vilaseca (1998). "A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firms: An empirical study." *Family Business Review* 11.
- Habbershon, T. G. and M. Williams (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms." *Family Business Review* 12(1): 1-25.
- Handler, W. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses." *Family Business Review* 2.
- Harveston, P., P. Davis, et al. (1997). "Succession planning in family business: The impact of owner gender." *Family Business Review* 10.
- Heck, R. K. Z. and K. Stafford (2001). *The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. Destroying myths and creating value in family business* G. K. McCann and N. Upton. Deland, FL, Stetson University Press: 9-17.
- Kets De Vries, M. (1993). "The dynamics of family controlled firms: The good and bad news." *Organizational Dynamics* 21(3): 59-71.
- Miller, D., L. Steier, et al. (2003). "Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business." *Journal of Business Venturing*.
- Morris, M., R. Williams, et al. (1997). "Correlates of success in family business transitions."

Journal of Business Venturing 12(5): 385-401

Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage " Academy of Management Review 23(2): 242-266.

Schillaci and Faraci (1999). "I processi di transizione istituzionale nel governo delle piccole e medie imprese familiari." Piccola Impresa \ Small Business 3: 3-27.

Sexton, D. and P. Van Aucken (1982). "Prevalence of Strategic Planning in Small Business." Journal of Small Business Management 20(2): 20-26.

Shanker, M. C. and J. H. Astrachan (2004). "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics." Family Business Review 9(1): 107 - 123.

Sharma, P., J. J. Chrisman, et al. (2003). "Journal of Business Venturing." Predictors of satisfaction with the succession process in family firms.

Tagiuri, R. and J. A. Davis (1992). "On the goals of successful family companies." Family Business Review 5(1): 43-62.

Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness " Administrative Science Quarterly 42: 35- 67.

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

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* London and New Delhi, Sage.

QUESTIONARIO

Nome impresa

Ragione sociale

Nome e Cognome Intervistato

SEZIONE 1: Caratteristiche dell'impresa

1. Quali sono le ragioni per considerare l'impresa di tipo familiare?

I membri della famiglia sono:

- i. proprietari;
- ii. attivamente coinvolti nella gestione dell'impresa;
- iii. non lavorano nell'impresa ma contribuiscono al processo decisionale;
- iv. l'impresa è stata ereditata da genitori

3. Nel 2004, quale generazione è a capo dell'impresa?

- 1) 1°
- 2) 2°
- 3) 3°
- 4) 4°
- 5) Altro

4. In che percentuale il Consiglio di Amministrazione è composto da membri della famiglia?

.....

.....

5. Quel è stato l'anno di inizio attività?

6. Nel 2004, quanti sono i dipendenti dell'impresa?

7. Quanti stabilimenti sono coinvolti nel processo produttivo?

- 1 più di uno

8. Gli stabilimenti produttivi sono localizzati:

- tutti all'interno della stessa provincia
- tutti all'interno della stessa regione
- in più di una regione

9. Specificare il settore industriale a cui l'impresa appartiene:

Manifattura

Servizi:

- Turismo
- Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni
- Intermediazione monetaria e finanziaria
- Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attività imprenditoriali
- Commercio
- Agricoltura, caccia, pesca e foreste
- Estrazione minerali
- Produzione e distribuzione di energia
- Costruzioni

10. Descriva la principale attività della sua impresa.

11. Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa?

12. Chi sono i principali concorrenti dell'impresa?

13. Quali sono i punti di forza e di debolezza dei principali concorrenti?

14. Qual è l'attuale quota di mercato dell'impresa?

15. L'impresa è in grado di attrarre manager esterni alla famiglia?

SEZIONE 2: Storia dell'impresa e dell'imprenditore

15. Qual è l'anno di nascita dell'imprenditore in carica?

16. Qual è la sua nazionalità?

Italiana Estera(specificare)

17. Se estera, in che anno è immigrato in Italia?

18. Qual è stato il più alto titolo di studio che ha ricevuto?

- Scuola dell'obbligo
- Diploma di scuola media superiore
- Diploma di laurea

19. In totale, quanti anni l'imprenditore in carica ha lavorato nello stesso settore industriale al quale appartiene la sua impresa attuale?

20. L'imprenditore in carica è il fondatore dell'impresa?

SEZIONE 3: Il ruolo delle relazioni

21. Come avviene la comunicazione tra i membri della famiglia?
22. I membri della famiglia definiscono di comune accordo gli obiettivi dell'impresa?
23. Come definirebbe la relazione esistente tra l'imprenditore ed i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa?
- Conflittuale;
 - Basata sulla fiducia;
 - Poco significativa.
24. Come definirebbe la relazione esistente tra l'imprenditore ed i membri alla famiglia che non sono coinvolti nella gestione d'impresa?
- Conflittuale;
 - Basata sulla fiducia;
 - Poco significativa.
25. Come definirebbe la relazione esistente tra l'imprenditore ed i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia?
- Conflittuale;
 - Basata sulla fiducia;
 - Poco significativa.
26. Come definirebbe la relazione esistente tra l'imprenditore ed i principali stakeholder dell'impresa?
- Conflittuale;
 - Basata sulla fiducia;
 - Poco significativa.
27. Come avviene la comunicazione tra l'imprenditore ed i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa? Come avviene la comunicazione tra l'imprenditore ed i membri alla famiglia che non sono coinvolti nella gestione d'impresa? Come avviene la comunicazione tra l'imprenditore ed i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia? Come avviene la comunicazione tra l'imprenditore ed i principali stakeholder dell'impresa?
28. Quanto frequente è l'interazione tra l'imprenditore ed i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa? Quanto frequente è l'interazione tra l'imprenditore ed i membri della famiglia che non sono coinvolti nella gestione d'impresa? Quanto frequente è l'interazione tra l'imprenditore ed i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia? Quanto frequente è l'interazione tra l'imprenditore ed i principali stakeholder dell'impresa?

29. Come definirebbe la relazione esistente tra il successore ed i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa?

- a. Conflittuale;
- b. Basata sulla fiducia;
- c. Poco significativa.

30. Come avviene la comunicazione tra il successore ed i membri della famiglia che non sono coinvolti nella gestione d'impresa?

- a. Conflittuale;
- b. Basata sulla fiducia;
- c. Poco significativa.

31. Come definirebbe la relazione esistente tra il successore ed i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia?

- a. Conflittuale;
- b. Basata sulla fiducia;
- c. Poco significativa.

32. Come definirebbe la relazione esistente tra il successore ed i principali stakeholder dell'impresa?

- a. Conflittuale;
- b. Basata sulla fiducia;
- c. Poco significativa.

33. Come avviene la comunicazione tra il successore ed i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa? Come avviene la comunicazione tra il successore ed i membri della famiglia che non sono coinvolti nella gestione d'impresa? Come avviene la comunicazione tra il successore ed i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia? Come avviene la comunicazione tra il successore ed i principali stakeholder dell'impresa?

34. Quanto frequente è l'interazione tra il successore ed i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa? Quanto frequente è l'interazione tra il successore ed i membri della famiglia che non sono coinvolti nella gestione d'impresa? Quanto frequente è l'interazione tra il successore ed i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia? Quanto frequente è l'interazione tra il successore ed i principali stakeholder dell'impresa?

35. Come vengono risolti gli eventuali conflitti o rivalità che possono insorgere tra i membri della famiglia?

SEZIONE 4: Il passaggio generazionale

36. L'impresa ha adottato (adotta) politiche per far entrare ed uscire i membri della famiglia dall'impresa? Se sì, quali?

37. Esiste un piano per formare il successore? Se sì, come è articolato?

38. L'impresa ha un piano di successione? Se sì, come è stato sviluppato?

39. Qual è la durata prevista per la realizzazione dell'intero processo di successione?

40. La successione rappresenta un importante momento di cambiamento per l'impresa che determina numerose conseguenze. Come pensa che cambierà l'impresa? Quali sono le conseguenze più importanti in termini organizzativi? Quali le conseguenze nella gestione delle relazioni con i clienti e con i fornitori? Quali le conseguenze nella strategia d'impresa?

41. Chi sceglie il successore?

- i. L'imprenditore in carica
 - ii. Il consiglio di amministrazione
 - iii. Un consulente esterno
 - iv. Più membri della famiglia
 - v. Altro
-

42. Quali sono stati i criteri utilizzati nella scelta del successore?

43. Nella scelta del successore, in che misura si è tenuto conto del pensiero dei membri della famiglia che non si occupano della gestione dell'impresa?

44. Nella scelta del successore, in che misura ha influito il pensiero dei dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia?

45. Il successore proviene dalla famiglia?

a. Se il successore proviene dalla famiglia:

i. Si sono verificati conflitti o gelosie da parte degli altri membri della famiglia?
Se sì, quali difficoltà può incontrare il successore nella gestione di questi conflitti?

ii. Si sono verificati conflitti o gelosie da parte di dipendenti esterni alla famiglia?

Se sì, quali difficoltà può incontrare il successore nella gestione di questi conflitti?

- b. Se il successore è esterno alla famiglia:
- i. Quali sono i motivi per i quali non si è deciso di trasferire l'impresa ad un membro della famiglia?
 - ii. Il successore designato lavora attualmente nell'impresa?
 1. Se sì, da quanto tempo?
 2. Quali sono i suoi attuali compiti e mansioni?

SEZIONE 5: Il successore

46. Qual è l'anno di nascita del successore?
47. Qual è la sua nazionalità?
Italiana Estera (specificare)
48. Se estera, in che anno è immigrato in Italia?
49. Qual è stato il più alto titolo di studio che ha ricevuto?
Scuola dell'obbligo
Diploma di scuola media superiore
Diploma di laurea
50. Quali sono le attitudini e le capacità del successore? Come si collocano rispetto a quelle dell'imprenditore che lo ha preceduto?
51. Le chiediamo di specificare le motivazioni che hanno spinto il successore a lavorare nell'impresa familiare.
52. Le chiediamo di specificare se, ed in che misura, la persona designata garantisce continuità rispetto alla guida strategica della vecchia generazione.
53. Qual è la conoscenza che il successore ha dell'impresa e delle sue problematiche?
54. Le chiediamo di descrivere il piano strategico realizzato dal successore in relazione alle caratteristiche del contesto in cui opera l'impresa.
55. Prima di essere inserito nell'impresa familiare, il successore ha lavorato in altre imprese?
 - a. Se sì, specificare
 - i. le imprese in cui ha lavorato, il settore di appartenenza, il numero di anni e le posizioni ricoperte in ciascuna impresa.

56. Prima di essere inserito nell'impresa familiare, il successore ha avuto esperienze di formazione all'estero?

a. Se sì, specificare:

i. Corso di formazione

ii. Laurea

iii. Master

iv. Altro

57. Quali sono le posizioni che il successore ha ricoperto in azienda dal suo inserimento?

58. Come viene gestito dal successore il rapporto con i membri della famiglia che lavorano nell'impresa?

59. Come viene gestito dal successore il rapporto con i membri della famiglia che non sono coinvolti nell'attività d'impresa?

60. Come viene gestito dal successore il rapporto con i dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia?

61. Come viene gestito dal successore il rapporto con i principali stakeholder dell'impresa?