

# GESTIRE LA SUCCESSIONE NEI FAMILY BUSINESS ANALISI DI ALCUNI CASI ITALIANI

di Vittorio Chiesa, Alfredo De Massis, Marta Lina Pasi

## 1. Introduzione

Un family business (FB) è un'impresa nella quale una famiglia, da almeno due generazioni, detiene una quota delle azioni (o del capitale) e costituisce parte del top-management (Alcorn, 1982; Barnes e Hershon, 1976; Chua *et al.*, 1999; Davis e Tagiuri, 1989; Ward, 1987).

Le imprese che rientrano in questa definizione rappresentano circa il 70% delle imprese su scala mondiale (Caselli e Gennaioli, 2003; Family Firm Institute, 2003) e l'80% delle imprese italiane (AIDAF, 2004). Tra loro, secondo una stima dell'Unione Europea (2004), il 30% non supererà il prossimo passaggio generazionale.

La successione, vale a dire il trasferimento della leadership dal predecessore all'erede designato, è la prima causa di fallimento dei FB (Handler, 1994; Gersick *et al.*, 1997; Ward, 2004). Il 74% dei fallimenti di FB registrati tra il 1999 e il 2003 è avvenuto in corrispondenza di un passaggio generazionale (Unione Europea, 2004); in Italia, solo il 15% dei FB sopravvive mediamente al passaggio dalla seconda alla terza generazione (Unione Europea, 2004).

Proprio l'importanza della successione per la sopravvivenza dei FB (Poza, 2004; Steier *et al.*, 2004) giustifica la centralità del tema in letteratura (Handler, 1992; Montemerlo, 2000; Sharma, 2004). Finora gli autori che hanno studiato la successione nel FB si sono focalizzati su cinque aree di interesse (Brockhause, 2004; Sharma, 2004): (i) il contesto familiare, ossia lo studio degli effetti della successione sulle interazioni tra famiglia e business, sull'armonia familiare e sul rapporto tra predecessore e successore; (ii) il ruolo dei membri esterni alla famiglia, ossia lo studio della correlazione tra il successo della successione e il loro coinvolgimento da parte della famiglia; (iii) la pianificazione della successione, ossia lo studio dell'importanza di pianificare il processo di successione e della ridotta diffusione di tale pianificazione tra i FB; (iv) la formazione del successore, ossia lo studio

degli aspetti tecnici e relazionali legati alla preparazione dei potenziali eredi; (v) la selezione del successore, ossia lo studio dei fattori rilevanti per la designazione dell'erede più idoneo.

Tuttavia, nonostante l'enorme mole di studi e ricerche, la letteratura sulla successione nel FB soffre di un gran numero di limitazioni. Primo fra tutti il fatto che la letteratura esistente sul tema è sostanzialmente frammentata (Dyck *et al.*, 2002) e le ricerche esistenti hanno a che fare con aspetti potenzialmente importanti, ma estremamente ridotti e limitati del fenomeno. In altri termini, numerosi lavori sono stati volti ad analizzare le relazioni tra specifiche variabili e costrutti, ma manca un "framework integrato" (Sharma, 2004) che consenta di effettuare collegamenti e connessioni tra i diversi aspetti investigati e permetta di sistematizzare le implicazioni manageriali relative al processo di successione.

Il presente lavoro intende superare il gap della letteratura cercando di mettere insieme i diversi "pezzi" del fenomeno e si pone l'obiettivo principale di fornire un modello normativo di best practice per gestire con successo il processo di successione all'interno di un FB.

La struttura dell'articolo è la seguente. Il paragrafo 2 descrive la metodologia di ricerca adottata. Il paragrafo 3 presenta la review della letteratura condotta sullo specifico tema della successione nel FB, grazie alla quale è stato possibile ricostruire lo stato dell'arte sulle practice per la gestione della successione. Il paragrafo 4 è dedicato allo studio empirico attraverso il quale sono state analizzate nel dettaglio le practice per la gestione della successione adottate in quindici FB italiani, permettendo di testare e validare le best practice presenti in letteratura e di identificarne delle nuove. Il paragrafo 5 mostra il modello di best practice sviluppato per la gestione dei passaggi generazionali e, infine, il paragrafo 6 riporta le principali conclusioni dello studio e le implicazioni su future attività di ricerca.

## 2. Metodologia di ricerca

L'obiettivo dell'articolo è sviluppare un modello normativo di best practice per gestire la successione nel family business. Tale finalità è stata ottenuta a partire dallo stato dell'arte esistente. La prima fase della ricerca è stata dedicata all'analisi approfondita della letteratura scientifica sul tema della successione nel FB al fine di individuare gli aspetti e le variabili rilevanti per gestire la successione massimizzandone le probabilità di successo. A valle dell'analisi della letteratura è stata condotta un'analisi empirica su quindici FB rappresentanti sia casi di successione di successo (otto casi) sia di insuccesso (sette casi). L'analisi comparativa dei casi di successo e di insuccesso, unitamente ai risultati emersi dalla precedente review della letteratura, ha reso quindi possibile lo sviluppo di un modello sistematico

di best practice per la gestione della successione nel FB.

L'unità di analisi empirica è stato l'ultimo processo di successione avvenuto in ciascuno dei quindici FB analizzati. Infatti, una delle modalità più adatte per comprendere e studiare aspetti intrinseci alla successione è l'analisi del processo che ha portato alla successione stessa (Davis e Harveston, 1998). La metodologia di ricerca adottata è stata quella dei casi di studio poiché essa è considerata una delle metodologie di ricerca più adatte per studiare un fenomeno complesso che evolve nel tempo (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), quale quello oggetto d'indagine del presente studio. I punti di forza dei casi di studio sono riconducibili al fatto che essi si rivelano una metodologia estremamente appropriata per esplorare processi (Van Maanen, 1983) e rispondere a domande sul "come" e il "perché" dei fenomeni empirici. Essi permettono di ottenere spiegazioni approfondite dei fenomeni piuttosto che informazioni statistiche, la causalità può essere investigata e la teoria può essere generata e testata (Eisenhardt, 1989; Wolcott, 1994).

L'evidenza empirica è stata raccolta tra il Gennaio 2005 e l'Agosto 2006 attraverso interviste personali e conversazioni informali con i referenti aziendali dei FB coinvolti nello studio. Le interviste sono state di natura semi-strutturata e basate su una checklist di linee guida appositamente progettata per raccogliere le informazioni necessarie sul FB e sul processo di successione avvenuto. A seconda della risposta e delle caratteristiche personali dell'intervistato, sono state poi fatte ulteriori domande, laddove necessarie per ottenere altre informazioni utili. Ogni intervista è durata mediamente quattro ore e per ogni caso sono state svolte almeno due interviste. Inoltre, dopo la prima intervista è stata spedita all'intervistato una "scheda dati numerici" utilizzata per la raccolta dei dati relativi ad alcuni degli indicatori adottati per valutare il grado di successo di una successione<sup>1</sup>.

Le informazioni raccolte con le interviste sono state successivamente integrate con quelle ottenute attraverso fonti informative secondarie sia esterne sia interne al FB: (i) documenti (bilanci, report e altra documentazione reperita presso le camere di commercio locali, i siti web delle imprese, le banche dati on-line dei principali quotidiani nazionali e internazionali, riviste di settore, riviste scientifiche specializzate sul FB); (ii) archivi aziendali (organigrammi o altro carteggio interno alle imprese). L'utilizzo di molteplici fonti informative ha reso possibile la "triangolazione" dell'evidenza empirica (Patton, 1987; Yin, 1994), assicurando la validità dei costrutti e l'obiettività del processo di raccolta dati.

La selezione dei casi di studio è stata effettuata sulla base dei seguenti

---

<sup>1</sup> Gli indicatori adottati e l'approccio seguito in questo studio per valutare il successo di una successione sono descritti in dettaglio nel paragrafo 4.2.

tre criteri: (i) selezionare un FB Italiano che ha completato almeno un passaggio generazionale; (ii) identificare un'azienda interessata alla ricerca e disposta a collaborare; (iii) individuare un FB "noto" nel proprio comparto d'attività, su cui siano di conseguenza facilmente reperibili fonti informative secondarie.

### 3. La successione nei family business: revisione della letteratura

La successione è il processo finalizzato alla continuità del family business, attraverso il quale famiglia e business scelgono il nuovo leader (Churchill e Hatten, 1987; Handler, 1990; Vancil, 1987; Ward, 2004).

In letteratura esistono numerosi modelli che descrivono l'articolazione in fasi e sottofasi di un processo di successione, per la maggior parte pubblicati tra il 1992 e il 2000 (Sharma, 2004). Tali modelli articolano il processo di successione in fasi diverse in funzione di quando, secondo i diversi autori, il FB interessato dalla successione debba affrontare la ridefinizione de: (i) l'assetto proprietario, in favore del(i) successore(i) (Corbetta e Preti, 1988); (ii) le logiche di gestione delle relazioni familiari, in seguito alla spartizione conflittuale o non-conflittuale delle quote e delle cariche aziendali (Handler, 1994); (iii) l'assetto di governance, in seguito all'insorgere dei conflitti familiari, alla professionalizzazione del management o all'ingresso di più eredi (Hayner *et al.*, 1999); (iv) la struttura organizzativa, in seguito al cambiamento delle strategie aziendali voluto dal(i) successore(i) (Barry, 1975); (v) le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni al FB, in seguito al cambiamento della composizione del vertice strategico e del top management (Welsch, 1993). Tuttavia, tutti i modelli esistenti in letteratura concordano nel far coincidere l'inizio e la fine del processo di successione, rispettivamente, con l'istante in cui il(i) potenziale(i) successore(i) entra(no) in azienda e l'istante in cui il predecessore abbandona a titolo definitivo la leadership del FB in favore del(i) nuovo(i) successore(i).

In questo articolo si considera il processo di successione articolato in quattro fasi principali:

1. *avvio delle attività preparatorie e pianificazione della successione*, durante la quale si progettano tempi e modalità della successione, avviando anche attività trasversali all'intero processo quali la gestione delle relazioni e delle attività di comunicazione con familiari e membri esterni alla famiglia;

2. *formazione del(i) potenziale(i) erede(i)*, nell'ambito della quale si individuano i candidati potenziali alla successione e si svolgono le attività di formazione e training necessarie per svilupparne le capacità e responsabilizzarli, coerentemente con i criteri e gli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione;

3. *selezione del(i) successore(i)*, durante la quale si valutano i candidati

potenziali e si sceglie colui o coloro che sarà(saranno) il(i) nuovo(i) leader del FB;

4. *chiusura del processo di successione*, nella quale sono svolte le attività che permettono la conclusione del processo di successione, che avviene con l'abbandono della leadership da parte del predecessore in favore del(i) successore(i). Tale fase può essere articolata in due sottofasi:

4.1. *trasferimento della leadership*, in cui il successore assume la leadership effettiva del FB dopo un periodo di collaborazione al vertice con il predecessore;

4.2. *riorganizzazione aziendale*, durante la quale avvengono una serie di modifiche alla struttura del FB, riguardanti principalmente gli aspetti di governance e il suo assetto proprietario-organizzativo (Azzone e Bertelè, 2004), al fine di permettere al nuovo successore di esercitare al meglio la propria leadership e consentire al FB di assumere la configurazione ottimale in funzione della nuova distribuzione dei poteri in capo al successore.

L'analisi della letteratura, volta ad individuare le practice per gestire la successione nel FB, è stata articolata secondo sei differenti aree interrelate tra loro. Quattro di tali aree rappresentano le fasi del processo di successione appena descritte, alle quali si aggiungono due ulteriori aree: la gestione delle relazioni familiari e la gestione delle relazioni con gli esterni. Nel seguito sono sinteticamente riportati i principali risultati dei precedenti studi teorici ed empirici sulla gestione della successione nel FB per ciascuna di tali sei aree.

*Avvio delle attività preparatorie e pianificazione della successione.* Un elevato numero di ricerche evidenzia che la successione deve essere considerata come un processo articolato su un orizzonte temporale pluriennale e pianificato in anticipo rispetto al momento in cui avverrà l'effettivo passaggio del testimone (Alcorn, 1982; Corbetta, 1995; Dyck *et al.*, 2002; Erven, 2004; Handler, 1990, 1992; Kets de Vries, 1993; Ward, 2004). In un FB, la pianificazione successoria deve precedere il momento del ritiro del predecessore (Danco, 1982). Secondo Davis (1998) dovrebbe iniziare prima dell'ingresso del(i) potenziale(i) erede(i) in azienda ed essere: (i) integrata alla pianificazione strategica e operativa (Davis 1998); (ii) flessibile (Handler, 1994; Lansberg, 1996) rispetto al contesto familiare e aziendale (Danco, 1982; Dyer, 1986; Osborne, 1991).

Le practice presenti in letteratura per gestire la fase di pianificazione prescrivono la stesura anticipata di un piano di successione e la costituzione di una "unità organizzativa" deputata a (Carlock e Ward, 2001): (i) la stesura stessa del piano; (ii) l'aggiornamento del piano; (iii) l'attuazione del piano; (iv) il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività previste dal piano. In particolare, è consigliabile che il piano di successione stabilisca i tempi di ogni fase del processo, precisando anche il momento

del ritiro del predecessore e la durata del periodo di convivenza al vertice tra predecessore e successore (Ward, 2004). Inoltre, è preferibile che tale "unità organizzativa" sia governata da un sistema di governance che includa (Lansberg, 1988): (i) il Consiglio di Famiglia, per comunicare tale piano ai familiari e aggiornare il piano in funzione delle loro opinioni; (ii) il Consiglio di Amministrazione (CdA), trasversalmente alle attività di stesura-aggiornamento-attuazione-monitoraggio del piano, allo scopo di approvare una versione condivisa e univoca del piano di successione; (iii) il Comitato di Gestione (CG), durante le attività di attuazione e monitoraggio del piano, allo scopo di coordinare e supervisionare le diverse fasi del processo di successione e assicurarsi che avvengano coerentemente con il piano definito. La comunicazione del piano di successione a tutti gli stakeholder rilevanti (Erven, 2004; Ward, 2004) così come la capacità di assicurare a tale piano un elevato livello di flessibilità in funzione delle situazioni contingenti (Handler, 1994; Lansberg, 1996) sono due ulteriori fattori critici di successo per la gestione del processo successorio.

**Formazione del(i) potenziale(i) erede(i).** In un FB, i candidati alla successione possono essere (Handler, 1995; Davis, 1998): (i) membri della famiglia; (ii) membri esterni alla famiglia ma operanti nel FB; (iii) membri esterni alla famiglia e al FB. La formazione del candidato inizia prima dell'ingresso nel FB (formazione esterna) e prosegue ad ingresso avvenuto (Danco, 1982; Ward, 1987; Morris *et al.*, 1997). Secondo Cabrera-Suárez *et al.* (2001), per programmare una formazione efficace è necessario definire: (i) i requisiti minimi per l'ingresso dei familiari nel business, da utilizzare come riferimento per verificare la qualità della formazione esterna; (ii) i programmi di formazione interna adeguati ai ruoli, in considerazione delle necessità del business.

Le best practice presenti in letteratura (Alcorn, 1982; Ayres, 1990; Crego, 1996; Dunemann e Barrett, 2004) per gestire la fase di formazione prescrivono innanzitutto di coinvolgere CdA e manager esterni alla famiglia sia nella definizione dei requisiti minimi che i successori potenziali devono avere sia nella definizione dei programmi di formazione interna ad essi destinati. In particolare, è consigliabile che il CdA stabilisca i criteri e approvi i programmi formativi, tenendo in considerazione le linee guida<sup>2</sup> indicate dall'Assemblea dei soci e/o dal Consiglio di Famiglia e le proposte elaborate dalla funzione Risorse Umane (Churchill e Hatten, 1987; Ward, 1987; Stern, 1986). I manager esterni da coinvolgere possono essere membri del CdA e/o del CG, il responsabile della funzione Risorse Umane, consulenti esterni interpellati per redigere il piano di successione (Handler, 1990). Infine, alcuni autori (Barnes, 1988; Dyer, 1986; Handler, 1992) prescrivono di

---

<sup>2</sup> Spesso incluse in patti di famiglia (Montemerlo, 2000).

includere tra i requisiti minimi per l'ingresso in azienda di un erede e per il suo avanzamento di carriera<sup>3</sup> sia un profilo delle competenze minime indispensabili sia i limiti di età. L'attuazione di periodi di job rotation e di mentoring in affiancamento ai manager più esperti sono ulteriori pratiche raccomandate per gestire la fase di formazione dei potenziali eredi (Churchill e Hatten, 1987).

**Selezione del(i) successore(i).** La selezione del successore dovrebbe essere finalizzata alla scelta obiettiva del successore, ossia alla scelta di un leader con le competenze necessarie per guidare il FB attraverso la fase del ciclo di vita in cui si trova (Ward, 2004). Le best practice presenti in letteratura per gestire la fase di selezione prescrivono di articolare la selezione in round successivi (Handler, 1990; Stern, 1986; Ward, 2004). In particolare, è consigliabile che il predecessore coinvolga il CdA e/o il CG nella definizione di criteri di valutazione periodica degli eredi potenziali, individuati tra quelli che stanno completando in modo soddisfacente la fase di formazione (Handler, 1990). La valutazione periodica deve essere effettuata dai manager a cui gli eredi sono stati affiancati e dalla funzione Risorse Umane (Barach e Gantisky, 1995): i primi inviano al CdA (o al CG) informative personali sugli eredi; la seconda invia report standardizzati che sintetizzano le performance degli eredi nel ruolo aziendale ricoperto. Il predecessore e il CdA (o il CG) dovrebbero quindi aggiornare la lista dei potenziali eredi in base a tali valutazioni fino al momento della designazione ufficiale del(i) successore(i) (Kram, 1985). La designazione dovrebbe essere effettuata dal predecessore e approvata dal CdA e/o dall'Assemblea degli Azionisti (Goldberg, 1996). Inoltre, alcuni autori sottolineano che la fase di selezione del(i) successore(i) in un FB è frequentemente influenzata da fattori quali la propensione a scegliere membri familiari (Birley e Godfrey, 1999), l'utilizzo di criteri di selezione poco chiari ed emotivi piuttosto che razionali e obiettivi (Levinson, 1971), la tradizione (Barnes, 1988), le emozioni o gli obiettivi familiari (Birley e Godfrey, 1999). L'inclusione di attori terzi nel processo di selezione è largamente riconosciuto come un mezzo per accrescere l'obiettività del processo stesso (Collins e Porras, 2000; Ward, 2004).

**Chiusura del processo di successione.** Le best practice presenti in letteratura per gestire la fase di chiusura del processo di successione prescrivono di iniziare il trasferimento della leadership con la designazione ufficiale del successore e di concluderla con il ritiro del predecessore (Fleming, 2000). In particolare, è consigliabile che il trasferimento comprenda (Kram, 1985; Handler, 1990): (i) l'inserimento del successore nel CdA; (ii) un periodo di affiancamento del successore al predecessore; (iii) l'inserimento del succes-

---

<sup>3</sup> Tali requisiti dovrebbero essere precisati per ciascuno dei ruoli che il potenziale successore andrà a ricoprire (Stern, 1986).

sore nel CG. Tale trasferimento è caratterizzato dalla delega progressiva delle responsabilità al successore, coerentemente con il percorso di uscita del predecessore previsto dal piano di successione (Ward, 2004): quest'ultimo dovrebbe concludersi con la presidenza onoraria del predecessore, che rimane anche membro del Consiglio di Famiglia, e con la cessione parziale o totale delle sue quote azionarie al successore, allo scopo di legittimarne la leadership e formalizzare ulteriormente il distacco del predecessore dall'azienda (Collins e Porras, 2000). Durante la fase di chiusura del processo di successione dovrebbero anche essere messi in atto processi e meccanismi che garantiscano il monitoraggio delle performance del(i) nuovo(i) successore(i) nel periodo post successione (Ward, 2004).

Inoltre, alcuni autori sottolineano che la successione rappresenta spesso un'opportunità di cambiamento organizzativo per le aziende (Dyck *et al.*, 2002; Steier *et al.*, 2004), soprattutto per i FB operanti in mercati emergenti e dinamici o per quelli che si trovano nella fase di crescita e sviluppo del proprio ciclo di vita (Greiner, 1972; Churchill e Lewis, 1983). Ciò trova conferma in una ricerca di Compagno e Pittino (2001) su un campione di 94 FB di piccole dimensioni, che ha mostrato che la chiusura del processo di successione nei FB generalmente avviene in parallelo ad un processo di riorganizzazione della nuova struttura aziendale in capo al(i) successore(i).

**Gestione delle relazioni familiari.** In un FB la famiglia è presente nella proprietà e nella gestione<sup>4</sup> e un familiare può essere (Ward, 1987): (i) "socio", se detiene quote azionarie ma non ricopre un ruolo in azienda; (ii) "socio attivo", se detiene quote azionarie e ricopre un ruolo in azienda; (iii) "attivo", se non detiene quote azionarie ma ricopre un ruolo in azienda; (iv) "escluso", se non detiene quote azionarie né ricopre un ruolo in azienda.

Le relazioni familiari sono quindi sia affettive che professionali e durante un passaggio generazionale tali relazioni condizionano l'esito della successione (Ward, 1987). In particolare, l'esito della successione può essere compromesso da tre fattori principali:

- l'interdipendenza tra famiglia, proprietà e business (McCollom, 1988; Handler e Kram, 1988; Kets de Vries, 1993; Gubitta, 1999; Montemerlo, 2000; Ward, 2004), che rende difficile: (i) separare il piano finanziario dell'azienda da quello patrimoniale della famiglia; (ii) definire il sistema di governance; (iii) assegnare le cariche aziendali a familiari ed esterni sulla base delle competenze effettive (Ward, 1987). Le difficoltà nel mantenere separate le questioni familiari da quelle aziendali sono riconosciute come la causa principale della mancata pianificazione del processo di successione (Davis

---

<sup>4</sup> Cfr. paragrafo 1.

e Harveston, 1998) e conseguentemente come una delle concause del fallimento di una successione (Birley e Godfrey, 2000; Carlock e Ward, 2001);

- i conflitti tra familiari per la distribuzione delle cariche aziendali e delle quote azionarie (Levinson, 1971; Stern, 1986; Davis e Tagiuri, 1989). I conflitti tra familiari sono ritenuti uno dei fattori che complica le fasi di pianificazione e di chiusura del processo di successione (Malone, 1989; Handler, 1990; Aronoff e Ward, 1995) e, conseguentemente, una delle principali concause di fallimento di una transizione generazionale (Dunn, 1999);

- il rapporto tra predecessore e successore (Dyer, 1986; Ward, 1987; Lansberg, 1988; Fox *et al.*, 1996; Goldberg, 1996; Davis e Harveston, 1998; Cabrera *et al.*, 2001; Dunemann e Barret, 2004), complicato da: (i) l'attaccamento psicologico del predecessore al FB; (ii) la mancanza di fiducia reciproca; (iii) gli interessi personali del successore. Un rapporto difficile tra predecessore e successore è considerato uno dei maggiori fattori che ostacola le fasi di formazione del successore e trasferimento della leadership (Ward, 1987) e, conseguentemente, una delle possibili concause del fallimento di una successione (Dunemann e Barret, 2004).

Le practice consigliate dalla letteratura per gestire il processo di successione prescrivono di intervenire su ciascuno dei tre fattori descritti.

In particolare, per quanto riguarda l'interdipendenza tra famiglia, proprietà e business, esse suggeriscono sostanzialmente di delegare al CdA o al CG la definizione della politica degli investimenti e l'assegnazione delle cariche aziendali, ma: (i) coinvolgendo soggetti non appartenenti alla famiglia nel CdA e nel CG (Ward, 1987); (ii) affidando a soggetti non appartenenti alla famiglia la responsabilità delle funzioni Finanza e Risorse Umane (Lansberg, 1996, 1998); (iii) interpellando consulenti indipendenti per articolare il sistema di governance del FB (Montemerlo, 2000).

Per quanto riguarda i conflitti tra familiari, invece, le best practice insistono nel favorire la comunicazione tra familiari: il livello di comunicazione raggiunto prima della successione condiziona sia la capacità di affrontare le trasformazioni indotte dalla successione (Handler, 1994) sia lo sviluppo di una vision aziendale condivisa che possa sopravvivere attraverso i passaggi generazionali (Sharma *et al.*, 2001; Dunemann e Barret, 2004). Gli strumenti utili per favorire la comunicazione sono la costituzione del Consiglio di Famiglia (Crego, 1996; Lansberg, 1988; Davis e Harveston, 1998) e la sottoscrizione di patti di famiglia (Gallo, 1995), aggiornati periodicamente. Il Consiglio di Famiglia è un forum che riunisce periodicamente tutti i familiari per discutere le proprie aspettative/perplessità e le prospettive del business: è consigliabile la presenza di un mediatore *superpartes*, interno o esterno alla famiglia (Dunn, 1999). I patti di famiglia sono accordi spontanei tra familiari finalizzati alla definizione degli obiettivi della famiglia nella gestione, delle linee guida di un passaggio generazionale e di

misure *ad hoc* per problemi specifici segnalati da un familiare<sup>5</sup>.

Infine, per quanto riguarda il rapporto tra predecessore e successore, le principali best practice prescrivono di anticipare la designazione del successore rispetto al ritiro del predecessore, così da rendere possibile un periodo di affiancamento tra successore e predecessore (Handler, 1990; Lansberg, 1997; Osborne, 1991). L'affiancamento deve essere caratterizzato da una delega progressiva delle responsabilità (Handler, 1990) e finalizzato alla conoscenza reciproca.

**Gestione delle relazioni con gli esterni.** In un FB i membri esterni possono essere presenti nel management e/o nella proprietà. Il loro ingresso secondo Johanisson e Huse (2000) si verifica, rispettivamente, quando: (i) i familiari non hanno le competenze per ricoprire alcuni ruoli o il numero dei ruoli supera quello dei familiari attivi; (ii) alcuni familiari escono dall'azienda vendendo a terzi le quote o la famiglia cede di comune accordo parte delle proprie quote a terzi<sup>6</sup>. Durante un processo di successione, il coinvolgimento di soggetti esterni è riconosciuto in letteratura come uno dei fattori che aumentano le probabilità di successo della successione (Corbetta e Dematté, 1993; Crego, 1996; Erven, 2004; Poza, 2004). L'adozione di un atteggiamento comunicativo e trasparente nei confronti di tutti i soggetti esterni coinvolti nel FB è ritenuto un aspetto importante per gestire con successo il processo di successione e individuarne le eventuali resistenze (Carlock e Ward, 2001; Ward, 2004).

In particolare, per quanto riguarda le relazioni con i manager esterni, le pratiche di buona gestione della successione insistono sostanzialmente nel delegare al CdA l'approvazione de: (i) i criteri proposti dalla funzione Risorse Umane in base ai quali un ruolo è affidato a un familiare o a un esterno, incluso il ruolo del successore (Chrisman *et al.*, 1998); (ii) i criteri di valutazione dei manager, indipendentemente dall'appartenenza alla famiglia (Churchill e Hatten, 1987); (iii) le modalità di comunicazione dei suddetti criteri e delle eventuali modifiche a familiari ed esterni (Ward, 2004); (iv) le modalità secondo cui il CG, in collaborazione con le funzioni Risorse Umane e Controllo, deve effettuare le valutazioni dei manager esterni (Carlock e Ward, 2001). Il CdA può costituire un valido aiuto per avviare e monitorare il processo di successione nonché per assicurare il consolidamento del piano di successione e la tutela degli interessi degli azionisti (Barch, 1990; Churchill e Hatten, 1987; Dyer, 1986; Lansberg, 1988;

---

<sup>5</sup> Ad esempio, la necessità di ottenere liquidità o di uscire dal family business. In questo caso, può essere utile istituire un fondo per l'acquisto delle azioni dei familiari (fondi di "redemption" o "partial redemption"). Nel patto di famiglia devono essere precisate l'entità del fondo e le regole di ripristino.

<sup>6</sup> Rientra in questa casistica anche la quotazione in Borsa.

Malone, 1989; Johannisson e Huse, 2000; Sharma *et al.*, 2001; Ward, 2004).

Per quanto riguarda le relazioni con gli azionisti esterni, le best practice suggeriscono fundamentalmente di potenziare il sistema di reporting interno e armonizzare tale sistema con quello di reporting esterno, deputato alla gestione delle relazioni con clienti, fornitori, istituti di credito (Barry, 1975). E' consigliabile (Gubitta, 1999): (i) predisporre informative scritte e concordare la frequenza delle riunioni del CdA e del CG; (ii) nominare un Responsabile delle Relazioni esterne in rappresentanza della proprietà; (iii) delegare al CdA la definizione delle politiche di comunicazione e la definizione delle politiche *ad hoc* da adottare durante la successione; (iv) delegare al CG la traduzione delle politiche di comunicazione in attività da ripartire tra i top e i middle manager; (v) responsabilizzare i top e i middle manager coinvolti.

#### 4. L'analisi empirica

L'analisi empirica condotta in questa ricerca è un caso di studio multiplo su quindici family business italiani (Tabella 1), nei quali: (i) la famiglia controlla il FB da almeno due generazioni; (ii) la percentuale delle azioni con diritto di voto detenute dalla famiglia è almeno pari al 20%; (iii) la percentuale dei familiari nel top-management è almeno pari all'8%. I nomi dei quindici FB analizzati sono stati sostituiti con nomi fittizi su esplicita richiesta delle controparti coinvolte, al fine di tutelarne l'anonimato.

Per ognuno dei quindici FB è stato analizzato l'ultimo passaggio generazionale affrontato. In primo luogo è stata condotta un'analisi volta ad identificare se il caso selezionato possa essere considerato un esempio di successione di successo o di insuccesso, seguendo un metodo d'indagine descritto nel paragrafo 4.1. Quindi, è stata effettuata un'analisi di dettaglio di ciascun caso sulla base di alcune variabili di analisi individuate per ognuna delle sei aree di ricerca secondo cui è stata articolata la letteratura. Dal confronto tra casi di successioni di successo e casi di insuccesso è stato possibile derivare le best practice per gestire la successione nel FB, siano esse nuove o suggerite dalla letteratura esistente. I principali risultati dell'analisi empirica sono riportati nel paragrafo 4.2.

Tab. 1 - Descrizione dei casi di studio.

	Intervistato	Quota azionaria della(e) famiglia(e)	% di familiari nel Top-Management	Generazione	Leader attuale	Settore	Caratteristiche
Attrezzature Sportive SpA	AD (interno alla famiglia e successore)	100%	100%	3°	Uno dei tre nipoti del fondatore	Attrezzature da montagna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 15mln€</li> <li>• Turnover: 15%</li> <li>• Dipendenti: 150</li> <li>• Sede: Trentino Alto Adige</li> </ul>

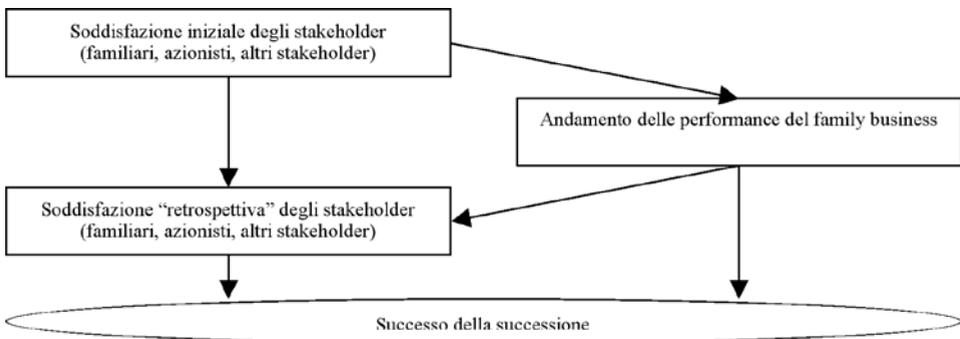
Biancheria SpA	AD (interno alla famiglia e successore)	67% (2 famiglie)	75%	3°	Un membro della 3° generazione	Tessile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa quotata internazionale e multinazionale</li> <li>• Fatturato: 360mln€</li> <li>• Turnover: 48%</li> <li>• Dipendenti: 3500</li> <li>• Sede: Lombardia</li> </ul>
Calzature SpA	Responsabile RU (esterno alla famiglia)	100%	100%	3°	Un membro della 3° generazione	Abbigliamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale e multinazionale</li> <li>• Fatturato: 300mln€</li> <li>• Turnover: 18%</li> <li>• Dipendenti: 2000</li> <li>• Sede: Toscana</li> </ul>
Chimica SpA	Responsabile Pianificazione Strategica (interno alla famiglia)	100%	100%	2°	Il primogenito del fondatore	Chimica per l'edilizia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale e multinazionale</li> <li>• Fatturato: 1,1mld€</li> <li>• Turnover: 15%</li> <li>• Dipendenti: 4000</li> <li>• Sede: Lombardia</li> </ul>
Farmaceutica SpA	Presidente AD (interno alla famiglia e uno dei due successori)	100%	71%	2°	Due membri della 2° generazione	Farmaceutico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale e multinazionale</li> <li>• Fatturato: 600mln€</li> <li>• Turnover: 25%</li> <li>• Dipendenti: 3000</li> <li>• Sede: Emilia Romagna</li> </ul>
Fonderia Snc	Presidente AD (interno alla famiglia e uno dei due successori)	100%	100%	30°	Due fratelli, membri della 30° generazione	Campane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 0,6mln€</li> <li>• Turnover: 10%</li> <li>• Dipendenti: 11</li> <li>• Sede: Molise</li> </ul>
Grapperia SpA	Responsabile Vendite (interno alla famiglia e uno dei quattro successori)	100%	100%	9°	Quattro membri della 9° generazione	Beverage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 5mln€</li> <li>• Turnover: 20%</li> <li>• Dipendenti: 70</li> <li>• Sede: Veneto</li> </ul>
Gruppo Auto	Responsabile Ufficio Stampa (esterno alla famiglia)	30%	11%	5°	Un manager esterno alla famiglia	Automotive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa quotata internazionale e multinazionale</li> <li>• Fatturato: 49,5mld€</li> <li>• Turnover: 35%</li> <li>• Dipendenti: 160000</li> <li>• Sede: Piemonte</li> </ul>
Imbarcazioni Snc	Presidente AD (interno alla famiglia e uno dei due successori)	100%	100%	18°	Due membri della 18° generazione	Barche di lusso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 11mln€</li> <li>• Turnover: 20%</li> <li>• Dipendenti: 100</li> <li>• Sede: Veneto</li> </ul>
Lanificio SpA	AD (interno alla famiglia e uno dei quattro successori)	10% (2 famiglie)	100%	3°	Tre fratelli membri della terza generazione	Tessile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 4mln€</li> <li>• Turnover: 40%</li> <li>• Dipendenti: 200</li> <li>• Sede: Veneto</li> </ul>
Liquirizia Sas	Responsabile Relazioni Esterne (interno alla famiglia)	100%	100%	9°	Un membro della 9° generazione	Dolciario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 4mln€</li> <li>• Turnover: 10%</li> <li>• Dipendenti: 30</li> <li>• Sede: Calabria</li> </ul>
Opificio Srl	AD (interno alla famiglia e successore)	100%	80%	20°	Il primogenito del predecessore, membro della 20° generazione	Gioielli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 5mln€</li> <li>• Turnover: 30%</li> <li>• Dipendenti: 25</li> <li>• Sede: Toscana</li> </ul>
Supermercati SpA	Responsabile MKT (esterno alla famiglia)	100%	44%	3°	Un manager esterno alla famiglia	Grande Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata nazionale</li> <li>• Fatturato: 1,8mld€</li> <li>• Turnover: 38%</li> <li>• Dipendenti: 5500</li> <li>• Sede: Lombardia</li> </ul>

Tessuti SpA	Presidente AD (interno alla famiglia e uno dei tre successori)	97%	33%	3°	Tre fratelli, membri della terza generazione	Meccanotessile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale e multinazionale</li> <li>• Fatturato: 1,1mld€</li> <li>• Turnover: 35%</li> <li>• Dipendenti: 5100</li> <li>• Sede: Lombardia</li> </ul>
Vetreria Srl	AD (interno alla famiglia e successore)	100% (2 famiglie)	100%	23°	Un membro della 23° generazione	Vetri artistici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresa privata internazionale</li> <li>• Fatturato: 11mln€</li> <li>• Turnover: 18%</li> <li>• Dipendenti: 250</li> <li>• Sede: Veneto</li> </ul>

#### 4.1. I casi di successo e di insuccesso

Il successo di una successione in un FB dipende da due principali dimensioni (Sharma *et al.*, 2001): (i) la soddisfazione degli stakeholder (familiari, azionisti, altri stakeholder); (ii) l'andamento delle performance del FB nel periodo pre/post successione. Le due dimensioni sono interrelate tra loro (Figura 1). La soddisfazione iniziale degli stakeholder, infatti, può avere un impatto sull'andamento delle performance del FB (tipico esempio è il caso in cui l'insoddisfazione dei familiari comporta un peggioramento delle relazioni in seno alla famiglia che a sua volta ha una ricaduta sulle performance aziendali); analogamente, l'andamento nelle performance del FB può influenzare la soddisfazione "retrospettiva" degli stakeholder (un esempio è il caso in cui la riduzione della profittabilità del FB nel periodo post successione porta ad una insoddisfazione degli stakeholder, alcuni dei quali possono addirittura decidere di lasciare l'azienda).

Fig. 1 - Le dimensioni del successo di una successione.



Tali argomentazioni trovano numerosi riscontri in letteratura, ove il successo di un passaggio generazionale è solitamente valutato sulla base di quattro criteri:

1. l'andamento delle performance aziendali indotto dalla successione (Burkart *et al.*, 2003; Dunemann e Barrett, 2004; Habbershon *et al.*, 2003;

Handler, 1994);

2. le dinamiche familiari conseguenti alla successione (Danes *et al.*, 1999; Handler, 1992, 1994; Harvey e Evans, 1995);

3. la soddisfazione del processo di successione da parte degli azionisti (Morris *et al.*, 1997; Burkart *et al.*, 2003);

4. la soddisfazione del processo di successione da parte degli altri stakeholder (Dyer, 1986; Handler, 1994; Sharma *et al.*, 1996, 2001).

Coerentemente con la letteratura esistente, in questo studio si ipotizza che l'obiettivo di una successione "di successo" sia trasferire la leadership e/o la proprietà alla(e) nuova(e) generazione(i) garantendo:

- la non riduzione delle performance del FB;
- la soddisfazione degli stakeholder, esprimibile in termini di:
  - non peggioramento delle dinamiche familiari;
  - soddisfazione degli azionisti;
  - soddisfazione degli altri stakeholder del FB (clienti, fornitori, finanziatori, manager e dipendenti esterni, ...).

In particolare, nell'analisi empirica sono stati considerati casi di successo i passaggi generazionali che hanno soddisfatto almeno tre dei quattro criteri di valutazione, etichettando, invece, come esempio di insuccesso tutti gli altri casi.

Da un punto di vista operativo, per stabilire l'esito di una successione e catalogare di conseguenza i casi di successo e i casi di insuccesso, è stato necessario tradurre i quattro criteri di valutazione in una serie di indicatori misurabili, selezionati tra quelli riportati in letteratura per significatività e facilità di rilevazione (Tabella 2).

Tab. 2 - I criteri e gli indicatori per misurare il successo di una successione.

Criterio	Indicatore	Riferimento	
		Autore	Anno
Profittabilità del business (prima-dopo successione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Variazione nel fatturato</li> <li>■ Variazione nei profitti</li> <li>■ Variazione nelle quote di mercato</li> <li>■ Variazione in altri indicatori economico-finanziari chiave (ROE, ROI, ...)</li> </ul>	Christensen Handler Habbershon <i>et al.</i> Burkart <i>et al.</i> Dunemann e Barrett	1979 1994 2003 2003 2004
Dinamiche familiari (prima-dopo successione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insorgenza di conflitti tra i membri familiari</li> <li>■ Reazione del predecessore</li> <li>■ Reazione del(i) successore(i)</li> <li>■ Reazione dei membri familiari coinvolti nel business</li> <li>■ Reazione dei membri familiari non coinvolti nel business</li> </ul>	Handler Harvey e Evans Dane <i>et al.</i>	1992-94 1995 1999

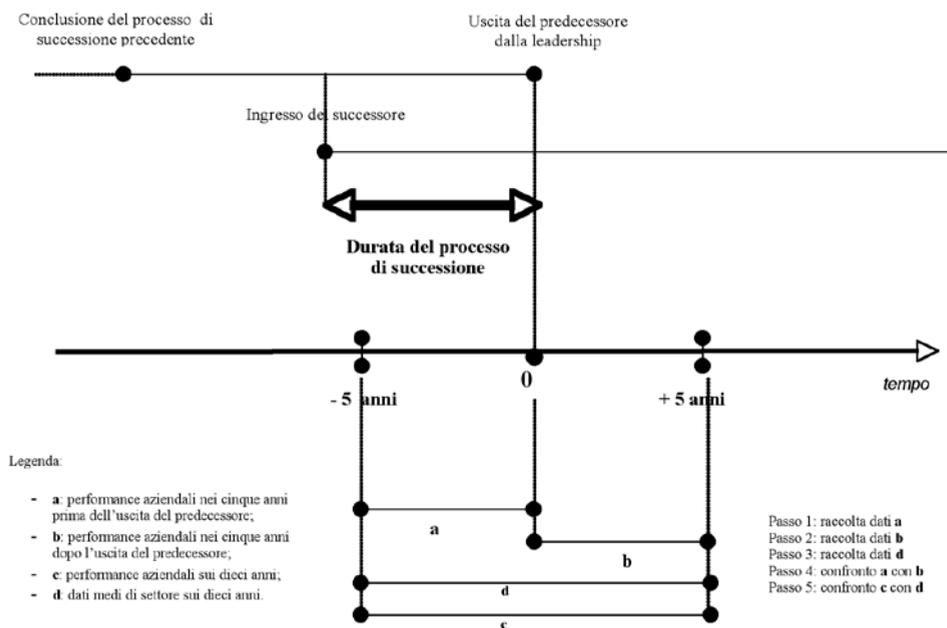
Soddisfazione degli azionisti  (prima-dopo successione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Variazione nelle quote proprietarie</li> <li>■ Variazione nei dividendi distribuiti</li> <li>■ Variazione nei dividendi reinvestiti</li> </ul>	Morris <i>et al.</i> Burkart <i>et al.</i>	1997 2003
Soddisfazione degli altri stakeholder  (prima-dopo successione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Declino delle relazioni/insorgenza di problemi con i fornitori</li> <li>■ Declino delle relazioni/insorgenza di problemi con i clienti</li> <li>■ Declino delle relazioni/insorgenza di problemi con i finanziatori</li> <li>■ Variazione nel tasso di turnover delle RU</li> <li>■ Variazioni nel prezzo di mercato (se il FB è quotato)</li> <li>■ Variazione nei tassi d'interesse verso i creditori</li> </ul>	Dyer Handler Sharma <i>et al.</i> Cabrera <i>et al.</i> Sharma <i>et al.</i> Habbershon <i>et al.</i>	1986 1990 1997 2001 2001 2003

Il valore di tali indicatori per ciascuno dei quindici casi analizzati è stato misurato seguendo l'approccio metodologico proposto da Dvir e Shenhar (1992). Tale approccio prescrive, per gli indicatori delle performance aziendali, di rilevare (Figura 2):

1. l'andamento degli indicatori proposti nei cinque anni precedenti all'uscita del predecessore durante l'ultimo passaggio generazionale;
2. l'andamento degli indicatori proposti nei cinque anni successivi all'uscita del predecessore durante l'ultimo passaggio generazionale;
3. l'andamento medio di settore degli stessi indicatori nei dieci anni a cavallo della successione (calcolato sui competitor del FB, oppure utilizzando i dati medi di settore);
4. lo scostamento tra l'andamento degli indicatori proposti nel periodo antecedente e successivo alla successione;
5. lo scostamento tra l'andamento degli indicatori nei dieci anni considerati e il trend medio degli stessi indicatori valutati sulla base dei dati medi di settore su tali dieci anni.

L'approccio di Dvir e Shenhar è stato esteso in questo studio anche agli indicatori che si riferiscono agli altri criteri presenti in letteratura. Ovviamente per alcune tipologie di indicatori, ad esempio quelli relativi alle dinamiche familiari all'interno del FB, ci si è limitati ad analizzare lo scostamento nell'andamento delle dinamiche familiari considerando i cinque anni prima e dopo la successione. Per tali indicatori, infatti, non è stato effettuato il confronto con i dati medi di settore, in quanto risulta inverosimile ipotizzare l'esistenza di una correlazione forte tra le dinamiche familiari e le caratteristiche del settore in cui il FB opera.

Fig. 2 - Rappresentazione schematica del metodo usato per valutare l'esito di una successione.



La potenzialità dell'approccio adottato per valutare il successo o l'insuccesso di una successione è nel poter distinguere le ripercussioni della successione sia dalle dinamiche di contesto sia da quelle della gestione precedente, tracciando l'andamento degli indicatori in un orizzonte temporale sufficientemente ampio e tale da garantire la disponibilità delle informazioni necessarie. In letteratura, infatti, dieci anni<sup>7</sup> è il periodo massimo di cui mediamente in un FB si riesce a ricostruire il valore di almeno un terzo degli indicatori (Dvir e Shenhar, 1992), causa: (i) la frequente mancanza di un sistema di controllo di gestione coerente (Dvir, 1993); (ii) l'organizzazione approssimativa delle funzioni Finanza e Pianificazione Strategica (Kotler, 1992); (iii) la reticenza della proprietà a consentire il trattamento dei dati economico-finanziari (Wanderwerf e Brush, 1992); (iv) la contenuta percentuale di FB quotati e soggetti all'obbligo di informativa (Gallo, 1995).

L'esito dell'ultimo passaggio generazionale avvenuto nei quindici FB selezionati, in base all'approccio descritto, è riportato in Tabella 3: i casi di successo sono otto, quelli di insuccesso sette. Per ogni caso aziendale è stato riportato esclusivamente il valore assunto dagli indicatori condizionati

<sup>7</sup> Cinque anni prima e cinque anni dopo la conclusione dell'ultimo passaggio generazionale.

direttamente dalla successione, come prescritto dall'approccio adottato. I dati necessari per stabilire il valore di ogni indicatore sono stati richiesti alle aziende e alle camere di commercio locali. Le fonti informative adottate sono: (i) le informazioni raccolte con le interviste ai rappresentanti dei quindici FB studiati; (ii) i report aziendali e di settore relativi ai dieci anni interessati dalla successione; (iii) fonti indirette reperite presso camere di commercio o banche dati on-line dei principali quotidiani nazionali e internazionali, riviste di settore e riviste scientifiche specializzate sul FB.

Tab. 3 - L'esito dell'ultima successione nei quindici family business analizzati.

	Esito della successione	Criteri soddisfatti	Criteri non soddisfatti
Attrezzature Sportive SpA	successo	<p>1. <i>profitabilità del business</i>: la quota di mercato passa dal 6% al 19% e i profitti dell'impresa hanno un trend in crescita;</p> <p>3. <i>soddisfazione degli azionisti</i>: la suddivisione delle quote proprietarie è stabilita da un accordo sottoscritto dai familiari soci e attivi, che si rivelano concordi e soddisfatti del cambiamento apportato con la successione;</p> <p>4. <i>soddisfazione degli stakeholder</i>: i clienti e i fornitori storici accettano di avviare con l'azienda rapporti di partnership, essendo convinti del valore della nuova gestione in capo al successore ed essendo stati informati in modo trasparente sulle motivazioni che hanno spinto la famiglia a richiedere la partnership.</p>	<p>2. <i>dinamiche familiari</i>: si registrano alcune tensioni familiari iniziali causate prima dalla riluttanza del predecessore a concedere la delega effettiva al successore, poi dall'esclusione di un familiare attivo dalla proprietà in seguito ai conflitti con il successore designato. Tali tensioni sono superate con la sottoscrizione di un patto di famiglia che regola i rapporti tra familiari: il patto è voluto e sottoscritto da tutti i familiari.</p>
Biancheria SpA	insuccesso	/	<p>1. <i>profitabilità del business</i>: si registra un drastico ridimensionamento delle quote di mercato e del fatturato dell'impresa;</p> <p>2. <i>dinamiche familiari</i>: si registrano tensioni tra predecessore e successore che diventano la causa di conflitti in seno alla famiglia e compromettono profondamente l'armonia familiare;</p> <p>3. <i>soddisfazione degli azionisti</i>: si registra una riduzione del 50% dei dividendi distribuiti;</p> <p>4. <i>soddisfazione degli stakeholder</i>: si registra la perdita di alcuni clienti e fornitori storici e la riduzione del 42% del valore del titolo.</p>

<p>Calzature SpA</p>	<p>successo</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: gli utili registrano un incremento annuo del 40% contro il 7% medio di settore. La quota di mercato passa dal 15% al 23%;</p> <p>2.<i>dinamiche familiari</i>: il dialogo inter-generazionale diventa frequente, i membri della nuova generazione chiedono spontaneamente di partecipare alle riunioni del Consiglio di Famiglia per iniziare a conoscere l'azienda, si riducono notevolmente le tensioni familiari e i conflitti in seno alla famiglia;</p> <p>3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: aumenta la percentuale dei dividendi distribuiti;</p> <p>4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: i clienti storici riconoscono nel successore il degno erede della tradizione familiare e chiedono di collaborare con l'azienda per il ripristino del servizio <i>make to order</i>, che implica una fase di progettazione congiunta dei prodotti. Il turnover del management passa dal 36% al 17%.</p>	<p>/</p>
<p>Chimica SpA</p>	<p>insuccesso</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: non si registrano variazioni sostanziali nei profitti o nei principali indicatori economico-finanziari rispetto alla gestione precedente. La crescita aziendale continua a un tasso annuo superiore alla media di settore;</p> <p>3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: non si registrano variazioni nella politica dei dividendi né in altri fattori che possono far presagire una insoddisfazione degli azionisti.</p>	<p>2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano molteplici tensioni tra i familiari per raggiungere un accordo in merito alla spartizione delle quote azionarie e ai criteri da adottare per la designazione dei futuri successori. La stesura di tali criteri è rimandata a data da destinarsi;</p> <p>4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: si registrano numerosi problemi con fornitori, clienti storici e istituti di credito che non nutrono nei confronti del nuovo successore lo stesso grado di fiducia e stima che avevano nei confronti del padre.</p>

Farmaceutica SpA	successo	<p>1. <i>profitabilità del business</i>: la quota di mercato in Italia passa dal 5% al 25%; inoltre si verifica un incremento dei profitti e del valore di altri indicatori di redditività economica (ROE e ROI);</p> <p>2. <i>dinamiche familiari</i>: si verifica una totale assenza di conflitti tra i membri familiari; i familiari attivi membri del CdA concordano insieme la suddivisione delle cariche aziendali secondo le linee guida definite nel Consiglio di Famiglia e condivise da tutti i familiari;</p> <p>3. <i>soddisfazione degli azionisti</i>: aumenta la percentuale dei dividendi distribuiti;</p> <p>4. <i>soddisfazione degli stakeholder</i>: i contratti di fornitura sono rinnovati su un orizzonte temporale più ampio e per maggiori quantitativi di materie prime. I clienti aumentano gli ordinativi e le banche applicano tassi di interesse inferiori.</p>	/
Fonderia Snc	successo	<p>1. <i>profitabilità del business</i>: non si registrano variazioni sostanziali negli indicatori di profitabilità rispetto alla gestione precedente e alla media di settore;</p> <p>2. <i>dinamiche familiari</i>: si registrano rapporti distesi e collaborativi tra i familiari. In particolare, migliora il dialogo ed il confronto tra familiari attivi, che viene effettuato su base quotidiana al fine di aggiornarsi reciprocamente sulle questioni aziendali;</p> <p>3. <i>soddisfazione degli azionisti</i>: la suddivisione delle quote proprietarie è approvata da tutti i familiari (attivi, esclusi, soci), che si dimostrano soddisfatti del nuovo assetto aziendale a successione avvenuta;</p> <p>4. <i>soddisfazione degli stakeholder</i>: come conseguenza della maggiore soddisfazione dei clienti nei confronti del nuovo successore, aumenta la richiesta di campane non solo forgiate ma anche progettate dalla fonderia.</p>	/

<p>Grapperia SpA</p>	<p>successo</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: ROE e ROI registrano un incremento annuo del 7% e del 5% rispettivamente;                  2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano rapporti distesi e collaborativi tra i familiari. In particolare, a successione avvenuta i familiari attivi membri del CdA concordano congiuntamente la suddivisione delle cariche aziendali secondo le linee guida del Consiglio di Famiglia, in totale assenza di conflitti;                  3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: aumenta la percentuale dei dividendi distribuiti, generando come conseguenza un aumento della soddisfazione dei principali azionisti;                  4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: il turn-over passa dal 25% al 20% in seguito alla ridefinizione delle politiche del personale messa in atto dal nuovo successore.</p>	<p>/</p>
<p>Gruppo Auto</p>	<p>insuccesso</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: il bilancio, in rosso nel periodo precedente alla successione, torna in pareggio dopo la successione;                  4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: i contratti dei principali fornitori e clienti sono rinnovati alle medesime condizioni, mentre il prezzo del titolo non subisce variazioni significative.</p>	<p>2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano molteplici conflitti, nel periodo post successione, tra i familiari soci e soci-attivi per la spartizione delle cariche aziendali nella nuova configurazione che vede il successore come leader. Tali conflitti causano una serie di inefficienze all'interno del family business, che finiscono col tarpare le ali all'impresa;                  3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: si registra un profondo disaccordo sulla designazione del successore e sulle nuove strategie aziendali che comportano un ulteriore aumento della percentuale dei dividendi reinvestiti. Ciò causa una generale riduzione della soddisfazione degli azionisti.</p>
<p>Imbarcazioni Snc</p>	<p>insuccesso</p>	<p>/</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: si registra una riduzione della quota di mercato e degli utili;                  2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano tensioni tra familiari tra soci-attivi e familiari esclusi dalla proprietà e dalla gestione, che sfociano in dispute legali;                  3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: si registra una mancata distribuzione dei dividendi che alimenta l'insoddisfazione degli azionisti nei confronti dei nuovi successori;                  4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: si registra la perdita dei principali clienti e fornitori.</p>

<p>Lanificio SpA</p>	<p>insuccesso</p>	<p>/</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: si registra un passivo aziendale inatteso dalla famiglia proprietaria, accompagnato dalla riduzione nel valore dei principali indicatori di redditività (ROE, ROI);                  2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano tensioni tra i membri attivi delle due famiglie proprietarie;                  3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: si registra la mancata distribuzione di dividendi nonostante i forti investimenti sostenuti. Ciò rende i principali azionisti dell'impresa profondamente insoddisfatti;                  4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: si registra la perdita di alcuni dei fornitori storici e di alcuni dei clienti principali, che si dimostrano non più disposti a intrattenere con il nuovo successore lo stesso tipo di relazione che avevano col padre.</p>
<p>Liquirizia Sas</p>	<p>successo</p>	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: fatturato e profitti registrano, nei dieci anni a cavallo della successione, un incremento medio annuo del 15% contro l'8% medio di settore;                  2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano, nel periodo post successione, rapporti distesi e collaborativi tra familiari attivi e successore. Infatti, i membri della 7° e dell'8° generazione auspicavano che la leadership fosse assunta da un membro della 9° generazione giovane e competente;                  3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: la spartizione delle quote azionarie è effettuata con l'accordo e la piena soddisfazione di tutti i familiari. In particolare, il successore diventa azionista di maggioranza in seguito alla cessione spontanea delle quote da parte di alcuni azionisti della 7° generazione;                  4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: i contratti di fornitura sono rinnovati su un orizzonte temporale più ampio e per maggiori quantitativi di materie prime, a testimonianza della soddisfazione dei fornitori nei confronti del nuovo successore. Le relazioni con clienti e finanziatori restano sostanzialmente invariate.</p>	<p>/</p>

Opificio Srl	insuccesso	1. <i>profitabilità del business</i> : non si registrano variazioni rispetto alla gestione precedente e rispetto alla media di settore.	<p>2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano, nel periodo post successione, tensioni tra predecessore e successore e contrasti tra diversi rami familiari;</p> <p>3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: si registrano tensioni in seguito alla spartizione delle quote azionarie. Il padre del successore, unico azionista prima dell'avvio del processo di successione, non intende cedere parte della proprietà al figlio. Il figlio, allora, lo obbliga a sottoscrivere una delega scritta della gestione che implica il passaggio graduale delle quote azionarie in suo favore: se il padre non avesse firmato la delega, il figlio avrebbe abbandonato famiglia e azienda;</p> <p>4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: si registra un aumento del 45% del turnover dei dirigenti, in conseguenza della loro sfiducia nelle qualità / skill di leadership del nuovo successore.</p>
Supermercati SpA	insuccesso	/	<p>1.<i>profitabilità del business</i>: si registra un rallentamento della crescita aziendale accompagnato da un peggioramento nel valore dei principali indicatori di redditività (ROE e ROI);</p> <p>2.<i>dinamiche familiari</i>: si registrano tensioni tra predecessore e successore e contrasti tra diversi rami familiari;</p> <p>3.<i>soddisfazione degli azionisti</i>: si registrano tensioni causate dalla variazione delle quote proprietarie. In particolare, l'esclusione, parallelamente alla successione, di alcuni familiari dalla proprietà innesca una serie di conflitti tra gli azionisti che si traducono in una situazione generale di insoddisfazione;</p> <p>4.<i>soddisfazione degli stakeholder</i>: si registra la perdita di alcuni dei clienti principali con cui il predecessore aveva instaurato relazioni stabili e durature.</p>

Tessuti SpA	successo	<p>1. <i>profitabilità del business</i>: ROE e ROI registrano un incremento annuo del 18% e del 15% rispettivamente;</p> <p>2. <i>dinamiche familiari</i> si registrano rapporti distesi e collaborativi tra i membri delle diverse generazioni presenti nella proprietà e nel management del family business;</p> <p>3. <i>soddisfazione degli azionisti</i>: aumenta la percentuale dei dividendi distribuiti. Ciò comporta un aumento della soddisfazione di tutti gli azionisti;</p> <p>4. <i>soddisfazione degli stakeholder</i>: l'azienda rafforza i rapporti di partnership con alcuni dei clienti e dei fornitori storici, che considerano i nuovi successori come degni eredi dell'operato del padre.</p>	/
Vetreria Srl	successo	<p>1. <i>profitabilità del business</i>: l'azienda con il nuovo successore riesce ad evitare il fallimento risanando il pesante passivo di bilancio;</p> <p>3. <i>soddisfazione degli azionisti</i>: due anni dopo la successione sono distribuiti i dividendi (per la prima volta dopo sette anni). Ciò comporta un aumento della soddisfazione di tutti gli azionisti;</p> <p>4. <i>soddisfazione degli stakeholders</i>: i debiti verso banche e fornitori sono saldati grazie alla gestione oculata messa in atto dal nuovo successore.</p>	<p>2. <i>dinamiche familiari</i>: si registrano alcune tensioni iniziali tra i membri delle due famiglie proprietarie in seguito alle prime decisioni del successore riguardanti una nuova strategia aziendale e modifiche della governance. Tali tensioni sono tuttavia superate dalle due famiglie in quanto unanimemente riconosciute controproducenti, tanto più che le decisioni del successore stavano effettivamente dando i primi risultati (aumento del numero di clienti e del fatturato).</p>

## 4.2. I risultati dell'analisi empirica

Gli otto casi di successo sono caratterizzati dalla ricorrenza, nella gestione del processo di successione, di alcune best practice (presenza di "buone azioni" e/o assenza di "cattive azioni") per ciascuna delle sei aree secondo cui è stata articolata la letteratura sulla successione nel paragrafo 3. L'assenza di tali best practice è stato il fattore che ha causato l'insuccesso della successione negli altri sette casi.

Si riportano di seguito, per ognuna delle sei aree chiave della letteratura, le principali practice adottate per gestire la successione e i relativi riferimenti ai casi di studio condotti. Nel presentare i risultati empirici si è ritenuto interessante virgolettare alcune frasi emblematiche emerse dalle interviste ai referenti dei FB analizzati.

**Avvio delle attività preparatorie e pianificazione della successione.** Negli otto casi di successo la successione è stata considerata come un passaggio obbligato per la sopravvivenza del business e pianificata con ampio anticipo.

*“Mio padre ha guidato per anni quest’azienda sapendo fin dall’inizio che, per vedere i risultati del suo lavoro, avrebbe dovuto prepararsi per tempo a lasciarla a un degno successore”* (intervista al Presidente AD di Tessuti SpA).

L’aver affrontato tutte le conseguenze della successione solo al momento del ritiro forzato del predecessore, per cause naturali (Chimica SpA, Gruppo Auto, Imbarcazioni Snc) o per conflitti insanabili con il resto della famiglia (Biancheria SpA, Opificio Srl, Supermercati SpA), è stato uno dei fattori principali che ha compromesso l’esito del processo di successione nei sette casi di insuccesso.

*“Semplicemente non abbiamo ritenuto di dover affrontare la successione come un processo aziendale, ma come una questione di famiglia, assolutamente privata e personale. Peraltro, ci siamo posti il problema della successione solamente quando il fondatore è venuto a mancare, ma era ormai troppo tardi”* (intervista al Responsabile della Pianificazione Strategica di Chimica SpA).

Gli otto casi di successo hanno optato per la stesura di un piano di successione (Calzature SpA, Tessuti SpA) o per la definizione di regole di gestione della successione esplicite (Attrezzature Sportive SpA, Farmaceutica SpA, Grapperie SpA, Liquirizia Sas) o implicite (Fonderia Snc, Vetreria Srl), ma comunque condivise dai familiari.

In particolare, il piano di successione ha suddiviso il processo di successione in fasi, definendo gli obiettivi ed effettuando una stima della durata di ciascuna fase, prevedendone gli impatti sulla struttura proprietaria e organizzativa del FB e indicando i momenti di revisione del piano in funzione dello stato di avanzamento del processo di successione. La prima stesura del piano di successione è coincisa con l’ingresso in azienda dei primi eredi potenziali, laddove il predecessore aveva già comunicato ai familiari i requisiti minimi di ingresso: tali requisiti di massima, nella versione finale del piano di successione, sono stati articolati in regole precise di selezione e percorsi di carriera formalizzati. La versione definitiva del piano di successione è stata comunicata ai familiari delle due generazioni interessate dalla successione e ai principali livelli manageriali, gli stessi coinvolti come supervisori o coordinatori dalle modifiche alla struttura organizzativa. Alla conclusione di ogni fase, sono state inviate informative aziendali ai principali stakeholder.

Le regole esplicite per gestire la successione, invece, sono state incluse in patti di famiglia redatti con l’ausilio di consulenti esterni. Tali patti hanno stabilito: (i) la mission del FB; (ii) gli obiettivi della famiglia nella gestione del FB; (iii) la composizione degli organi di governo perché fossero rappresentativi sia della proprietà che della gestione; (iv) la diversificazione delle cariche aziendali tra i membri delle due generazioni, in base alla durata complessiva del processo di successione; (v) i criteri per l’ingresso di un familiare e di manager esterni in azienda, subordinandone l’approvazione al CdA.

Le regole implicite, infine, sono state codificate nella governance del

FB (Vetreria Srl) o nelle tradizioni familiari e tramandate di generazione in generazione (Fonderia Snc). Precisamente, in Vetreria Srl la governance dell'azienda è stata modificata per rendere applicabile la regola consistente nel designare un unico successore fra i tre candidati. In particolare, il candidato scelto ha assunto la carica di Amministratore Unico e ha ereditato la maggioranza assoluta delle azioni. Prima della successione, la governance prevedeva la presenza di un CdA costituito da tutti i familiari (attivi e non) accanto al Presidente AD. Tale regola così codificata nella governance ha garantito la continuità della gestione, permettendo di aggirare i conflitti fra i tre eredi che volevano guidare l'azienda l'uno a scapito dell'altro. Infatti, le resistenze dei due candidati esclusi non hanno avuto conseguenze sull'azienda in quanto il successore, in qualità di Amministratore Unico e azionista di maggioranza, non è stato vincolato alla loro approvazione nella gestione del FB.

In Fonderia Snc la tradizione familiare supporta la regola consistente nel nominare automaticamente il primogenito come successore. In particolare, la tradizione vuole che ogni membro maschio della famiglia sia inserito in azienda sin dall'adolescenza e impari a: (i) cooperare con gli altri familiari; (ii) riconoscere nel primogenito il futuro leader; (iii) svolgere il ruolo di supporter del capoazienda. Tale regola così codificata nella tradizione ha consentito di prevenire conflitti tra gli eredi perché ha chiarito sin dall'inizio i meccanismi di successione.

**Formazione del(i) potenziale(i) erede(i).** Negli otto casi di successo l'ingresso del successore è avvenuto al termine di un periodo di formazione esterna, i cui contenuti sono stati concordati con il predecessore, perché fossero coerenti con le necessità aziendali e con i requisiti minimi d'ingresso, o compatibili con il core business dell'azienda.

*“Ogni membro della nuova generazione sapeva che per entrare in azienda avrebbe dovuto conseguire una laurea in Economia o una laurea in Marketing, in quanto in azienda mancavano profili professionali adeguati per gestire l'ingresso in nuovi mercati internazionali, attività necessaria per il business al momento della successione”* (intervista al Responsabile Vendite di Grapperia SpA).

In seguito al proprio ingresso in azienda, in cinque casi di successo su otto (Attrezzature Sportive SpA, Calzature SpA, Fonderia Snc, Grapperia SpA, Tessuti SpA) il successore ha seguito un programma completo di formazione interna caratterizzato da un progressivo incremento delle responsabilità, dalla job rotation nell'ambito delle principali funzioni/divisioni aziendali e dall'inserimento nel CdA prima del ritiro definitivo del predecessore. Tale programma formativo è stato formalizzato prima dell'ingresso effettivo del successore, precisamente durante la fase di pianificazione della successione. La formalizzazione è stata effettuata, alternativamente, da: (i) il predecessore e il successore (Attrezzature Sportive SpA, Fonderia Snc); (ii) il predecessore e il CdA, sulla base delle direttive di consulenti

esterni (Grapperia SpA) o delle proposte della funzione Risorse Umane (Calzature SpA, Tessuti SpA). Negli altri tre casi di successo, invece, il successore è stato affiancato dai familiari già attivi nel FB (Liquirizia Sas) o da professionisti esterni inseriti nel CdA e nel CG per velocizzare la formazione interna e aumentare la conoscenza dell'azienda (Farmaceutica SpA, Vetreria Srl).

Nei sette casi di insuccesso si sono verificate sostanzialmente due circostanze: (i) il successore è subentrato al predecessore prima del completamento del periodo di formazione (Chimica SpA, Gruppo Auto, Imbarcazioni Snc); (ii) il successore è subentrato al predecessore dopo aver completato un periodo di formazione che, tuttavia, non si è rivelato efficace (Biancheria SpA, Lanificio SpA, Opificio SpA, Supermercati SpA).

In particolare, nella prima circostanza il fallimento della successione è stato essenzialmente causato dall'incompleta formazione dei successori: la nomina di un temporary manager è riconosciuto dagli intervistati come uno dei fattori che avrebbe potuto permettere di prolungare il periodo di formazione dei successori.

Precisamente, in Gruppo Auto, l'incompleta formazione del successore ha alimentato la sfiducia dei familiari soci e soci-attivi nei suoi confronti. Conseguentemente, i familiari hanno designato un altro successore, più esperto ed esterno alla famiglia, che potesse subentrare al predecessore al momento del ritiro, permettendo di prolungare il periodo di formazione del successore interno. Tuttavia, questa decisione ha causato conflitti tra il successore inizialmente designato e gli eredi interni esclusi: il successore ha chiesto di stabilire con chiarezza la durata e il programma del nuovo periodo di formazione; gli eredi interni esclusi hanno chiesto di essere riammessi tra i candidati alla successione. Entrambe le richieste sono state disattese.

In Chimica SpA e in Imbarcazioni Snc, invece, l'incompleta formazione e l'inesperienza del successore hanno comportato serie difficoltà operative nel sostituire il predecessore in sede di trattativa con clienti, fornitori e creditori.

Nella seconda circostanza il fallimento della successione è stato essenzialmente causato dalla progettazione lacunosa dei programmi di formazione rispetto alle nuove esigenze del business; programmi di formazione i cui obiettivi non sono peraltro mai stati comunicati ai successori.

Precisamente, in Lanificio SpA l'errata progettazione della formazione ha condizionato la capacità del successore di gestire la riorganizzazione indotta dalla successione e l'onerosa ristrutturazione indotta dalle necessità del business, in difficoltà a causa della concorrenza cinese nel mercato interno.

In Biancheria SpA, Opificio Srl e Supermercati SpA la progettazione lacunosa della formazione ha comportato una designazione del successore con riserva da parte del predecessore. La designazione con riserva ha compromesso i rapporti personali e professionali tra predecessore e successore.

Il predecessore ha infatti nominato il successore senza ritenerlo realmente pronto per delegargli completamente la gestione e ha prolungato indefinitamente la propria permanenza al comando dell'azienda oltre la data stabilita per il ritiro. Di fatto il predecessore ha così negato al successore la possibilità effettiva di acquisire la leadership del FB.

Infine, in tutti i casi di insuccesso è stata riscontrata una mancata delega progressiva delle responsabilità al successore da parte del predecessore.

*“La scelta dei miei zii è incomprensibile: mi hanno nominato Amministratore Delegato e hanno convocato il CdA e il Consiglio di Famiglia per ratificare la mia designazione come loro legittimo successore. Non hanno spiegato i motivi della loro scelta, così come non hanno spiegato il loro improvviso cambiamento di programma. Dopo alcuni mesi dalla mia nomina, infatti, avrebbero dovuto ritirarsi. Invece, siedono ancora nel CdA e costituiscono l'unica autorità riconosciuta dal top-management e dai dipendenti. Quando ho chiesto spiegazioni, mi sono sentito dire che si erano sbagliati: non ero realmente pronto”* (intervista al successore di Biancheria SpA).

**Selezione del(i) successore(i).** Negli otto casi di successo la selezione è stata considerata come un processo costituito da più momenti di valutazione degli eredi potenziali, sulla base dei criteri comunicati in prossimità della conclusione del periodo di formazione esterna (Farmaceutica SpA, Grapperia SpA, Liquirizia Sas, Vetreria Srl) o all'inizio del periodo di formazione interna (Attrezzature Sportive SpA, Calzature SpA, Fonderia Snc, Tessuti SpA). Tali criteri sono stati stabiliti da: (i) il predecessore e i potenziali eredi (Attrezzature Sportive SpA, Farmaceutica SpA, Fonderia Snc, Vetreria SpA); (ii) il CdA costituito dai familiari attivi, previa consultazione del Consiglio di Famiglia e/o di consulenti esterni (Grapperia SpA, Liquirizia Sas); (iii) il CdA costituito dai top-manager interni ed esterni alla famiglia (Calzature SpA, Tessuti SpA). I criteri di selezione sono basati sia sulle performance degli eredi potenziali durante il periodo di formazione interna ed esterna rispetto agli obiettivi attesi, sia sui resoconti periodici dei familiari attivi (Attrezzature Sportive SpA, Grapperia SpA, Farmaceutica SpA, Fonderia Snc, Liquirizia Sas) e dei manager esterni (Calzature SpA, Tessuti SpA, Vetreria Srl) con cui gli eredi potenziali collaborano una volta entrati nel FB.

*“La scelta del successore è stata effettuata dal CdA in considerazione del curriculum dei potenziali candidati (percorso di studi, esperienze lavorative in altre aziende) e delle loro caratteristiche personali (interesse per l'azienda di famiglia, comprensione delle dinamiche aziendali, intraprendenza e capacità di apprendimento). Periodicamente, abbiamo effettuato una serie di valutazioni per scegliere l'erede”* (intervista al Responsabile Relazioni Esterne di Liquirizia Sas).

In base all'esito delle valutazioni periodiche ricevute, il predecessore (Attrezzature Sportive SpA, Farmaceutica SpA, Fonderia Snc, Tessuti SpA, Vetreria Srl) o il CdA (Calzature SpA, Grapperia SpA, Liquirizia Sas) hanno aggiornato di volta in volta la lista dei candidati alla successione.

Nei sette casi di insuccesso si sono verificate due circostanze: (i) il successore è stato designato al momento del ritiro forzato del predecessore (Chimica SpA, Gruppo Auto, Imbarcazioni Snc, Lanificio SpA); (ii) il successore è stato designato in vista del prossimo ritiro del predecessore, più volte rimandato senza comunicarne le motivazioni (Biancheria SpA, Supermercato SpA, Opificio SpA). In entrambe le circostanze uno dei fattori principali che ha causato il fallimento della successione è stato la mancanza di trasparenza sulle modalità di selezione del successore e le conseguenti resistenze dei familiari e degli stakeholder. Inoltre, in tutti i casi di insuccesso la selezione è stata concepita come una scelta binaria piuttosto che come processo articolato su più anni, ed è stata effettuata considerando come potenziali successori unicamente i membri della generazione successiva, senza considerare ipotesi alternative (ad esempio la nomina di un successore esterno).

*“La successione è sempre stata affrontata come un semplice passaggio di consegne tra padre e figlio da effettuare alla morte del padre. Non è mai stata contemplata la possibilità di gestirla in altro modo. Di generazione in generazione, l’azienda è sempre stata guidata dal primogenito e non abbiamo mai definito dei criteri di selezione: è sempre stato fuori discussione affidare la leadership a manager esterni in quanto l’azienda è stata ed è, per noi, una questione di famiglia”* (intervista al Presidente AD di Imbarcazioni Snc).

**Chiusura del processo di successione.** Negli otto casi di successo la chiusura della successione è sancita dalla cessione delle quote azionarie al successore e dall’uscita a titolo definitivo del predecessore dal FB (Attrezzature Sportive SpA, Calzature SpA, Farmaceutica SpA, Fonderia SpA, Grapperia SpA, Liquirizia Sas, Tessuti SpA, Vetreria Srl). In tutti i casi di successo il trasferimento della leadership che avviene nella fase di chiusura del processo di successione include: (i) la progressiva deresponsabilizzazione del predecessore parallelamente alla progressiva crescita del grado di delega in favore del successore; (ii) la convivenza al vertice di predecessore e successore per un periodo di tempo definito; (iii) il monitoraggio delle performance del successore nel periodo successivo alla successione, effettuato da parte del CdA o dell’Assemblea dei Soci che, aumentando la frequenza delle riunioni e la diffusione dell’informativa aziendale, effettuano la misurazione periodica delle performance del nuovo successore. Ad esempio, in Attrezzature Sportive SpA i familiari attivi hanno firmato una delega scritta in favore del successore: ogni anno il rinnovo della delega è subordinato al raggiungimento, da parte del successore, degli obiettivi strategici concordati.

*“Questa delega scritta è stata introdotta di comune accordo tra tutti i familiari attivi allo scopo di istituire momenti dedicati alla definizione delle linee guida di gestione. Tali linee guida costituiscono una base comune per valutare il mio operato, in quanto successore, e impostare il dialogo aziendale e familiare”* (intervista

all'AD di Attrezzature Sportive SpA).

In due degli otto casi di successo (Farmaceutica SpA, Tessuti SpA) la chiusura del processo di successione include anche la riorganizzazione aziendale, in preparazione delle prossime acquisizioni finalizzate all'ingresso in nuovi mercati (Farmaceutica SpA) o alla ulteriore diversificazione del business (Tessuti SpA). Tale riorganizzazione è attuata coinvolgendo i consulenti esterni e i manager più esperti all'interno del FB.

*“Io e mio fratello abbiamo assunto congiuntamente la gestione dell'azienda: il nostro obiettivo era trasformare la piccola ditta di nostro padre in un gruppo capace di commercializzare in tutto il mondo farmaci sintetizzati dai nostri laboratori di ricerca. La riorganizzazione aziendale doveva essere quindi radicale e parallela al processo di successione, per permettere l'adeguata professionalizzazione del management e facilitare la crescita esterna con le risorse finanziarie reperite. La successione è stata la grande opportunità per apportare tali cambiamenti in azienda”* (intervista a Presidente AD di Farmaceutica SpA).

Dalle interviste ai referenti degli altri casi di successo in cui non si è verificato un vero e proprio processo di riorganizzazione aziendale è comunque emerso che effettuare una riorganizzazione aziendale avrebbe permesso di sfruttare i cambiamenti indotti dalla successione come opportunità di rinnovamento organizzativo del FB.

Nei sette casi di insuccesso si verificano due circostanze: (i) il trasferimento della leadership coincide con l'uscita improvvisa del predecessore (Chimica SpA, Gruppo Auto, Imbarcazioni Snc, Lanificio SpA); (ii) il predecessore, contrariamente a quanto stabilito, si ritira formalmente dal business ma ne continua a mantenere la leadership di fatto (Biancheria SpA, Opificio Srl, Supermercati SpA). Nella prima circostanza l'uscita del predecessore dal FB è immediata, non si prevede alcun periodo di collaborazione al vertice tra predecessore e successore, e non si istituisce alcuna procedura per garantire il buon esito della successione. In questo caso l'insuccesso della successione è pertanto causato dall'assenza di procedure formalizzate per affrontare tutte le ripercussioni che il processo successorio comporta sulla famiglia e sul business.

Nella seconda circostanza il fallimento della successione è causato dai conflitti tra predecessore e successore e dalla confusione di ruoli tra i due soggetti.

*“Ho perso la fiducia in mio padre: mi ha nominato Direttore Generale dicendo che mi affidava le sorti della sua azienda, ma senza fissare esplicitamente una data per il suo ritiro e pretendendo di aver l'ultima parola su ogni decisione strategica e operativa. Come Direttore Generale, il mio lavoro e la mia autorità erano pesantemente inficiate dalla continua intromissione di mio padre e dall'obbligo di ottenere la sua approvazione. Sono stato costretto a intimare a mio padre di firmare una delega scritta per evitare le mie irrevocabili dimissioni. Con la firma della delega mio padre ha assunto la presidenza onoraria: io posso svolgere meglio il mio lavoro,*

*ma i nostri rapporti sono ulteriormente peggiorati. Mio padre, tra l'altro, resta l'azionista di maggioranza e i nostri dissapori si ripresentano ad ogni riunione dell'Assemblea dei Soci"* (intervista all'AD di Opificio Srl).

**Gestione delle relazioni familiari.** Negli otto casi di successo le relazioni con i familiari sono favorite dalla diversificazione dei ruoli dei familiari attivi e dalla presenza di un sistema di governance completo, creato prima o contestualmente alla successione e costituito da: (i) il Consiglio di Famiglia, che riunisce periodicamente tutti i familiari (indipendentemente dal ruolo in azienda e dalla generazione di appartenenza) a integrazione delle riunioni informali in occasioni private; (ii) il CdA, che riunisce i familiari attivi e gli eventuali manager esterni indipendenti o responsabili delle principali funzioni/divisioni aziendali; (iii) il CG, che riunisce i top-manager interni ed esterni alla famiglia. Nei casi di successo che corrispondono a FB di grandi dimensioni il Consiglio di Famiglia è sostituito dal CdA della Holding di Famiglia, creata per separare la discussione delle questioni familiari da quella delle questioni aziendali; la pianificazione finanziaria è effettuata dal CdA, come nei FB di piccole dimensioni, ma: (i) affidando la responsabilità della funzione finanziaria a un manager esterno; (ii) aumentando il numero di esterni nel CdA.

*"La creazione della Holding di Famiglia è stata fortemente voluta dal predecessore perché ritenuta funzionale alla promozione del dialogo tra i numerosi familiari appartenenti alle diverse generazioni della famiglia, alla progressiva redistribuzione delle quote azionarie tra i familiari in seguito al raggiungimento della maggiore età dei membri delle nuove generazioni e all'uscita di alcuni familiari non più interessati al business"* (intervista al Responsabile Risorse Umane di Calzature SpA).

In tutti i casi di successo sono state comunque svolte tempestive e intense attività di comunicazione.

Nei sette casi di insuccesso si sono verificate sostanzialmente quattro circostanze: (i) la mancanza di dialogo tra predecessore e successore (Biancheria SpA, Imbarcazioni Snc, Opificio Srl, Supermercati SpA); (ii) la mancanza di un Consiglio di Famiglia e di un CdA che favorissero la discussione delle problematiche familiari e aziendali legate alla successione (Chimica SpA); (iii) l'esclusione di tutti i membri della generazione precedente dal Consiglio di Famiglia (Lanificio SpA), gli unici che, pur essendosi ritirati dal business, avrebbero continuato a costituire un valido supporto per i successori in virtù della loro esperienza; (iv) la mancanza di regole univoche per stabilire quali familiari possono partecipare al Consiglio di Famiglia e al CdA della Holding di Famiglia, rendendo così difficoltosa la designazione unanime del successore dopo la morte del predecessore (Gruppo Auto).

*"I familiari azionisti sono oltre settanta e ciascuno può scegliere a sua discrezione chi designare di volta in volta come suo legale rappresentante durante le riunioni del CdA della Holding di Famiglia, rendendo estremamente labili gli accordi*

*tra familiari e rallentando il raggiungimento di decisioni condivise anche solo a maggioranza. Ciò ha creato non pochi problemi per nominare l'ultimo successore"* (intervista al Responsabile Ufficio Stampa Gruppo Auto).

**Gestione delle relazioni con gli esterni.** Negli otto casi di successo le famiglie proprietarie hanno scelto di coinvolgere membri esterni durante il processo di successione in qualità di: (i) membri del CdA e/o del CG, capaci di svolgere il ruolo di mediatori; (ii) responsabili della valutazione periodica dei potenziali eredi; (iii) responsabili delle iniziative di comunicazione periodica della situazione aziendale agli stakeholder chiave; (iv) membri della task force responsabile della pianificazione e della realizzazione dell'eventuale riorganizzazione aziendale indotta dalla successione; (v) nuovi manager esterni scelti per supportare il successore dopo il trasferimento della leadership.

*"Non mi sentivo in grado di occuparmi da solo dell'azienda di famiglia e ho scelto di avvalermi della collaborazione permanente di nuovi manager esterni che affrontassero con me il processo di apprendimento delle peculiarità della mia azienda e mi aiutassero, in virtù della loro esperienza, ad assumerne la leadership sul campo. La considero la migliore scelta mai fatta"* (intervista a successore di Vetrerie Srl).

I membri esterni coinvolti sono consiglieri indipendenti, top manager del FB o consulenti specializzati. In ogni caso si tratta di professionisti scelti per esperienza, competenza e rapporto di fiducia con la proprietà.

*"La successione si prospettava molto complicata perché avrebbe portato contemporaneamente quattro eredi alla leadership. E' stato ritenuto indispensabile coinvolgere sia consulenti esterni sia manager appartenenti alle principali business unit per progettare il nuovo assetto del gruppo e il sistema di monitoraggio del processo di successione, allo scopo di minimizzare gli impatti sulla continuità operativa dell'azienda"* (intervista al Presidente AD di Tessuti SpA).

Nei sette casi di insuccesso si sono verificate sostanzialmente tre circostanze: (i) la famiglia ha volutamente evitato di coinvolgere nella gestione del passaggio generazionale professionisti esterni con competenze utili a strutturare e ad affrontare il processo di successione (Chimica SpA, Opificio Srl); (ii) i consulenti specializzati in successione sono stati interpellati tardivamente per risolvere i conflitti occorsi in seno alla famiglia e al business (Imbarcazioni Snc, Lanificio SpA); (iii) le iniziative di comunicazione nei confronti degli esterni non sono state sistematiche e hanno trascurato alcuni degli stakeholder chiave del FB (Biancheria SpA, Chimica SpA, Gruppo Auto, Imbarcazioni Snc, Lanificio SpA, Opificio Srl, Supermercati SpA), causando o aggravando le loro resistenze alla successione in atto.

*"Il predecessore non ha mai dato comunicazione del processo di successione in atto ai soggetti operanti nell'impresa ma non appartenenti alla famiglia proprietaria. Non ha mai voluto ascoltare il loro parere ed essi sono venuti a sapere ufficialmente della successione quando il processo volgeva ormai al termine. Ciò li ha fatti sentire estranei al family business e in un certo senso meno importanti*

*dei familiari, creando uno stato di insoddisfazione nei confronti della successione in atto. Inoltre, non è mai stata fornita agli organi di stampa una versione ufficiale delle modalità secondo cui la successione sarebbe stata completata”* (intervista al Responsabile Marketing di Supermercati SpA).

## 5. Il modello di best practice per gestire la successione nel family business

Lo studio condotto ha fatto un passo avanti nell’area di ricerca riguardante la gestione del processo di successione nel family business. Dapprima gli autori hanno analizzato la letteratura esistente individuando una checklist di practice attraverso le quali può essere gestito con successo il passaggio generazionale in un FB. In seguito, i risultati emersi dalla revisione della letteratura sono stati validati attraverso un’analisi empirica che ha anche permesso di esplorare nuovi aspetti del fenomeno, rendendo possibile lo sviluppo un modello normativo di best practice per gestire la successione. Tale modello è costituito da sei “building block” che corrispondono alle sei aree di ricerca secondo cui è stata articolata l’analisi della letteratura. Per ciascuna di tali aree, il modello indica le best practice da seguire per gestire il processo di successione nei FB:

• ***Avvio delle attività preparatorie e pianificazione della successione***

1. considerare la successione come un processo costituito da diverse fasi e articolato su un orizzonte pluriennale e non come un semplice evento discreto in cui si effettua il passaggio del testimone;
2. acquisire la consapevolezza che la successione è imminente e costituisce un passaggio obbligato per la sopravvivenza del business. A tale scopo, è consigliabile:
  - 2.1. evitare il ritiro forzato del predecessore per cause naturali;
  - 2.2. formulare e condividere una visione realistica del futuro in cui il predecessore non è più il leader;
  - 2.3. definire il processo di ritiro del predecessore fissando una deadline per la fine del suo mandato;
3. pianificare accuratamente e in anticipo il processo di successione, suddividendolo in fasi (in modo da ridurre la complessità) e fissando dei milestone in corrispondenza del completamento di ogni fase. A tale scopo, è consigliabile:
  - 3.1. includere un piano di sviluppo della proprietà;
  - 3.2. pianificare il modo, il livello e il timing dell’ingresso del(i) successore(i) nel family business;
  - 3.3. definire regole di selezione, linee guida per il training dei successori e ruoli che proprietari, manager e familiari dovranno assumere nell’ambito del processo di successione;
  - 3.4. definire per il periodo di durata del processo di successione gli

- aspetti relativi a strategia, strutture di governance, organizzazione, sistemi e procedure interne;
- 3.5. prevedere l'introduzione di meccanismi di feedback e monitoraggio lungo l'intero processo;
  4. scrivere un piano formale di successione come risultato della precedente attività di pianificazione;
  5. comunicare e condividere tale piano con tutti i familiari e gli stakeholder chiave preventivamente individuati;
  6. modificare il piano di successione sia in funzione del feedback di familiari e stakeholder, sia alla luce delle circostanze emergenti;
  7. in assenza di un piano di successione, ad esempio per motivi temporali o per mancanza di risorse, definire almeno delle regole esplicite o implicite condivise dai familiari sulle modalità di successione;
  8. sottoscrivere patti di famiglia per stabilire gli obiettivi della famiglia e dell'azienda durante il processo di successione, a maggior ragione in assenza di un piano di successione;
    - **Formazione e sviluppo del(i) potenziale(i) erede(i)**
  9. anticipare l'ingresso in azienda dei potenziali candidati rispetto al momento del passaggio di consegne e prevedere un lungo periodo di sovrapposizione tra predecessore e nuova generazione;
  10. prestare attenzione alla formazione e allo sviluppo dei potenziali eredi, prevedendo sia percorsi di formazione interna al family business (ad esempio, mentore, job rotation) sia periodi di formazione esterna (ad esempio, esperienza di lavoro in altre aziende, esperienza internazionale);
  11. definire un programma formale e strutturato del percorso di educazione e training dei potenziali eredi;
  12. definire chiaramente i requisiti per l'ingresso in azienda dei potenziali eredi in termini di competenze e motivazione necessarie;
  13. avviare le attività di formazione dei potenziali eredi ancor prima del loro ingresso in azienda;
  14. delegare sin dall'inizio, ma gradualmente, le attività manageriali ai potenziali eredi;
    - **Selezione del(i) successore(i)**
  15. considerare la selezione non come una decisione binaria, bensì come un processo articolato su più anni e implicante una serie di decisioni riguardanti il profilo del leader, quali ruoli rivestirà e quando, il profilo dei team di manager a supporto;
  16. formalizzare criteri di valutazione e selezione razionali e obiettivi;
  17. coinvolgere attori terzi (ad esempio, consulenti o amministratori indipendenti) nella valutazione e nella selezione dei potenziali successori. A tale scopo, è consigliabile:
  - 17.1. costituire un team di selezione rendendo trasparente la composi-

- zione e le modalità di lavoro del team;
18. comunicare i criteri di valutazione e selezione sia ai potenziali eredi sia agli altri soggetti interessati (familiari attivi, azionisti, top-manager esterni) per evitare incomprensioni e conflitti;
  19. stabilire momenti frequenti e regolari di valutazione dei potenziali eredi, in base ai quali aggiornare la lista dei possibili successori;
  20. considerare che la selezione potrebbe non riguardare solo il(i) nuovo(i) successore(i), ma molto spesso è necessario selezionare anche nuovi membri del top-management o nuovi consiglieri nel CdA;
  21. considerare ipotesi alternative (ad esempio, cessione all'esterno della gestione, vendita parziale o totale) in caso di assenza di eredi interni o di eredi non pronti/interessati ad assumere la leadership;
- **Chiusura del processo di successione**
22. formalizzare il timing e i confini dei nuovi ruoli che andrà ad assumere il predecessore, sia internamente sia esternamente al family business, durante la fase di trasferimento della leadership;
  23. formalizzare il timing e i confini dei nuovi ruoli che andrà ad assumere il(i) successore(i), sia internamente sia esternamente al family business, durante la fase di trasferimento della leadership;
  24. attuare gradualmente l'uscita del predecessore e l'ingresso del successore, stabilendo anticipatamente un periodo di "collaborazione al vertice" tra le due parti. A tale scopo, è consigliabile che:
    - 24.1. il predecessore sviluppi una chiara visione del proprio futuro dopo il ritiro e coltivi interessi al di fuori del business;
  25. formalizzare timing e responsabilità degli attori eventualmente necessari nella fase di chiusura (ad esempio, bridge manager);
  26. istituire criteri e regole per monitorare le performance del successore designato;
  27. effettuare il passaggio delle quote proprietarie tenendo conto degli aspetti tecnici (fiscali, giuridici, patrimoniali);
  28. sfruttare la successione come opportunità di rinnovamento organizzativo del family business, avviando un processo di riorganizzazione aziendale;
- **Gestione delle relazioni familiari**
29. svolgere intense e tempestive attività di comunicazione nei confronti dei familiari. A tale scopo, è consigliabile:
    - 29.1. introdurre il Consiglio di Famiglia come uno degli organi del sistema di governance;
    - 29.2. rinunziare a sessioni regolari di Consiglio di Famiglia (o di altre assemblee familiari informali) al fine di: (i) rafforzare e trasmettere il sistema di valori familiari alle nuove generazioni; (ii) migliorare la condivisione delle idee familiari; (iii) mediare potenziali conflitti e differenze culturali tra generazioni o tra membri della stessa generazione;

30. iniziare un dialogo costruttivo tra predecessore e successore, cercando di instaurare un rapporto basato sul rispetto reciproco che stimoli la fiducia e faccia sentire entrambi "supportati";
31. separare le questioni familiari da quelle aziendali definendo chiaramente i confini tra famiglia e business in termini di ruoli, requisiti e vincoli. A tale scopo, è consigliabile:
  - 31.1. progettare un sistema di governance completo, nel quale il Consiglio di Famiglia è deputato alla discussione delle questioni familiari, mentre il CdA e il Comitato di Gestione sono deputati alla discussione delle questioni aziendali;
  - 31.2. costituire una Holding di Famiglia, limitando così gli effetti dei conflitti familiari sulla continuità della gestione operativa;
  - 31.3. separare la pianificazione dei patrimoni familiari dalla pianificazione finanziaria del business;
32. diversificare i ruoli dei familiari attivi, concedendo una adeguata autonomia decisionale, limitando così la probabilità di conflitti derivanti dalle attività aziendali di routine;
  - **Gestione delle relazioni con gli esterni**
33. adottare un atteggiamento di "apertura" nei confronti dei soggetti esterni che potrebbero avere competenze necessarie ad affrontare la successione con obiettività ed efficienza. A tale scopo, è consigliabile:
  - 33.1. inserire consiglieri indipendenti nel CdA e/o manager esterni nel Comitato di Gestione, a maggior ragione se deputati a valutare periodicamente i potenziali eredi e a selezionare il successore;
  - 33.2. costituire una task force, a composizione mista, che sia specificatamente dedicata alla gestione della successione;
34. coinvolgere i manager esterni, in base a ruolo e competenze, nella riorganizzazione aziendale indotta dalla successione;
35. svolgere intense e tempestive attività di comunicazione nei confronti di tutti i membri esterni alla famiglia (in generale di tutti gli stakeholder), al fine di creare consapevolezza della successione e individuare in anticipo eventuali vincoli o resistenze alla successione.

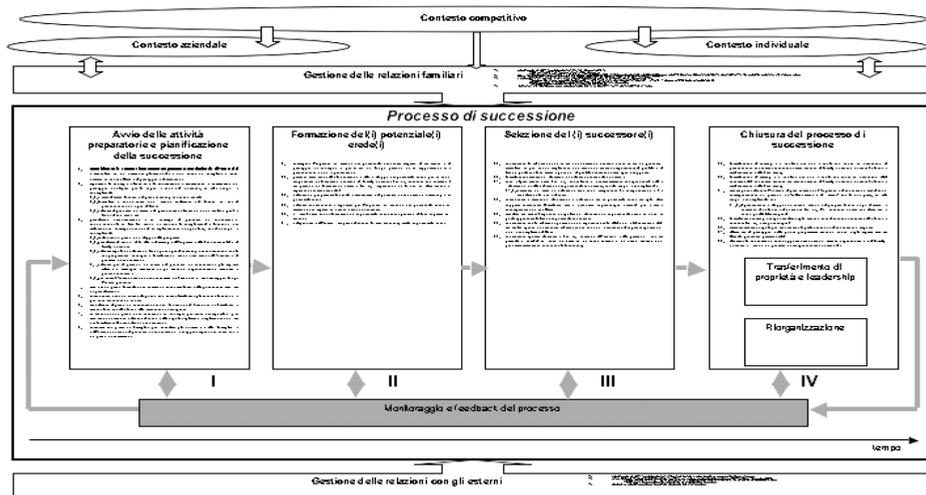
Si riporta in Figura 3 una visione di sintesi del modello di best practice ottenuto. La parte centrale del modello è costituita dal processo di successione, articolato in quattro fasi, per ciascuna delle quali sono indicate le azioni da intraprendere per gestire con successo il passaggio generazionale in un FB. Tali fasi sono in sequenza tra loro e ciascuna di esse è collegata all'attività di monitoraggio e feedback che, durante l'intera durata del processo di successione, può modificarne lo svolgimento. Il processo di successione è a sua volta influenzato da due ulteriori "aree di azione", denominate rispettivamente "gestione delle relazioni familiari" e "gestione

delle relazioni con gli esterni”, che possono influire sul buon esito della transizione generazionale. Anche per tali due aree il modello proposto suggerisce le best practice da seguire per gestire la successione.

Inoltre, in Figura 3 è possibile notare che, accanto alle sei aree di best practice, esistono tre categorie di fattori contingenti che possono influire sul successo di un passaggio generazionale in un FB: (i) il *contesto aziendale*, identificato da variabili quali la dimensione del business, le sue performance economico-finanziarie, il business model, la fase del ciclo di vita del FB, la cultura aziendale; (ii) il *contesto individuale*, definito da aspetti individuali quali il profilo personale (caratteristiche personali, condizioni personali e skill) e le motivazioni di predecessore e successore; e (iii) il *contesto competitivo*, individuato da variabili quali la struttura del settore industriale di riferimento, le dinamiche di mercato o le regolamentazioni governative (ad esempio licenze e vincoli legislativi); quest’ultimo può esercitare la propria influenza non soltanto sull’esito della successione, ma anche sul contesto aziendale e sul contesto familiare.

La differenza fra le tre categorie di fattori contingenti e le sei aree di best practice risiede nel fatto che i primi rappresentano unicamente delle variabili di contesto che impattano sulla successione, ma non possono essere controllate o manipolate dai manager del FB. In altri termini, i fattori contingenti costituiscono delle variabili date, che vincolano o indirizzano l’esito del processo di successione e la scelta del successore, ma sulle quali i manager del FB hanno un ridotto spazio di manovra. Al contrario, le aree di best practice comprendono variabili su cui i manager possono agire direttamente al fine di massimizzare la probabilità di successo della successione.

Fig. 3 - Il modello normativo per gestire con successo la successione nel family business.



## 6. Conclusioni

E' unanimemente riconosciuto che la successione rappresenta il problema principale dei family business (Ward, 2004), con importanti implicazioni per la loro continuità nel tempo. Più di trent'anni di ricerche sul tema hanno portato ad un consenso emergente su alcuni degli elementi che rivestono una importanza particolare per il successo di un passaggio generazionale. Tuttavia, la letteratura esistente presenta numerosi *gap*. *In primis* il fatto che essa è sostanzialmente frammentata e le ricerche condotte hanno a che fare con aspetti potenzialmente importanti, ma estremamente ridotti e limitati del fenomeno. In altri termini, la prevalente letteratura fornisce una visione frammentata e decontestualizzata della successione, che difficilmente permette di cogliere le implicazioni manageriali relative a tale processo.

Il presente lavoro ha cercato di superare tale *gap* della letteratura. L'analisi empirica condotta sui casi di successioni di successo e di insuccesso ha permesso di comprendere in maniera approfondita i fattori potenzialmente importanti per il successo di una successione e ha consentito agli autori di sviluppare un modello normativo di best practice che sistematizza e integra i diversi fattori e si rivela in grado di indicare in ottica sistemica le diverse practice per gestire con successo la successione nel family business. Il modello proposto si rivela pertanto di utilità sia per coloro che, nella prassi aziendale, si trovano a dover gestire il passaggio generazionale in un family business, sia per gli studiosi e gli accademici che, a diverso titolo, intendono investigare il tema della gestione del processo di successione secondo una prospettiva manageriale. Future attività di ricerca potrebbero essere indirizzate a valutare e testare il modello proposto su una più ampia base empirica.

L'analisi condotta, inoltre, è puramente qualitativa. Il ricorso all'utilizzo di metodologie quantitative nell'investigazione del fenomeno favorirà la possibilità di generalizzazione statistica dei risultati.

Il progetto di ricerca in corso si pone l'ambizioso obiettivo di superare i principali limiti dello studio, estendere i risultati della ricerca e fare ulteriore chiarezza sul problema della gestione del processo di successione nel family business.

MIP  
Politecnico di Milano

## Bibliografia

- Alcorn, P.B. (1982). *Success and survival in the family-owned firm*. McGraw-Hill, New York.
- AIDAF (2004). *Rapporto annuale sulle aziende familiari italiane*.
- Aronoff, C.E. and Ward, J.L. (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?. *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- Ayres, G.R. (1990). Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3(1), 3-22.
- Azzone, G. and Bertelè, U. (2004). *L'Impresa. Sistemi di governo, valutazione e controllo*. Etas, Milano.
- Barach, J.A. and Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business review*, 8(2), 131-155.
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A. and Doochin, B.A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barnes, L.B. (1988). Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Barnes, L.B. and Hershon, S.A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 1, 42-46. 22.
- Birley, S., Ng, D. and Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 36(6), 598-608.
- Brockhaus, R.H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Burkart, M., Panunzi, F. and Shleifer A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2201.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. and García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Cadieux, L., Lorrain, J. and Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.
- Calder, G.H. (1961). The Peculiar Problems of a Family Business. *Business Horizons*, 4, 93-102.
- Carlock, R.S. and Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and the Business*. Palgrave Publishers Ltd., Houndsmill, New York.
- Caselli, F. and Gennaioli, N. (2003). Dynastic Management. *National Bureau of Economic Research*, working paper 9442, January.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-32.
- Churchill, N.C. and Hatten, K.J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small businesses. *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51-64.
- Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983). The five stages of small growth. *Harvard Business Review*, May-June, 30-51.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (2000). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (3<sup>rd</sup> Edition)*. Random Books, London.
- Compagno, C. and Pittino, D. (2001). *Succession processes and top team evolutions in small*

family business. Research Forum Proceedings, FBN annual world conference, Rome.

Corbetta, G. and 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. and Preti, P. (1988). La successione nelle imprese familiari. *Economia e Management*, 2, 123-139.

Correl, R.W. (1989). Facing up to moving forward: A third-generation successor's reflections. *Family Business Review*, 2(1), 17-29.

Crego, E.T. Jr. (1996). Motivating your non-family managers. In M. Fischetti (Ed.), *The family business management handbook*. Family Business Publishing Co., Philadelphia.

Danco, L.A. (1982). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. University Press, Cleveland.

Danes, S.M., Zuiker, V., Kean, R., Arbuthnot, J. (1999). Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement. *Family Business Review*, 12(3), 241-252.

Davis, J.A. and Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

Davis, P.S. and Harveston, P.D. (1998). The influence of family on business succession process: A multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.

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

Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transition. *Family Business Review*, 12(1), 41-55.

Dvir, D., and Shenhar, A. (1992). Measuring the Success of Succession in a Family Business. *Family Business Review*, 5, 48-66.

Dvir, D. (1993). Successful Succession in a Family Business. *Family Business Review*, 6, 24-38.

Dyck, B., Maus, M., Starke, F.A. and Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.

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

Dyer, W.G. and Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71-83.

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

Erven, B.L. (2004). *Management Succession Issues in Family Business*. Available at <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/erven.cfm>.

Family Firm Institute (2003). *Facts and Perspectives on Family Businesses Around the World*. Available at <http://www.ffi.org>.

Fischetti, M. (Ed.) (1997). *The family business succession handbook. A practical guide to transferring leadership and ownership to the next generation*. Family Business Publishing Co., Philadelphia.

Fleming, Q.J. (2000). *Keep the family baggage out of the family business. Avoiding the seven deadly sins that destroy family businesses*. Fireside, New York.

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

Frits, R. (1997). *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family Owned Firms Offer Anyone in Business*. Merritt Publishing, Santa Monica.

Gallo, M.A. (1995). Family businesses in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among largest thousand. *Family Business Review*, 8(4), 245-254.

Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M.M., and Lansberg, I. (1997). *Generation to*

*Generation: Life Cycle of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston.

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

Gordon, G.E. and Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 27, 227-254.

Greiner, L.W. (1972). Evolutions and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.

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

Habbershon, T.G., Williams, M. and MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Handler, W.C. (1989a). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Handler, W.C. (1989b). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. Doctoral Dissertation, Boston University School of Management.

Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 37-55.

Handler, W.C. (1992). The succession experience of the next-generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.

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

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

Harvey, M. and Evans, R.E. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?. *Family Business Review*, 8(1), 3-16.

Haynes, G.W., Walker, R., Rowe, B.R. and Hong, G.S. (1999). The Intermingling of Business and Family Finances in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 12(3), 225-239.

Holland, P.G. and Oliver, J.E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business. *Journal of Business Entrepreneurship*, 4(3), 27-38.

Johanisson, B. and Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 353-378. 24

Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organisational Dynamics*, 21, Winter, 59-71.

Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman, Glenview.

Kotler, P. (1992). *Family Business Governance*. Available at

<http://www.familybusinessmagazine.com>.

Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The problem of Institutional Overlap. *Organisational Dynamics*, 12(1), 39-46.

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

Lansberg, I. (1997). Making sibling team work. In M. Fischetti (Ed.), *The family business succession handbook*. Family Business Publishing Co., Philadelphia.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press, Boston.

Lansberg, I. and Astrachan, J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.

Lansberg, I., Perrow, E.L. and Rogolsky, S. (1998). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Lansberg, I.S. (1996). Twelve tasks in Succession. Build consensus, pick a candidate, and define roles. In M. Fischetti (Ed.), *The family business management handbook*. Family Business

Publishing Co., Philadelphia.

Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.

Malone, S.C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341-353.

Malone, S.C. and Jenster, P.V. (1992). The problem of the plateaued owner-manager. *Family Business Review*, 5(1), 25-41.

Matthews, C.H., Moore, T.W. and Fialko, A.S. (1996). *A theory of leadership succession in the family firm*. Presented at the 10th Annual Conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Atlanta.

McCullom, M.E. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*, 1(4), 399-417.

McGiven, C. (1978). The dynamics of management succession. *Management Decision*, 16(1), 32.

Montemerlo, D. (2000). *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*. Egea, Milano.

Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. and Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-422.

Nelton, S. (1986). Making sure your business outlasts you. *Nations Business*, January, 32-38.

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

Osborne, R.L. (1991). Second-generation entrepreneurs: Passing the baton in the privately held company. *Management Decision*, 29(1), 42-46.

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

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

Poutziouris, P., O'Sullivan, K. and Nicolescu, L. (1997). The [re]-generation of family business entrepreneurship in the Balkans. *Family Business Review*, 10(3), 239-260.

Poza, E.J. (2004). *Business Continuity is the Prize of Succession*. Available at <http://www.fambiz.com/Orgs/Baylor/legacy/buscont.cfm>.

Seymour, K.C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(3), 263-281. 25.

Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (1996). A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies. *Kluwer Academic Publishers*.

Sharma, P., Chrisman J.J., Pablo A.L. and Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 27(1), 1-36.

Sonnenfeld, J.A. (1988). *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. Oxford University Press, New York.

Sonnenfeld, J.A. and Spence P. (1989). The parting patriarch of a family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375.

Stavrou, E.T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-141.

Steier, L.P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (2004). Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 295-

303.

Stern, M.H. (1986). *Inside the family-held business*. Harcourt Brace Jovanovick, New York.

Swogger, G. (1991). Assessing the successor generation in family business. *Family Business Review*, 4(4), 397-411.

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

Unione Europea (2004). *Relazione annuale sul sistema imprenditoriale italiano*.

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

Vancil, R.F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press, Boston.

Wanderwerf, C. and Brush, B. (1992). *Managing Family Business*. Available at <http://www.familybusinessmagazine.com>.

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

Ward, J.L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan, New York.

Welsh, J.H.M. (1993). The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Success. *Family Business Review*, 6(1), 31-54.

Westhead, P. and Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.

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

Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods* (2<sup>nd</sup> Edition). Sage Publications, Thousand Oaks.

## **Abstract**

This article is the result of the collaboration between fifteen Italian family businesses and the Competence Area on Entrepreneurship and Family Business of MIP, the Business School of the Politecnico di Milano.

The research has been framed around a time period of three years and aimed at providing a normative model of best practices for managing the succession process in family businesses.

The succession is a key factor that strongly affects the survival of family businesses. However, in spite of this, the extant literature on this topic is fragmented. The model proposed in this article tries to overcome this gap of the literature and offers a systemic view of the succession process and a set of practices for successfully managing it.

The formulation of the model is based on an in-depth review of the literature on family business, combined with an empirical study that allowed to validate the literature-based best practices for managing succession and to identify new ones. The multiple case-study research methodology gives scientific validity to the model, although future researches based on quantitative methodologies will be needed in order to support the statistical generalization of the emerged empirical evidence.

## **Riassunto**

Questo articolo è il risultato della collaborazione tra quindici family business italiani e l'Area di Competenza su Imprenditorialità e Family Business del MIP, la Business School del Politecnico di Milano.

La ricerca è stata articolata su un orizzonte temporale di tre anni con l'obiettivo principale di fornire un modello normativo di best practice per la gestione della successione nei family business, tema centrale dati alla mano per la sopravvivenza di tali imprese e finora affrontato in modo frammentato dalla letteratura scientifica. Il modello proposto supera il gap riscontrato nella letteratura, indicando in modo sistemico le implicazioni manageriali del processo di successione e le practice per gestirlo con successo.

L'elaborazione del modello è basata su un'approfondita analisi della letteratura e su una successiva analisi empirica che ha permesso di validare le best practice per gestire il processo di successione presenti in letteratura e di identificarne delle nuove. La metodologia di ricerca dei casi di studio multipli assicura la solidità scientifica del modello proposto, sebbene la futura adozione di metodologie quantitative sarà necessaria per favorire la generalizzabilità statistica dell'evidenza empirica emersa.