



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Dottorato di Ricerca in Management and Law. Ciclo XV

**La convivenza generazionale nelle piccole e  
medie aziende familiari: fattore di sviluppo o  
di crisi?**

Tutore: Chiar.mo  
Prof. Luca DEL BENE

Tesi di Dottorato di:  
Lucila M. GARAVAGLIA

Anno Accademico 2015 – 2016

**A miei nonni**



## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero ringraziare le due università che mi hanno offerto l'opportunità di seguire un Dottorato di Ricerca specializzandomi su una tematica che ho sempre avuto vicina al cuore: Le piccole e medie aziende familiari. Grazie all'Università Politecnica delle Marche (UNIVPM) per permettermi di vivere questa esperienza indimenticabile, che senza dubbio segnerà la mia vita; e grazie anche all'Universidad Nacional del Litoral (UNL), per avermi formato professionalmente durante gli anni, e avermi incentivato ad avere una migliore educazione.

Un particolare ringraziamento va alle aziende familiari protagoniste dei casi, alla loro disponibilità e collaborazione alla ricerca e a vincere la riservatezza propria delle aziende (soprattutto nel toccare temi non solo aziendali, ma anche personali). Il lavoro svolto con loro mi ha insegnato molto sul funzionamento delle aziende familiari e mi ha consentito di realizzare un lavoro di ricerca su una delle principali sfide che hanno dovuto affrontare e alcuni ancora affrontano.

Un particolare affettuoso ringraziamento va al Prof. Luca Del Bene che ha sempre accompagnato con discrezione la mia crescita professionale nel mondo delle aziende familiari. Grazie per il tempo condiviso, per la pazienza, perseveranza e professionalità con la quale ha guidato mio lavoro tutti questi anni.

Inoltre desidero ringraziare ai professori: Marco Cucculelli, Giuseppe Canullo e Attilio Mucelli per la loro collaborazione in questi anni di Dottorato.

Infine, un grandissimo grazie alla mia famiglia, a quelli che non ci sono più, ma che mi hanno insegnato le cose più importanti della vita e mi hanno iniziato all'amore per le aziende familiari. Grazie alla mia mamma, a miei fratelli, a Cristian e a tutti quelli che mi hanno accompagnato in questa avventura con incondizionato affetto e sacrifici quotidiani.

Mi auguro che questo lavoro costituisca il primo passo di un nuovo percorso nella mia carriera e rimango volentieri a disposizione di tutti coloro che vorranno suggerirmi modifiche o segnalarmi errori.

Lucila Mariel Garavaglia.

Ancona, ottobre 2016.

## INDICE

---

<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I: L'AZIENDA FAMILIARE E L'IMPORTANZA DEL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE.....</b>	<b>9</b>
1.1.    DEFINIZIONE E ANALISI DELLE AZIENDE FAMILIARI. ....	10
1.2.    I VANTAGGI COMPARATIVI DELL'AZIENDA FAMILIARE E L'IMPORTANZA DELLA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE.....	16
<b>CAPITOLO II: LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE: IL RUOLO DEGLI ATTORI E LE PRINCIPALI FASI E SITUAZIONI DI VULNERABILITA CHE L'AZIENDA DEVE AFFRONTARE. ....</b>	<b>29</b>
2.1. PRINCIPALI PROTAGONISTI DELLA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE. ....	38
2.2. LA PIANIFICAZIONE DEL PROCESSO SUCCESSORIO. ....	51
2.2.1. <i>Fasi del processo successorio.</i> ....	56
2.2.2. <i>La formazione del successore.</i> .....	60
2.2.3. <i>La scelta del successore.</i> .....	63
<b>CAPITOLO III: IL PERIODO DI CONVIVENZA GENERAZIONALE E LA TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE IMPRENDITORIALI COME CONDIZIONE DI PERDURABILITA DELL'AZIENDA FAMILIARE.....</b>	<b>69</b>
3.1. DEFINIZIONE E IMPORTANZA NELLA VITA DELL'AZIENDA FAMILIARE. ....	69
3.2. IL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE NELLE PICCOLE E MEDIE AZIENDE FAMILIARI. ....	84
3.3. REQUISITI PER UN PERIODO DI CONVIVENZA GENERAZIONALE DI SUCCESSO. ....	89
3.3.1. <i>Caratteristiche del predecessore.</i> .....	91

3.3.2. <i>Caratteristiche del successore</i> .....	96
3.3.3. <i>Caratteristiche della relazione tra predecessore e successore</i> .....	103
3.4. IL TRASFERIMENTO DELLA RESPONSABILITÀ DI GOVERNO E IL SUCCESSO DEL PERIODO DI CONVIVENZA GENERAZIONALE.....	111
<b>CAPITOLO IV: LA RICERCA EMPIRICA.....</b>	<b>1199</b>
4.1. LA METODOLOGIA DI RICERCA.....	1199
4.2. IL PROGETTO DI RICERCA: LO STUDIO DI CASI MULTIPLI.....	124
4.3. POPOLAZIONE E CAMPIONE.....	132
4.4. PROCEDURE E ANALISI DEI DATI.....	139
<b>CAPITOLO V: I RISULTATI DELLA RICERCA.....</b>	<b>143</b>
5.1. CARATTERISTICHE DEL PREDECESSORE.....	146
5.2. CARATTERISTICHE DEL SUCCESSORE.....	157
5.3. CARATTERISTICHE DELLA RELAZIONE TRA PREDECESSORE E SUCCESSORE.....	171
5.4. IL TRASFERIMENTO DELLA RESPONSABILITÀ DI GOVERNO.....	182
5.5. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE.....	195
<b>BIBLIOFRAFIA .....</b>	<b>201</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>216</b>
QUESTIONARIO DELL'INTERVISTE.....	216

## **PREMESSA**

---

Le piccole e medie aziende sono il motore economico della maggior parte delle nazioni in tutto il mondo (Durst & Wilhelm, 2012; Gallo, 2008; Desouza & Awazu, 2006) e una gran quantità di attività economiche sono condotte da questi affari. Nonostante, meno della metà di tutte queste aziende sopravvivono oltre a cinque anni (Wee & Chua, 2013). Questa rilevanza impone una riflessione sulle dinamiche e le criticità che le caratterizzano, con l'obiettivo di generare qualunque perfezionamento nella sua struttura e nel suo agire, che si traduca in un miglioramento significativo per il paese.

A sua volta, la maggior parte delle piccole-medie aziende italiane sono aziende familiari (Cesaro, 2000; Vignali, 2012; Lattanzi, 2014), il cui principale problema che devono affrontare, dopo essere riusciti a sostenersi nel mercato per almeno cinque anni, è la transizione nella leadership aziendale (Beckhard & Dyer, 1983; Dyer, 1989; Ward, 1990, 2004; Gersick et al., 1997; Chua et al., 2003; Bennedsen et al., 2007; Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2010), e dentro di questa difficoltà i principali errori/imprecisioni che mettono a rischio la continuità dell'azienda si presentano nelle "relazioni familiari" tra i diversi membri che partecipano del processo (Morris et al., 1997; Miller et al., 2003; Chirico, 2008). Questi rapporti includono, principalmente, la relazione tra predecessore e



successore, ma anche la esistente tra questi e i diversi familiari e stakeholder dell'azienda che intervengono nel processo di transizione imprenditoriale.

Negli ultimi quaranta anni grande attenzione è stata posta dalla letteratura alle aziende familiari, e in particolare, al processo successorio (Chirico & Salvato, 2008; Sharma, 2004). Tuttavia solo nel ultimo periodo gli aspetti relazionali all'interno dell'azienda familiari hanno acquistato un rilevanza notevole nella letteratura, ma quasi sempre focalizzati sulle grandi aziende, ignorando le piccole e medie (McAdam & Reid, 2001; Desouza & Awazu, 2006; Zapata et al., 2009; Durst & Edvardsson, 2012; Durst & Wilhelm, 2012; Bañegil et al., 2013; Xu et al., 2014; Press, 2016).

Allo stesso tempo, le relazioni familiari acquistano una maggior rilevanza attualmente come conseguenza dell'attenzione posta dalla letteratura economico-aziendale sul ruolo della conoscenza quale risorsa strategica per l'affermazione delle imprese (Quagli, 1995; Grant, 1996; Spender & Grant, 1996; Rullani, 2004, 2011; Chirico, 2008; Turco & Fasiello, 2011; Duh, 2014; Lattanzi et al., 2016). Essa è riconosciuta come una delle risorse più importanti che possiede un'azienda, una delle principali fonti da cui deriva la possibilità di poter ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Argote & Ingram, 2000). La conoscenza è diventata un indispensabile fattore di sviluppo dell'azienda che può favorire continue e crescenti generazione di valore (Polany, 1967; Nonaka, 1991; Nonaka

& Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Chirico, 2008; Boyd et al., 2015). Imparare come gestiscono le piccole e medie aziende le loro conoscenze è un fattore chiave del loro successo (Coyte et al., 2012; Desouza & Awazu, 2006).

La capacità di un'azienda di generare valore è, in gran parte, basata sulla attitudine della stessa di gestire le sue conoscenze<sup>1</sup> (Rullani, 2004; Hernandez & Nava, 2009; Wang & Noe, 2010; Durst & Wilhelm, 2012). Grant (1996) sostiene che l'azienda è una istituzione destinata a integrare le loro conoscenze. Pertanto, una delle problematiche fondamentali per la sopravvivenza di qualunque azienda risiede in identificare i meccanismi che permettono di acquisirle, proteggerle, accumularle, integrarle e rinnovarle costantemente. Nella fattispecie delle aziende familiari ciò è ancora più accentuato in quanto tali conoscenze sono sedimentate soprattutto nella figura dell'imprenditore (Gersick et al., 1997; Dyck et al., 2002; Cabrera-Suarez et al., 2001; Zahra et al., 2007; Durst & Edvarsson, 2012; Lattanzi et al., 2012; McAdam & Reid, 2001), motore dell'innovazione e portatore di conoscenze e competenze difficilmente imitabili, se non dopo un certo tempo e dietro grossi investimenti.

---

<sup>1</sup> “In questa prospettiva, all'azienda si guarda come insieme di conoscenze specifiche, fortemente localizzate e dunque trasferibili o imitabili con difficoltà. È mediante il processo di apprendimento che l'azienda integra, modifica e aggiorna il proprio patrimonio di conoscenza. Lo richiede il mercato, è un processo che alimenta la vitalità economica e che impone il continuo adeguamento ai mutamenti nel contesto ambientale. Competenze e conoscenze rappresentano elementi che differenziano e che insieme contribuiscono in maniera rilevante alla configurazione dell'identità strategica che è strettamente legata al vantaggio competitivo” (Lattanzi et al., 2012, p.158).

In questo contesto, il ruolo dell'imprenditore (o gruppo imprenditoriale) diventa fondamentale. Lui è il principale depositario delle conoscenze aziendali, e il futuro successo dell'azienda familiare dipende, in larga misura, della sua volontà di trasferire e integrare le sue conoscenze con quelle della nuova generazione (successore) e del tipo di relazione che riesce a stabilire con il successore (Chirico, 2008). La sostituzione dell'imprenditore e la sua relazione con il successore presenta sia opportunità come potenziali ostacoli che possono inficiare il divenire del processo di creazione di valore. In questo contesto, il processo di successione imprenditoriale, e più precisamente, il periodo di convivenza generazionale che si produce prima del trasferimento del ruolo di leader dell'azienda familiare, è una fase chiave per la continuità dell'organizzazione (Duh, 2014; Durst & Edvardsson, 2012).

Riguardo all'accumulazione, interpretazione e integrazione delle conoscenze, è fondamentale sviluppare una strategia volte a favorire il trasferimento delle stessi in capo al successore, il quale dovrà garantire allo stesso tempo la loro valorizzazione. Il fatto di trasmettere le conoscenze e competenze dell'imprenditore al successore, non vuole dire che quest'ultimo solo deve prenderli e processarli, con l'obiettivo di assimilarsi all'imprenditore. Il trasferimento delle conoscenze implica una fase di traduzione e interpretazione cognitiva e tecnico-pratica, che può condurre inclusive al rifiuto delle conoscenze,

se non si condividono le caratteristiche, o sono considerati obsoleti. Al interno di questa prospettiva di analisi, *il presente lavoro intende analizzare la dinamica del trasferimento/accrescimento/sfruttamento delle conoscenze imprenditoriali, indagando sui principali elementi che possono facilitare/ostruire questo processo nelle piccole e medie aziende familiari.*

A tal fine, nella prima parte del presente lavoro (capitoli I, II e III) si riporta i principali contributi teorici sul tema dell'azienda familiare, con particolare attenzione al processo di transizione imprenditoriale, e fondamentale, al periodo di convivenza generazionale che si produce prima del trasferimento del ruolo imprenditoriale. Dentro questo periodo, nel capitolo tre, si realizza un'analisi dei principali fattori che possono influenzare il trasferimento delle conoscenze tra le generazioni, e si sviluppano le ipotesi della presente indagine. Successivamente si sviluppa la metodologia utilizzata per realizzare la indagine (capitolo IV) e in seguito, sulla base dei risultati emersi dalla ricerca sul campo (Capitolo V), si propone un modello che possa essere utile ad identificare gli aspetti di maggiore criticità che le piccole-medie aziende familiari devono prendere in considerazione in sede di convivenza generazionale e che incrementano il rischio di insuccesso della transizione imprenditoriale. La ultima parte è riservata alle conclusioni e allo sviluppo di possibili nuove domande di ricerca per le prossime indagini a realizzare sul campo.



**CAPITOLO I:**  
**L'AZIENDA FAMILIARE E L'IMPORTANZA DEL**  
**TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE.**

---

Negli ultimi anni, l'interesse per lo studio delle imprese familiari secondo diverse prospettive si è amplificato in modo significativo<sup>2</sup>. Il principale motivo che ha favorito questo cambiamento è, senza dubbio, l'importanza che queste aziende hanno acquisito nel sistema globale economico (e italiano in modo particolare), ma anche e soprattutto l'elevato tasso di mortalità che le contraddistingue (Venter et al., 2005; Miller et al., 2003; Corbetta, 2010).

I diversi studi realizzati in questo campo presentano tuttavia alcune rilevanti difficoltà metodologiche. Prima fra tutte riguarda l'oggetto di studio, la cui determinazione risulta essere un problema irrisolto da più di cinquanta anni, nonostante i numerosi tentativi, alcuni di particolare rilevanza (Sandig, 2004).

In Italia, le aziende familiari costituiscono la tipologia d'impresa più diffusa. Nonostante, i dati cambino secondo la definizione di azienda di famiglia adottata

---

<sup>2</sup> Fino agli anni settanta, l'azienda familiare era considerato un modello transitorio di impresa, poiché era interpretata come una fase di passaggio obbligatorio per lo sviluppo di imprese di grande dimensione (Corbetta, 1995; Devecchi & Fraquelli, 2008). In seguito, il peso e la persistenza delle imprese famigliari nelle economie dei paesi tanto europei, quanto anglosassoni, hanno confutato tale teoria interpretativa, determinando l'affermazione dell'impresa familiare come modello di impresa persistente e suscitando l'interesse accademico allo studio delle caratteristiche di tale tipologie di aziende (Corbetta, 1995;Turco & Fasiello, 2011).

e dei criteri di classificazione utilizzati da ogni autore. Le aziende familiari rappresentano il 93% delle imprese italiane (Studying the Economic Impact of Family Businesses, 2014), impiegano il 52% della forza di lavoro nazionale e producono circa il 70% del PIL (CERIF, 2008). A tal riguardo, la realtà italiana si caratterizza non solo per la consistenza del fenomeno, ma soprattutto perché lo stesso presenta un carattere trasversale che connota sia imprese di piccola dimensione, sia imprese medio-grandi (Compagno, 2008), a prevalente controllo di natura familiare.

Dall'analisi di questi dati emerge, dunque, come le imprese familiari rappresentano qualcosa di "comune" all'interno della struttura della nostra società, ma a loro volta possiedono una caratteristica peculiare per cui diventano oggetto di studio di diverse discipline: lavoro e famiglia, due delle parole chiave che danno senso alla vita di ogni persona si combinano generando una forza straordinaria e unica (Gersick et al., 1997).

### **1.1. Definizione e analisi delle aziende familiari.**

Come detto in precedenza, una delle maggiori difficoltà nello studio delle imprese familiari è quella di definire l'oggetto di studio (Litz, 1995; Gallo, 1998; Lattanzi & Morelli, 2012). Attualmente non esiste una definizione generalmente accettata di azienda familiare, tanto che dallo studio di Habbershon e Williams (1999) emergono quarantaquattro diverse definizioni presenti in letteratura. Anche

Sharma, nel 2002, propone una tipologia che identifica 72 distinte categorie di impresa familiare, in base al grado di coinvolgimento della famiglia nelle funzioni di governance e management.

Le definizioni che propongono una chiara demarcazione tra ciò che è azienda familiare e ciò che non lo è, tuttavia, risultano spesso troppo complesse oppure non comprendono i casi che il buon senso definirebbe come aziende familiari<sup>3</sup>.

La principale difficoltà che genera l'utilizzazione di criteri di demarcazioni sfocate nei diversi studi sulle aziende familiari, è il confronto dei loro risultati (Lansberg, 1988).

Questo studio prende come riferimento la definizione proposta da Demattè & Corbetta (1993, p.5), secondo la quale azienda familiare è quella unità economica nella quale: *“il capitale sociale e le decisioni fondamentali d'azienda risultano controllate da un'unica famiglia o da poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela, di stretta affinità o da solide alleanze”*.

La scelta di questa definizione viene motivata per i seguenti argomenti:

---

<sup>3</sup> Per esempio, la maggioranza delle definizioni di autori nazionali e internazionali di azienda familiare menzionano al legame che si individua tra famiglia e azienda, senza esplicitare i diversi livelli a cui fanno riferimento (proprietario e/o di governo e/o direttivo), generando una evidente difficoltà a ricondurre a un'unica definizione. Altri, al realizzare una classificazione troppo dettagliata e profonda, escludono alcune aziende che sarebbero considerate come “familiari” per qualcuno che le conosca.



✓ Il controllo aziendale è detenuto da una o poche famiglie in virtù del possesso totale (Proprietà familiare chiusa) o maggioritario (proprietà familiare aperta) del capitale di rischio (Corbetta, 1995).

✓ La presenza della famiglia influenza gli obiettivi, le strategie e le strutture dell'azienda (Lansberg, 1988).

È importante evidenziare che, alcuni autori collocano la volontà di mantenere la proprietà e la gestione dell'azienda all'interno della famiglia come una delle condizioni necessarie per considerare un'azienda come familiare (Litz, 1995; Ward, 1988, 1997; Gallo, 1998; Venter et al., 2005). Tuttavia, il trasferimento intergenerazionale è un efficace carattere distintivo dell'azienda familiare in particolari periodo di vita dell'azienda, mentre può essere fuorviante in altri. Per esempio, un'azienda potrebbe perdere la qualifica di familiari se a gestirla fosse un giovane che ha ereditato l'impresa dal padre e che non ha ancora figli o alcuna altra persona per essere interessati alla successione. Inoltre, la potenziale trasmissione è una condizione talmente soggettiva che, nel momento di essere rilevata empiricamente presenta più di una difficoltà (Di Toma & Montanari, 2012). Ulteriormente, la trasmissione agli eredi è legata a la volontà delle parti, la quale, oltre ad essere difficile da rilevare, può anche essere mutevole nel tempo (Litz, 1995; Chua et al., 1999).

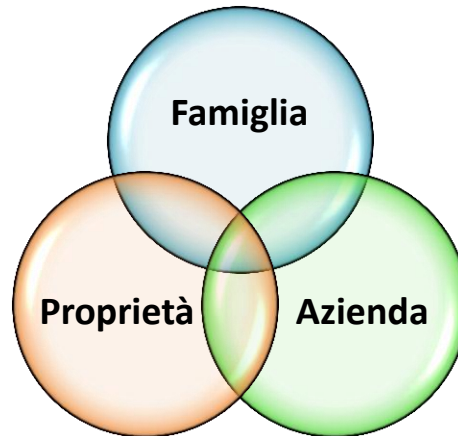
Al di là di questa definizione, ciò che caratterizza l'azienda familiare e la differenza rispetto agli altri modelli di azienda è la coesistenza di tre sottosistemi interconnessi tra loro: proprietà, famiglia e azienda (Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2004; Ward, 1990). Questo modello, introdotto nei primi anni '80 da Renato Tagiuri e John Davis, è conosciuto come modello di sovrapposizione istituzionale o "Modello dei tre cerchi"<sup>4</sup>. Ciascun componente di questo modello risponde a norme, valori e fabbisogni diversi: la famiglia è attenta ai legami affettivi e alla tutela dei propri membri; la proprietà è focalizzata sulla remunerazione e sul ritorno del capitale investito; l'impresa privilegia l'efficienza produttiva e manageriale e il conseguimento di vantaggi competitivi. Questi obiettivi risultano spesso in conflitto tra loro e da tale divergenza deriva la complessità nel governo di questi assetti aziendali. A sua volta, la complessa sovrapposizione genera infinite configurazioni organizzative possibili, che variano secondo la dimensione dell'azienda, le relazioni esistenti e la struttura organizzativa<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> I due autori hanno ideato un modello di rappresentazione del sistema del Family Business basato su tre sottosistemi indipendenti, ma tra loro interconnessi: oltre a la famiglia e all'azienda si inserisce anche la proprietà. Questa ultima interseca gli altri due fattori (azienda e famiglia) mantenendo allo stesso tempo i propri connotati, riferibili al rendimento dell'investimento nell'azienda.

<sup>5</sup> Famiglia e azienda sono strutturalmente diverse. Mentre la prima è un'azienda di consumo, guidata per valori di tipo affettivo, relazioni basate sulla collaborazione reciproca, e una finalità prevalentemente di protezione e sopravvivenza di suoi membri; la seconda è un'azienda di produzione, con valori legati all'efficienza, relazioni basate su principi gerarchici e una finalità orientata alla creazione di valore attraverso la produzione di un determinato bene o servizio.

**Figura 1: MODELLO DEI TRE CERCHI**



Fonte: Elaborazione propria in base a Tagiuri & Davis (1982)

I tre componenti si uniscono in un'area in comune dando luogo a un sistema complesso. Generalmente, le piccole aziende familiari si caratterizzano per la massima sovrapposizione dei tre sottosistemi; nel momento in cui l'azienda cresce e si sviluppa, la zona comune comincia ad avere un'incidenza sempre minore (Gersick et al., 1997; Gallo, 1998). Nelle piccole aziende famigliari, diffusamente fondate su modelli imprenditoriali puri (Marchini, 1995), appare più elevato il rischio che le finalità aziendale vengono subordinate a quelle familiari e sorga un problema di conservazione del valore dell'impresa nel tempo che si riconduce a la gestione ed al trasferimento delle conoscenze e competenze che risiedono prevalentemente nella figura dell'imprenditore (Turco & Fasiello, 2011).

---

Questo modello permette di analizzare meglio la problematica delle relazioni familiari/aziendali, e in particolare, la sopra posizioni dei diversi ruoli. Il modello aiuta a esplicare perché il conflitto è inerente alla struttura dell'azienda familiare (Morris et al., 1997; Harvey & Evans, 1994). Ma il modello aiuta anche a spiegare perché è vitale integrare i diversi punti di vista, e perché è importante gestire gli interessi aziendali, familiari e della proprietà seguendo sani principi quali il rispetto e l'armonia familiare.

Il modello dei tre cerchi è un ottimo strumento per capire la dinamica dell'azienda di famiglia in un dato momento. Tuttavia, l'azienda è un sistema in evoluzione, in cui ciascuno dei tre sottosistemi passa per differenti fasi nel corso del tempo<sup>6</sup>.

I periodi di transizione e di cambiamento tra stadi, come per esempio il periodo di convivenza generazionale tra precessore e successore nel processo di transizione imprenditoriale, sono i più critici e impegnativi nell'evoluzione delle aziende familiari. La transizione è, di solito, un periodo d'incertezza in cui i decisori sentono grande ansia e vulnerabilità (Gersick et al., 1997). Queste sensazioni sono comprensibili in quanto, in questo periodo, l'azienda opta per le scelte fondamentali che modelleranno il loro futuro. Il modello delle fasi di

---

6 Per un ulteriore approfondimento sul sistema evolutivo dell'azienda familiare si veda: Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M., Lansberg I. (1997) Empresas familiares: generación a generación. Mc Graw-hill. Mexico.

crescita di Greiner (1972) sostiene che le organizzazioni passano attraverso 6 fasi di sviluppo, che dipendono della età e della dimensione. In ogni fase l'azienda necessita di strategie e strutture adatte per sostenere lo sviluppo<sup>7</sup>.

In ogni periodo di transizione la famiglia definisce il ruolo che vuole sviluppare nel futuro. Nella pratica, si tratta di esplicitare l'impegno quantitativo e qualitativo che la famiglia intende offrire per il suo futuro sviluppo (Cesaroni & Ciambotti, 2011).

## **1.2. I vantaggi comparativi dell'azienda familiare e l'importanza della trasmissione delle conoscenze.**

Nel corso degli anni, diversi autori hanno cercato di chiarificare se la partecipazione della famiglia tanto nella proprietà quanto nel management è un elemento positivo o negativo del business senza arrivare ad alcun accordo, nonostante i numerosi tentativi. Alcune imperfezioni nello sviluppo delle indagini hanno contribuito a questo risultato. Per esempio, prendendo in considerazione lo studio realizzato da Miller, Mininchilli e Corbetta (2013) le principali insufficienze citate sono: non esiste una unica definizione di azienda familiare adottata, la maggioranza delle indagini si focalizzano solo nelle grandi aziende, e non prendono in considerazione alcune differenze chiave dentro di

---

<sup>7</sup> Per un ulteriore approfondimento si veda: Greiner, L.E. (1972) Evolution and revolution as organization grow.

questo universo di studio così divergenti, tra cui: dimensioni, struttura di governo, settore, ecc.

Alcuni degli autori che considerano la componente “familiare” come un aspetto positivo all’interno del family business hanno sottolineato i vantaggi che queste aziende possiedono rispetto ad altri tipi di organizzazioni. Tra i principali si evidenzia:

✓ *Il clima di lavoro:* caratterizzato dal "senso di appartenenza" e dallo "spirito di sacrificio" presente in tutti o quasi tutti i membri della famiglia (Gersick et al., 1997; Sharma et al., 1997; Habbershon & Williams, 1999). Il profondo senso di appartenenza che l’imprenditore di solito manifesta per l’azienda familiare si traduce in dedizione e impegno, non solo suo, ma di tutte le persone che lavorano nell’azienda. Le persone si sentono parte di un grande progetto e vedono come il loro lavoro contribuisce a raggiungere gli obiettivi dell’azienda. Per tali motivi, dedicano molto del loro tempo ed energie nell'azienda di famiglia e lo fanno per scelta, piuttosto che per obbligo.

✓ *Minori costi:* i costi relativi alle risorse umane sono di solito inferiori (reclutamento, selezione, ecc.). Inoltre, le aziende familiari offrono un lavoro più flessibile. In più, richiedono minori costi di monitoraggio e controllo e utilizzano strutture organizzative più snelle ed

efficienti (Echezárraga.& Martinez, 2010). Oltre a ciò, i costi di agenzia e dei processi decisionali sono anch'essi inferiori a causa della struttura semplificata e il rapporto diretto tra proprietari, dirigenti, e famigliari (Chrisman et al., 2004).

✓ *Minore burocrazia*: che si manifesta in una maggiore flessibilità e velocità nel processo decisionale (Gallo, 2008). Le imprese familiari hanno una maggiore capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali (Maggioni & Del Giudice, 2011). Questo si deve, fondamentalmente, alle loro strutture meno rigide e ai sistemi informali che le caratterizzano. Inoltre, possiedono un linguaggio colloquiale che permette di comunicare in modo più diretto e scambiare informazioni più facilmente (Xu et al., 2013).

✓ *Maggiore impegno con la missione aziendale*: aspetto direttamente correlato con il senso di appartenenza all'azienda familiare (Rubinfeld et al., 2013; Echezárraga.& Martinez, 2010).

✓ L'azienda familiare possiede una *reputazione e un sistema di relazioni con i differenti stakeholder più forte ed è molto più affermata sui valori* rispetto al resto delle organizzazioni. (Sharma et al., 1997, 2001).

✓ *L'azienda di famiglia possiede maggior capacità di pianificazione e investimenti a lungo termine* (Ward, 1997; Steir, 2001; Maggioni & Del Giudice, 2011; Echezárraga & Martinez, 2010). Queste aziende si

caratterizzano per avere un "capitale paziente", con la capacità di investire in progetti che offrono opportunità a lungo termine. A causa di questa capacità di guardare a lungo termine, le imprese familiari sono meno reattive ai cicli economici e hanno un minore costo del capitale.

Questi vantaggi generali, evidenziati in numerose indagini svolte nel tempo in diversi paesi, dicono poco circa l'origine del vantaggio competitivo dell'azienda familiare; non è chiaro se derivano da fattori interni o esterni, la durata che possiedono o sotto quali condizioni ambientali si verificano (Habbershon & Williams, 1999). Allo stesso tempo, non è noto il modo in cui questi vantaggi impattano sui processi di direzione strategica dell'azienda familiare, sulla sua performance economica, o sul raggiungimento dei suoi principali scopi (Sharma et al., 1997).

La semplice identificazione di attributi positivi o negativi non determina, infatti, un vantaggio competitivo per l'azienda. Quest'ultimo si genera quando l'azienda sviluppa una strategia che crea valore, la quale non può essere simultaneamente implementata da un altro concorrente attuale o potenziale. Il vantaggio competitivo, infatti, si considera sostenibile nella misura in cui i concorrenti non siano in grado di riprodurre i benefici ottenuti dall'impresa (Barney, 1991; Porter, 1980).



La partecipazione della famiglia nell'azienda può essere una fonte di vantaggio competitivo o può causare il suo declino (Eddleston & Kellermanns, 2007). Tra gli aspetti negativi di questi tipi di azienda ci sono: il nepotismo, altruismo, il mix di movimenti economici tra la famiglia e l'azienda, i ritardi nella successione, i problemi legati all'insufficiente autofinanziamento e alla limitata possibilità di raccolta di capitale di rischio, l'eccessiva dipendenza e attaccamento alla figura del fondatore, la difficoltà di attrarre persone di talento, ecc. (Corbetta, 1995; Gallo, 1998; Echezárraga.& Martinez, 2010; Maggioni & Del Giudice, 2011; Dekker et al., 2015). Il punto chiave si trova nella gestione; se si beneficia di tali vantaggi oppure gli stessi risultano un peso. Infatti, se da un lato, si è consapevoli che le aziende familiari presentano delle caratteristiche che ne motivano il successo, da altro lato, occorre essere altrettanto consapevoli che tali punti di forza possono rappresentare delle fonti durature di vantaggio competitivo solo se si gestiscono adeguatamente i fattori di rischio riconducibili al legame esistente tra famiglia, impresa ed imprenditore.

Il punto centrale si trova quindi nella gestione delle risorse immateriale, fondamentalmente la conoscenza (Maggioni & Del Giudice, 2011). L'importanza che acquistano questi risorse si deve, sostanzialmente, a che ogni vantaggio precedentemente citato è direttamente vincolato al possesso, alla creazione e allo sviluppo di determinate competenze, capacità, relazioni, e conoscenze che

permettono all'azienda familiare di fare la differenza sul mercato rispetto alla concorrenza.

Attualmente, tra le risorse che possiede l'azienda familiare, la conoscenza è la più importante (Quagli, 1995; Grant, 1996; Spender & Grant, 1996; Rullani, 2004, 2011; Druker, 2009; Wang & Noe, 2010; Duh, 2014). Questo si deve, principalmente, al fatto che la conoscenza possiede una caratteristica differenziale di fronte alle tre risorse che sono stati considerati strategici fino ad adesso. Così come la terra, il lavoro e il capitale si consumano in quanto sono utilizzati, la conoscenza cresce e si moltiplica, anche in modo esponenziale, al essere utilizzata, distribuita e condivisa. Inoltre, la conoscenza ha un costo di riproduzione pari a zero o comunque un costo molto inferiore al costo della produzione iniziale (Rullani, 2004; 2011). Oltre a ciò, attualmente, tutta la produttività umana dipende della conoscenza, e le macchine sono semplicemente personificazione/espressione della conoscenza (Grant, 1996). Poi, la velocità esplosiva con la quale la conoscenza cresce, la misura in cui si è frammentata e la loro globalizzazione crescente generano una opportunità unica per tutte le piccole e medie aziende che imparino a gestirla e adattare le loro strutture in modo efficiente e efficace.

In questo lavoro la conoscenza<sup>8</sup> è vista come la somma di competenze, abilità e esperienze applicate da individui sotto forma di conoscenza teorica e azioni adottate per risolvere i diversi problemi (Davenport & Prusak, 1998). In altre parole, per conoscenza si intende la capacità sia di analizzare un problema afferente la gestione che di implementare un comportamento idoneo al suo superamento. Quindi non “solo sapere”, ma anche “saper fare” determinate operazioni. Tale secondo aspetto da alcuni studiosi è tenuto distinto è riassunto nel termine “competenze” (Quagli, 1995; Argote & Ingram, 2000).

La conoscenza si origina nella mente della persona e per diventare conoscenza organizzativa tanto le idee come gli ideali giocano un ruolo fondamentale (Nonaka, 1991). Nelle organizzazioni, la conoscenza è spesso incorporata non solo in documenti o archivi, ma anche nelle routine organizzative, i processi, le pratiche e le diverse norme. Può includere dati e informazioni così come la comprensione maturata attraverso l’esperienza, l’educazione o la ragione (Chirico, 2008, Hatak & Roessl, 2013). La conoscenza è una forza produttiva in azione, una *working knowledge* che agisce come parte del sistema produttivo nel suo insieme, collegando i soggetti produttori ad una comune prospettiva futura, una meta da raggiungere (Davenport & Prusak, 1998). “Per migliorare la produttività (in

---

<sup>8</sup> Allo stesso modo dal concetto di azienda familiare, la definizione di conoscenza possiede diverse interpretazioni e significati nella letteratura. Alcuni dei più grandi pensatori del mondo, da Platone a Popper, hanno incuriosito sulla domanda “Cosa si intende per conoscenza?”, senza arrivare a un chiaro consenso.

valore), i drivers che dovrebbero essere rilevanti e ottimizzati sono quelli che identificano il modo con cui le imprese accedono alle conoscenze disponibili, le arricchiscono col contributo di apporti originali e ne moltiplicano il valore allargando il loro bacino di uso” (Rullani, 2011, p.43).

Secondo Polanyi (1967), due tipi di conoscenze possono essere trasferite all'interno del processo successorio nell'azienda familiare: la *conoscenza esplicita* è formale e sistematica in modo da poter dividerla e comunicarla facilmente (Nonaka, 1991; Grant, 1996). Questa ha carattere universale ed è articolata in forma di documenti e database (Nonaka & von Krogh, 2008). Invece, la *conoscenza tacita* è molto personale, è difficile da formalizzare e per lo stesso di comunicare. È profondamente radicata nell'azione e nel compromesso di una persona con un contesto specifico (Nonaka, 1991). Consiste in competenze tecniche (saper come fare qualcosa) e modelli mentali (credenze e prospettive profondamente radicati che, tante volte, li diamo per scontati). Come conseguenza di essere difficile da imitare e sostituire, la conoscenza tacita occupa un ruolo centrale nello sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). La conoscenza tacita è rilevata attraverso le sue applicazioni. Il carattere tacito può indicare anche la inconsapevolezza da parte dell'operatore che ne è in possesso, nel senso che quest'ultimo non si rende conto delle sue peculiari abilità nell'esecuzione di certi compiti (Quagli, 1995). Se

questa conoscenza non può essere codificata, e può solo essere osservata attraverso la sua applicazione e acquistata mediante la pratica, il suo trasferimento tra le persone è lento, costoso e incerto (Grant, 1996). Entrambe le conoscenze sono complementari e non fluiscono facilmente all'interno dell'azienda (Cabrera-Suarez et al., 2001).

Nell'azienda familiare, la conoscenza risiede nelle diverse persone che lavorano nell'azienda, e soprattutto nell'imprenditore (Gersick et al., 1997; Dyck et al., 2002; Cabrera-Suarez et al., 2001; Zahra et al., 2007; Durst & Edvarsson, 2012). È proprio la combinazione di conoscenza tacita e esplicita che lui possiede la risorsa strategica più importante dell'azienda familiare (Calo, 2008; Stevens, 2010). All'avvicinarsi del periodo di transizione nella direzione dell'azienda familiare è necessario poter trasmettere tali conoscenze e competenze, integrarle tra la generazione uscente ed entrante per sostenere e migliorare il vantaggio competitivo<sup>9</sup>. All'interno di questa fase, la singolare relazione tra predecessore e successore presenta sia opportunità che potenziali ostacoli nella trasmissione e integrazione delle conoscenze.

Tanto le conoscenze tacite come esplicite si trasmettono e integrano tra entrambi le generazioni, ma i partecipanti devono prestare speciale attenzione alle

---

<sup>9</sup> Diversi autori hanno dimostrato che la trasmissione/integrazione della conoscenza è positivamente correlata con la riduzione dei costi e il miglioramento della performance, includendo la crescita delle vendite e ricavi provenienti da nuovi prodotti e servizi (Wang & Noe, 2010).

conoscenze tacite, già che dipendono in gran parte del imprenditore (sono conoscenze personali), sono difficile di esprimere, catturare, archiviare e riutilizzare, e se il successore non riesce a incorporarle, difficilmente altro membro dell'organizzazione si lo potrà insegnare (Nonaka, 1991; Chirico, 2008; Cabrera-Suarez et al., 2010; Hatak & Roessl, 2013).

La conoscenza è il risultato di un processo di apprendimento e presuppone non soltanto un certo numero di informazioni e la capacità di collegamento delle stesse, ma anche una stessa capacità applicativa alle situazioni aziendali e ambientali che si possono presentare (Quagli, 1995). Nella società della conoscenza, poche aziende familiari arrivano alla terza generazione (Marchini, 1995). Una delle principali cause che originano la morte di tante aziende è la difficoltà d'imparare (Senge, 1993), di trasmettere e integrare le conoscenze, con l'obbiettivo di generare un prodotto/servizio che crei valore per il cliente e permetta la continuità dell'azienda. È mediante il processo di apprendimento che l'azienda integra, modifica e aggiorna il proprio patrimonio di conoscenza (Lattanzi et al., 2012).

Per l'azienda familiare non è sufficiente possedere una serie di vantaggi comparativi rispetto alle aziende non familiari: il centro dell'attenzione viene trasferito al comportamento dell'azienda familiare, agli aspetti interni che le consentono di sostenere questi vantaggi, aggiornarli e migliorarli costantemente.

Oggi, e senza dubbio domani, “la capacità di imparare più velocemente rispetto ai concorrenti forse sia l'unico vantaggio competitivo sostenibile” (Ariel Geus in Senge, 1993). L'apprendimento reale tra le diverse generazioni che fanno parte dell'azienda di famiglia non deve convertirsi in un sinonimo di “assorbimento d'informazioni”, ma deve consentire di ricreare l'azienda continuamente. Il vero apprendimento deve espandere la capacità di creare che possiede l'azienda, deve permettere a ogni persona di istruirsi per fare qualcosa che prima non era in grado di fare (Senge, 1993).

Il processo di successione imprenditoriale, e più precisamente, il periodo di convivenza generazionale che si produce prima del trasferimento del ruolo di leader dell'azienda familiare, è una fase chiave per la continuità dell'organizzazione. In questo periodo, due o più persone con età, formazioni, obiettivi e interessi diversi, dovrebbero convivere e imparare gli uni dagli altri. L'apprendimento reciproco è l'origine delle conoscenze che si generano, e che a sua volta possono diventare la principale fonte di vantaggio competitivo per l'azienda familiare. *Di conseguenza, lo scopo di questo studio è determinare le variabili e le condizioni che favoriscono il trasferimento/accrecimento/sfruttamento delle conoscenze tra entrambe le generazioni, e pertanto contribuiscono con l'apprendimento organizzativo, nel periodo di convivenza generazionale nelle piccole e medie aziende familiari.*

Infine, oggi è importante indagare sulla convivenza generazionale nelle aziende familiari e sul processo di mutuo apprendimento, perché la società è in continua evoluzione, e al suo interno cambiano le famiglie, le aziende e le persone che le compongono. Cambiano le loro abitudini, interessi, obiettivi, tra molte altre cose. Nel caso della convivenza generazionale, due o più generazioni, con un gap di età, istruzione, interessi e obiettivi ogni volta diverso, si legano per raggiungere un obiettivo in comune: trasmettere e integrare le conoscenze, competenze, esperienze che possiedono per facilitare la sopravvivenza dell'azienda familiare. Sviluppare un modello che ci aiuti a comprendere e affrontare questo periodo in modo efficiente risulta fondamentale; tuttavia, nella letteratura presente esistono solo analisi isolate, che impediscono un approccio completo della questione.





**CAPITOLO II:**  
**LA SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE: IL RUOLO DEGLI ATTORI**  
**E LE PRINCIPALI FASI E SITUAZIONI DI VULNERABILITÀ CHE**  
**L'AZIENDA DEVE AFFRONTARE.**

---

La successione imprenditoriale<sup>10</sup> allude alla sostituzione della persona che sviluppa il ruolo di guidare e dirigere l'azienda di famiglia. Si tratta di un processo complesso, dinamico e multiforme (Le Breton-Miller et al., 2004, p.322), che assume un'importanza crescente considerando sia l'impatto economico, il numero di aziende coinvolte, come le conseguenze sull'equilibrio familiare e aziendale (Miller et al., 2003). È un processo in parte volontario e in parte evolutivo<sup>11</sup>, che corre lungo le tre dimensioni dell'azienda familiare (Gersick et al., 1997): proprietà, famiglia e azienda.

I dati empirici confermano l'importanza del fenomeno. Ogni anno circa di 610.000 aziende cambiano di proprietà (300.000 PMI e 310.000 costituite solo dal titolare), con una possibile ripercussione su 2.4 milioni di posti di lavoro

---

<sup>10</sup> Nel presente capitolo si farà riferimento al processo di successione o transizione imprenditoriale, invece di utilizzare i termini passaggio o ricambio generazionale (che hanno un maggiore uso nella letteratura), con lo scopo di mettere in risalto il vero obiettivo di questo processo, la continuità dell'azienda, indipendentemente che il destinatario della leadership sia un membro della famiglia oppure no. Il principale fine di questa distinzione è evitare malintesi, soprattutto il pensiero che necessariamente la direzione dell'azienda familiare deve passare di generazione in generazione, di padre in figlio.

<sup>11</sup> Il processo successorio può essere volontario, risultato di un processo decisionale pianificato, o forzato per diverse circostanze, come la morte dell'imprenditore o sua incapacità repentina. Tuttavia, in qualche situazione è un processo inevitabile, e quindi dovrebbe essere adeguatamente anticipato e pianificato (Dyck et al., 2002).

(ARMAL, 2004). Nell'Unione Europea si realizzano annualmente 4.5 milioni di successioni (European Union, 2009).

Solo tre su dieci imprese familiari sopravvivono alla terza generazione<sup>12</sup>. L'aspettativa di vita media è di ventiquattro anni, periodo che coincide con la permanenza media del fondatore nel business (Beckhard et al., 1983).

La successione è un processo evolutivo che si sviluppa con lo scopo di garantire la continuità dell'impresa familiare<sup>13</sup>. Come affermano Corbetta e Preti (1988) la successione è *“un processo che, con l'obiettivo di garantire la continuità dell'impresa, perviene alla delega della responsabilità attinente al ruolo imprenditoriale”*.

Il focus, quindi, dovrebbe concentrarsi sull'azienda, e soprattutto, sulle trasformazioni che si eseguono come conseguenza del trasferimento della leadership, così come la generazione di condizioni che favoriscano la sopravvivenza e la continuità dell'organismo al di là del ciclo di vita

---

<sup>12</sup> Tuttavia, “non tutti i processi di successione aziendale determinano la continuazione dell'attività di impresa all'interno della stessa famiglia originaria. Infatti, l'imprenditore al fine di garantire la sopravvivenza dell'impresa potrebbe anche ritenere necessario (per scarsità di risorse finanziarie e/o per assenza di un valido successore) o conveniente (nel caso di prezzo di cessione vantaggioso e/o di prospettive reddituali basse) decidere di vendere in blocco l'azienda a terzi” (Turco & Fasiello, 2011). In tale caso, la continuità aziendale è assicurata dalla cessione dell'impresa, ma comporta il venir meno del legame con la famiglia.

Nel presente lavoro l'attenzione è rivolta ai processi di successione che implicano la continuazione dell'attività aziendale all'interno del ambito familiare.

<sup>13</sup> L'impresa-istituto si caratterizza per l'essere destinata a perdurare nel tempo, alla “ricerca di continuità economica per un'opera non mai compiuta” Zappa G. (1957) Le produzioni nelle economie delle imprese, Tomo I, Giuffrè; Milano, p.37.

dell'imprenditore. Allo stesso modo, gli autori marcano il punto centrale del processo successorio, la delega progressiva di compiti legati all'attività dell'imprenditore<sup>14</sup>.

Nel momento di analisi della successione imprenditoriale, la letteratura si divide in due grandi gruppi. Da un lato s'incontrano quelli che hanno una visione pessimista della successione, definendola come un evento destabilizzante, e facendo fondamentale riferimento ai rischi, i problemi e le difficoltà che si presentano, i quali a sua volta possono causare una minaccia per la continuità dell'azienda di famiglia (Chandler, 1990; Schulze et al., 2001). Dall'altra parte alcuni autori scelgono di concentrarsi nelle opportunità che vengono generate come risultato dei cambiamenti che accadono a partire della successione (per esempio: Greiner, 1972; Handler, 1989; Piantoni, 1990; Ward, 1997; Corbetta, 1995, 2010; Gallo, 1998; Dyck et al., 2002; Devecchi & Fraquelli, 2008; Del Bene, 2005; Cori, 2011; Lattanzi, 2014). All'interno di quest'ultimo gruppo, la successione è considerata un'opportunità fondamentale per sviluppare e diffondere lo spirito innovativo dell'azienda di famiglia, per generare un processo di cambiamento interno ed esterno, con l'obiettivo di creare valore per il cliente.

---

<sup>14</sup> “La transizione di poteri decisionali costituisce una delle fasi più delicate della vita di un'azienda familiare. Il genitore che rassegna le dimissioni lasciando il proprio posto al figlio deve fare i conti con i sentimenti connessi alla sua perdita di potere. Nello stesso tempo investe il successore del compito di essere all'altezza del suo operato. Il passaggio di potere da padre a figlio risente inevitabilmente del rapporto esistente tra i due e, in particolare, di quanto il figlio è stato in grado di raggiungere una sua autonomia emotiva e mentale nei confronti del genitore e di quanto si è reso indipendente dalla ingerenze familiari”. (Lattanzi et al., 2012)

La considerazione del processo successorio come un'opportunità è, senza dubbio, la teoria più abbracciata negli ultimi anni. Il presente studio si focalizza su questa tendenza: la transizione imprenditoriale non è una minaccia, è semplicemente un evento fisiologico<sup>15</sup> del ciclo di vita dell'azienda familiare, che può generare l'opportunità di incorporare idee nuove, revitalizzare e migliorare l'azienda, riformare la formula imprenditoriale, sviluppare nuovi prodotti, servizi e processi, e in generale creare un vantaggio competitivo sostenibile. La successione imprenditoriale è un periodo di transizione che genera un'opportunità per il cambiamento, la quale non implica una garanzia di miglioramento (Gersick et al., 1999). L'accento è posto su come sfruttare il potenziale di cambiamento esistente nel trasferimento della leadership. Il processo di transizione imprenditoriale deve essere pensato come un progetto di espansione e di crescita, con l'obiettivo di promuovere la continuità e lo sviluppo dell'azienda.

Quando si parla di successione nell'azienda familiare è importante distinguere tra la successione nella direzione dell'azienda, e la successione nella proprietà del

---

<sup>15</sup> La successione ripresenta un momento inevitabile dal momento in cui il ciclo di vita dell'azienda non si conclude con il ciclo di vita del imprenditore/fondatore. Zappa (1957) afferma "Permane l'azienda nella mobilità degli uomini che ad essa dedicano le proprie energie... perdura... nel cangiare dei suoi titolari o dei suoi soggetti" e dopo aggiunge "Si succedono gli uomini nell'azione amministrativa..., ma persiste l'istituto economico nell'utilità del suo divenire".

L'azienda familiare continua grazie alla energia, allo stimolo e la visione del nuovo leader. "Ogni generazione rifonda l'azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo, o addirittura cambiandola totalmente" (Falk, 1999).

suo capitale. Un figlio<sup>16</sup> può non possedere le conoscenze e competenze necessarie per assumere la leadership dell'azienda, tuttavia, può essere il beneficiario di tutto o parte del capitale. Secondo Steier (2001), specialmente nelle aziende familiari, il processo di transizione imprenditoriale (trasferimento delle conoscenze e del capitale sociale dell'azienda) dovrebbe accadere molto prima del trasferimento del capitale fisico.

Al momento di realizzare un processo successorio, i destinatari della proprietà e della direzione dell'azienda familiare possono essere solo membri della famiglia o una combinazione tra familiari e terze persone. A sua volta, proprietà e direzione possono essere trasmessi in un unico momento o in periodi diversi. Questo studio si svilupperà facendo riferimento al trasferimento della responsabilità della direzione dell'azienda familiare, in secondo piano sul trasferimento della proprietà. Quest'ultima solo deve soddisfare la condizione di consentire il controllo familiare dell'azienda.

La successione nell'azienda familiare fa riferimento alla ricerca di un equilibrio tra due principi fondamentali: continuità e convivialità. Il processo successorio è un periodo di instabilità e modificazioni dei ruoli delle diverse

---

<sup>16</sup> In questo studio vengono utilizzati più volte il binomio padre-figlio, con il quale si fa riferimento alla generazione adulta e emergente, rispettivamente. Questa selezione non pretende di fare riferimento al genero o grado di parentela dei partecipanti. Per esempio, al momento di parlare di "padre" si farà riferimento a qualche membro della generazione adulta che si caratterizza, non solo per occupare una posizione di potere, ma anche per sentirsi responsabile nel suo confronto con la nuova generazione (Piantoni, 1990).

persone coinvolte nei differenti circoli del modello previamente sviluppato. Diversi bisogni e interessi entrano in gioco, ed è fondamentale cercare insieme un nuovo punto di equilibrio.

Il problema della composizione dell'organo di governo si accentua, infatti, con il frazionamento delle quote nel passaggio dalla seconda alla terza generazione e in quelli successivi, ed anche l'individuazione di una figura imprenditoriale "di riferimento" diventa sempre più difficile con l'allargamento del novero dei soggetti che vantano diritti ereditari sull'azienda (Corbetta, 1995, 2010; Gallo, 1998; Nazzarro & Ugolini, 2011).

*La transizione imprenditoriale è un processo di trasferimento, integrazione e creazione di conoscenze e competenze, attraverso l'interazione sinergica tra imprenditore, successore e il resto dell'organizzazione .*

La successione nella direzione dell'azienda familiare rappresenta un momento critico, in quanto è la prima grande opportunità che possiede l'azienda per dimostrare la sua autonomia, fondamentalmente in relazione alla assenza dell'imprenditore.

In relazione alla complessità della successione imprenditoriale, questa fa riferimento a:

✓ *L'interdisciplinarietà del fenomeno e la molteplicità di prospettive che possono essere adottate per osservarlo.* Un singolo specialista, pur agile che sia, non può far fronte da solo a una problematica così complessa. Ogni professionista in una specifica disciplina (avvocato, economista, sociologo, psicologo, ecc.) è necessario quando la crisi dell'azienda si focalizza sulla sua area. Tuttavia, essere necessario non vuole dire poter agire da solo.

✓ *La densità umana che lo caratterizza:* la pluralità dei soggetti coinvolti nel processo (l'imprenditore, il/i successore/i, la famiglia, gli stakeholders, etc.) rende quasi impossibile far fronte al processo solo con la razionalità umana che caratterizza l'uomo economico. Ogni partecipante del processo successorio possiede spesso valori e interessi diversi. D'altra parte, la gestione delle relazioni è spesso più difficile a causa delle implicazioni emotive che la caratterizzano. Lo sforzo si deve centrare nel depersonalizzare quanto più possibile le questioni, inclusive attraverso l'aiuto di una persona esterna, la quale interviene cercando di fare un'analisi più obiettiva (Del Bene, 1999).

✓ *La durata e le caratteristiche del processo:* dove fasi con obiettivi, problemi e persone diversi si mescolano continuamente. La successione imprenditoriale non rappresenta un momento isolato e chiaramente identificabile nella vita dell'azienda; al contrario, è un processo lungo,



dinamico e articolato (Gersick et al., 1997; Corbetta, 2010). Durante questo processo emergono nuovi problemi in cui bisogna prendere decisioni difficili, i cui effetti si vedranno principalmente nel lungo termine (Del Bene, 2005).

✓ *La singolarità di ogni azienda unita all'irripetibilità di ogni processo di successione* (Dyck et al., 2002; Cesaroni & Ciambotti, 2011).

Indipendentemente dai principi di carattere generale stabiliti, e dello sforzo realizzato per identificare delle direttrici che aiutino a condurre il processo, al centro di ogni successione imprenditoriale si trovano le persone, ognuna delle quali partecipa con la sua ricchezza in termini di conoscenze, esperienze, obiettivi, idee e convinzioni, essendo parte di un fenomeno che prenderà caratteristiche difficilmente replicabili in modo identico in diverse circostanze.

Attualmente, la transizione imprenditoriale è il principale fattore di crisi e discontinuità nello sviluppo delle aziende familiari (Beckhard & Dyer, 1983; Ward, 1990, 2004; Gersick et al., 1997; Sharma et al., 2001; Chua et al., 2003; Venter et al., 2005; Bennedsen et al., 2007; Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2010). Il 61% dei motivi per i quali le successioni imprenditoriali falliscono si deve a

problemi tra le persone coinvolte<sup>17</sup>. Questo dato concorda anche con i risultati raggiunti per Morris et al. (1997) chi, in base a una indagine sviluppata a 209 dirigenti di aziende familiari di seconda e terza generazione, hanno evidenziato che il principale problema che hanno dovuto affrontare nel processo di transizione si è manifestato nelle relazioni familiari (60%). In secondo luogo sorgono le difficoltà con il livello di conoscenza e preparazione del successore (25%), e finalmente, le questioni relazionati con la pianificazione e il controllo del processo (10%).

In relazione alla modalità di successione preferita, quando esistono alternative diverse, si prevede il consolidamento del carattere familiare dell'azienda, che implica la selezione di un successore all'interno della famiglia. Quest'alternativa non è sempre praticabile, per vari motivi, ed alcune volte si originano tensioni/problemi che mettono a rischio la continuità dell'azienda.

D'altra parte, è rilevante sottolineare l'importanza di realizzare un processo di transizione imprenditoriale di successo nelle PMI familiari. Per queste aziende la successione è, quasi sempre, l'unica alternativa possibile per la continuità dell'azienda. Questo si deve, fondamentalmente, al fatto che sono aziende di piccola-media dimensione, dove ciò che realmente genera valore possiede

---

<sup>17</sup> Il dato corrisponde ad una ricerca effettuata per il "Instituto de Empresas Familiares y Economía Sostenible (EFESO)". Per un maggior approfondimento: La Nación "Secretos de Familia: los desafíos de hermanos y socios" 15/03/2015.

carattere immateriale (per esempio: le conoscenze degli imprenditori, la reputazione e storia della famiglia proprietaria, ecc.), e sono aspetti difficili di acquistare attraverso la vendita o cessione della proprietà (Marchini, 1995; Vignali, 2012). Di solito, il valore di mercato di queste aziende è significativamente più basso di quello che la famiglia proprietaria desidera, motivo per il quale la vendita smette di essere un'opzione, è la successione è l'unica alternativa possibile (Marchini, 1995).

### **2.1. Principali protagonisti della successione imprenditoriale.**

I due principali stakeholder (soggetti interessati all'attività aziendale) nel processo di transizione imprenditoriale sono: l'imprenditore uscente e il successore. Loro possiedono una notevole quantità di potere per influenzare la natura, il tempo e la qualità del processo (Sharma et al., 2001). Altri partecipanti che intervengono nel processo sono: la famiglia, i dipendenti dell'azienda e altri stakeholder (clienti, consulenti, fornitori, ecc.).

In relazione all'imprenditore, l'inizio di successo del processo successorio richiede, indispensabilmente, la sua consapevolezza della necessità e inevitabilità della realizzazione di questo processo (Beckhard & Dyer, 1983; Di Mascio, 2008; Vallone, 2009; Zahra et al., 2007; Ward, 1990, 2004). Alcune volte, il sentimento di indispensabile presenza, nonché la difficoltà delle decisioni che si devono

prendere all'iniziare il processo spesso creano problemi, ritardi e freni (Handler, 1989).

L'imprenditore è l'unico soggetto che appartiene ai tre sistemi coinvolti nella successione imprenditoriale, e quindi le sue azioni risulteranno determinanti. È proprio dalla sovrapposizione di questi tre sottosistemi che nasce la sua difficoltà per governare il processo.

Uno dei principali dilemmi ai quali si affaccia l'imprenditore è, senza dubbio, il confronto che spesso sorge tra i bisogni e obiettivi dell'azienda e della famiglia. Secondo Piantoni (1990), dare priorità ai desideri della famiglia, piuttosto che a quelli dell'azienda, anche se a volte genera risultati positivi nel breve termine, di solito rinvia il problema alla prossima generazione, la quale eredita una situazione complessa non risolta. In questo contesto, due complessità non si sommano, si moltiplicano. Altrimenti, quando si privilegiano gli obiettivi dell'azienda, i conflitti spesso si generano nel breve termine, sia per discriminazione nell'ammissione all'azienda di eredi che non hanno le conoscenze e le competenze necessarie; oppure perché il successore, che ha accesso con le esigenze di formazione necessarie, non riceve in cambio la delega di responsabilità che aspettava; con il passare del tempo la situazione tende a migliorare, le differenze diventano più piccole, e i risultati positivi che spesso accompagnano l'attività motivano la gestione.

Di fronte al processo successorio, azienda e famiglia s'incontrano in prima fila e vivono un angustioso dilemma: "In certe situazioni è enormemente più facile e meno rischioso gestire il prolungarsi di una crisi che un risanamento: nel primo caso, in fondo, si tratta di lasciare andare le cose secondo il loro corso naturale, nel secondo di contrastarle duramente. Si scontrano così due partiti "il partito del rinnovamento dell'impresa e il partito della crisi""(Coda, 1982) e non sempre padre e figlio giocano la stessa partita. Di fronte al problema della successione, il padre tante volte si vede tentato di risolvere i "sintomi" del problema, invece delle vere cause che lo generano. Questo provoca che, nel medio-lungo termine il problema riemerge con maggior forza (Senge, 1993).

L'azienda familiare rappresenta, quasi sempre, il bene più pregiato che l'imprenditore possiede, non solo per il suo valore materiale, ma soprattutto per le risorse immateriali e sentimenti che s'incontrano associati all'azienda<sup>18</sup>. In questo punto, l'imprenditore è il principale portatore delle conoscenze e competenze che possiede l'azienda, e che sono vitali per il suo funzionamento (Gersick et al., 1997; Corbetta 1995, 2010; Cabrera-Suarez et al., 2001; Dyck et al., 2002; Zahra et al., 2007).

---

<sup>18</sup> "Se uno ha la fortuna di avere un padre che sa apprezzare il valore delle persone, e sa costruire il futuro con un lento e costante processo, eredita non solo un'azienda, ma un esempio di gestione ottimale del processo successorio: eredita un paradigma eccellente di vita. Ha una fortuna che va ben al di là degli oggetti materiali di cui entra in possesso" (Piantoni, 1990, p.117).

I padri non sono tutti uguali, si differenziano in molte cose come: il modo di interagire con i collaboratori, la percezione che hanno del tempo (esistono imprenditori con capacità di guardare verso il futuro, mentre altri si concentrano solo nel breve termine), la finalità con cui eseguono l'attività, e il grado di innovazione e miglioramento con cui si impegnano (Piantoni, 1990), tra tante altre cose. La presenza di diversi tipi di padri comporta che non tutti guardino il processo successorio della stessa forma, e le sfide che si devono affrontare in ogni caso sono diverse.

Le principali sfide che deve affrontare l'imprenditore in carica di fronte alla successione imprenditoriale sono:

La prima difficoltà possiede un carattere psicologico o emotivo. Molti imprenditori, fondamentalmente chi hanno creato e sviluppato l'azienda, sono riluttanti a lasciarla e prepararsi a trasferirla ad altri (Handler, 1989; Miller et al., 2003; Ward, 2004). Questo si deve a diversi motivi come: la mancanza di fiducia e affidabilità nella prossima generazione, il fatto di sentire all'azienda come una creazione propria e una parte di se stesso senza la quale sarebbe molto difficile continuare (l'azienda familiare tante volte è la principale ragione di vita dell'imprenditore), l'incertezza che genera il futuro al di fuori dell'azienda, la perdita di controllo che sente l'imprenditore, ecc. (Beckhard & Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Handler, 1994; Sharma et al., 2001; Miller et al., 2003). Queste

situazioni portano a che, generalmente, il trasferimento delle conoscenze e competenze non si realizzi o si lo faccia in ritardo.

La corretta individuazione della consapevolezza della necessità o dell'opportunità di affrontare in modo strategico la successione imprenditoriale è un punto fondamentale. Deve esistere una chiara motivazione che porte all'imprenditore a superare i seguenti limiti: a) la trappola della quotidianità, b) il superamento della illusione dell'immortalità e della propria indispensabilità; e c) il superamento della trappola della semplicità (Di Mascio, 2008). "Molto spesso l'imprenditore interiorizza che il passaggio generazionale possa essere ridotto ad un mero passaggio di consegne sottovalutando il carico emotivo su chi subentra e soprattutto sottovalutando la complessità che un cambio di leadership ha su tutta l'impresa in termini di assetto organizzativo, costruzione di relazioni interne di fiducia, cambiamenti nella comunicazione, nel marketing, nel posizionamento nel tessuto socioeconomico locale" (Di Mascio, 2008, p.313).

La seconda difficoltà che deve affrontare il padre è la complessità del processo di trasferimento della leadership, sommato alla mancanza di esperienza e conoscenze su come gestire la situazione. Questo si aggiunge al fatto che la successione imprenditoriale non è un processo isolato dentro l'azienda, ma deve essere gestita mentre l'azienda continua a funzionare, con i suoi problemi, risorse, caratteristiche, ecc. (Sentuti, 2008).

Infine, la transizione imprenditoriale obbliga l'imprenditore a valutare e testare le proprie conoscenze, competenze ed esperienze, non solo per la gestione del processo, ma anche durante il trasferimento e l'integrazione con quelle del successore. Quali sono le conoscenze rilevanti che devono essere trasmesse?, quali sono i problemi che non ho potuto risolvere, e come si dovrebbero affrontare nel futuro? Sono alcune delle domande che si pone il predecessore in questo processo (Hatak & Roessl, 2013).

D'altra parte, in quanto al successore, lui successore può essere un membro della famiglia oppure no, ma la/le famiglia/e proprietaria/e devono possedere il controllo della proprietà e del management.

Nel mondo di oggi, portare il cognome del fondatore non garantisce credibilità né capacità di comando, e la scelta del successore, anche se si tratta di un processo che inizia con l'imprenditore, si conclude nella nuova generazione, che possiede la libertà di scegliere di essere parte dell'azienda familiare o no, e in caso di farlo, con che livello di responsabilità (Sharma et al., 2001; Venter et al., 2005).

“Nascere è condizione necessaria, ma non sufficiente perché figli si nasce e imprenditore si diventa davvero quando si viene riconosciuti tali sulla base della preparazione raggiunta e delle esperienze e maturità acquisite” (Anselmi, 1999, p.21).



Il processo successorio contempla diversi aspetti relazionati, fondamentalmente, con il futuro di due persone: padre e figlio. Così come non esiste un unico tipo di imprenditore, neppure esiste un solo tipo di successore. I criteri principali che differenziano la generazione emergente secondo Piantoni (1990) sono: il grado di disponibilità all'attesa, il bagaglio di conoscenze, e il motivo per il quale il successore entra in azienda. Le caratteristiche peculiari di ogni successore origineranno una situazione e attitudine unica all'ora di affrontare la transizione imprenditoriale.

Ci sono due errori tipici riconosciuti dagli attuali imprenditori (non fondatori) che si commettono al momento di entrare all'azienda familiare (Sentuti, 2008): il primo si riferisce al desiderio di ascendere immediatamente alla prima linea dell'azienda, che permetta prendere decisioni importanti. Ma in quel momento non si prende consapevolezza della possibilità di errore, e del rischio di sbagliarsi di fronte a persone che lavorano da anni all'interno dell'azienda familiare. Il secondo errore consiste in voler applicare in modo asettico tutto quello che si è imparato nei libri. La generazione emergente ha bisogno di tempo per comprendere che l'università e i diversi studi che si realizzano mettono a disposizione gli strumenti, ma è necessario imparare a utilizzarli. Un diploma è un buon inizio, ma la credibilità e la fiducia si vincono sempre sul campo.

Alcune delle principale sfide che deve superare il successore nell'attualità sono:

✓ *“La generazione successiva deve essere sempre più preparata che la precedente”* (Falk, 1999), in risposta ai cambiamenti che si generano nel contesto, ogni volta più competitivo e globale. Le profonde modificazioni tecnologiche, economiche e sociali richiedono doti di professionalità, competenze tecniche ed esperienze sempre maggiori ed adeguate, per consentire al fattore umano di poter interagire con fattori sempre più complessi, nei quali la componente “software” diventa via a via più marcata (Turco, 2004). Sapere muoversi sul mercato con una visione mondiale dell'opportunità, imparare a rimanere nell'attività in modo diverso alla generazione attuale, sono questioni fondamentali. “Chi accetta di convertirsi in successore, realizza una scelta di vita, che implica la volontà di imparare quello che serve. Chi non ha formazione non ha competenza e senza competenza si scontrerà fatalmente con problemi più grandi di lui; non solo, ma rischierà anche fortemente di essere strumentalizzato da chi l'ha. In altre parole, la scelta di vita è condizionante, è quella che decide se sarete forti o deboli. Dentro o fuori”(Falk, 1999).

✓ *La necessità di innovare nell'azienda familiare*, per adeguarla ai tempi attuali (Ward, 1997; 2004). Oggi il mercato cambia in modo troppo rapido, il ciclo di vita di ogni prodotto o servizio è più corto, e la generazione entrante deve possedere la capacità di chiudere le attività che non funzionano, aprirne di nuove, scegliere strategie adeguate, ecc. La generazione che subentra deve rapidamente dimostrare di essere degna della scelta effettuata. Deve avere la capacità di “saper fare”, ossia di partecipare all'ottenimento dei risultati economici, aggiungendo nuovo e più elevato valore ai beni e servizi che si producono<sup>19</sup>.

✓ *Scegliere di addentrarsi all'azienda familiare*. Le nuove generazioni non sentono più l'obbligo o la “necessità” di appartenere all'azienda familiare. Decidere se entrare è una scelta di vita, è una sfida perché inevitabilmente implica un cambiamento di vita, di attività, responsabilità, ecc.; significa iniziare un nuovo periodo di apprendimento individuale e organizzativo, avendo come obiettivo la continuità dell'azienda (Sharma et al., 2001; Ward, 2004).

D'altra parte, come gruppo, la famiglia è il principale stakeholder interno nel processo successorio (Sharma et al., 2001) e gioca un ruolo determinante nella fase iniziale di sviluppo aziendale (Lattanzi & Morelli, 2012).

---

<sup>19</sup> Per approfondimento sul concetto di valore “sostenibile” si rinvia a: Coda V. (1988) e Catturi G. (2007), tra i principali.

Anni fa, la famiglia è stata considerata come un fattore che ostacolava lo sviluppo e la crescita dell'azienda familiare. Con il passare del tempo, i ricercatori concordano che si tratta di un'istituzione che ha la capacità di condizionare o di stimolare la crescita e la continuità dell'azienda (Corbetta, 1995; Morris et al., 1997; Corbetta et al., 2002; Devecchi & Fraquelli, 2008).

Famiglia e azienda sono due istituzioni autonome, ma sono influenzati mutuamente costantemente. A titolo di esempio, molte volte la famiglia realizza sforzi per sostenere l'immagine di una "famiglia unita" coerente con quella di una società solida in via di sviluppo. Allo stesso tempo, molte decisioni che si prendono quotidianamente nell'azienda si realizzano avendo in principale considerazione alla famiglia (Dematte & Corbetta, 1993; Gersick et al., 1997).

Il principale obiettivo della famiglia è garantire la sua sicurezza economica. Inoltre, cerca soddisfare altre necessità sociali ed emotive, come: il sentimento di appartenenza, la difesa della propria identità, il rispetto per l'autonomia, ecc. Per raggiungere questi obiettivi la famiglia si organizza suddividendo i compiti e le responsabilità. La famiglia concepisce l'azienda come fonte di benessere finanziario e come uno strumento di identità familiare da trasmettere nel tempo (Lattanzi & Morelli, 2012).

La relazione tra la famiglia e l'azienda si caratterizza per il dinamismo. Cambia la famiglia, si riproduce e invecchia<sup>20</sup>, e cambia anche il business nel quale la società è coinvolta, perché l'industria si trasforma e richiede continua innovazione.

Dentro al processo successorio la famiglia gioca un ruolo fondamentale, inculcando e sostenendo i valori e i principi che conformano la filosofia familiare nell'azienda (Bennedsen et al., 2007). La famiglia cerca di insegnarle alla nuova generazione: la missione della famiglia nell'azienda, i codici di condotta dei membri della famiglia, le regole di successione, come gestire l'azienda, come sono remunerati i membri della famiglia, quali sono i requisiti che devono essere soddisfatti per iniziare a lavorare nell'azienda, ecc. (Morris et al., 1997).

Nel percorso formativo del successore la famiglia svolge un ruolo fondamentale, in particolar modo per gli aspetti psicologico-culturali coinvolti, essendo il motore trainante di un processo proteso all'acquisizione graduale di indipendenza e personalità, requisiti questi ultimi che si collegano a due aspetti imprescindibili della figura dell'imprenditore: la capacità di assumere responsabilità e quella di prendere decisioni (Maggioni & Del Giudice, 2011).

---

<sup>20</sup> Per un maggior approfondimento sul ciclo di vita della famiglia vedere: Carter, E., Mc Goldrick M. (1999) *The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives*. Allyn & Bacon. Loro prevedono sei fasi di sviluppo di una famiglia, caratterizzate da periodi di transizione e di cambiamenti seguiti da fasi di relativa stabilità durante le quali i membri della famiglia adattano la propria vita alle nuove condizioni e richieste dell'ambiente.

Definire la missione della famiglia implica chiarire qual è la priorità: l'azienda e il suo sviluppo e continuità, o la famiglia, con il corrispondente mantenimento di un livello di vita e consumo. Tale scelta modifica profondamente le regole di comportamento e i principi di gestione (Vallone, 2009).

Una delle maggiori difficoltà che affrontano alcune famiglie nel processo successorio consiste nell'accettare che la persona immaginata come futuro successore per molti anni, non si rivela dotata delle caratteristiche necessarie per incorporarsi all'azienda (Nazzaro & Ugolini, 2011). Per la famiglia, il fatto di riconoscere attitudine e aspirazioni diverse per parte del figlio, che lo allontanano dal "bene di famiglia", è un lavoro arduo, che abbisogna di tempo e sforzo.

Dentro al processo di transizione imprenditoriale, quando il successore è un membro della famiglia, la "socializzazione del ruolo" ha una importanza chiave. Il padre trasmette al figlio non solo un'azienda, ma un ruolo, e in questo punto "La qualità dell'erede è influenzata dalla qualità dei genitori" (Piantoni, 1990).

Inoltre, nel successo del processo di transizione imprenditoriale, il sostegno della famiglia al successore è un punto chiave (Sharma et al., 2001; Venter et al., 2005).

Infine, ci sono altre persone che svolgono ruoli diversi nel processo di successione aziendale. Tra questi possiamo citare: i dipendenti dell'azienda,

soprattutto quelli con più esperienza e anzianità nell'organizzazione; diversi consulenti di fiducia dell'imprenditore e della sua famiglia; stakeholder (clienti, fornitori, istituzioni intermedie, tra i principali) ecc. Ognuno di loro, secondo le caratteristiche e le esigenze di ogni azienda e di ogni transizione aziendale, apporta il suo granello di sabbia con lo scopo di favorire la continuità aziendale.

Questi partecipanti, molte volte, sviluppano diversi ruoli di vitale importanza per il successo del processo di transizione generazionale. Alcune volte, servono da intermediari tra entrambe le generazioni, soprattutto quando si presentano conflitti o incomprensioni, altre, danno consigli utili per affrontare adeguatamente le diverse fasi del processo, e finalmente, acquistano un ruolo fondamentale di fronte all'assenza o mancanza di volontà dell'imprenditore per trasmettere le principali conoscenze e competenze dell'azienda (Stevens, 2010).

Per concludere, un punto a parte meritano le diverse istituzioni/associazioni regionali/nazionali formate da aziende familiari appartenenti a diversi settori di attività. Queste associazioni possiedono differenti obiettivi tra i quali si trova: lo svolgimento di attività di formazione e consulenza al fine di contribuire alla continuità e il rafforzamento dell'azienda di famiglia. Durante il processo successorio, queste istituzioni contribuiscono ad una maggiore trasmissione della conoscenza all'interno dell'azienda di famiglia (Bañegil et al., 2013).

## **2.2. La pianificazione del processo successorio.**

Diversi studiosi hanno messo in evidenza la necessità di sviluppare un processo di pianificazione della successione imprenditoriale nell'azienda familiare, che contribuisca a definire una vera e propria strategia successoria (ad esempio: Ward 1990, 2004; Anselmi, 1999; Corbetta, 1995, 2010; Dyck et al., 2002; Le Breton-Miller et al., 2004; Del Bene, 2012; Devecchi & Fraquelli, 2008). L'obiettivo del processo di pianificazione è preparare l'azienda per affrontare l'evento, in modo tale che non si converta in una fonte di crisi (Del Bene, 1999). Un grande progettista non è chi prevede tutto, ma chi previene ed elimina la difficoltà dell'esecuzione.

Se l'imprenditore non programma la modalità con la quale desidera realizzare "passaggio di potere", e soprattutto, non impara a compartire e concordare con altri le proprie idee sullo sviluppo dell'azienda, può condizionare la sopravvivenza della propria azienda (Dyck et al., 2002). La pianificazione, se ben gestita, "trasforma la successione da evento a progetto, da momento a continuità" (Di Mascio, 2008).

La pianificazione è, senza dubbio, uno dei principali fattori strategici di successo del processo successorio<sup>21</sup>. Tuttavia, diverse indagini dimostrano

---

<sup>21</sup> Nonostante, molte volte, i proprietari dell'azienda familiare si concentrano troppo nella pianificazione fiscale/economica della successione e dimenticano l'aspetto più importante, le



l'assenza di un processo di pianificazione esplicito in gran parte delle aziende familiari (Vallone, 2009). In realtà, il processo di successione è di solito effettuato nel momento in cui si presenta, il quale di solito coincide con la finalizzazione del percorso formativo del figlio, o quando lui manifesta l'intenzione di ingressare all'azienda (Del Bene, 1999, p.77).

In uno studio sviluppato da Chiesa (2007), il 100% delle aziende familiari che hanno realizzato una transizione imprenditoriale di successo, avevano già realizzato un tipo di pianificazione precedentemente, sia mediante l'elaborazione di un piano successorio, o attraverso la definizione di norme (esplicite o implicite) che permettessero di gestire il processo in consenso con i diversi stakeholder coinvolti<sup>22</sup>.

La successione deve essere considerata come un processo con un orizzonte pluriennale, e pianificato in anticipo all'arrivo della generazione emergente all'azienda (Corbetta, 1995). La pianificazione deve essere flessibile, già sia in relazione al processo come alle persone coinvolte, e si deve realizzare avendo in considerazione quelli aspetti che sono poco controllabili da parte dell'azienda,

---

relazioni familiari. Le stesse sono una dimensione strategica dell'azienda familiare che possono convertirsi in fonte di vantaggio competitivo (Morris et al., 1997).

<sup>22</sup> La indagine si è sviluppata in 16 aziende famigliari italiane che si incontrano almeno nella seconda generazione. Le stessi sono stati indagati in relazione all'ultima successione imprenditoriale realizzata. La metodologia utilizzata è stata lo studio di casi multipli, dove si sono realizzati almeno due intervisti, di approssimativamente quattro ore ciascuna, in ogni azienda. Per una maggiore informazione: Chiesa V., De Massis A., Pasi M. L. (2007) *Gestire la successione nei family business. Analisi di alcuni casi italiani*. Piccola impresa/Small Business N°1.

quali: le aspirazioni di ciascun partecipante, le sue motivazioni, conoscenze, etc. Infine, è importante che la programmazione del processo sia sviluppata in forma integrata alla pianificazione strategica e operativa (Nardelli, 2015).

I principali vantaggi collegati alla pianificazione della successione imprenditoriale sono:

✓ *Evitare di lasciare l'azienda impreparata, con una possibile crisi della leadership, di fronte al decesso o incapacità dell'imprenditore di continuare con le sue attività. È importante rilevare che una crisi di questa natura è spesso molto difficile da risolvere se si affronta con troppo ritardo.*

✓ *Permette di anticipare e analizzare il sorgere di problemi e individuare le sue possibili soluzioni. Identificare i punti forti e deboli dell'azienda e della famiglia, analizzare le necessità di entrambi e promuovere strategie di miglioramento e di risoluzione di conflitti. La pianificazione consente di analizzare i costi e i benefici della transizione imprenditoriale e, eventualmente, procurarsi i risorse umane e finanziarie necessarie (Corbetta, 1995; Nazzaro & Ugolini, 2011).*

✓ *Concede la possibilità di pianificare il processo di formazione del successore avendo in considerazione le necessità e caratteristiche dell'azienda familiare (Maggioni & Del Giudice, 2011). Nel processo*

successorio è fondamentale la capacità della famiglia di generare e formare successori capaci e competenti. Solo la “potenzia generativa” della famiglia permetterà di scegliere non solo “un familiare”, ma anche la persona più adeguata al ruolo. Le famiglie che perdono potenzia generativa, perdono anche il controllo dell’azienda.

✓ *Riduce lo spazio di conflitti, dispute e differenze tra i diversi membri coinvolti nel processo successorio ( Sharma et al., 2001; Dyck et al., 2002).*

✓ *Genera la possibilità di dibattere e generare consenso in relazione a: i futuri obiettivi dell’azienda familiare, le strategie da implementare, le regole di comportamento, la visione aziendale, ecc., e serve per generare un modello di referenza accettato da tutti.*

Lo studio delle caratteristiche del processo successorio può rappresentare una chiara opportunità per sviluppare uno schema avendo in considerazione le variabili critiche dell’azienda.

La pianificazione del processo successorio si caratterizza per lo sviluppo di diverse fasi, le quali sono influenzate da quattro variabili:

✓ *L’ambiente nel quale opera l’azienda ed al settore di riferimento. Maggiore è la turbolenza nell’ambiente, maggiore è la difficoltà nella transizione imprenditoriale (Del Bene, 2005).*

✓ La fase di sviluppo nella quale si trova l'azienda. Specialmente quando si affronta la prima transizione imprenditoriale, di solito succede che il/i business ai quali si dedica l'azienda familiare sono evoluti e si avvicinano alla fase di maturità, in una stretta sintonia con il ciclo di vita dell'imprenditore (Gersick et al., 1999; Maggioni & Del Giudice, 2011). Chi riceve le redini dell'azienda si trova di fronte alla sfida del risorgimento, cercando sempre di evitare di confrontarsi con alcune idee e parametri della generazione precedente. Il profilo del successore si definisce in base ai requisiti di ogni fase del ciclo di vita dell'azienda.

✓ Il clima organizzativo: si riferisce all'influenza esercitata sul processo di transizione da diversi fattori, quali la natura dei rapporti esistenti tra principale e dipendenti, lo stilo di leadership adottato dall'imprenditore, ecc. (Maggioni & Del Giudice, 2011).

✓ La motivazione delle diverse persone coinvolte. Principalmente, l'atteggiamento dell'imprenditore prima dell'abbandono della scena, la fiducia o la sfiducia con il successore, gli interessi personali del successore, ecc. (Lansberg, 1988; Handler, 1992; Cabrera & Suarez et al., 2001, 2010; Chiesa et al., 2007; Del Bene, 2005).

È importante sottolineare che la preparazione del processo successorio deve essere disegnata in funzione delle caratteristiche di ogni azienda e di suoi membri (Dyck et al., 2002; Miller et al., 2003).

#### 2.2.1. Fasi del processo successorio.

La successione è un processo composto di diverse fasi ognuna delle quali è sviluppata con l'obiettivo di preparare e valutare le caratteristiche e le attitudini dei potenziali successori destinati ad assumere una grande responsabilità. Nel corso delle varie fasi va impostato: come favorire l'ingresso del successore nell'azienda familiare, in che forma stabilire una convivenza generazionale pacifica e produttiva, come affrontare la delega progressiva della responsabilità, ecc. (Vallone, 2009).

Un processo successorio ideale dovrebbe includere una serie di fasi che suppongono una implicazione crescente del successore nell'azienda, allo stesso tempo che la generazione precedente va diminuendo simultaneamente il suo coinvolgimento, fino a arrivare al momento in cui si produce il trasferimento del potere di governo dell'azienda familiare. Si tratta di un processo lento, evolutivo e di mutuo adattamento di ruoli (Handler, 1989; 1992; 1994).

La maggior parte degli autori concorda che il processo di pianificazione della successione inizia quando l'imprenditore prende consapevolezza della necessità di

essere sostituito (Beckhard & Dyer, 1983; Di Mascio, 2008; Vallone, 2009; Zahra et al., 2007; Ward, 1990, 2004). In quel momento il responsabile dell'azienda familiare comincia a pensare con maggior enfasi nel futuro dell'azienda, e le ipotesi che possiede sono di solito varie, dipendendo delle caratteristiche precise dell'azienda e della famiglia, senza scartare neanche il trasferimento della proprietà a terzi.

Si tratta di un momento difficile, soprattutto se le persone che si sviluppano nell'azienda si vedono minacciate dall'incertezza sul loro futuro. Se questa fase dura troppo tempo senza generare una soluzione si pone in rischio la continuità dell'azienda familiare.

McGiven (1978) distingue tre fasi nel processo successorio, distintamente individuabili solo a livello teorico, in quanto nella realtà aziendale i loro confini non si presentano in modo definito e risultano in parte sovrapponibili.

Una prima fase, già menzionata anteriormente, può ricondursi al momento in cui l'imprenditore assume la consapevolezza di dover tramandare il proprio ruolo.

La seconda fase inizia quando l'imprenditore individua la figura del potenziale successore, fase che non sempre risulta nettamente separata della precedente, in quanto il padre può maturare una scelta in merito al soggetto cui intende affidare il ruolo imprenditoriale, ma potrebbe preferire non ufficializzare l'individuazione

sia per poter consolidare nel tempo la propria convinzione, sia per ridurre la nascita di possibili situazioni conflittuali, favorendo una graduale e naturale accettazione del ruolo del successore da parte degli altri componenti della famiglia e della struttura organizzativa (Turco & Fasiello, 2011).

Per ultimo, la terza fase, identificata come successiva alla successione, è caratterizzata dall'effettivo subentro del successore (o dei successori) nel ruolo imprenditoriale. Tra la seconda e terza fasi può anche delimitarsi un periodo di coesistenza tra vecchia e nuova generazione destinato, fondamentalmente, al trasferimento delle conoscenze e alla formazione del successore nel nuovo ruolo imprenditoriale.

*Nel presente studio l'attenzione è principalmente rivolta a quello che succede tra la seconda e terza fase della successione: al periodo di convivenza generazionale e di gestione e trasmissione delle conoscenze imprenditoriali.*

Al momento di cominciare a pianificare il processo successorio si devono avere in considerazione due punti fondamentali: la costruzione di una struttura di management e la formazione del successore (Nardelli, 2015). In relazione al primo punto, l'obiettivo principale è costruire una struttura che permetta di sostenere l'azienda e concepirle una vita operativa sufficientemente autonoma. Creare una struttura autosufficiente, composta di uomini preparati e capaci, disposti ad assumere responsabilità crescenti, è un processo che richiede anni. Il

secondo punto, invece, fa riferimento al percorso formativo interno ed esterno che deve seguire il successore con lo scopo di imparare tutto quello che sia necessario per la adeguata gestione dell'azienda.

Il processo di transizione ha una lunghezza variabile da pochi mesi a molti anni, iniziando con l'accumulo di varie pressioni che spingono verso il cambiamento<sup>23</sup>. Queste forze che impulsano il cambiamento di solito operano lentamente e silenziosamente fino a raggiungere una certa dimensione che determina un punto di rottura, istantaneo, ma non imprevedibile (Gersick et al., 1997).

Con la selezione e la formazione del successore comincia la seconda fase del processo di successione imprenditoriale.

La individuazione del futuro leader si realizza mediante la valutazione delle professionalità e delle attitudini di ogni candidati. Il timing dipende anche della presenza o meno del futuro leader all'interno della famiglia e ove non fosse presente la scelta dovrà ricadere su un manager esterno. Le possibili alternativa sono (Ward, 1990; Di Mascio, 2008): A) assenza di eredi in grado di guidare l'azienda. In questo caso la via possibile è quella del ricorso ad un manager esterno in condizione di assicurare la continuità dell'azienda; B) presenza di un

---

<sup>23</sup> Dyck et al. (2002) fanno riferimento al "timing" del processo, e sottolineano l'importanza di fare un ottimo utilizzo del tempo destinato al processo successorio. "...runners will be the optimal distance apart when the baton is passed. A slower pace during transference decreases the likelihood that the baton will be dropped, but it also increases the likelihood of losing the race".



leader designato tra gli eredi; C) presenza di più eredi in grado di guidare l'azienda. Questa è la situazione più complessa poiché è quella che può degenerare in lotte inter familiari (Di Maschio, 2008).

#### 2.2.2. La formazione del successore.

Il periodo di formazione del successore comprende sia la sua istruzione interna come esterna, con l'obiettivo di prepararlo a rivestire il ruolo di imprenditore. La prima copre tanto la formazione accademica quanto la esperienza lavorativa al di fuori dell'azienda, mentre che la seconda fa riferimento alla esperienza acquisita dentro dell'azienda familiare, lavorando, condividendo opinioni, conoscenze, ecc.

Secondo Cabrera-Suarez et al., (2001), al momento di programmare un periodo di formazione efficace è necessario definire: (i) i requisiti minimi per l'ammissione del successore nella azienda, i quali si utilizzano per verificare la qualità della formazione esterna, e (ii) il programma di formazione interna, il quale si sviluppa avendo in considerazione il ruolo da coprire e le necessità dell'azienda.

La maggior parte della letteratura consiglia di coinvolgere tanto il CdA quanto i consulenti esterni nella elaborazione del piano di formazione che dovrà seguire il successore (Corbetta, 1995, 2010). In particolare, è raccomandabile che il CdA stabilisca i criteri di ingresso e approvi il programma di formazione, tenendo

conto delle eventuali regole/ consigli indicati da parte dell'Assemblea dei Soci o del Consiglio di famiglia.

Per quanto concerne il periodo di formazione interno, è importante sottolineare i seguenti punti:

- ✓ La valutazione periodica della performance del successore, la quale deve essere realizzata per il/i manager con il quale lavora il predecessore, secondo diversi criteri prestabiliti e comunicati al successore.
- ✓ La definizione di obiettivi per fase e di una durata prevista per ogni fase del processo.
- ✓ La incorporazione di terzi, i quali sviluppano diversi ruoli, quali: mediatori tra entrambe le generazioni, responsabili della valutazione periodica del/dei possibili successore/i, responsabile della comunicazione del processo ai diversi stakeholders, nuovi manager destinati a portare supporto alla generazione entrante, ecc. (Chiesa et al., 2007).

In relazione alla preparazione esterna del successore, diversi studiosi ( per esempio: Handler, 1989, 1994; Ward, 1990; Corbetta, 1995, 2010; Venter et al., 2005; Gallo, 1998; Chiesa et al., 2007; Maggioni & Del Giudice, 2011) concordano nel riconoscere l'importanza di:

Completare gli studi: al momento di scegliere un determinato corso o carriera, il successore deve fare una scelta pensando ai propri interessi e attitudini. Realizzare studi universitari, sebbene non sia una opzione indispensabile, si considera una scelta quasi obbligata, nella quale l'obiettivo di studio non deve essere necessariamente vincolato con la direzione dell'azienda, ma piuttosto alle proprie aspettative e motivazioni.

Realizzare un'esperienza significativa di lavoro all'esterno dell'azienda familiare: con lo scopo di incrementare e consolidare la propria formazione, e instaurare una relazione con gli altri. Si tratta di un'esperienza che arricchisce, che permette conoscere un ambiente, una cultura imprenditoriale e anche aumentare la fiducia e la credibilità come futuro imprenditore.

Sentuti (2008) sostiene che, alcune volte nelle piccole e medie aziende familiari, si tende a privilegiare l'esperienza nel campo prima che gli studi. In queste aziende, il livello di formazione del successore, anche se è superiore a quella dell'imprenditore, in alcuni casi è ancora molto bassa. Sebbene i padri siano consapevoli dell'importanza e utilità dei corsi formativi, allo stesso tempo sollecitano una pronta incorporazione del proprio figlio nell'azienda familiare.

Un paragrafo a parte merita l'importanza del periodo di formazione interno. Indipendentemente dal livello di istruzione acquisito fuori dell'azienda di famiglia, la convivenza generazionale nell'azienda, con il predecessore e con le altre

persone che lavorano là, permette di incorporare un insieme di conoscenze tacite indispensabili per lo sviluppo dell'attività<sup>24</sup>. In questo periodo di formazione interna, secondo Venter et al.(2005), è fondamentale che i successori possiedano la libertà di raggiungere i propri risultati e commettere i propri errori.

### 2.2.3. La scelta del successore.

Questa fase viene effettuata tenendo conto delle caratteristiche dell'erede, il temperamento del padre, e le esigenze specifiche del business di famiglia. L'obiettivo principale di questa fase è realizzare una scelta obiettiva del successore, che implica selezionare un leader che abbia le competenze necessarie per guidare l'azienda nella fase del ciclo di vita nella quale si trova (Ward, 1990, 2004).

È indispensabile che la scelta del successore non sia effettuata guardando il passato, cercando di trovare una persona che possieda le stesse caratteristiche dell'imprenditore uscente. Al contrario, è necessario che la selezione si basi su una attenta e profonda analisi delle caratteristiche e necessità interne ed esterne dell'azienda, e delle conoscenze e competenze necessarie per affrontare con successo il futuro (Press, 2016). Anche se non è una condizione indispensabile, è

---

<sup>24</sup> Per una più profonda comprensione di questo punto, vedere il Capitolo III: Il periodo di convivenza generazionale e la trasmissione delle conoscenze imprenditoriali, come condizione di perdurabilità dell'azienda familiare.

conveniente cercare un certo livello di coerenza tra i valori e lo stile di direzione dell'imprenditore e del successore.

Tante volte, sebbene il genitore sia consapevole dell'importanza di sviluppare un processo di selezione obiettivo, il fatto di considerare l'azienda come un "bene di famiglia", limita la scelta del futuro imprenditore all'interno della famiglia (Miller et al., 2003). Questo lo porta a commettere l'errore di pensare che il figlio comparte e sente come proprio il mondo creato dall'imprenditore (Nazzaro & Ugolini, 2011).

Ward (1990) pone in evidenza l'importanza della esistenza di regole chiare ed esplicite tra le parti coinvolte, di tale forma che siano accettate e condivise per tutti favorendo la coesione. Ci sono diversi tipi di regole:

- ✓ Regola fissa. Nell'antichità la più utilizzata era la primogenitura del figlio maschio.
- ✓ Selezione della persona più idonea per il posto.
- ✓ Lavoro parallelo a un manager esterno. Di solito si lo utilizza quando l'erede è troppo giovane e inesperto per succedere a suo padre.

Anche se nel processo di selezione intervengono diverse persone, quali: famigliari, dipendenti, consulenti, ecc., la decisione finale la dovrebbe prendere il predecessore e dopo approvare il CdA o la Assemblea di azionisti. Un punto

chiave del processo di selezione è la trasparenza in riferimento ai criteri e la modalità con la quale si realizza la scelta ( Cabrera-Suarez et al., 2001; Chiesa et al., 2007).

Nell'attualità, a differenza di alcuni anni, la scelta del successore di solito si basa su elementi soft, quali conoscenze e competenze, come conseguenza del ruolo sempre più importante che il know how e le risorse intangibili hanno assunto nelle dinamiche competitive (Lattanzi et al., 2012).

D'altra parte, ci sono alcune tendenze attuali a livello demografico e sociale che ci portano a chiederci se il circolo virtuoso tra famiglia e "imprenditorialità" non si stia esaurendo:

✓ Le famiglie sono nell'attualità un istituto più fragile che nel passato. Esiste una maggior tendenza da parte delle coppie di diventare genitori in età avanzata<sup>25</sup> e per un'unica volta (Nazzaro & Ugolini, 2011).

Inoltre la stabilità è diminuita drasticamente (una coppia su quattro si

---

<sup>25</sup> Questi punto si incontra direttamente relazionato con un cambiamento nell'ordine di priorità che ogni giovane ha in relazione alle diverse fasi della sua vita. In Italia la età media della donna per avere il primo figlio è arrivata a 31.6 anni, secondo i dati diffusi dalla Società Italiana di Ginecologia e Ostetricia Questa è la media generale di tutta la popolazione. È importante avere in conto che la variabile socio-economica gioca un ruolo fondamentale: un motivo molto comune per il quale attualmente scelgono di posticipare l'arrivo del primo figlio è la realizzazione di altri obiettivi, quali lo studio, lo sviluppo di una carriera, provare a vivere con un partner o un viaggio. Queste sono opportunità derivati da strati di più alti redditi. Per esempio in India la età media per avere il primo figlio sono i 19 anni.

Questa scelta di procreare in età avanzata fa scendere a 1.3 la media dei figli per famiglia in Italia. Il Sole 24 ore "Mamme sempre più anziane: l'età del primo figlio sale a 32 anni" 06/10/2013

separa)<sup>26</sup>. D'altra parte, le famiglie tradizionali stanno cedendo il passo a nuove forme di convivenza, con un minor numero di matrimoni celebrati in età avanzata.

Bennedsen et al.(2007) hanno dimostrato la esistenza di una relazione positiva tra il numero di figli che l'imprenditore ha, e la possibilità di realizzare una successione imprenditoriale "familiare", con un successore che possieda un vincolo di sangue o matrimonio con l'imprenditore. Quando la dimensione della famiglia si restringe, la probabilità di ricorrere ad un manager esterno aumenta.

✓ Un aumento delle esigenze di formazione e di preparazione che il successore deve soddisfare per entrare nell'azienda di famiglia. Ciò è dovuto principalmente alla dinamica del contesto in cui opera l'azienda, caratterizzata da una maggiore quantità di problemi polifunzionali da risolvere rapidamente ed efficientemente, se si pretende di continuare nel mercato. La generazione successiva deve essere sempre più preparata della precedente (Falk, 1999). Il "percorso formativo ideale" finalizza quando il successore ha circa di ventisette anni<sup>27</sup>.

Tutto questo conduce al fatto che i limiti della famiglia possano risultare troppo stretti al momento di selezionare il candidato ideale, e forse sia meglio

---

<sup>26</sup> Per un maggior approfondimento: "Istat, in Italia si separa una coppia su quattro. Ed è boom tra gli over 60" Blitz Quotidiano. Pubblicato il 13 agosto 2010 .

<sup>27</sup> L'età media di laurea in Italia è 25,1 anni, dopo se incoraggia a lavorare in un'altra azienda, non familiare per un periodo di tempo significativo, di almeno 2 anni, prima di entrare nell'azienda di famiglia.

appellarsi a una persona al di fuori della famiglia, per coprire il carico di maggior responsabilità dentro l'azienda familiare. L'attività imprenditoriale ha bisogno di conoscenze e competenze specifiche, propensione al rischio, e un certo grado di arguzia e immaginazione, caratteristiche che non sempre si trovano tra le persone che detengono il controllo della proprietà dell'azienda (Del Bene, 2012).





**CAPITOLO III:**  
**IL PERIODO DI CONVIVENZA GENERAZIONALE E LA  
TRASMISSIONE DELLE CONOSCENZE IMPRENDITORIALI COME  
CONDIZIONE DI PERDURABILITÀ DELL'AZIENDA FAMILIARE.**

---

**3.1. Definizione e importanza nella vita dell'azienda familiare.**

Molte volte, tanto la consapevolezza da parte dell'imprenditore sull'importanza della pianificazione e / o realizzazione della transizione imprenditoriale, quanto la scelta del successore futuro, non sono fasi che hanno luogo prima del periodo di convivenza generazionale, ma durante lo stesso (Cori, 2011). Considerando i risultati di una ricerca condotta in ventuno aziende familiari della regione Toscana, in nessun caso, la selezione del successore si è eseguita in forma previa al periodo di convivenza generazionale (Anselmi, 1999).

*Parliamo di convivenza generazionale quando due o più generazioni partecipano attivamente alla vita dell'azienda familiare in forma congiunta (Gersick et al., 1997). Si tratta di un periodo che permette di unire efficacemente l'esperienza e intuizione dell'imprenditore/fondatore con l'energia e la capacità della generazione emergente (Sentuti, 2006).*

Uno dei primi autori a trattare il tema della convivenza generazionale è stato Piantoni (1990), il quale ha creato un modello dei differenti tipi di convivenze che si possono sviluppare avendo in considerazione le diverse caratteristiche e

attitudini dell'imprenditore e successore. In questo schema, l'autore ha individuato tre possibili punti di partenza: il consenso, il conflitto e il disaccordo, quest'ultimo definito come un punto intermedio tra gli anteriori, un malessere che può essere risolto. Esistono infinità di situazioni possibili, ma la soluzione deve essere sempre rivolta verso la ricerca del consenso tra i partecipanti seguendo strategie diverse.

Secondo uno studio realizzato in Spagna, una generazione passa solo il 13% del tempo senza convivere nella gestione con la generazione precedente o successiva alla sua<sup>28</sup>. Questo evidenzia l'importanza della convivenza generazionale nell'azienda di famiglia, e soprattutto la rilevanza di una gestione efficiente di questo periodo, con l'obiettivo di ottenere il miglior risultato possibile per l'azienda.

Gallo (2016) ha segnalato quattro dimensioni che influiscono nella caratterizzazione del periodo di convivenza generazionale:

1. *La "durata"*: Negli ultimi decenni, la durata del periodo di convivenza generazionale si è prolungato per differenti motivi.  
L'aumento generalizzato della speranza di vita, grazie alla quale molte

---

<sup>28</sup> Come non è possibile avere dati dell'aziende famigliari nel corso degli anni, questa stima si ha fatto avvicinando in tempo a seconda del numero di aziende che si trovano in ogni situazione. L'informazione corrisponde ad uno studio realizzato con 1237 aziende famigliari spagnole. ESADE , Family Business Knowledge e instituto de la Empresa Familiar (2006) "Radiografía de las empresas familiares españolas: fortalezas y riesgos" Madrid.

persone arrivano ad una età avanzata mantenendo le loro facoltà mentali, così come le condizioni per lavorare un numero significativo di ore al giorno. A questo motivo si unisce il fatto che molti imprenditori considerano come un aspetto importante della loro qualità di vita, in età avanzata, il fatto di mantenersi attivi nell'azienda, anche se con un minor grado di impegno e intensità. Questo porta a che ogni volta sia più comune trovare aziende familiari dove almeno due generazioni stano convivendo.

2. *Il livello di “allargamento” della famiglia vincolata con l'azienda familiare:* questo “allargamento” si origina in primo luogo, per il maggior numero di suoi membri che ogni anno si cominciano a relazionare con l'azienda familiare; e in secondo luogo, per i diversi tipi di “incorporazioni” dei familiari. Per esempio: come proprietari, membri dell'organo di direzione, dipendenti, ecc. Questa “in qualità di..” influisce direttamente nella convivenza generazionale perché in funzione della posizione di ogni persona cambiano i diritti politici, i poteri, ecc.

3. *Le “qualità” delle persone della famiglia:* ci sono diverse qualità personali che come virtù umane promuovono una buona convivenza generazionale, ad esempio: prudenza, giustizia, modestia,

pazienza, generosità, ecc. (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, p.227).

4. *La complessità della situazione dell'azienda familiare:* per le persone non è lo stesso convivere in aziende che evolvono lentamente, che farlo in organizzazioni complesse che evolvono rapidamente e in modo profondo. La complessità è anche data per la dimensione dell'azienda, la diversificazione del suo portafoglio di prodotti e servizi, la quantità e i tipi di mercati dove sviluppa sua attività, ecc.

La natura di questi quattro gruppi di dimensioni rendono ogni convivenza generazionale un caso particolare.

*Il principale obiettivo del periodo di convivenza generazionale è la trasmissione/integrazione delle conoscenze ed esperienze tra entrambi partecipanti* (Duh, 2014).

Nel periodo di convivenza generazionale, la gestione delle conoscenze imprenditoriali possiede un'importanza decisiva per la sopravvivenza dell'azienda familiare, in quanto può favorire processi innovativi e di cambiamento (Chirico & Salvato, 2008; Nonaka & Von Krogh, 2009; Wang & Noe, 2010). In generale, le aziende sono consapevoli dell'importanza del trasferimento delle conoscenze, ma

non sanno come farlo (Szulansky, 1996; Hernandez & Nava, 2009; Wang & Noe, 2010; Durst & Wilhelm, 2012), lo quale pone il processo di gestione nel centro della scena. Per effettuare un processo di trasferimento delle conoscenze di successo, la pianificazione è il punto chiave (Stevens, 2010).

*Questo studio si focalizza sul trasferimento/integrazione delle conoscenze durante il periodo di convivenza generazionale nel processo di transizione imprenditoriale.* Questo non vuole dire che sia il unico periodo nel quale entrambi generazioni si predispongono a condividere le loro esperienze, conoscenze, ecc., ma è senza dubbio, il più significativo (Mazzola et al., 2008). Come manifestano Xu et al., (2014), nell'azienda esistono differenti variabili interni ed esterni che influiscono o spingono il desiderio delle persone che compongono l'azienda a condividere le loro conoscenze ed esperienze. Tra i principali motivi interni possiamo citare: la transizione imprenditoriale, la crescita dell'azienda e la corrispondente necessità di sapere come guidare il cambio, la necessità di risolvere un problema interno o di prendere una opportunità, ecc. D'altra parte, alcuni delle principali variabili esterne sono: la pressione competitiva, la influenza di consulenti esterni, il desiderio di soddisfare le aspettative dei clienti e fornitori, ecc.

L'importanza del periodo di convivenza generazionale previo al trasferimento della leadership aziendale radica in quattro punti fondamentali:

In primo luogo, le risorse e le capacità più pregiate che possiede l'azienda familiare, specialmente quella di piccola e media dimensione, risiedono nelle persone che si sviluppano nell'azienda, soprattutto nell'imprenditore (Dyck et al., 2002; Cabrera-Suarez et al., 2001; Zahra et al., 2007; Durst & Edvardsson, 2012; Lattanzi et al., 2012). Le sue conoscenze e quelle delle persone che lavorano con lui sono l'asset più importante che possiede l'azienda familiare (Turco, 2004; Wang & Noe, 2010; Turco & Fasiello, 2011; Del Bene, 2012). Tuttavia, la conoscenza è socialmente complessa, difficile da imitare (Barney, 1991), e si basa sulla esperienza e la formazione. Le conoscenze non scorrono facile e rapidamente attraverso l'organizzazione (Cabrera-Suarez et al., 2001)<sup>29</sup>. Perché ciò accada è necessario che tanto il padre, come il figlio, e le altre persone che hanno interessi nell'azienda familiare, comprendano l'importanza del processo successorio, e rimangono aperti e predisposti ad un contatto continuo e prolungato.

In una indagine effettuata da Devecchi in 233 aziende familiari italiane con età e dimensioni diverse (Devecchi, 2008), l'unica area critica in comune che hanno segnalato tutte le aziende è stata “la economia della conoscenza”, la quale unisce il problema della conoscenza del ambiente e di suoi cambiamenti, e il problema

---

<sup>29</sup> Le conoscenze più importanti che possiede l'imprenditore non si trovano incapsulati nei rapporti organizzativi, banche di dati, regole e procedure organizzative; ma sono diffuse e sparse in tutta l'azienda. Le conoscenze ed esperienze non sono oggetti stabili, facilmente identificabili, statici, ecc., e quindi sono difficili di concretare e verbalizzare (Ruiz-Diaz et al., 2014).

della formazione del personale, con l'obiettivo di mantenerlo permanentemente attualizzato. Le aziende familiari percepiscono l'importanza della conoscenza e si preoccupano e occupano per la sua trasmissione e attualizzazione.

In secondo luogo, e in diretta relazione con il punto anteriore, l'esperienza è una forma di conoscenza o abilità che deriva dall'osservazione o vivenza di un evento che genera un apprendimento (Ruiz-Diaz et al., 2014). È un processo originale, inedito, unico, composto per una situazione specifica, l'azione realizzata e le percezioni e interpretazioni di ogni individuo. Gli imprenditori sono persone che, di solito, hanno difficoltà per capire e spiegare le loro esperienze, e il processo razionale che hanno sviluppato per introdurre ogni innovazione o modifiche (Garvin, 1993). In questo contesto, il periodo di convivenza generazionale genera un'opportunità per creare le condizioni e meccanismi che permettano condividere le esperienze, comprendere il modo nel quale si prendono le decisioni, si generano cambiamenti, ecc.

In terzo luogo, la velocità dei cambiamenti che caratterizzano l'attuale ambiente competitivo generano la continua necessità da parte dell'azienda di adattarsi e migliorare le sue risorse e competenze. I corsi di formazione sono ogni volta più lunghi e impegnativi, mentre le conoscenze diventano obsolete con maggior velocità. L'ingresso della nuova generazione all'azienda familiare comporta la necessità di integrare le competenze e le conoscenze



dell'imprenditore, con le nuove idee e conoscenze del successore (Venter et al., 2005).

Nella società attuale, la gestione delle conoscenze è il elemento centrale della competitività aziendale (Hernandez & Nava, 2009; Wang & Noe, 2010; Durst & Wilhelm, 2012). Per prima volta nella storia, la mente umana non è solo un elemento decisivo del processo decisionario, ma è diventata una forza produttiva diretta di vitale importanza (Marchini, 1995), e il periodo di convivenza generazionale è il momento ideale per raccogliere i frutti della trasmissione e integrazione di detta conoscenza.

Infine, la integrazione di conoscenze tra entrambi generazioni permette di generare e sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile che porta alla continuità dell'azienda familiare, principale obiettivo del processo successorio (Duh, 2014; Chirico, 2008; Durst & Edvardsson, 2012). Questo si deve a che offre la possibilità di discutere, scambiare idee e generare nuove, avendo come principale obiettivo la continuità dell'azienda nella forma più efficace e efficiente possibile.

La dotazione di conoscenze non sempre o automaticamente conducono un'azienda all'eccellenza. "La conoscenza per essere accreditata come risorse deve essere implementata in un certo ambiente economico-produttivo, contestualizzata in un ambito organizzativo, utilizzata e deve trasformarsi in

valore per l'azienda" (Turco, 2004, p.59). *Disporre di conoscenza senza utilizzarla garantisce solo il possesso di una potenzialità economica.* Pertanto, la conoscenza deve essere creata/applicata, condivisa e trasferita per generare valore attraverso il tempo. Questa è la principale sfida che qualsiasi azienda deve affrontare, in particolare le aziende familiari, quando la nuova generazione deve assumere la responsabilità della direzione dell'azienda (Cabrera-Suarez et al., 2001; Kellermanns et al., 2004; Chirico, 2008).

Le conoscenze e le competenze accumulate e conservate nell'azienda, sono un asset strategico solo nella misura in cui si condividono, sintetizzano e utilizzano con un unico fine (Zahra et al., 2007). *Nonostante l'importanza del periodo di convivenza generazionale, ci sono poche aziende che pianificano e gestiscono questo processo (Cabrera-Suarez et al., 2001; Zahra et al., 2007; Hatak et al., 2013). Il periodo di convivenza generazionale è uno stadio fondamentale nella vita di ogni azienda di famiglia, giacché se l'azienda vuole continuare, non basta solo possedere un pacchetto di risorse e capacità uniche, da cui si genera un vantaggio competitivo; è fondamentale imparare a mobilitarle, coordinarle, integrarle e rinnovarle in modo efficiente ed efficace*<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> “Per valorizzare la conoscenza nelle sue diverse forme è necessaria l'integrazione dei contributi dei diversi soggetti appartenenti al sistema locale di riferimento. Lo sviluppo della conoscenza dipende, infatti, dell'interazione tra i vari soggetti economici e il sistema in cui essi operano” (Lattanzi et al., 2016).

Secondo Gallo (2016), le aziende familiari che non investono nella pianificazione del processo di convivenza generazionale possono soffrire un alto costo economico ed emozionale.

Zenger (2004) sostiene che il lavoro primario di ogni imprenditore consiste nel “sostenere sopra la media i redditi in forma continua, scoprendo nuove conoscenze o soluzioni che permettano una combinazione unica delle conoscenze esistenti”. Tuttavia, *poco si sa nell’attualità sulle attività e processi che facilitano la distribuzione e integrazione delle conoscenze nelle organizzazioni* (Szulanski, 1996; Chirico, 2008). La letteratura che descrive come le grandi aziende hanno sviluppato diversi progetti di knowledge management è ampia, in contrasto con la scarsa attenzione che è stata versata alle piccole e medie aziende (McAdam & Reid, 2001; Zapata et al., 2009). Il problema per coloro che vogliono sviluppare un vantaggio competitivo per le loro organizzazioni, tuttavia, è che, nel campo della strategia aziendale, più sforzo è andato in identificare la conoscenza come la base del vantaggio competitivo che in spiegare come le organizzazioni possono svilupparla, mantenerla, e trasferirla (Grant & Spender, 1996). Inoltre, solo le minoranze delle indagini che sono state realizzate fino ad oggi indagano sulla conoscenza a livello primario delle relazioni umane, le interazioni e trasferimento di conoscenze faccia a faccia (Argote & Ingram, 2000).

D'altra parte, la durata del periodo di convivenza generazionale varia a seconda di: il livello di conoscenze e competenze che possiede il successore, il tipo di relazione esistente tra entrambi generazioni, e tra il successore e le altre persone che compongono la struttura organizzativa (Del Bene, 1999). Il livello di istruzione formale e informale del successore è importante perché lo aiuta a comprendere e assorbire tutta la informazione che i diversi membri dell'azienda familiare le trasmettono (Miller et al., 2003). Per esempio, il tempo necessario per trasmettere le conoscenze sul funzionamento del sistema finanziario dell'azienda, dipenderà in parte del livello di conoscenze e competenze che il successore possieda in questo tema. D'altra parte, il tipo di relazione esistente tra entrambi generazioni e tra il successore e le altre persone che lavorano nell'azienda, è un punto importante a prendere in considerazione (Miller et al., 2003; Venter et al., 2005; Gallo, 2016). Ciò è dovuto a che una relazione aperta, franca, dove i partecipanti condividono gli stessi codici e "linguaggio", con certo livello di tolleranza verso gli errori e tempi delle persone che stanno imparando, genera un clima favorevole al trasferimento e integrazione delle conoscenze.

Un punto a parte meritano i casi di molte aziende familiari che decidono affrontare il processo successorio e arrivano al periodo di convivenza generazionale con l'assenza del "padre". La stessa può essere dovuta ad una situazione fortuita e irreparabile (come per esempio la morte repentina o il

sorgimento di una indisposizione), oppure può essere la conseguenza di una decisione presa dall'imprenditore. Nel primo caso, dipendendo delle caratteristiche del successore (conoscenze, esperienze, età, ecc.) può darsi che debba assumere in forma rapida il governo dell'azienda, oppure è possibile che l'Assemblea decida collocare a capo dell'azienda familiare un'altra persona transitoriamente, fino al momento in cui il successore possieda le condizioni necessarie per assumere esse livello di responsabilità.

Qualsiasi sia la ragione che ha portato a questa realtà, e data l'importanza che possiede questa fase dentro al processo successorio, è fondamentale trovare le persone adeguate che possano trasmettere i valori, la cultura e l'insieme di risorse immateriali che possiede l'azienda alla nuova generazione. Familiari, managers, dipendenti con grande esperienza nell'azienda, persone di fiducia dell'imprenditore, sono di solito i principali candidati a sviluppare quest'attività. Normalmente la scelta si basa sulle competenze, esperienze e fiducia che generano di fronte al futuro del successore e al resto dei interessati nel processo.

La knowledge integration è un processo fondamentale mediante il quale l'azienda ottiene i benefici delle conoscenze. Enberg (2007, p.10) definisce l'integrazione delle conoscenze come un processo collettivo mediante il quale differenti parti con conoscenze specifiche diverse si ricombinano con l'obiettivo di beneficiarsi della complementarietà delle conoscenze. A lungo termine,

un'azienda non può distinguersi per "quanto sa", ma per possedere la capacità di integrare e utilizzare le conoscenze che possiede. In questo contesto, la conoscenza è il risultato di un processo di apprendimento mutuo tra entrambi le generazioni (Bañegil et al., 2013).

È importante sottolineare che l'integrazione delle conoscenze e il successivo sorgimento/ sviluppo di nuove idee che permettono di sostenere e incrementare il vantaggio competitivo dell'azienda, non è fatto immediato. Alcune volte succede che l'interscambio delle conoscenze non si compensa automaticamente con l'ingresso di competenze innovative, ma si produce una pausa necessaria per la "reinterpretazione" delle idee/ visione del negozio, previo al sorgimento di nuovi contributi (Cori, 2011).

Diversi indagini realizzate negli ultimi anni hanno posto l'accento sull'importanza del trasferimento e/o l'integrazione delle conoscenze tra le diverse generazioni nell'aziende familiari (Cabrera-Suarez et al., 2001, Swart et al., 2003; Chirico & Salvato, 2008; Cori, 2011; Chirico, 2012; Ruiz-Diaz et al., 2014; Treviño-Rodríguez & Tàpies, 2010; Duh, 2014). Indipendentemente del termine utilizzato, integrazione o trasferimento, è fondamentale capire che il trasferimento non implica una azione passiva del successore, il quale smette di essere un mero recettore dell'informazione che si trasmette, e diventa trasmettitore e recettore, sviluppando un processo di comunicazione lineale tanto

con il predecessore, come con i restanti membri dell'organizzazione. Il trasferimento delle conoscenze coinvolge una fase di traduzione e interpretazione cognitiva e tecnico-pratica, che può condurre inclusive al rifiuto delle conoscenze, se non si condividono le caratteristiche, o sono considerati obsoleti.

In un'azienda familiare attuale non sarebbe ragionevole che ogni membro incorporasse tutte le conoscenze possedute dagli altri partecipanti. Invece, sarebbe molto più efficiente potere integrare le conoscenze specializzate di ogni membro dell'azienda familiare, riducendo il tempo di trasferimento tra loro (Chirico & Salvato, 2008).

L'integrazione delle conoscenze permette la ricombinazione delle competenze dei diversi membri dell'azienda familiare, generando un tutto che è superiore alla somma delle sue parti componenti. Pertanto la integrazione ha bisogno della copresenza di molteplici agenti nell'organizzazione (Chirico & Salvato, 2008) con sapere diversi (Turco, 2004).

Un punto importante nel realizzare un'integrazione delle conoscenze di successo tra due o più generazioni è che entrambi devono percepire i benefici che detta integrazione genera. A sua volta si devono complementare le necessità di sviluppo e crescita del successore, con la necessità dell'azienda di condividere le sue conoscenze e rinnovarle costantemente (Swart et al, 2003).

La trasmissione e lo scambio di conoscenze è una delle attività di maggiore criticità tra gli individui che operano in azienda, dal momento che permette adattare la configurazione dell'azienda alle mutevoli condizioni ambientali. Contemporaneamente, non è una attività facilmente realizzabile, in quanto esistono fattori di natura economica (costo di trasferimento) ed organizzativa (cultura aziendale, sfiducia verso il fornitore della conoscenza) che sono potenziali inibitori, e che possono rallentare o impedire la condivisione (Turco, 2004).

*Attualmente predomina la mancanza di modelli concettuali e studi che spieghino come conservare e trasmettere le conoscenze in modo efficiente<sup>31</sup> (Cabrera-Suarez et al., 2010; Sharma, 2004; Hernandez & Nava, 2009; Treviño-Rodríguez & Tàpies, 2010; Chirico, 2008, 2012; Duh, 2014). Molti degli studi realizzati sul processo successorio danno questa trasmissione per scontata (Treviño-Rodríguez & Tàpies, 2010). Inoltre, tra le pochi indagini che si sono sviluppate, la maggioranza si sono focalizzate sulle grandi aziende familiari, ignorando le piccole e medie aziende (Argote & Ingram, 2000; McAdam & Reid, 2001; Desouza & Awazu, 2006; Durst & Edvardsson, 2012; Durst & Wilhelm, 2012; Xu et al., 2014).*

---

<sup>31</sup> Guthrie et al. (2012), in un'analisi di più di 300 articoli sul capitale intellettuale, hanno trovato che solo il 3% (11 articoli) erano dedicati alle piccole e medie aziende. Tuttavia, nessuno esaminava come le conoscenze erano gestite.



### **3.2. Il trasferimento delle conoscenze nelle piccole e medie aziende familiari.**

Il presente studio si focalizza sul periodo di convivenza generazionale nelle piccole-medie aziende familiari. La letteratura utilizza diversi criteri per determinare che tipo di aziende sono considerati piccole e medie. Tra le principali variabili presi in considerazione si trovano: il numero di dipendenti, i ricavi di vendita, il totale di attivo e patrimonio netto. La fondazione Osservatorio Pyme (FOP) utilizza la quantità di dipendenti come unica variabile per determinare la dimensione di un'azienda, già che lo considera il criterio più stabile nel tempo. Secondo questa organizzazione sono piccole e medie aziende quelle che, appartenendo al settore industriale, possiedono tra 10 e 200 dipendenti: sono piccole se hanno tra 10 e 50 e medie tra 51 e 200. Tuttavia, per i settori di servizi, commercio e costruzione si considerano piccole e medie aziende quelle che possiedono tra 5 e 150 dipendenti.

Le piccole aziende sono il motore economico della maggior parte delle nazioni in tutto il mondo (Durst & Wilhelm, 2012; Desouza & Awazu, 2006) e una gran quantità di attività economiche sono condotte da questi affari. Nonostante, meno della metà di tutte le piccole-medie aziende sopravvivono oltre a cinque anni (Wee & Chua, 2013). Imparare come gestire le conoscenze è un fattore chiave del loro successo (Coyte et al., 2012; Desouza & Awazu, 2006).

Alcune piccole-medie aziende forse non sono consapevoli della importanza della conoscenza come fattore critico a partire del quale creare valore per l'organizzazione. I fondatori o managers delle piccole-medie aziende sono di solito troppo impegnati nel giorno-a-giorno dell'azienda, e questa situazione potrebbero impedirli identificare e riconoscere i benefici del knowledge management<sup>32</sup> (Hofer & Charan, 1984). Altri autori come Durst & Wilhelm (2012) sostengono, invece, che le persone che lavorano nella piccola e media azienda sono consapevoli della importanza che possiedono le conoscenze ed esperienze di ciascuno, ma tante volte non hanno il tempo nelle risorse necessarie per fare fronte al problema del trasferimento.

Le piccole e medie aziende possiedono caratteristiche e operano in modo diverso dalle grandi aziende in alcune cose ( Desouza & Awazu, 2006; Coyte et al., 2012), loro non sono semplicemente una versione ridotta di una grande azienda (Vignali, 2012). A sua volta, non esiste relazione tra dimensione dell'azienda e necessità o importanza del trasferimento e integrazione delle conoscenze (Xu et al., 2014). Per questo motivo, questo lavoro cercherà di identificare le principali variabili e condizioni che promuovono il trasferimento effettivo delle conoscenze tra le diverse generazioni nelle piccole e medie aziende familiari.

---

<sup>32</sup> Knowledge management è "knowledge creation, which is followed by knowledge interpretation, knowledge dissemination and use, and knowledge retention and refinement" (De Jarnnet, 1996 in McAdam & Reid, 2001, p.231).

In relazione alla gestione della conoscenza, diversi autori segnalano che le piccole-medie aziende sono di solito differenti alle grandi aziende (Xu et al., 2014; Durst & Wilhelm, 2012; We & Chua, 2013; Vignali, 2012; Coyte et al., 2012). I principali punti in cui si differenziano sono:

- ✓ Tacit knowledge: la maggioranza delle conoscenze che si generano nelle piccole e medie aziende tendono a essere tacite (Marchini, 1995; Olivotto, 2003; Cori, 2011; Chirico, 2012). Vi è una mancanza di repository di conoscenze esplicite (Desouza & Awazu, 2006). Inoltre, la maggior parte delle conoscenze che possiede una piccola-media azienda risiede nella mente dell'imprenditore (McAdam & Reid, 2001), piuttosto che essere accumulate in qualche magazzino o condivisa attraverso diversi accordi. Questa centralità significa anche che l'imprenditore è il responsabile del riconoscimento dei benefici legati alla gestione della conoscenza, in modo di sostenere e implementare le strutture e sistemi necessari (Durst & Wilhelm, 2012; Wee & Chua, 2013).

- ✓ Scarsità di risorse: le piccole e medie aziende, generalmente, affrontano limitazioni di risorse finanziari e umani (Lee & Lan, 2011; Xu et al., 2014; Durst & Wilhelm, 2012), e quindi ogni operazione deve essere pianificata con cura per evitare lo spreco di questi risorse. Una decisione erronea avrà più serie complicazioni di quelle che potresti avere in una

grande aziende. Le piccole e medie aziende di solito non possiedono molte disponibilità per spendere in knowledge management iniziative, motivo per il quale devono essere creative nella ricerca di modi e alternative che le permettano gestire le sue conoscenze con successo, devono fare più con meno risorse (Desouza & Awazu, 2006). Un'altra risorsa scarsa nelle piccole-medie aziende è il tempo, le diverse operazioni del giorno-a-giorno bisognano troppa attenzione, lo quale genera insufficienza di tempo per analizzare i possibili vantaggi della creazione e condivisione della conoscenza.

✓ “Familiarità” nello spazio di lavoro: i dipendenti hanno di solito un contatto diretto tra loro come conseguenza della loro prossimità nello spazio di lavoro. La familiarità e la comprensione reciproca tra i dipendenti genera fiducia e quindi promuove la condivisione della conoscenza (Wee & Chua, 2013; Desouza & Awazu, 2006).

Il processo di socializzazione (Nonaka, 1995) è il mezzo predominante attraverso il quale le conoscenze si trasmettono dal imprenditore al successore e al resto dei dipendenti (Desouza & Awazu, 2006). Nella piccola e media azienda i dipendenti sono sempre in stretto contatto con i proprietari / managers; di conseguenza il flusso di conoscenza attraverso i diversi ranghi gerarchici è liscio e normalmente avviene tramite incontri personalizzati tra individui.

✓ Struttura organizzativa informale: le piccole e medie aziende sono generalmente meno burocratiche nel processo decisionale e possiedono una struttura organizzativa meno complessa (Marchini, 1995; Zapata et al., 2009; Wee & Chua, 2013) e più agile, dove il proprietario-manager occupa la posizione centrale. Le principali decisioni organizzative sono presi per una sola persona, l'imprenditore.

✓ Cross-functionality del personale. Le piccole aziende di solito compensano la loro dimensione gestendo in modo più strategico i suoi risorse umane (St-Pierre & St Pierre, 2011; Vignali, 2012). Solitamente, i dipendenti sono tenuti a svolgere più di una responsabilità funzionale, avendo come conseguenza la sovrapposizione dei ruoli con altri colleghi (McAdam & Reid, 2001; Olivotto, 2003; Coyte et al., 2012; Xu et al., 2014), questo conduce ad una maggior condivisione delle conoscenze<sup>33</sup>. Secondo Wee & Chua (2013), nei casi in cui alcun dipendente ha deciso rinunciare all'azienda, non si sono manifestati perdite di conoscenze, e le sue responsabilità sono stati sviluppati per altri dipendenti senza problemi.

Tutti questi punti mettono ilaccento sulla necessità di studiare il trasferimento e integrazione delle conoscenze nelle piccole e medie aziende familiari,

---

<sup>33</sup> Invece, nelle grandi aziende le conoscenze stano irregolarmente distribuite tra i vari settori, ognuno specializzato in un'area o necessità. Nelle piccole e medie aziende questi "common knowledge" aiuta nell'organizzazione del lavoro facilitando questioni di trasferimento di conoscenze, sensemaking, e l'applicazione (Desouza & Awazu, 2006).

prendendo in considerazione le sue caratteristiche e cercando di contribuire al suo sviluppo e, per conseguenza, a la sua continuità.

### **3.3. Requisiti per un periodo di convivenza generazionale di successo.**

Diversi studiosi hanno suggerito alcuni fattori che possono influenzare il periodo di convivenza generazionale nell'azienda familiare (per esempio: Szulansky, 1996; Cabrera-Suarez et al., 2010; Chirico, 2012; Hatak & Roessl., 2013). Gli stessi si possono dividere in quattro gruppi, permettendo una migliore interpretazione e analisi: caratteristiche del predecessore, caratteristiche del successore, caratteristiche della relazione tra entrambi e caratteristiche del contesto aziendale.

In un'altra analisi, Szulansky (1996) identifica alcune variabili che influenzano il processo di trasferimento delle conoscenze e le divide in quattro fasi: iniziazione, implementazione, "ramp-up" ed integrazione. La prima fa riferimento a tutti gli eventi che portano alle decisioni di trasferire. La seconda comincia con la decisione di procedere. Durante questa fase le conoscenze e competenze fluiscono tra la "fonte" e il destinatario. Di solito la procedura si adatta avendo in considerazione le caratteristiche e necessità del destinatario. La terza fase, il "ramp-up", comincia quando il destinatario inizia a utilizzare le conoscenze trasferite, di solito con qualche inefficienza, ma gradualmente migliora le sue prestazioni, arrivando ad un livello soddisfacente. Per ultimo, la integrazione

comincia dopo che il destinatario raggiunge risultati soddisfacenti a partire delle conoscenze e competenze trasferite.

Il presente lavoro si realizzerà prendendo in considerazione le prime tre fasi corrispondenti alla prima classificazione: caratteristiche del predecessore, del successore e della loro relazione. Le variabili appartenenti al contesto saranno considerati come variabili esterne al presente modello e possono formare parte di una futura indagine sul campo. Nonostante, di modo astratto, si segnalano i principali componenti del contesto che influiscono sulla generazione e trasmissione della conoscenza (Olivotto, 2003):

- La cultura e il sistema di valori prevalenti nell'azienda.
- La visione, considerata la qualificazione di fondo della proposta competitiva.
- La finalità, fa riferimento agli obiettivi a lungo termine dell'imprenditore, successore e dell'azienda nel suo complesso.
- La struttura organizzativa.
- Il contesto ambientale specifico.
- La strategia, la quale riprende gli aspetti caratterizzanti le modalità di sviluppo della proposta competitiva.

Nel prosieguo si svilupperà un'analisi di ogni variabile da analizzare.

### 3.3.1. Caratteristiche del predecessore.

Uno degli obiettivi del periodo di convivenza generazionale è quello dell'efficace integrazione delle conoscenze e competenze dell'imprenditore e del successore. Perché ciò accada, è condizione necessaria che l'imprenditore sia predisposto a fornire e condividere le sue esperienze, conoscenze e competenze, e a rinunciare a gran parte dell'influenza che possiede all'interno dell'azienda, come conseguenza della sua posizione patriarcale (Szulansky, 1996; Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak et al., 2013; Ruiz-Diaz et al., 2014).

Come già evidenziato, di solito, la vita dell'imprenditore ruota attorno l'azienda di famiglia, lasciando poco tempo per sviluppare diverse attività al di fuori della stessa (Beckhard & Dyer, 1983; Piantoni, 1990). Nonostante, avere interessi diversi è una fonte di motivazione<sup>34</sup> fondamentale per decidere lasciare il governo dell'azienda (Sharma et al., 2001).

La transizione imprenditoriale tra due o più generazioni provoca un cambiamento di potere dentro l'organizzazione, il quale porta di solito in una nuova sovrapposizione dei tre circoli che compongono l'azienda familiare. Di solito, l'imprenditore uscente comincia a diminuire il suo livello di partecipazione

---

<sup>34</sup> La teoria della motivazione suggerisce che la motivazione di una persona verso un'azione in un particolare momento è determinata per i valori anticipati sui risultati di questa azione, delle aspettative della persona che le azioni porteranno ai risultati desiderati. In questo contesto, l'azione è la propensione dell'imprenditore per lasciare l'azienda è il risultato della sua vita al di fuori dell'azienda (Sharma et al., 2001).



all'interno del circolo dell'azienda, ma rimane come membro della famiglia e forse anche come proprietario di parte del capitale azionario. Allo stesso tempo, il/i successore/i incrementa le sue responsabilità nel ambito aziendale, fino a diventare il nuovo responsabile della gestione dell'azienda.

A sua volta, la predisposizione del predecessore è direttamente correlata al livello di fiducia<sup>35</sup> che possiede verso il successore (Sharma et al., 2001; Dyck et al., 2002; Compagno et al., 2004; Venter et al., 2005; Chirico, 2008; Trevinyo-Rodriguez & Tàpies, 2010; Wang & Noe, 2010; Durst & Wilhelm, 2012; Lee & Lan, 2011). Quanto maggior sia il livello di fiducia, maggior sarà il livello di apertura (il libero flusso di informazioni autentiche tra i membri dell'azienda familiare) (Chirico, 2012). Una relazione basata sulla fiducia e il mutuo rispetto crea le condizioni perché ogni partecipante si senta apprezzato e incluso (Ward, 1987; Lansberg, 1988; Chirico, 2012; Morris et al., 1997).

La convivenza generazionale richiede lo sforzo di tutti i partecipanti per essere degno della fiducia degli altri, dove non c'è fiducia non c'è libertà, è impossibile l'integrazione e il lavoro di squadra e diventa molto difficile la delega della

---

<sup>35</sup>La fiducia si caratterizza per l'apertura e onestà con i diversi membri dell'azienda familiare (Morris et al., 1997). La letteratura ha identificato alcuni fattori che portano a incrementare la fiducia in una persona. Gli più importanti sembrano essere: il livello percepito di competenze, integrità e benevolenza del predecessore rispetto al successore. Questi componenti sono interconnessi uno all'altro in modo dinamico (Compagno et al., 2004).

responsabilità (Gallo, 2016). Inoltre, quando la fiducia si perde è molto difficile di recuperare (Spaeman, 2005).

Nel rapporto con il fattore “fiducia”, le aziende familiari tendono ad essere avanti a quelle non familiari, in tanto i proprietari e i membri della nuova generazione tendono a stare più correlati e a conoscersi personalmente (Trevinyo-Rodriguez & Tàpies, 2010). In questo punto è importante sottolineare che oggi la fiducia non è automaticamente correlata al fatto di avere familiari in azienda (Gallo, 2016). Durante anni la letteratura ha dato per scontato la *stewardship* in virtù dell'appartenenza alla famiglia, ma questa situazione è andata evolvendo e forse non è più così. A modo di esempio, oggi ci sono tantissimi familiari che non si fidano l'uno nel altro (reciprocamente), ed essere familiari sembra più uno “strumento” che ciascuno può utilizzare per generare fiducia, ma non stabilisce una correlazione diretta. Se i familiari utilizzano opportunamente questo “strumento” saranno più avvantaggiati al momento di scegliere un successore, ma essere familiari non assicura necessariamente che ci sia un legame di fiducia.

È fondamentale evidenziare che la fiducia può essere un'arma a doppio taglio, tanto per il predecessore come per il successore, quando è ingiustificata (Wang & Noe, 2010). Per esempio, il successore potrebbe astenersi da mettere in discussione l'utilità di una determinata conoscenza per la fiducia che possiede nella persona che si l'ha condivisa. D'altra parte, la fiducia del predecessore nel

successore potrebbe essere basata su un rapporto di affinità più che di capacità e competenze.

Secondo Lansberg (1988) la volontà del predecessore di lasciare l'azienda familiare al successore può essere erosa da sentimenti di rivalità e gelosia nei confronti con il potenziale successore.

Allo stesso modo, dobbiamo considerare non solo l'affidabilità del predecessore, ma anche la sua disponibilità e il desiderio di trasferire le sue conoscenze. La convivenza generazionale fa riferimento alla partecipazione di due o più generazioni nella vita dell'azienda familiare in forma congiunta. Si tratta di un periodo dove il predecessore deve investire tempo ed energie nella formazione interna del successore, e nel processo di trasferimento e integrazione delle loro conoscenze.

Generalmente, non tutte le conoscenze e competenze accumulati per il predecessore nel corso della sua vita sono rilevanti per il futuro dell'azienda familiare. Questo si deve principalmente ai cambiamenti che si producono nell'ambiente competitivo, i quali svalorizzano le conoscenze che prima sono state molte utili (Chirico & Salvato, 2008; Hatak et al., 2013). Pertanto, una volta che il predecessore si trova predisposto a condividere le sue conoscenze, il passo successivo consiste in individuare quali sono rilevanti, e identificare quali saranno

le conoscenze e competenze addizionali necessarie per il futuro sviluppo dell'attività (Makadok, 2001; Hatak et al., 2013).

Infine, è fondamentale che il predecessore motivi e supporti al successore nel sviluppare una cultura di cambiamento nell'azienda familiare (Ward, 1997; Wang & Noe, 2010). Per il successore portare cambiamenti organizzativi è molto difficile perché lo possono percepire come screditare la gestione del padre. Questa limitazione può provenire da sé, dal imprenditore uscente o da altri stakeholder dell'azienda. Per esempio, forse il successore desidera modificare parte del processo produttivo di un determinato prodotto, ma non vuole mettere in evidenza che chissà la decisione che ha preso l'imprenditore uscente non è stata corretta. In questo punto, il predecessore può aiutarlo concentrandosi su come il resto delle persone che lavorano in azienda possono contribuire nel cambiamento, analizzando la proposta del successore, ecc.

Secondo Sharma et al.(2001), senza il supporto dell'imprenditore uscente le possibilità di realizzare un processo successorio di successo sono minime.

Ipotesi 1: Un periodo di convivenza di successo abbisogna della fiducia nel successore per parte del predecessore e la predisposizione di questo ultimo a trasferire le sue conoscenze e competenze più importanti.

### 3.3.2. Caratteristiche del successore.

L'impegno è uno dei fattori chiave del processo successorio nell'azienda familiare. La qualità di relazione esistente tra predecessore e successore è uno dei principali elementi che influisce sul livello d'impegno che la generazione entrante dimostra con l'azienda familiare (Venter et al., 2005; Cabrera-Suarez, 2010).

Un successore impegnato possiede la volontà di sviluppare una carriera professionale nell'azienda familiare e di assumere le funzioni di massima responsabilità, raggiungendo un alto grado di soddisfazione con il processo successorio.

Il livello di coinvolgimento<sup>36</sup> che possiede il successore con l'azienda familiare s'incontra direttamente relazionato con i legami affettivi che sono stati costruiti e sviluppati durante anni, con l'identificazione che sente con l'azienda familiare (il suo desiderio di unirsi e rimanere), e con la condivisione degli obiettivi dell'azienda (Corbetta & Marchisio, 2002; Miller et al., 2003; Chirico, 2012). Un successore impegnato lavora con un livello di sforzo che supera ampiamente ciò che sarebbe il suo dovere. Si tratta di una persona che pensa che tanto le sue aspirazioni professionali quanto le sue necessità di realizzazione possono essere soddisfatte nell'azienda familiare (Cabrera-Suarez, 2010). Un

---

<sup>36</sup> Il coinvolgimento -la volontà di devozione intensa e prolungata, di sacrificio personale e autoimposto- rappresenta la consegna a un ideale e la disposizione ad adattarsi alle future condizioni. È una delle maggiori motivazioni per la consecuzione della strategia (Gallo, 1998).

successore impegnato è convinto che può contribuire a sviluppare il familiness dell'azienda familiare (Habbershon & Williams, 1999), considera che può diffonderlo e incrementarlo.

Tuttavia, in alcune aziende familiari può darsi che il coinvolgimento del successore non si basi su una convinzione e desiderio proprio, ma in un dovere fino alle attese e ai desideri della famiglia. Cioè, il successore potrebbe essere influenzato da un sentimento di obbligo e lealtà, piuttosto che da un desiderio intrinseco di appartenenza (Sharma, 2004). Una delle possibili conseguenze di questo tipo di compromesso è il basso livello di dedizione e attenzione che la nuova generazione dedica all'azienda. Il successore può anche sentirsi privato di altre opportunità che gli sembrano migliori, o di seguire altri interessi professionali. Per esempio, può darsi che il figlio sia stato costretto a lavorare in azienda mentre i suoi amici giocavano o andavano in vacanza. Forse non ha mai avuto la possibilità di scegliere (mancanza di libertà). Il figlio può pensare che il padre non dia priorità alle sue inclinazioni personali e preferisca sacrificarle per garantire una continuità alla sua creazione (Rota et al., 2016; Lattanzi et al., 2012; Handler, 1992).

In un'indagine sviluppata da Cabrera-Suarez (2010) si è potuto evidenziare che le due dimensioni del compromesso prima citato, affettivo nel primo caso e normativo nel secondo, non sono indipendenti. Questo significa che quanto

maggiore è il sentimento del compromesso normativo espresso dal successore, più debole è la sua espressione di compromesso affettivo. A sua volta, si è dimostrato che il compromesso affettivo possiede una relazione più forte con il successo del processo successorio, in comparazione al compromesso normativo.

Per ultimo, è importante sottolineare che il successore bisogna guadagnare legittimità, la quale si conferisce, ma anche si ricava e costruisce, e dipende, al meno in parte, della strategia di ingresso selezionata per il successore (Compagno et al., 2004; Venter et al., 2005). Una delle maggiori sfide che ha il successore è costruire fiducia, mantenere fiducia e sviluppare fiducia, non solo fino al imprenditore uscente, ma anche fino a tutti coloro che sono legati al business familiare. Altra è riuscire a esprimere la propria individualità e svincolarsi dai desideri e dalle aspettative genitoriali (Rota et al.,2016).

<p><u>Ipotesi 2:</u> C'è una relazione positiva tra il compromesso affettivo del successore e il successo del periodo di convivenza generazionale, e una relazionale neutrale tra compromesso normativo e successo di questo periodo.</p>
---

D'altra parte, ma continuando con la prospettiva del successore, l'impegno e la motivazione sono elementi importanti per raggiungere un periodo di convivenza generazionale di successo, però da solo non bastano. Cioè, il successore potrebbe non essere in grado di sfruttare le diversi fonti di conoscenze che possiede a sua disposizione; ossia, potrebbe mancargli la capacità di assorbimento (Cohen and

Levithal, 1990, p.128). Questa capacità dipende, al meno in parte, dello stock preesistente delle conoscenze e competenze che possiede il successore al momento di incorporarsi all'azienda familiare (Szulansky, 1996; Miller et al., 2003; Zapata et al., 2009), e della capacità del destinatario per aggiungere nuove conoscenze alla conoscenza esistente (Grant, 1996). La capacità di assorbimento del successore le permetterà variare lo stock di conoscenze mediante l'acquisizione dall'esterno e lo sharing interno (Olivotto,2003). Questa capacità è collegata alla sua abilità per rielaborare, validare e internalizzare le conoscenze acquistate.

La formazione ed esperienza sono approssimazioni della capacità del capitale umano (Palia, 2000; Barro e Lee, 2010). La preparazione accademica del successore potrebbe influenzare la sua capacità in tre dimensioni. In primo luogo, l'educazione può contribuire alla conoscenza, la prospettiva e la comprensione dei concetti tecnici e teorici di business. Questo favorisce un miglior trattamento della informazione ed è un buon punto di partenza alla innovazione. In secondo luogo, l'istruzione superiore potrebbe essere un segno di intelligenza e idoneità del successore per affrontare le sfide e raggiungere gli obiettivi dell'azienda familiare. Infine, le rete sociali acquisite nella università potrebbero essere utili per futuri rapporti professionali (Gottesman et al., 2006), e in particolare nel periodo di convivenza generazionale, queste persone possono agire come mediatori tra



entrambi generazioni o possono anche consigliare al successore su come affrontare ogni sfida. In relazione alla esperienza lavorativa esterna si sostiene che un percorso professionale di successo potrebbe generare un migliore sviluppo del successore all'interno dell'azienda.

La educazione formale insegna ai successori i concetti e le competenze generiche che possono essere applicati ai differenti contesti di business, nonché permette loro di sviluppare le capacità analitiche e le abilità fondamentali per il processo decisionale (Duh, 2014). Il livello di educazione influenza significativamente la performance della nuova generazione (Morris et al., 1997; Cabrera-Suarez et al., 2001). Secondo Constant et al., (1994) una persona con un elevato livello di istruzione e una lunga esperienza di lavoro è più propensa a condividere le sue esperienze e possiede un atteggiamenti positivi verso la condivisione.

Il profilo di formazione del successore è un fattore determinante ed essenziale per la sua scelta (Rodriguez Arizo et al., 2015). Secondo Smith et al., (2006) c'è un trend positivo nella assunzione di successori più preparati, essendo una dimensione che ha un impatto positivo sullo sviluppo aziendale.

D'altra parte, il periodo di convivenza generazionale è un momento destinato a che il successore possa guadagnare legittimità di fronte al predecessore e al resto dei membri che lavorano nell'azienda familiare. Guadagnare legittimità vuole dire

dimostrare non solo “voglia di fare” ma anche “capacità di fare”. Il percorso formativo eseguito e gli anni di esperienza esterna sono “strumenti” che permettono incrementare la legittimità. Di solito il predecessore è predisposto a lasciare la direzione del negozio solo dopo di aver verificato che il successore è almeno uguale di bravo che lui (Turco, 2004).

Secondo la revisione della letteratura si propone la seguente ipotesi:

Ipotesi 3: C'è una relazione inversa tra livello di competenze formali del successore (formazione più esperienza lavorativa esterna) e la durata del periodo di convivenza generazionale previo alla delega della responsabilità di governo.

Spesso, imprenditore e successori hanno stili manageriali e aspettative diverse di come il controllo e le responsabilità dovrebbero essere trasferiti, soprattutto quando vi sono marcate differenze nelle esperienze e formazioni precedenti (Handler, 1992; Dyck et al., 2002). In questo punto, è importante sottolineare che, alcune volte, la maggiore somiglianza tra le competenze e stile manageriali tra entrambi generazioni potrebbe facilitare il successo del processo di transizione imprenditoriale, ma difficilmente l'azienda otterrà di migliorare la sua performance. Secondo Grant (1996), è importante che tanto la fonte come il destinatario della conoscenza possiedano certi conoscenze in comune, ma ognuno dovrebbe avere una specializzazione diversa, per consentire l'arricchimento delle conoscenze.

D'altra parte, alcuni autori come Dyer (1986), Ward (1987) Le Breton-Miller et al., (2004), Gersick et al., (1997) e Cabrera-Suarez et al., (2001) hanno sostenuto che l'esposizione precoce ad un'azienda di famiglia attraverso lavori estivi e di più basso categoria proporziona esperienze di valore per i successori in quanto gli permette di acquistare conoscenze tacite, generalmente vincolati al predecessore, le quali possiedono particolare importanza nel processo di transizione imprenditoriale. Questo trasferimento di conoscenze è quello che Nonaka (1995) descrive come socializzazione, e comincia, generalmente, passando tempo insieme e abitando lo stesso ambiente di lavoro/famiglia.

Soprattutto nelle piccole e medie aziende familiari, date le caratteristiche che possiedono<sup>37</sup>, il processo di socializzazione è il mezzo predominante attraverso del quale le conoscenze si trasmettono e condividono dal imprenditore al successore e al resto dei dipendenti (Desouza & Awazu, 2006). Il percorso lavorativo interno è il momento chiave che le permette al successore di incorporare le conoscenze e competenze necessarie a poter guidare l'azienda. Sentuti (2008) sostiene che, alcune volte nelle PMI familiari si tende a privilegiare l'esperienza nel campo (principalmente all'interno dell'azienda) che gli studi.

---

<sup>37</sup> Vedere "Il trasferimento delle conoscenze nelle piccole e medie aziende familiari" Pag. 84.

A partire dall'analisi della letteratura si presenta l'ultima ipotesi in relazione alle caratteristiche del successore:

Ipotesi 4: Non c'è relazione diretta tra livello di formazione del successore e successo o fallimento del periodo di convivenza generazionale.

Cioè, raggiungere una laurea magistrale o un Master in Business Administration non assicura un periodo di convivenza generazionale di successo. Sebbene avere un alto livello di formazione è molto utile, al momento di valutare il successo della convivenza si devono aggiungere altri fattori come: durata del processo, attività che si sono svolte, ecc.

### 3.3.3. Caratteristiche della relazione tra predecessore e successore.

Alcuni studiosi come Cabrera-Suarez et al., (2001), Le Breton-Miller et al., (2004) hanno posto l'accento sull'importanza dell'attitudine del predecessore a delegare e permettere al successore di prendere le sue proprie decisioni e commettere i suoi errori. Hanno anche segnalato quali sono alcune delle caratteristiche che il predecessore dovrebbe possedere, quali: atteggiamento cooperativo, mente aperta a nuove idee, ecc.

In relazione al processo di delega della responsabilità di governo, Sharma et al., (2001) e Venter et al., (2005) sostengono che la propensione dell'imprenditore fino alla delega, e al processo successorio in generale, dovrebbero essere

volontaria e non presentarsi come conseguenza di diverse influenze o fattori esterni, come per esempio: malattie, conflitti, pressioni familiari, ecc.

Molte volte, prima di delegare una determinata attività è importante imparare a condividere il processo decisionale, il quale spesso diventa una delle principali difficoltà che la generazione uscente deve affrontare (Cori & Bonti, 2011; Sharma, et al., 1997). Prendere consapevolezza della necessità di cominciare a coinvolgere la nuova generazione nel processo decisionario non è un fatto immediato. “Fare senza dire né manifestare”, dando per scontato che tutti sanno e partecipano, è il motivo di maggior quantità di conflitti durante il periodo di convivenza generazionale. Quest’ostacolo si supera solo gradualmente grazie al dialogo costante e sincero. Un aiuto per riuscire a oltrepassare questa difficoltà può provenire dall’attività sviluppata da alcuni consulenti di fiducia dell’imprenditore. Loro possono attuare come intermediari tra entrambe le generazioni, aiutando a capire le possibili differenze esistenti nel linguaggio, obiettivi, procedimenti, ecc. Inoltre, loro possono essere un’aiuto molto utile per il successore come supporto al momento di cominciare a prendere le prime decisioni.

Alcune volte il predecessore potrebbe essere riluttanti a delegare il controllo a causa di una mancanza di formazione, scarsa conoscenza delle tecniche di gestione delle conoscenze, paura di perdere il controllo è la semplice credenza che

la transizione imprenditoriale è un processo inutile e costoso (Sharma et al., 1997, 2001).

Secondo Gallo (2016), l'imprenditore uscente, essendo la persona che maggior potere ha all'interno dell'azienda, deve sviluppare un prudente equilibrio nella utilizzazione dei tempi nel processo di delega della responsabilità di governo, senza lentezza né innecessaria velocità.

Dal punto di vista del successore, una delle sue maggiori sfide è imparare a confrontarsi con il "padre" in un piano diverso da quello familiare. Aspetti personali e professionali s'intrecciano, ed è difficile riuscire a discernere ogni volta su quale piano si stia agendo (Rota et al., 2016).

Poter incorporare la nuova generazione nel processo decisionale dell'azienda, permette di migliorare la performance aziendale e diminuire il livello di conflitti esistenti tra entrambe le generazioni (Eddleston et al., 2007). Questo si deve, fondamentalmente, a che un processo decisionale partecipativo concede potere e responsabilità alle nuove generazioni, le quali si sviluppano con un maggior livello di compromesso e motivazione (Handler, 1994; Davis et al., 1999). Inoltre, la partecipazione di diverse generazioni nel processo decisionale si relaziona con un miglioramento della qualità delle decisioni prese (Kellermanns & Eddleston, 2004).

D'altra parte, quando l'azienda familiare non incoraggia la nuova generazione a partecipare al processo decisionale, la sua performance può soffrire le conseguenze (Cabrera-Suarez et al., 2001).

Per ultimo, un punto importante a sottolineare è il modo di delega delle responsabilità di direzione. Il predecessore può realizzare un processo di delega graduale delle responsabilità, a partire da alcune aree o funzioni aziendali, dipendendo, per esempio, delle conoscenze e competenze del successore, del livello di necessità dell'azienda o dei settori che considera critici per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Questo meccanismo permette incrementare sequenzialmente il livello di responsabilità del futuro imprenditore sulla base del suo progresso. Un'altra possibilità potrebbe essere che il predecessore decida fare una delega totale delle responsabilità di direzione al momento di selezionare il successore e decidere di lasciare il suo posto in azienda. Sebbene ogni azienda è un caso particolare ad analizzare, la maggioranza degli autori raccomandano una delega graduale della responsabilità (Cori & Bonti, 2011; Handler, 1994; Gallo, 2016).

<p><u>Ipotesi 5</u>: La realizzazione di un periodo di condivisione del processo decisionale tra entrambe le generazioni presenta una relazione positiva con il successo del periodo di convivenza generazionale.</p>
---

Ipotesi 6: C'è una relazione positiva tra la delega graduale delle responsabilità di direzione e il successo del periodo di convivenza generazionale.

Altra caratteristica della relazione tra predecessore e successore sono i conflitti. Le aziende familiari sono, di solito, un ambiente in cui possono frequentemente generarsi diversi conflitti, a causa della sovrapposizione costante delle norme familiari e aziendale (Tagiuri & Davis, 1982; Lansberg, 1983; Morris et al., 1997; Harvey & Evans, 1994; Sharma, 2004)<sup>38</sup>. I disaccordi circa: i contenuti dei compiti, gli obiettivi a raggiungere, le strategie, ecc., aumentano quando diverse generazioni e rami della famiglia vengono coinvolte in azienda (Ward & Aronoff, 1994; Bammens et al., 2008). La mancanza di strutture e sistemi formali che permettano di fare fronte ai diversi conflitti, soprattutto nelle piccole e medie aziende, sono alcuni dei punti che peggiorano questa situazione.

Tuttavia, è importante sottolineare che, alcune forme di conflitti generano benefici per l'azienda, per esempio, all'incrementare la pluralità di opinioni dei diversi partecipanti o mediante la generazione di precedenti accordi che permettano risolvere il conflitto nella fase iniziale, appena se origina (Amason, 1996). In relazione a questo punto, Morris et al., (1997) hanno scoperto una relazione positiva tra un certo livello di conflitti o scontri e il risultato sulla

---

<sup>38</sup> Inoltre, i periodi di transizione si contraddistinguono per modificazioni radicali inerenti agli obiettivi, ai valori, e alle priorità che guidano il comportamento dei soggetti (Rota et al., 2016), e queste modificazioni possono essere la fonte di diversi conflitti.



performance del processo di transizione imprenditoriale, sempre e quando siano accompagnati da una visione e valori comuni tra entrambi generazioni.

Questo permette di supporre che, l'esistenza o inesistenza di conflitti non sia un fattore che ha una relazione diretta con il successo o insuccesso del periodo di convivenza generazionale. Forse il fattore che differenzia alle aziende familiari che hanno vissuto un periodo di convivenza generazionale di successo è il modo di affrontare ogni conflitto, cioè, il meccanismo che utilizzano per trasformare ogni conflitto in un'opportunità per l'azienda familiare.

Un conflitto può sorgere per motivi diversi e anche in settori diversi all'interno dell'azienda familiare (Carlock & Ward, 2001). L'obiettivo di questo lavoro non è approfondire i diversi tipi di conflitti che possiede l'azienda, ma risaltare che tipo di conflitto potrebbe mettere in rischio il successo del periodo di convivenza generazionale.

Una delle principali cause del conflitto tra due generazioni è il tentativo di impedire il cambiamento (Ward, 1997; Gallo, 2008), azione che, nella maggioranza dei casi, è realizzata dal predecessore di fronte a una iniziativa di cambiamento del successore.

In relazione a questo punto, Ansoff (1987) introduce il concetto di Resistenza al cambiamento, la quale si origina ogni volta che un cambiamento organizzativo

introduce una deviazione discontinua dal comportamento storico, dalla cultura e dalla struttura di potere. È un fenomeno sfaccettato che introduce nel processo di cambiamento ritardi, costi e instabilità. Per una data discontinuità, la resistenza sarà inversamente proporzionale al tempo di durata del cambiamento (Ansoff, 1979). Invece, quando il cambiamento è graduale e influenza solo una parte dell'organizzazione per volta, la resistenza di solito è locale e non sostenuta dalle parti dell'azienda non toccate. In termini generali, le reazioni al cambiamento si basano sulla percezione della sua necessità o impatto.

Ci sono diversi modi o motivi che portano ad esercitare la resistenza al cambiamento, ad esempio: l'ignoranza, la paura ad assumere rischi non abituali, l'insicurezza sul impatto e le conseguenze del cambiamento, la paura alla perdita di potere o il timore a non essere in grado di apprendere nuove abilità relazionate con il cambiamento svolto, ecc. (Ansoff, 1987).

Tutto quanto detto precedentemente permette elaborare la seguente ipotesi:

Ipotesi N°7: C'è una relazione diretta tra il periodo di convivenza generazionale di successo e la inesistenza di resistenze ai cambiamenti che originano forti conflitti tra predecessori e successori.

In altre parole, anche nelle aziende che vivono un periodo di convivenza generazionale di successo, si possono trovare alcune situazioni di “resistenza ai

cambiamenti”, ma queste sono poco frequenti e quasi mai perdurano molto tempo in azienda. Di solito, successore e predecessore hanno una predisposizione di apertura fino alla comunicazione e il consenso, avendo come principale scopo la continuità dell’azienda familiare.

La comunicazione onesta e aperta è il principale meccanismo che permette portare il conflitto a buon fine e integrare la famiglia (Handler, 1992; Gallo, 2016), nonostante il tipico processo di decentramento e diversificazione che si vive in un’azienda che transita almeno la seconda generazione. In queste situazioni, il sorgere di problemi legati all’autorità e alla collaborazione è inevitabile (Handler, 1994). Promuovere uno spazio e un tempo per la comunicazione tra entrambi generazioni è un punto chiave per il successo del periodo di convivenza generazionale e del processo successorio (Venter et al., 2005; Ruiz-Diaz et al., 2014).

L’onestà costituisce la base comunicativa della convivenza umana (Ronheimer, 2007). La comunicazione e la cooperazione armoniosa tra predecessore e successore sono uno strumento fondamentale per facilitare la convivenza e l’intercambio di informazione (Dyck et al., 2002).

Nel processo successorio, se la relazione tra predecessore e successore è caratterizzata dalla mancanza di fiducia, scarsa comunicazione, conflitti sulla

strategia or carenza di una visione condivisa, la successione sarà probabilmente problematica (Handler, 1990, 1994).

### **3.4. Il trasferimento della responsabilità di governo e il successo del periodo di convivenza generazionale.**

Il processo di successione imprenditoriale finisce con il trasferimento della responsabilità di governo alla nuova generazione. Si tratta di un processo lungo, con una data d'inizio incerta, che si modifica a seconda di ogni azienda. Durante le differenti fasi che compongono il processo, successore e predecessore realizzano un "mutuo adeguamento di ruoli" (Cori, 2011), avendo sempre in considerazione la visione dell'azienda familiare.

Secondo Ward (1997; 2004) quando si pianifica il processo di successione imprenditoriale è importante stabilire un giorno specifico per realizzare il trasferimento definitivo della responsabilità di governo. Questo aiuta il predecessore a prepararsi meglio per il ritiro, e allo stesso tempo, motiva e compromette al successore con il suo lavoro. Tuttavia, esiste la possibilità di che incorrano certi problemi che generano un risultato inaspettato e non si arrivi a una culminazione di successo del processo di transizione imprenditoriale. Alcuni degli inconvenienti possono essere: che il predecessore non voglia trasferire la leadership aziendale e rimanga nell'azienda prendendo le decisioni più importanti,

o che arrivato il giorno, il successore non sia pronto per assumere la responsabilità di governo dell'azienda familiare. In queste situazioni è importante contare con una pianificazione che preveda un piano di contingenza per queste situazioni.

*Il trasferimento della responsabilità di governo può essere formale e/o sostanziale, e entrambi possono avvenire insieme o uno prima dell'altro, dipendendo delle condizioni e della realtà di ogni azienda. Il trasferimento formale della responsabilità di governo, si presenta quando l'imprenditore uscente rende ufficiale (mediante la nomina del successore a presidente del CdA) il suo ritiro come massimo responsabile del governo/direzione dell'azienda familiare. Questo passaggio potrebbe concordare, o non, con il trasferimento sostanziale della responsabilità di governo, cioè, con l'attribuzione completa delle totalità delle responsabilità del predecessore come massimo responsabile della gestione/direzione dell'azienda familiare. Questo passaggio quasi mai è un momento, ma un periodo in cui progressivamente vengono attribuite responsabilità e il potere sostanziale nel svolgimento dei compiti affidati, fino ad arrivare a un punto in cui la percezione dei membri dell'organizzazione e degli interlocutori dell'azienda sia che il successore ha assunto pienamente le funzioni del predecessore. In altre parole, il trasferimento sostanziale fa riferimento al vero passaggio della responsabilità di gestione/direzione nell'attività aziendale.*

È importante sottolineare che nessuno di questi concetti (trasferimento formale e sostanziale della responsabilità di governo) fa riferimento, necessariamente, al trasferimento del capitale sociale (quote o azioni) dell'azienda familiare, a meno che sia necessario per le caratteristiche proprie dell'azienda<sup>39</sup>. A differenza del trasferimento formale della responsabilità di governo, il passaggio sostanziale non sempre ha una data certa di realizzazione e, di solito, presenta un percorso che potrebbe evidenziare andamenti alterni durante la sua evoluzione.

Realizzare un passaggio formale della responsabilità di governo aziendale senza la presenza di un trasferimento sostanziale genera confusione dentro e fuori l'azienda. Si tratta di un caso tipico dove, sebbene il predecessore riconosce il successore come attuale "presidente" del CdA (o organo equivalente), nella gestione quotidiana continua a essere lui che prende le principali decisioni, e forza il successore a consultarlo in ogni decisione importante o rende il processo tale da essere necessaria la sua consultazione. Di solito, pur essendo uscito dall'organo di direzione, il predecessore vuole mantenere il controllo di tutta l'azienda, invece di

---

<sup>39</sup> In relazione al trasferimento della proprietà, è importante sottolineare la opinione di Gallo (2016, p.51) chi sostiene: "Ci sono proprietari che preferiscono mantenere in segreto le loro intenzioni sul trasferimento della proprietà, a volte perché nemmeno vogliono pensare nel problema; altre volte perché avendosi impegnato a qualcosa, in fondo, non pensano rispettarlo. Ci sono anche alcuni che danno segnali di loro intenzioni, ma sono segnali per sondare, per turbare, e non sono segnali che rispondano alle vere intenzioni dei proprietari. Questo è un chiaro pericolo per la convivenza generazionale, già che le seguenti generazioni né conoscono, né si fidano, nemmeno possono amare un progetto imprenditoriale che non è più comune, e finiscono per pensare nei suoi propri progetti e si dedicano a portarli avanti..."

consigliare al nuovo imprenditore solo quando questo lo necessita. Il successore si vede impedito di affermare la propria personalità e di dimostrare le sue capacità e competenze per guidare l'azienda. Inoltre, gli stakeholder non sanno a chi rivolgersi nelle varie occasioni di contatto con l'azienda, generando diversi fronti di conflitti. Invece, quando si realizza un trasferimento sostanziale della responsabilità di governo senza passaggio formale le difficoltà tendono ad essere inferiori e più facili da superare. La delega della responsabilità di governo si è realizzata, ma ancora manca la formalizzazione del trasferimento la quale concede stabilità al rapporto familiare-aziendale. In sintesi, la situazione ideale sarebbe il passaggio insieme della responsabilità formale e sostanziale, ma purtroppo questo non sempre accade.

*Il presente lavoro si svolgerà prendendo in considerazione il trasferimento sostanziale della responsabilità di governo dell'azienda familiare, già che si tratta di un evento più significativo nella vita dell'azienda familiare, a partire del quale si può osservare meglio i risultati del periodo di convivenza generazionale. A partire da questo momento, chi prende le principali decisioni che determineranno il futuro dell'azienda è il successore, con o senza il consiglio del predecessore. Per accertare l'avvenuto passaggio sostanziale si prenderà in considerazione il momento a partire del quale i membri dell'organizzazione e gli interlocutori*

dell'azienda familiare riconoscano al successore come massima autorità del organo di amministrazione.

È importante sottolineare che, il verificarsi del trasferimento della leadership dell'azienda familiare, non vuole dire, necessariamente, che il periodo di convivenza generazionale finisca (Davis & Tagiuri, 1989). Alcune volte il predecessore continua nell'azienda sviluppando altre attività (con un ambito di responsabilità definito), altre, decide di ritirarsi ma rimanere vicino alla nuova generazione. Al fine di evitare che si creino distorsioni e confusione tra le due generazioni coinvolte e tra questi e i diversi stakeholder dell'azienda è fondamentale che esista una chiara delimitazione delle attività che ogni persona deve svolgere. Di solito l'intensità della relazione lavorativa comincia a diminuire a partire dal momento in cui il successore diventa il nuovo imprenditore dell'azienda, e nuove "convivenze generazionali" cominciano a svilupparsi al suo interno. Per esempio, l'attuale imprenditore comincia ad instaurare un nuovo rapporto con i familiari coinvolti in azienda, il predecessore può cominciare a dedicarsi a trasmettere i valori e obiettivi dell'azienda familiari alle nuove generazioni entranti, o sviluppare un nuovo business familiare, ecc.

In relazione a quando la convivenza ha successo, questa è una delle tante domande alla quale la letteratura non trova ancora una risposta unanime. Alcuni autori come Venter et al., (2005), Le Breton-Miller et al., (2004) Sharma et al.,



(2001) e Cabrera-Suarez et al., (2010) sostengono, per esempio, che il successo del processo successorio dipende da due dimensioni: la soddisfazione degli stakeholder (familiari, azionisti, clienti, fornitori, ecc.) con il processo di transizione, e la performance dell'azienda nel periodo post successione. D'altra parte, Del Bene (2005) afferma che la successione imprenditoriale sarà di successo se garantisce la continuità dell'azienda e il controllo della proprietà rimane nelle mani della famiglia.

In primo luogo, è importante sottolineare che, sebbene il successo del periodo di convivenza generazionale è direttamente collegato al successo della transizione imprenditoriale, non si tratta di concetti sinonimi. Uno dei principali motivi per il quale la transizione imprenditoriale potrebbe fallire è l'instaurarsi di un periodo di convivenza generazionale conflittuale. Tra gli altri motivi, possiamo riscontrare la mancanza di volontà da parte dell'imprenditore uscente per lasciare la direzione dell'azienda, l'opposizione degli altri stakeholder con la decisione presa, ecc.

In secondo luogo, e in diretta relazione con il punto precedente, non sarebbe corretto prendere gli stessi parametri raccomandati per i diversi autori per misurare il successo della transizione imprenditoriale e del periodo di convivenza generazionale. Sebbene i parametri evidenziano una certa relazione con il processo studiato, ce ne sono altri, più specifici che permetterebbero un'analisi più efficiente. Per esempio, non sarebbe corretto sostenere che il periodo di

convivenza generazionale è stato di successo perché i risultati dell'azienda con il nuovo imprenditore in carico sono buoni. Forse, la/e causa/e dei risultati non hanno una relazione diretta con il successo della convivenza generazionale e si devono ad altri motivi come: aumento della domanda o dei prezzi, buone condizioni sociali-economiche, ecc. In relazione alla soddisfazione degli stakeholder, nonostante sia un buon indicatore, al momento di fare un'indagine non è facile di misurare già che la risposta del successore manca di obiettività, e sarebbe materialmente difficile ottenere la risposta di un gruppo di stakeholder in ogni azienda consultata.

Infine, prendendo in considerazione che il principale obiettivo del periodo di convivenza generazionale è la trasmissione/integrazione delle conoscenze tra entrambi le generazioni (Duh, 2014), il successo di questa fase del periodo di transizione imprenditoriale dovrebbe stare collegata ai risultati di questa attività. In altre parole, il periodo di convivenza generazionale potrebbe essere considerato di successo se il successore riesce a incorporare conoscenze utili per la gestione dell'azienda dal rapporto con il predecessore; conoscenze che, a sua volta, risulterebbero difficile di incorporare di altra persona già che in su maggioranza sono tacite (Argote & Ingram, 2000).

Altro punto importante da prendere in considerazione è il momento in cui si decide fare la valutazione della transizione imprenditoriale. Nel breve termine,

appena la nuova generazione prende in carico le principali decisioni/responsabilità dell'azienda familiare, di solito risulta difficile per il successore sapere che cose ha imparato e come si possono applicare in azienda. L'integrazione delle conoscenze e il posteriore sorgimento/ sviluppo di nuove idee che permettono di sostenere e incrementare il vantaggio competitivo dell'azienda, non è un avvenimento immediato. Generalmente, la creazione di competenze innovativa demanda tempo per la "reinterpretazione" delle idee/visione del negozio (Cori, 2011).

Per questi motivi, in relazione alla prima scelta (valutazione a breve o lungo periodo) il presente studio realizzerà una misurazione del successo del periodo di convivenza generazionale nel medio-lungo termine (almeno tre anni dal momento in cui il successore è diventato il nuovo imprenditore), già che è un momento più stabile per valutare un processo complesso e lungo. In merito ai criteri da prendere in considerazione (seconda scelta) si valuterà se il successore ha potuto imparare alcune cose fondamentali per la gestione dell'azienda familiare, cose che, a sua volta, difficilmente avrebbe potuto imparare d'altra persona e in un altro posto/momento.

Infine, altro fattore a prendere in considerazione per valutare il successo del periodo di convivenza generazionale sarà la propria opinioni dei principali partecipanti (padre e figlio), sull'importanza e successo di questo evento.

## **CAPITOLO IV:**

### **LA RICERCA EMPIRICA.**

---

#### **4.1. La metodologia di ricerca.**

Il punto di partenza per spiegare la metodologia di studio del presente lavoro è la consapevolezza che le scienze sociali differiscono sostanzialmente da quelle naturali a causa del diverso oggetto di studio e quindi anche l'approccio metodologico deve essere necessariamente diverso. Ferraris Franceschi (2006) sostiene che “è innegabile, d'altronde, che la fundamenta scientifiche in grado di sostenere una struttura dottrinale agli albori possono non essere più del tutto adeguate per reggere una costruzione che ha vissuto gli sviluppi di settant'anni di storia, ha assunto dimensione molto ampie, è articolata e complessa quale quella che presenta oggi l'economia aziendale. Soprattutto, la richiamata struttura non è solo il frutto del normale processo di accumulazione delle conoscenze, ma ingloba anche le concezioni che sono state elaborate per affrontare problemi e aspetti nuovi, cioè per dare risposte alla non invarianza nel tempo e nello spazio dell'oggetto al cui studio è rivolta”. In relazione a questo argomento Fattore (2005) aggiunge che sui fatti sociali non si può fare a meno di cercare di interpretare il punto di vista dell'oggetto di studio poiché, è costituito da persone

che pensano e si comportano in funzione di scopi e valori di varia natura che danno significato al loro agire.

Nelle scienze sociali sono più utili a scopi conoscitivi asserzioni basate su relazioni causali relativi o condizionati, schemi interpretativi, tipologie, classificazioni, principi desunti dall'osservazione, cioè costrutti teorici la cui capacità generalizzante è sempre comunque limitata, ma la cui validità pragmatica è rilevante in quanto contribuisce a dare risposte ai problemi reali di un mondo che cambia seguendo percorsi di non linearità (Ferraris Franceschi, 2006). In questo campo di studio l'approccio qualitativo, in contrapposizione a quello quantitativo<sup>40</sup>, di solito risponde meglio all'esigenza di comprendere la varietà di situazioni e di orientamenti che caratterizzano le problematiche dell'area sociale. Inoltre, entrambi gli approcci utilizzano metodi diversi tanto nelle tecniche di indagine come nel disegno complessivo: metodi e tecniche formali e quantitative per lo più statistiche a fronte di metodi informali e trattamento non statistico.

Nelle scienze sociali si evidenziano due principali paradigmi: positivismo e interpretativismo. Queste prospettive non esauriscono assolutamente quelle che sono alla base della ricerca sociale, tuttavia, per gli scopi di questo contributo, si è

---

<sup>40</sup> L'approccio quantitativo è caratterizzato da intenti generalizzanti, è basato sull'identificazione di una situazione o di un problema mediante variabili determinabili ed esprimibili in termini numerici e sulla elaborazione di esse con tecniche standistiche, matematiche o comunque quantitative.

La ricerca quantitativa s'inquadra nel filone epistemologico neo positivista e si avvale in larga misura della logica deduttiva.

scelto di fare riferimento alla prospettiva positivista e a quella interpretativa in quanto rappresentative di paradigmi scientifici alternativi che attribuiscono un diverso ruolo al metodo di studio di caso<sup>41</sup> (Guba & Lincoln, 1994; Corbetta, 2003a).

Il paradigma positivista, dal punto di vista ontologico<sup>42</sup>, considera la realtà sociale come un dato reale, esterno ed indipendente dal ricercatore, il cui compito è scoprirla. La realtà può essere scomposta in fatti elementari e la conoscenza progredisce tramite la comprensione dei singoli elementi di cui è composta (Guba & Lincoln, 1994). Per i sostenitori di questa prospettiva i presupposti e i metodi delle scienze naturali possono essere applicati allo studio dei fatti sociali. Ricercatore e oggetto di studio sono percepiti in un'ottica dualista: essi rappresentano due entità che devono rimanere distinte e che non possono influenzarsi (Fattore, 2005). La conoscenza è assoluta e raggiungibile attraverso la verifica di ipotesi che divengono leggi e teorie indiscutibilmente valide. La conoscenza si concretizza in generalizzazioni decontestualizzate rispetto allo spazio e al tempo che spesso prendono la forma di leggi causa-effetto (Guba & Lincoln, 1994). La metodologia si fonda sull'impiego di tecniche quantitative,

---

<sup>41</sup> Il costruzionismo, anche con le proprie specificità, condivide con l'interpretativismo lo stesso framework generale riferito alla ricerca sociale (Schwandt, 1994). Parallelamente, il neopositivismo o il postpositivismo, pur rivedendo alcune delle questioni epistemologiche ed ontologiche che caratterizzano il positivismo, rappresentano due evoluzioni dello stesso e ne conservano alcuni presupposti di base (Guba & Lincoln, 1994; Corbetta, 2003a).

<sup>42</sup> La questione ontologica risponde all'interrogativo "la realtà esiste?", quali sono la forma e la natura della realtà?" (Corbetta, 2003; Guba & Lincoln, 1994)

metodi induttivi e test empirici. L'uso di un approccio positivista, nella ricerca sociale, comporta pertanto la trasposizione di concetti e tecniche sviluppati nelle scienze naturali, le quali, tuttavia, studiano un oggetto che presenta caratteristiche profondamente diverse.

L'approccio interpretativo parte da assunti diversi, per molti aspetti opposti a quelli appena richiamati. Innanzitutto, si ritiene che non esista una realtà oggettiva e indipendente dagli individui: essa è "costruita" dagli individui. Questa prospettiva cerca di comprendere il significato che gli attori assegnano ai fenomeni sociali. In altre parole, non esiste una realtà valida per tutti ma diverse realtà sociali per ogni individuo (o gruppo sociale) modellate dai loro linguaggi, le loro intenzioni, le loro aspettative, le loro motivazioni e i loro valori; percepite perciò in modo diverso dando come risultato interpretazioni differenti (la realtà è un costrutto mentale). Inoltre, la comprensione dei fenomeni sociali è necessariamente contestualizzata rispetto al tempo e allo spazio (Girod-Seville e Perret, 2001). La conoscenza si forma attraverso continue revisioni e costruzioni teoriche sulle quali il consenso non è mai assoluto ed unanime. Dal punto di vista epistemologico, studioso e oggetto di studio hanno un'interazione empatica; il primo interpreta al secondo rinunciando a leggi certe e inconfutabili e ricorrendo ad una metodologia induttiva e qualitativa basata sul pensiero soggettivo, l'interpretazione, nonché su processi ermeneutici e dialettici. A differenza del

positivismo e post positivismo che hanno come scopo il controllo e la predizione della realtà, l'interpretativismo tende alla comprensione e alla ricostruzione della stessa (Guba & Lincoln, 1994).

Il presente lavoro adotta questa ultima prospettiva e prova a interpretare i diversi fattori che contribuiscono al successo del periodo di convivenza generazionale precedente alla delega della responsabilità di governo nelle piccole e medie aziende familiari.

Utilizzando tale approccio, il ruolo del ricercatore non è esterno e indipendente all'oggetto studiato, ma è piuttosto immerso nel campo di studio al fine di comprendere in profondità le costruzioni mentali dei soggetti sociali<sup>43</sup>, in questo caso, i comportamenti e le decisioni prese dal predecessore e successore nel processo di convivenza generazionale. Questa ricerca impone un momento di comprensione e interpretazione che non può prescindere della soggettività del ricercatore che, prima che studioso, è innanzitutto uomo, soggetto pensante, unico e irripetibile nelle sue riflessioni. Come afferma Cronbach (1982), la validità delle riflessioni e delle conclusioni di un ricercatore è sempre soggettiva piuttosto che oggettiva: *“ciò che conta è la plausibilità della conclusione. E la plausibilità, per capovolgere un cliché, ha sede nell'orecchio di chi ascolta”*. Si è, pertanto,

---

<sup>43</sup> L'indipendenza del ricercatore non è più un'esigenza poiché è necessario entrare in sintonia con l'oggetto di studio. Il lavoro non perde rigore nella costruzione di relazioni empatiche perché, in ogni caso, quello che conta è la realtà soggettiva (Fattore, 2005). Il rischio non è l'empatia con l'oggetto di studio ma la presenza di pregiudizi e preconcetti.



del tutto certi che la soggettività del ricercatore sia un valore prezioso, da riconoscere e valorizzare. Se la soggettività rimanesse latente sotto l'egida di un positivismo che la ritiene una minaccia, più che un'opportunità per la ricerca, si perderebbero le sfumature interpretative che ciascun ricercatore, nella sua unicità e soggettività, può offrire alla scienza (Guba & Lincoln, 1994; Jonnsson & Lukka, 2006).

Occorre chiarire però, che la prospettiva interpretativa non fornisce solidi criteri per validare il lavoro di ricerca come quella positivista e le sue derivanti. In effetti, in questa impostazione, non essendo proposti riferimenti assoluti sulla conoscenza e i metodi per conseguirla, sono relativizzati anche i criteri di validità<sup>44</sup>, rendendoli meno definiti, più soggettivi e meno controllabili.

#### **4.2. Il progetto di ricerca: lo studio di casi multipli.**

La ricerca condotta in questo lavoro ha come obiettivo quello di contribuire a individuare quali sono i principali fattori di successo del periodo di convivenza generazionale nelle piccole e medie aziende familiari. In particolare, questo capitolo si propone di presentare il metodo di ricerca a sviluppare, gli strumenti che si utilizzeranno e il procedimento attraverso il quale si svolgerà l'investigazione, per posteriormente analizzare i dati ottenuti.

---

<sup>44</sup> La validità fa riferimento al grado con il quale la misura riesce effettivamente a rappresentare il concetto (Fattore, 2005).

La tipologia della presente ricerca sarà principalmente **esplicativa**, poiché l'indagine cercherà di comprendere la varietà di situazioni che caratterizzano questa problematica sociale (Ferraris Francheschi, 2006), e di verificare associazioni e regole di causa ed effetto tra i fenomeni oggetto di studio. *“La ricerca esplicativa è legata a quella esplorativa perché spesso le relazioni causa-effetto sono ipotizzate nel lavoro di esplorazione. Tuttavia, si distingue di questa perché l'obiettivo di spiegare porta il ricercatore a testare delle ipotesi, cioè a trovare conferme di proposizioni non ancora corroborate da sufficienti evidenze empiriche” (Fattore, 2005, p.36).*

Nei primi capitoli di questo studio si è realizzato una descrizione ed esplorazione dei principali temi oggetto dello studio (la transizione imprenditoriale, il periodo di convivenza generazionale e la trasmissione e integrazione delle conoscenze tra entrambi generazioni). Questa indagine cerca di andare oltre ai limiti di una semplice descrizione e mira alla spiegazione del fenomeno ovvero alla analisi del complesso di nessi causali che possa consentire l'interpretazione degli andamenti (a sapere perché oppure come è successo qualcosa) (Bailey, 1985). Il principale scopo di questa indagine è la comprensione del processo di convivenza generazionale, e la determinazione delle possibili cause del suo successo.

La metodologia utilizzata nel presente lavoro, in linea con gran parte delle ricerche sulla transizione imprenditoriale nelle imprese familiari (Handler, 1989) consiste in **un'analisi qualitativa basata su studi di casi multipli**. L'utilizzo dei metodi qualitativi nelle ricerche sulle piccole e medie aziende possiede una ricca storia e generale accettazione (Chetty, 1996; Gill, 1995; Desouza & Awazu, 2006; Wee & Chua, 2013; Sentuti, 2008; Cesaroni & Sentuti, 2010).

Lo studio di caso è stato definito in diversi modi, e con differenti accentuazioni, ma la caratteristica principale di questo studio fa riferimento a che il ricercatore è direttamente coinvolto con gli attori, processi e/o sistemi oggetto di indagine, e utilizza i metodi etnografici (osservazioni e interviste, tante volte in combinazione) supportati dallo studio degli archivi, nel raccogliere il suo materiale di ricerca empirica (Jonsson & Lukka, 2006). Gli studi di casi possono riguardare un caso particolare o multipli casi, confrontando i risultati o analizzando la relazione che ogni caso possiede con il argomento di studio.

Con riferimento al fenomeno oggetto di studio, va rilevato che l'approccio ai casi aziendali è stato preferito per diversi motivi. In primo luogo, poiché lo scopo della ricerca è esplorare ed esplicitare un'area che è poco conosciuta e una situazione sociale-aziendale particolarmente complessa, dove sono coinvolti almeno due persone (predecessore e successore). Si cercherà di comprendere il periodo di convivenza generazionale in profondità e nel dettaglio. Chetty (1996)

sostiene che lo studio di casi è un metodo molto utile per studiare i diversi processi all'interno delle piccole e medie aziende, permettendo arrivare a conclusioni forti<sup>45</sup>. Ne segue che per valutare correttamente le informazioni, occorre inquadrarle nello specifico contesto di riferimento attraverso un contatto diretto. In secondo luogo, tale metodologia è appropriata quando il ricercatore ha poco o nessun controllo sul fenomeno/evento studiato (Yin, 1994). In questo caso, il periodo di convivenza generazionale è già avvenuto in precedenza, e il ricercatore cercherà di valutare i principali fattori di successo di questo processo. Inoltre, il metodo di studio di casi presenta un grado di flessibilità elevato, consentendo un maggiore adattamento alle caratteristiche del fenomeno analizzato (per esempio: aziende familiari con due o più successori, o con vari predecessori, alcuni dei quali possono ancora stare in azienda). Infine, lo studio di caso permette di studiare un evento/fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto reale, utilizzando molteplici fonti di evidenze e cogliendo diverse prospettive di ogni singolo caso (Yin, 1994; Gill, 1995; Fattore, 2005). Insomma, è il fenomeno da osservare che richiede un apprezzamento qualitativo per la sua migliore conoscenza.

---

<sup>45</sup> L'autore sostiene che lo studio di casi è un metodo appropriato quando il ricercatore vuole indagare sui "decision making process" nelle piccole e medie aziende, soprattutto quando il livello di teoria esistente è basso o inadeguato. Queste aziende di solito si basano su processi informali (non strutturati), difficili di rilevare attraverso un questionario postale. Chetty sostiene che lo studio di caso permette analizzare e misurare i diversi comportamenti e azioni utilizzando diversi fonti di dati, quindi, ogni constatazione o conclusione è sostenuta da una maggior quantità di evidenza.

La scelta del metodo dei casi è stata guidata dalla domanda di ricerca, dagli obiettivi e dal fenomeno oggetto di osservazione. Il problema di ricerca ad affrontare è: *Durante il periodo di convivenza generazionale, nel processo di transizione imprenditoriale, come riescono gli imprenditori delle piccole-medie aziende familiari italiane a trasferire/integrare le loro conoscenze con quelle del successore, in modo di poter creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile a traverso delle generazioni?*. Questa domanda risulta coerente con la affermazioni di Yin (1994) il quale sostiene che lo studio di caso si utilizza quando la domanda di ricerca è *“How or what”*. In relazione agli obiettivi, gli stessi cercano di esplorare ed esplicitare le principali variabili e condizioni che promuovono il trasferimento/ integrazione/ sviluppo inter-generazionale effettivo delle conoscenze nelle piccole-medie aziende familiari italiane; contribuire al processo di apprendimento organizzativo nelle piccole-medie aziende familiari italiane e proporre un modello di trasferimento delle conoscenze intergenerazionali.

Nella definizione e nella realizzazione del disegno di ricerca sono stati considerati due aspetti principali: la validità del costrutto e la validità interna (Yin, 1994). La validità del costrutto si riferisce all'individuazione di opportuni elementi per i concetti che devono essere studiati. A tal fine, il questionario utilizzato per la

raccolta d'informazioni (in appendice al presente lavoro) è stato costruito attraverso una attenta valutazione delle ricerche esistenti.

La validità interna, invece, concerne l'affidabilità del lavoro ed attiene alla capacità delle variabili di spiegare il fenomeno indagato. Per ottenere un risultato attendibile sono state utilizzate una molteplicità di fonti, primarie e secondarie (ad esempio: documenti e archivi delle aziende, informazione online, interviste, osservazione diretta, ecc.).

In relazione al metodo, anche se non c'è un numero "ideale", la letteratura suggerisce tra quattro e dieci casi, fino ad arrivare al punto di saturazione teorica, cioè, il punto dove ogni caso addizionale aggiunge un apprendimento incrementale minimo (Eisenhardt, 1989).

Tuttavia, sul piano teorico e scientifico, il metodo di ricerca scelto presenta alcuni limiti che non possono essere ignorati. I principali motivi per cui questo metodo viene criticato sono: in primo luogo, che non risponde ad adeguati criteri di rigore scientifico per la mancanza di un metodo condiviso, la presenza di eccessivi spazi di soggettività dei procedimenti di analisi ed interpretazione e per la mancanza di adeguati strumenti di controllo intersoggettivo (Yin, 1994). Un secondo limite del metodo dei casi riguarda la generalizzazione dei risultati poiché ha il limite di essere difficilmente applicabile ad un ampio numero di aziende e, conseguentemente, di portare a risultati non generalizzabili all'universo

della popolazione di riferimento. In sostanza, il metodo dei casi non permette di fare inferenze all'esterno del materiale empirico indagato, rendendolo poco utile a produrre conoscenze di ordine generale<sup>46</sup>. Tuttavia, prendendo in considerazione il problema di ricerca sviluppato previamente, “non c'è ne la possibilità neppure l'interesse ad elaborare teorie generalizzanti poiché queste richiedono un grado di astrazione tale da ridurre il campo di analisi ai pochi aspetti trattabili per via quantitativa rispetto ad entità nelle quali è la totalità ad essere significativa e la riduzione ad unità di problemi complessi rischia di falsare validità e portata dell'analisi” (Ferraris Franceschi, 2006, p.253). Inoltre, questo metodo viene anche criticato sul piano del principio di economicità poiché, per il valore dei risultati che può produrre, impegna risorse eccessive distogliendole da metodi più validi. Infine, un'altra limitazione del metodo dei casi è l'attendibilità dei risultati<sup>47</sup>. Si tratta di un criterio che è molto difficile da rispettare perché, la varietà degli strumenti d'indagine impiegata nello studio dei casi e la rilevanza

---

<sup>46</sup> La non generalizzazione dei risultati dello studio dei casi rappresenta un limite ed è il prezzo che il ricercatore deve pagare per adottare una strategia di ricerca in grado di studiare in maggiore profondità l'oggetto di studio e per fare riferimento a una strumentazione più ricca e più flessibile, anche se meno controllabile di quella possibile tramite le analisi di tipo quantitativo.

“Secondo la prospettiva interpretativa, che mette in dubbio la possibilità e l'utilità di determinare leggi generali e immutabili nella realtà sociale, ai casi viene assegnato anche un ruolo esplicativo in quanto essi possono essere usati per generare teorie che forniscano una spiegazione dei fenomeni nei contesti specifici. Tali teorie possono poi essere impiegate anche per interpretare e quindi dare una spiegazione di altri fenomeni in altri contesti. I casi consentono quindi un tipo di generalizzazione, diversa di quella statistica, ossia la generalizzazione teorica”, (Chiucchi, 2012, p.21).

<sup>47</sup> Secondo Fattore (2005), l'attendibilità ha che fare con la riproducibilità dei risultati delle misure. Aggiunge che essa segnala il grado con il quale la misura consenta di ottenere gli stessi risultati in prove ripetute con lo stesso strumento o con strumenti equivalenti.

dell'osservazione diretta, rendono spesso unico il lavoro di ricerca. Infatti, nella ricerca qualitativa, i metodi sono nettamente meno codificati che nella ricerca quantitativa, rendendo quindi più difficile il loro controllo. Inoltre, la ricerca qualitativa trova giustificazione proprio nella volontà di dare maggiore profondità all'analisi, di dare maggior peso all'insieme dei sensi del ricercatore, ciò che porta a rendere più difficile il lavoro di verifica dei procedimenti di osservazione ed analisi dei dati (Fattore, 2005).

D'altra parte, qualsiasi ricerca empirica necessita di uno o più oggetti di osservazione, bisogna di casi, intesi come oggetti di studio tratti da una popolazione. La identificazione delle aziende familiari è avvenuta seguendo la modalità di **campionamento ragionato (non probabilistico<sup>48</sup>)** (Bailey, 1985). Le unità del campione vengono estratte dalla popolazione in modo non causale<sup>49</sup>, ma ragionato, seguendo uno o più criteri. I casi sono stati scelti, infatti, per ragioni teoriche e non statistiche. La selezione finale del campione è stata determinata dalla volontà di ogni azienda di partecipare a questa indagine.

---

<sup>48</sup> Il campionamento non probabilistico *“limita in grande misura la possibilità di generalizzazione dei risultati al di là dello specifico campione studiato. Inoltre, il ricercatore non è in grado di stimare il valore dello scostamento dalla rappresentatività (errore di campionamento). L'ovvio vantaggio del campionamento non probabilistico sta nel fatto che è molto meno complicato, molto meno costoso e può essere realizzato istantaneamente per approfittare di rispondenti disponibili (e forse non previsti) senza la complessità statistica di un campionamento probabilistico”* (Bailey, 1985).

<sup>49</sup> La non causalità si da quando le unità della popolazione non hanno una probabilità predefinita e non nulla di entrare a far parte del campione (Fattore, 2005).



L'identificazione statistica di un campione causale, sebbene possibile, generalmente non è considerata né necessaria né preferita (Masciarelli & Prencipe, 2010). Il difetto principale di questo tipo di campionamento è, tuttavia, il fatto che non si hanno criteri per stabilire la bontà dei risultati. Inoltre, la rappresentatività del campionamento ragionato dipende dalla competenza del gruppo di esperti e quindi, del loro livello di conoscenza della popolazione.

#### **4.3. Popolazione e campione.**

Al momento di realizzare una indagine, il punto di partenza è la definizione logica della popolazione di riferimento per poterla identificare, che dipende dallo specifico oggetto di studio. In questa indagine i criteri di delimitazione della popolazione delle aziende (che verranno più avanti spiegati) prese alla base della selezione sono:

- Aziende familiari (secondo la definizione proposta nel Capitolo I).
- Appartenenti al settore industriale della Regione Marche e concentrati in quattro comparti: la meccanica, il calzaturiero e pelletterie, il legno mobile e il tessile abbigliamento.

- Piccole e medie: che possiedano tra 10 e 200 dipendenti: sono piccole se hanno tra 10 e 50 e medie tra 51 e 200 (Definizione Fondazione Osservatorio Pyme)<sup>50</sup>.
- Che abbiano almeno 40 anni di attività e che l'ultimo trasferimento della leadership aziendale sia stato realizzato almeno tre anni fa.

Alcuni dei principali motivi che hanno portato a realizzare questa scelta sono:

1. "L'interesse per il tema del ricambio generazionale è particolarmente sentito nelle Marche per ragioni legate alla elevata presenza di imprese familiari –sorte in maniera sistematica a partire dagli anni sessanta- e alla struttura demografica dei titolari e dei soci delle stesse. Sulla base delle elaborazione dei dati dell'archivio Cerved, Le Marche sono la seconda regione in Italia (preceduta solo dal Friuli V.G) per anzianità di titolari..." (Cucculelli, 2004).

Oltre a ciò, Le Marche sono una tra le regioni italiane con la maggior diffusione di micro e piccole imprese (Dinni, 2009; Centro Studi Sintesi, 2011; Goffi, 2013). Diversi indicatori mostrano il ruolo fondamentale che riveste l'artigianato per le Marche, regioni ai primi posti in Italia per densità di imprese

---

<sup>50</sup> Per un maggior approfondimento sulla definizione di Piccola e Media Azienda vedere: "Il trasferimento delle conoscenze nelle piccole e medie aziende familiari" Capitolo III del presente studio. P 85.

artigiane, valore aggiunto e capacità occupazionale dell'artigianato (Centro Studi Sintesi, 2011; Banca Italia, 2016).

Inoltre, in relazione alle aziende familiari marchigiane, Potter et al., (2010) individuano tra le principali debolezze: il mancato ricambio generazionale nelle imprese<sup>51</sup>, la scarsa managerializzazione, la predominanza di competenze low skill nelle piccole aziende e la specializzazione nei settori tradizionali o maturi.

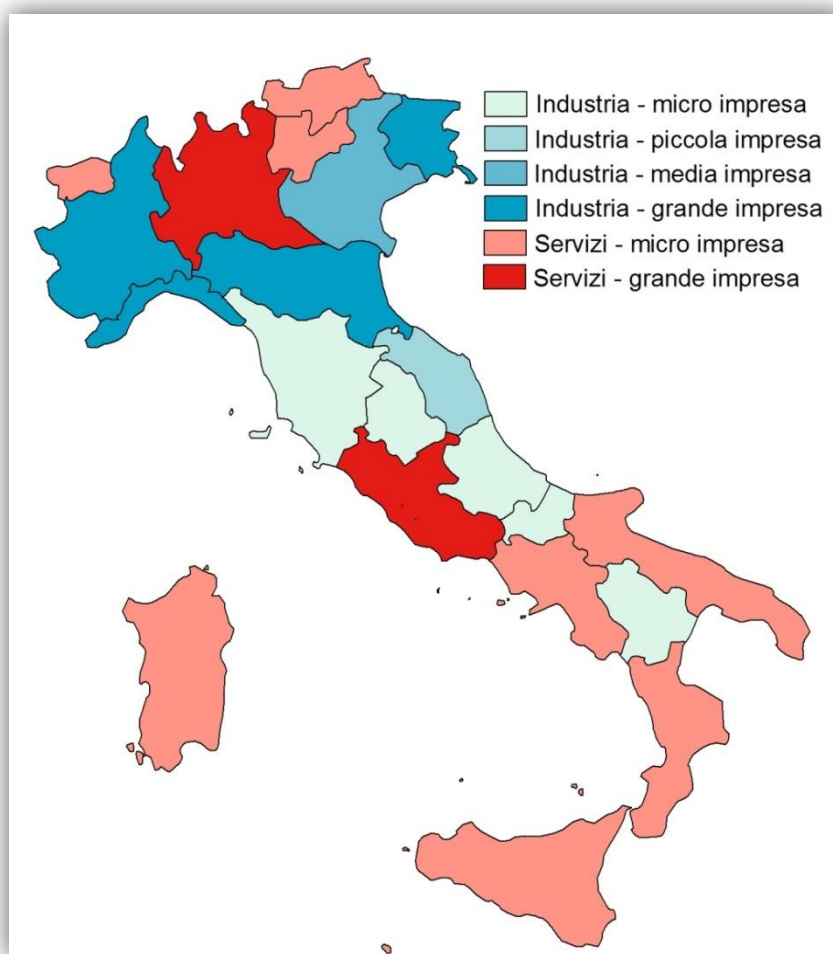
Dal punto di vista della governance, le aziende Marchigiane si caratterizzano spesso per una sovrapposizione tra membri coinvolti nella proprietà, negli organi di governo ed in quelli di direzione (Del Bene, 2005).

2. Secondo i dati Istat (2012) e Banca Italia (2016) il settore di attività prevalente, rispetto alla media nazionale, è il settore industriale di piccole aziende (Figura 2).

---

<sup>51</sup> Oltre al mancato ricambio generazionale, va sottolineato che nei periodi di recessione la successione è ulteriormente rinviata e subordinata al ripristino delle condizioni economiche precedenti (Cucculelli, 2004).

**Figura 2: Settore di attività e dimensioni prevalenti delle imprese nelle regioni rispetto alla media nazionale (Anno2012)**



Fonte: Istat, Registro statistico delle imprese attive, 2012.

Oltre a ciò, è importante sottolineare che, sebbene nelle Marche il macro-settore che maggiormente contribuisce alla formazione del valore aggiunto è il settore

servizi (68% del PIL), si tratta di un settore abbastanza contemporaneo, dove la maggioranza delle aziende attuali sono nate a partire del 1980, e con una partecipazione statale importante (aziende statali o con partecipazione statale maggioritaria).

3. Inoltre, Le Marche sono la regione in cui è maggiore il peso del manifatturiero sull'occupazione totale in Italia. In base ai dati Istat (Archivio Asia) nelle Marche il 38% dell'occupazione totale è impegnata nell'industria, segue il Veneto con il 34.1%, mentre la media del Centro è del 20.1% e quella italiana del 25.3% (Istat, 2007).

Il confronto con Veneto, Emilia Romagna e Toscana, regioni con una struttura produttiva simile a quella marchigiana, mostra come il manifatturiero rivesta ancora nelle Marche un ruolo importante: Le Marche presentano nel periodo 2000-2010 il più alto incremento di valore aggiunto nel comparto manifatturiero (Dini et al., 2016).

4. Nel settore industriale, la grande maggioranza delle imprese e dell'occupazione manifatturiera si concentra in quattro comparti (Tabella 1): la meccanica, il calzaturiero e pelletterie, il legno mobile e il tessile abbigliamento.

**Tabella 1:** *Peso percentuale di meccanica, legno mobile, calzature pelletterie, tessile abbigliamento sul totale manifatturiero marchigiano in termini di imprese, valore aggiunto, occupazione ed esportazioni.*

	<b>Aziende</b>	<b>Valor Aggiunto</b>	<b>Occupazione</b>	<b>Esportazioni</b>
<b>Meccanica</b>	25%	40%	36.5%	43%
<b>Calzature e pelletterie</b>	21%	17.2%	19%	20%
<b>Legno Mobile</b>	14%	*17.2%	19.5%	6%
<b>Tessile abbigliamento</b>	12%	6.7%	9.6%	6%

Fonte: SIS Regione Marche (2012)

\*Insieme a gomma plastica e altre industrie manifatturiere.

La meccanica è il settore con la maggior incidenza per tutti gli indicatori considerati, segue il calzaturiero, il legno mobile e il tessile abbigliamento. Questi quattro settori spiegano insieme il 72% delle aziende industriale marchigiane, il 81,1% del valore aggiunto, il 84,6% della occupazione e il 75% delle esportazioni<sup>52</sup>.

5. In relazione al ultimo punto (che abbiano almeno 40 anni di attività e che il ultimo trasferimento della leadership aziendale sia stato

---

<sup>52</sup> Per un maggiore approfondimento su questo argomento vedere: Trend Marche (2014) Osservatorio integrato sull'artigianato e sulla piccola impresa. Numero 2014/2. Confartigianato Marche-CNA Marche, Ancona. Pag. 44.

realizzato almeno tre anni fa nelle aziende familiari italiane, in media, una generazione rimane al comando dell'azienda per periodi di 28-30 anni<sup>53</sup>. Dopo che il trasferimento della leadership si è realizzato, ai fini di valutare il successo del periodo di convivenza generazionale, è necessario che passi un po' di tempo (almeno tre anni) in modo tale che l'attuale imprenditore possa determinare quanto ha potuto imparare, e quanto utile è stato questo periodo.

Inoltre, il fatto di essere sul mercato da oltre 40 anni è un indicatore della capacità dell'azienda di rimanere competitiva nonostante il ricambio generazionale (Perricone et al., 2001; Wee & Chua, 2013).

Il data base è stato selezionato dalla banca dati AIDA. Nello specifico, il campione per la Regione Marche è costituito da 55 aziende familiari (nella forma giuridica delle società di capitali: SPA, SRL e SAPA) così suddivise:

- L'82% sono piccole aziende familiari e il 18% sono medie.
- Il comparto che maggior quantità di aziende possiede è la meccanica (34%), seguito dalle calzature e pelletterie (26%), il legno mobile (24%) e il tessile e abbigliamento (16%).

---

<sup>53</sup> Corbetta (1995) segnala che, nelle imprese italiane, il primo trasferimento di proprietà si verifica dopo 32 anni dalla fondazione dell'impresa, mentre il secondo avviene dopo circa 21 anni. Altro studio realizzato nel 2006 dal Comitato Locale Unicredit di Vicenza in collaborazione con la fondazione Nord Est sostiene che la prima generazione rimane in media tra 32 e 35 anni in azienda.

#### **4.4. Procedure e analisi dei dati.**

Per la fase di rilevazioni dei dati si è fatto ricorso a vari metodi di raccolta per garantire la completezza delle informazioni, migliorando sia la precisione dei dati che la possibilità di generalizzazione dei risultati. Gli strumenti che sono stati utilizzati comprendono: 1) le interviste, che hanno consentito di ottenere dei riscontri su quanto predetto dalla teoria e sono un potente strumento per comprendere il punto di vista degli individui studiati; 2) documenti, tra cui report e archivi delle aziende, notizie, informazione online, ecc. 3) l'osservazione diretta: le interviste si sono svolte nella sede dell'azienda familiare.

Nel corso di un periodo da quattro mesi, da aprile 2016 a luglio 2016, 18 persone (tra cui: successori, predecessori e altri partecipanti chiave del periodo di convivenza generazionale di ogni azienda, ad esempio, la segretaria dei fondatori che da più di 20 anni lavora in azienda e un manager non familiare) sono state intervistate per sviluppare questa ricerca. Un totale di 12 aziende familiari hanno partecipato di questa indagine (21% della popolazione). Questo campione è rappresentativo più che per il numero di aziende coinvolte, per l'importanza che ricopre ognuna all'interno della economia marchigiana. Ogni azienda intervistata è un testimone privilegiato per sua storia, età, cambiamenti vissuti, generazioni coinvolte, ecc. Sebbene la dimensione del campione potrebbe essere maggiore,



questi 12 casi hanno permesso di arrivare a un punto di saturazione dove il costo di aggiungere un maggior numero di aziende è superiore ai benefici che potrebbero ricevere per le ulteriori informazioni ricevute. In altre parole, non credo di poter ottenere indicazioni più significative di altre aziende non coinvolte nel presente studio.

Ogni intervista ha avuto una durata di circa una oretta ed è stata condotta con l'ausilio di un checklist ed approfondita con domande specifiche e conversazioni informali con i diversi intervistati. Le domande sono state organizzate intorno a quattro temi centrali: 1) il percorso formativo del successore, 2) il processo di scelta del successore, 3) la convivenza generazionale e il trasferimento delle conoscenze, 4) il percorso formativo del predecessore e suo impegno nel processo.

La raccolta e l'analisi dei dati è stata realizzata in modo concomitante, in quanto il continuo e sistematico affinamento reciproco tra i dati e la loro interpretazione consente di meglio orientare sia la raccolta che l'analisi. Inoltre, prendendo in considerazione la quantità di casi sotto analisi, l'analisi parallelo diminuisce la complessità del lavoro e permette una migliore organizzazione della informazione (Gill, 1995).

Le interviste sono state registrate e trascritte. Ogni intervista insieme al resto della documentazione raccolta di ogni azienda è stata analizzata, seguendo un

formato comune, esplorando le stesse sfaccettature di ciascun'azienda familiare. Dopo, un dettagliato cross-case analisi è stato realizzato per identificare similitudini e differenze tra i diversi casi. I dati sono stati considerati in tutti i modi possibili con lo scopo di permettere al ricercatore di andare oltre le impressioni iniziali (Eisenhardt, 1989; Gill, 1995).

Nel capitolo seguente si presentano i principali risultati raggiunti attraverso questa ricerca.



## **CAPITOLO V: I RISULTATI DELLA RICERCA.**

---

Prima di analizzare i risultati della ricerca svolta è importante esaminare le principali caratteristiche del campione sotto studio. Come è stato affermato precedentemente, la rappresentatività del campione risiede principalmente nella importanza rivestita da queste aziende all'interno dell'economia marchigiana e anche italiana. Sono testimoni privilegiati, aziende caratterizzate per una lunga storia, che hanno saputo adattarsi ai diversi cambiamenti mantenendo il carattere familiare.

Il campione di questo studio è composto da 12 piccole e medie aziende familiari marchigiane con le seguenti caratteristiche:

- Hanno un'età media di 60 anni. Due delle aziende hanno già realizzato la seconda transizione imprenditoriali e una la terza.
- La maggioranza è costituita da piccole aziende familiari (9 aziende, pari al 75% del campione), solo il 25% delle aziende hanno più di cinquanta dipendenti e meno di duecento (medie aziende), una percentuale che riflette la caratteristica della popolazione.
- Il 33% delle aziende intervistate appartiene al settore della meccanica, il 25% al comparto delle calzature e pelletterie, altro 25% alla

divisione di legno mobile, e il 17% sono aziende tessili e di abbigliamento. Anche questa divisione rispetta le caratteristiche della popolazione sotto analisi.

- In dieci delle dodici aziende analizzate la prima transizione imprenditoriale è finita, e almeno la seconda generazione dell'azienda è alla guida della gestione. Le altre due aziende, che possiedono un'età media di 44 anni, stanno tuttora vivendo il periodo di convivenza generazionale precedente alla delega della responsabilità di governo. I titolari hanno più di sessanta anni e ancora non hanno stabilito il momento in cui realizzeranno la transizione imprenditoriale.

Riguardo al periodo di convivenza generazionale, lo stesso presenta le seguenti caratteristiche:

- In quasi tutte le aziende analizzate il periodo di convivenza generazionale si è realizzato tra padre e figlio/a; solo un'azienda ha scelto come successori due nipoti dell'imprenditore uscente. Solo tre delle aziende intervistate hanno realizzato una transizione imprenditoriale con più di un successore, di solito fratelli tra di loro.

- La durata media del periodo di convivenza generazionale prima del trasferimento della responsabilità di governo è di circa di 12 anni<sup>54</sup>, con un minimo di 4 e un massimo di 22 anni. Per il calcolo di questa media si ha preso in considerazione il momento in cui il successore entra in modo permanente all'azienda, senza considerare i periodi di vacanze dove di solito i successori lavoravano in azienda.

- Solo in tre delle aziende analizzate il periodo di convivenza generazionale all'interno dell'azienda è finito con il trasferimento della leadership per la morte del predecessore. Nella maggioranza dei casi il predecessore realizza un cambio di attività all'interno dell'azienda, lasciando il posto di maggior responsabilità al successore. Alcune volte il predecessore rimane solo come azionista, altre ritorna a svolgere le attività che ha sempre prediletto o svolge nuove funzioni, all'interno o esterno dell'azienda familiare, e non sempre collegate all'attività aziendale.

Prendendo in considerazione la classificazione realizzata (caratteristiche del predecessore, del successore e della loro relazione), i principali risultati che possono essere estratti sono:

---

<sup>54</sup> Questa durata è simile, ma non uguale, alla media stabilita da Davis & Tagiuri (1989) in base a uno studio svolto con 89 coppie di padre-figlio, dove la durata media del periodo di convivenza generazionale è stata di 10.3 anni. Inoltre, coincide con lo manifestato da Gallo (2011) che sostiene che il periodo di convivenza generazionale è ogni volta più lungo come conseguenza dei cambiamenti che si vivono nella società.

### **5.1. Caratteristiche del predecessore.**

Nella metà dei casi analizzati la testimonianza del predecessore è stata diretta, ottenuta mediante una intervista personale, negli altri casi è stato principalmente il successore, che ha fornito l'informazione necessaria sul predecessore.

Le principali caratteristiche dei predecessori analizzati sono:

- Dal punto di vista del grado di istruzione, il diploma di scuola media superiore, o il suo livello equivalente prendendo in considerazione le caratteristiche della epoca in cui hanno studiato, è stato il più alto titolo di studio che hanno ricevuto quasi tutti i predecessori. Solo uno ha preso il diploma di laurea magistrale.
- La maggioranza sono i fondatori delle aziende familiari coinvolte nello studio (9 persone), due sono parte della seconda generazione e uno della terza.
- La maggioranza dei predecessori ha fatto altre esperienze lavorative prima di creare o entrare a lavorare nell'azienda familiare (8 persone). Tra quelli che hanno avuto altri lavori, la maggior parte lo ha fatto in settori collegati alla attività attuale dell'azienda familiare (5 persone), per periodi molto diversi (tra due e venti anni).
- Prendendo in considerazione i dieci predecessori che già hanno realizzato il passaggio della responsabilità di governo dell'azienda ai

successori, sei hanno deciso rimanere all'interno della gestione aziendale con nuove responsabilità, almeno per alcuni anni, uno è rimasto solo come azionista dell'azienda e membro del Board of Directors, e tre predecessori hanno condiviso con i successori il ruolo di massima responsabilità dell'azienda familiare fino al momento della loro scomparsa.

In relazione al periodo di transizione imprenditoriale, il primo punto da sottolineare è la consapevolezza, da parte dei predecessori intervistati, della necessità e importanza di lavorare insieme ai successori durante un periodo di tempo significativo, prima di lasciare il posto di massima responsabilità dell'azienda.

Sebbene la decisione di entrare a lavorare in azienda per parte del successore sia nella maggioranza dei casi una scelta personale, influenzata parzialmente dalla famiglia, molti dei successori intervistati hanno segnalato come i predecessori abbiano esercitato una forte influenza in relazione al momento in cui dovevano entrare in azienda. Secondo la testimonianza dei successori, alcuni di loro avrebbero preferito fare altre esperienze lavorative prima di entrare nell'azienda familiare, però sono stati i predecessori che hanno chiesto loro di entrare in azienda in maniera più veloce. A modo di esempio, uno dei fondatori intervistati ha dichiarato di aver lavorato duramente per convincere suo figlio a lasciare la attività di consulenza che faceva in altra città e ritornare a lavorare nell'azienda



familiare. Il fondatore aveva paura di non avere il tempo sufficiente per condividere tutto quello che aveva imparato sull'azienda.

Secondo la opinioni dei diversi predecessori intervistati, il periodo di convivenza generazionale gli ha permesso di:

- Conoscere il successore in un ambito diverso di quello familiare.
- Confermare la scelta desiderata. Generalmente, sebbene prima del periodo di convivenza generazionale il predecessore ha qualche idea/desiderio su chi lo dovrebbe sostituire il giorno che deciderà di lasciare il ruolo di massima responsabilità dell'azienda, la scelta del successore ha luogo durante il periodo di convivenza generazionale. Questo coincide con quanto affermato da Cori (2011) e Anselmi (1999), che hanno segnalato questo periodo come il momento della scelta del successore.
- Trasmettere le loro conoscenze ed esperienze. Come già hanno sostenuto diversi autori (ad esempio: Dyck et al., 2002; Cabrera-Suarez et al., 2001; Zahra et al., 2007; Durst & Edvardsson, 2012; Lattanzi et al., 2012), l'imprenditore uscente è di solito il principale depositario delle conoscenze aziendali, tuttavia alcune volte ha difficoltà per capire ed spiegare le sue esperienze, conoscenze, e il processo che ha sviluppato per introdurre ogni innovazione o modifiche. Secondo la testimonianza di vari

dei predecessori intervistati, il periodo di convivenza generazionale è anche un momento importante per valutare e analizzare quali sono le conoscenze rilevanti che possiedono e che devono essere trasmesse, che problemi non hanno potuto risolvere e come si dovrebbero affrontare nel futuro, ecc. Questo coincide con le affermazioni di Makadok (2001) e Hatak et al., (2013).

- Pianificare lo sviluppo di una nuova attività. Sebbene molti predecessori sentono l'azienda familiare come una creazione propria, una parte di se stessi (l'azienda familiare tante volte è la principale ragione di vita dell'imprenditore uscente) (Beckhard & Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Handler, 1994; Sharma et al., 2001; Miller et al., 2003), molti degli intervistati hanno segnalato il periodo di convivenza generazionale come il momento adeguato e chiave per sviluppare una nuova motivazione; individuare altro percorso professionale che non sia strettamente legato al posto di massima responsabilità nel governo dell'azienda. Questa nuova passione può essere collegata alla attività aziendale oppure no. Il periodo di convivenza generazionale permette ai predecessori di conoscere meglio i successori, analizzare i loro principali punti di forza e di debolezza, e pianificare come loro possono contribuire meglio alla continuità dell'azienda dopo il trasferimento della responsabilità di governo.

Uno dei predecessori intervistati ha sostenuto: *“Una delle maggiori difficoltà del processo di convivenza generazionale è pianificare il giorno seguente al momento in cui io lascio l’attività di massima responsabilità dell’azienda affidata a mio figlio. È un momento molto difficile, ma fondamentale. Per come la vedo io, l’unico modo di lasciare la tua passione e ragione di vita e trovando un’altra all’interno o all’esterno dell’azienda. Lavorare a contatto con il futuro leader ti permette valutare dove lui è più bravo di te, e se ci sono alcune settori dove ancora tu puoi fare qualche contributo importante per l’azienda. È importante non dimenticarsi mai che la continuità dell’azienda familiare è l’obiettivo principale”*.

Di Mascio (2008) e Sharma et al., (2001) parlano di trovare una nuova motivazione che permetta di superare le difficoltà del processo. Prendendo in considerazione i casi analizzati dove almeno la prima transizione imprenditoriale già si è realizzata, solo uno dei predecessori intervistati ha deciso di lasciare definitivamente la gestione dell’azienda familiare a partire del momento in cui suo figlio è diventato il capo azienda. Il principale motivo che lo ha portato a realizzare questa scelta è stato il cattivo rapporto che avevano entrambi lavorando insieme. In questo caso il predecessore è rimasto solo come azionista minoritario e membro del Board of Directors. La metà degli imprenditori uscenti sono rimasti all’interno dell’azienda familiare, svolgendo nuove funzioni, o sono ritornati a

svolgere l'attività che hanno sempre prediletto (e che venivano svolte precedentemente). Di solito sono attività che richiedono una minor quantità di ore all'interno dell'azienda, e che si possono fare in modo parallelo ad altre lavori (per esempio: lavori sociali, attività di consulenza, sviluppo di una nuova attività, ecc.). Infine, tre predecessori solo hanno lasciato il posto di massima responsabilità aziendale con la loro scomparsa, però solo uno di loro continuava a prendere le principali decisioni da solo, li altri dividevano il processo con i successori senza ritirarsi dell'attività<sup>55</sup>.

Quindi, il punto di partenza della realizzazione di un periodo di convivenza generazionale di successo è la consapevolezza dell'imprenditore uscente della necessità e importanza di vivere questo processo (Szulansky, 1996). Questo è necessario, ma non è sufficiente, è anche necessario che il predecessore sia predisposto a fornire e condividere le conoscenze ed esperienze che possiede (Szulansky, 1996; Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak et al., 2013; Ruiz-Diaz et al., 2014). Questa predisposizione è stata presente in undici dei dodici casi analizzati. Solo in un caso il successore ha segnalato come una delle maggiori difficoltà del processo di convivenza generazionale il fatto di non poter lavorare insieme a suo padre su una stessa attività. Sebbene entrambi lavoravano nella

---

<sup>55</sup> Condividere il posto di massima responsabilità dell'azienda tra due persone, in questi casi padri e figli è una grande sfida. Secondo uno dei successori intervistati, si può imparare tantissimo, ma è fondamentale essere d'accordo e avere una sola voce di fronte a tutti gli stakeholder dell'azienda, e questo non è sempre facile.

stessa azienda, solo il figlio ha potuto entrare al settore di amministrazione dell'azienda una volta che suo padre si era andato via. In quasi tutti i casi c'è stato un atteggiamento cooperativo (Cabrera-Suarez et al., 2001; Le Breton-Miller et al., 2004) del predecessore, disposto a investire tempo ed energie nel processo di trasferimento ed integrazione delle conoscenze.

In relazione ai sentimenti di rivalità e gelosia che alcune volte nascono tra predecessore e successore (Lansberg, 1988), nei casi analizzati si sono potuto verificare solo nel breve periodo. Secondo un intervistato, per superare questo problema è fondamentale stabilire congiuntamente obiettivi aziendali che siano sopra agli interessi e scopi personali, mettersi d'accordo su qual è la priorità, sé stesso o l'azienda, perché alcune volte durante questo periodo entrambi gli obiettivi sono molto diversi ed è importante fare la scelta adeguata.

Un fattore chiave nei periodi di convivenza generazionale di successo è la fiducia che il predecessore possiede nel successore (Sharma et al., 2001; Dyck et al., 2002; Compagno et al., 2004; Venter et al., 2005; Chirico, 2008; Treviño-Rodriguez & Tàpies, 2010; Wang & Noe, 2010; Durst & Wilhelm, 2012; Lee & Lan, 2011). Per misurarla è stata utilizzata una scala di Likert che ha anche permesso di valutare la predisposizione del predecessore ad aiutare il successore ad imparare tutto quello di cui ha bisogno. Per ogni dichiarazione, l'intervistato (l'imprenditore uscente o, in caso di assenza, qualche persona conosca bene la

relazione che possedeva con il successore) doveva manifestare suo livello di accordo o disaccordo considerando la presente scala: 5= totalmente di accordo, 4= parzialmente di accordo, 3=indifferente, 2= parzialmente in disaccordo, 1= totalmente in disaccordo. Le affermazioni utilizzati e i risultati ottenuti (la media in base a 9 risposte valide) sono stati:

6. All'inizio, non ero convinto che lui/lei fosse il miglior successore per l'azienda. 1.33

7. Ho sempre avuto piena fiducia nel successore. 4.78

8. Sono stato sempre a disposizione del successore per aiutarlo a imparare tutto quello che abbia bisogno. 4.67

9. Ho condiviso tutto quello che ho imparato sull'azienda con il successore. 4.33

10. Non ho motivato ne contribuito al successore per realizzare cambiamenti importanti dentro dell'azienda. 1.67

Questi risultati, sebbene statisticamente non siano significativi per la bassa quantità di risposte analizzate, ci permettono di intravedere la fiducia che il predecessore possiede nel successore e la predisposizione del primo a trasferire le sue conoscenze e competenze più importanti, confermando la Ipotesi N°1 di questo studio: *Un periodo di convivenza di successo abbisogna della fiducia nel*

*successore da parte del predecessore e la predisposizione di questo ultimo a trasferire le sue conoscenze e competenze più importanti.*

Altro aspetto che permette di percepire la fiducia che possiede il predecessore nel successore è il fatto che, di solito nei casi analizzati, il predecessore è la principale persona su cui cade la responsabilità della scelta del nuovo imprenditore (Piantoni, 1990; Corbetta, 1995; Gallo, 2011). In più della metà dei casi oggetto di studio, il predecessore ha chiesto consigli a suo “gruppo di fiducia” (ad esempio: altri familiari, membri del Board of Directors, consulenti esterni, ecc.) prima di prendere la decisione finale. Inoltre, nessuno dei predecessori intervistati ha manifestato di aver pensato di cercare il nuovo successore fuori dell’azienda familiare e di loro “cerchio di fiducia”. Questo coincide con quanto evidenziato da Del Bene (2005): “le aziende familiari limitano la scelta del successore ad una cerchia relativamente ristretta di persone che godono della fiducia da parte dell’imprenditore uscente”. Schillaci (1990) aggiunge che, l’imprenditore uscente valuta se i personali attributi del potenziale successore sono compatibili con le condizioni specifiche in cui si trova l’azienda e con le esigenze e le finalità che si propone realizzare con il processo di successione.

A differenza di quanto sostengono Cabrera-Suarez et al., (2001) e Chiesa et al., (2007), le aziende che hanno partecipato di questa ricerca non hanno stabilito criteri di selezione del successore e/o una modalità con la quale realizzare la

scelta. Il meccanismo era abbastanza informale, e poche volte il successore conosceva i criteri a partire dai quali veniva valutato il suo lavoro.

Il periodo di convivenza generazionale aiuta il predecessore a guadagnare più fiducia nel successore dal punto di vista professionale, è il momento per corroborare non solo la “voglia di fare” del successore ma anche, è principalmente, la sua “capacità di fare”. Questo processo aiuta anche al successore ad avere più fiducia in sé stesso. Come diceva uno dei fondatori intervistati: *“La fiducia reciproca tra noi c’è sempre stata. Appena lui ha cominciato a lavorare in azienda io sapevo che era un bravo ragazzo e che era disposto a imparare, pero dopo, è necessario fidarsi professionalmente, essere convinto di che lui è una persona anche più brava di me, e che saprà gestire adeguatamente l’azienda”*. Per arrivare a questo livello di fiducia lavorare insieme è un punto centrale.

Questo conferma quanto sostenuto precedentemente da Gallo (2016) in relazione ai legami di fiducia tra i familiari. Essere familiari sembra più uno “strumento” che ciascuno può utilizzare per generare fiducia, ma non stabilisce una correlazione diretta. Come affermavano Compagno et al., (2004) ci sono diversi fattori che incrementano il livello di fiducia del predecessore fino al successore: il livello percepito di competenze, l’integrità e benevolenza del predecessore rispetto al successore, ecc.



Infine è importante sottolineare le principali difficoltà che i predecessori trovano durante il periodo di convivenza generazionale:

- Imparare a lasciare sbagliare. *“Quando deleghi delle attività, vedi che vengono fatti non proprio bene perché si fanno degli errori, ma non puoi intervenire perché devi lasciare fare, e lasciare sbagliare” (Fondatore di una delle aziende meccaniche intervistate).*

- Condividere le idee e i processi decisionali, imparare ad arrivare insieme a un accordo essendo due generazioni molto diverse. *“Abbiamo due mentalità diverse, lui è giovane e io non tanto. Quindi capire bene l’obiettivo da raggiungere. Lui vuole sempre andare più avanti e io di solito lo freno” (Fondatore di una delle aziende del settore legno mobile).*

- Imparare a governare e pianificare il processo di convivenza generazionale. Durante la realizzazione delle interviste alcuni predecessori hanno chiesto per esempio: come altri imprenditori avevano fatto per affrontare questo momento e come si doveva pianificare il processo di convivenza generazionale per renderlo più facile ed efficiente. Loro hanno affermato di aver improvvisato abbastanza senza conoscere il modo migliore per affrontare ogni difficoltà; nemmeno sapevano se il momento in cui avevano deciso di cominciare questo periodo era il migliore, o se

forse, sarebbe stato meglio aspettare un po' di tempo, che i successori possano fare altre esperienze, ecc.

## **5.2. Caratteristiche del successore.**

Le principali caratteristiche dei successori intervistati sono:

- Sono sempre familiari diretti del predecessore. Di solito sono figli, ma c'è un caso in cui i successori sono nipotini.
- La maggior parte sono uomini. Solo una delle aziende intervistate ha come successore una donna, e due hanno più di un successore, tra cui ci sono maschi e femmine.
- La età media in cui i successori cominciano a lavorare in modo permanente per l'azienda familiare è ai 23 anni.
- La età media in cui diventano i principali responsabili della gestione aziendale è ai 35 anni.

In quasi tutti i casi analizzati (11 aziende) il coinvolgimento del successore si basa su un desiderio proprio di unirsi e appartenere all'azienda familiare. Il ruolo della famiglia è chiave in questo punto. Tanto l'imprenditore uscente come il resto dei membri della famiglia contribuiscono nel corso degli anni a far nascere questo desiderio. Questo non vuole dire che il sentimento di obbligo e lealtà non esista,

anzi, in alcuni casi (la minoranza) sono stati presenti, però ha prevalso quasi sempre il compromesso affettivo.

Alcuni successori hanno manifestato di essersi sentiti costretti a lavorare in azienda solo nei primi anni, durante i periodi estivi, quando dovevano andare a lavorare in azienda mentre i loro amici avevano la possibilità di scegliere cosa fare. Tuttavia, queste persone oggi riconoscono l'importanza di aver vissuto questa esperienza, e tutto quello che ha permesso loro di imparare.

Entrare a lavorare in azienda in modo permanente è stato quasi sempre una scelta personale, alcune volte influenzata dalla famiglia del successore, ma quasi mai un sentimento di obbligo o necessità<sup>56</sup>. Di solito, la famiglia manifesta il suo desiderio, però è il successore che determina se entrare o non a lavorare in azienda.

Generare questo sentimento di “libertà di scelta” nel successore è un punto chiave ma molto difficile da raggiungere, tale come lo manifestano Gallo (2016) e Press (2016). Libertà e unità della famiglia sono due condizioni di partenza per una buona convivenza generazionale.

---

<sup>56</sup> Di tutti i casi analizzati, il sentimento di obbligo/necessità ha prevalso in un solo caso. Il unico figlio del fondatore dell'azienda familiare aveva pianificato sua vita in altra città, con una professione diversa, e si è sentito costretto a entrare in azienda per dare continuità alla stessa. Suo padre, in quel momento, diceva che preferiva chiudere il negozio se suo figlio non voleva assumere la responsabilità di governo.

Uno degli strumenti utilizzati per misurare il livello di coinvolgimento/compromesso dei successori è stato la scala di Likert (con gli stessi valori implementati per i predecessori). Le affermazioni impiegate e i risultati ottenuti (la media in base a 10 risposte valide) sono stati<sup>57</sup>:

1. Mi piace lavorare in azienda. 4.7
2. Credo che il mio futuro professionale nell'azienda familiare sia attrattivo. 4.6
3. Sono entrato in azienda perché la mia famiglia si aspettava che lo facessi. 2.0
4. Mi piacerebbe che miei figli lavorassero in azienda qualche giorno. 3.0
5. È importante per me rimanere all'interno dell'azienda familiare. 3.4
6. In certo modo, mi sono sentito sotto pressione per entrare a lavorare in azienda. 2.3

I risultati ottenuti permettono di effettuare le seguenti considerazioni:

- Tutti i successori si sono manifestati “totalmente di accordo” e “parzialmente di accordo” con le due prime affermazioni, che indicano il desiderio e la passione che il successore sente per l'azienda familiare, e la

---

<sup>57</sup> È importante sottolineare che il successore che si è sentito costretto a entrare in azienda ha deciso non rispondere a questa domanda. Così, i risultati si basano sui risultati dei successori di 11 aziende.

voglia di continuare al suo interno. I successori sentono la stessa passione per l'azienda familiare che i suoi predecessori e costantemente pensano cosa fare per preservare la continuità dell'azienda (Cabrera-Suarez et al, 2010; Press, 2016).

- La famiglia del successore ha certo peso sulla decisione di entrare a lavorare in azienda, ma non la definisce (Morris et al., 1997; Bennedsen et al., 2007). Solo due dei successori intervistati hanno dichiarato di essere “parzialmente d'accordo” con la terza affermazione, il resto ha dato una risposta in disaccordo. In relazione alla affermazione sei, come già ho affermato precedentemente, alcuni successori si sono sentiti sotto pressione in relazione al momento in cui dovevano entrare a lavorare in azienda, ma non in quanto al fatto di farlo o no; loro volevano cominciare a lavorare, però forse preferivano fare altre esperienze lavorative e/o di vita prima.

- Quanto all'incorporazione della futura generazione nell'azienda familiare (affermazione 4), è importante effettuare i seguenti chiarimenti: alcuni successori intervistati si sono manifestati “indifferenti” per il semplice fatto che ancora non hanno figli, o i figli sono troppo piccoli come per pensare nel loro futuro professionale; altri nonostante abbiano figli in età scolastica o superiore, vedono l'azienda familiare come una possibilità in più di lavoro per loro tra tante altre. Infine, due dei

successori intervistati si sono espressi in disaccordo con la affermazione, argomentando tre motivi: la difficoltà di gestire l'azienda oggi, i diversi conflitti che hanno dovuto affrontare durante la transizione imprenditoriale e il desiderio che i loro figli diventino imprenditori, generino nuovi posti di lavori, ecc.

*Tutto questo permette di confermare l'ipotesi N°2 solo parzialmente. Si è potuto stabilire una relazione positiva tra il compromesso affettivo del successore e il successo del periodo di convivenza generazionale, ma il compromesso normativo si è osservato solo in alcuni casi (pochi), e sempre ad un livello inferiore in relazione al compromesso affettivo, lo quale non permette confermare una relazione neutrale con il successo del periodo di convivenza generazionale.*

In relazione alla **formazione ed esperienza dei successori**, possiamo osservare che:

- La preparazione accademica del successore è sempre uguale o maggiore a quella del predecessore, mai minore (in sette delle aziende sotto studio il successore aveva raggiunto un livello di formazione maggiore a quello del predecessore, e nelle cinque aziende restanti il livello era uguale). Questo conferma, almeno prendendo in considerazione il livello accademico, le dichiarazioni di Falk (1999) e Turco (2004) che sostenevano come la generazione successiva debba essere più preparata

della precedente. Come ha segnalato Smith et al., (2006) c'è un trend positivo nella assunzioni di successori più preparati.

- Il 58% dei successori (7 persone) sono andati all'università e hanno preso il Diploma di Laurea Magistrale. Solo due di loro hanno continuato studiando fino a raggiungere il livello di Master (MBA). Un 25% solo ha finito la scuola media superiore, e il 17% restante ha realizzato alcuni studi tecnici dopo la fine della scuola media, ma senza andare in università.

- La principale area di conoscenza del successore è generalmente diversa a quella del predecessore (10 dei 12 casi analizzati). Tutti i successori hanno deciso di studiare diverse discipline collegate al business familiare. La maggioranza hanno scelto l'area di amministrazione, ragioneria ed economia, come principale argomento di studio. In quasi tutti i casi analizzati predecessore e successore avevano una specializzazione diversa che consentiva l'arricchimento delle loro conoscenze. Nonostante, come affermavano Handler (1992) e Dyck et al., (2002), avere marcate differenze nelle esperienze e formazioni precedenti rende un po' più difficoltoso il processo di transizione imprenditoriale, ma aiuta a migliorare la performance dell'azienda.

Questi risultati differiscono da quanto sostenuto da Del Bene (2005, p.101) quando afferma che: "Uno dei problemi che le aziende di seconda e terza

generazione incontrano nello sviluppo si riferisce al tipo di formazione posseduta dagli eredi, sostanzialmente simile a quella del predecessore, per cui non riescono a trovare soluzioni che scaturiscono prevalentemente da conoscenze di origine prevalentemente manageriale e non tecnica”.

In relazione alla scelta del tipo di istruzione a realizzare, la maggioranza dei successori (8 persone) ha manifestato che questa è stata “una scelta in parte personale e in parte influenzata dalla mia famiglia/azienda”. Uno di loro ha raccontato come, dopo aver individuato in un primo momento una carriera che non aveva relazione con l’attività dell’azienda familiare, durante una chiacchierata con suo padre ha deciso di cambiare rotta, dedicandosi a studiare una carriera utile per l’azienda e il suo futuro, senza mai pentirsi della scelta fatta. La scelta del tipo di istruzione dei restanti intervistati è stata “assolutamente personale”.

- La maggioranza dei successori (il 60%) non ha realizzato alcuna esperienza lavorativa esterna prima di cominciare a lavorare in azienda, a differenza di quanto consigliano i diversi autori (per esempio: Handler, 1989, 1994; Ward, 1990; Corbetta, 1995, 2010; Venter et al., 2005; Gallo, 1998; Chiesa et al., 2007; Maggioni & Del Giudice, 2011), e in coincidenza con i risultati di uno studio di Banca d’Italia che indica come molto diffusa la pratica di formare il futuro controllore nell’azienda familiare stessa, evidenziato dal 82% dei casi (Bianchi et al., 2005). Il



resto ha lavorato in media due anni e mezzo fuori dell'azienda familiare. Tre di loro lo hanno interpretato come un requisito necessario all'ingresso nell'azienda di famiglia; loro vedevano l'azienda di famiglia come "il passo seguente della loro carriera professionale", mentre gli altri due vedevano all'azienda familiare solo "come una possibilità più di lavoro tra tante altre" al momento di cominciare a lavorare.

A differenza dei predecessori, che di solito hanno realizzato diverse esperienze lavorative prima di creare o entrare a lavorare in azienda; i successori cominciano a lavorare nell'azienda familiare con una maggior formazione accademica, ma minore esperienza pratica.

- Riguardo alla realizzazione di esperienze di vita al estero con l'obiettivo di imparare la lingua e la cultura, la maggioranza dei successori lo hanno fatto (il 80%), ma per periodi più o meno brevi, tra sei mesi e un anno nella maggioranza dei casi. Molte volte queste esperienze si realizzano mentre il successore lavora in azienda e non precedentemente.

In relazione al collegamento tra competenze formali del successore (formazione più esperienza lavorativa esterna) e durata del periodo di convivenza generazionale, possiamo osservare che:

Il minor periodo di convivenza generazionale si ha quando il successore evidenzia una maggior formazione ed esperienza esterna. Questi aveva raggiunto il titolo di Master in Business Administration (MBA) e aveva lavorato 5 anni in diverse aziende sviluppando differenti attività. Ha ingressato in azienda con 34 anni, dopo che suo padre lo chiamassi perché aveva preso una malattia. Il periodo di convivenza generazionale è durato quattro anni. Il secondo successore con maggior livello di competenze formali ha vissuto un periodo di convivenza generazionale di sei anni (il secondo periodo più breve), prima di diventare il massimo responsabile dell'azienda.

D'altronde, i successori che hanno raggiunto solo il titolo di scuola media superiore e non hanno realizzato esperienze lavorative esterne (3 successori) hanno vissuto periodi di convivenza generazionali di almeno 10 anni.

C'è stato solo un caso in cui il successore è entrato a lavorare in azienda a 23 anni, dopo aver preso il Diploma di Laurea Magistrale, senza realizzare altra esperienza lavorativa, ed è diventato il principale responsabile della gestione aziendale solo dopo ventidue anni di convivenza generazionale, con la morte di suo padre.

*Questi risultati permettono di stabilire una relazione inversa tra livello di competenze formali del successore (formazione più esperienza lavorativa esterna)*

*e la durata del periodo di convivenza generazionale precedente alla delega della responsabilità di governo, confermando la ipotesi N°3.*

Inoltre, il percorso lavorativo interno è di solito differente dipendendo del livello di formazione ed esperienza che possiede il successore al momento di entrare in modo definitivo all'azienda familiare. Analizzando i risultati dei casi sotto studio, la maggioranza dei successori che hanno cominciato a lavorare in modo permanente nell'azienda familiare dopo aver conseguito il diploma di laurea magistrale (o di un livello superiore) e aver realizzato qualche esperienza esterna di lavoro (4 successori), sono entrati a lavorare in aree specifiche dell'azienda e in un posto di lavoro determinato (per esempio: come responsabile del area commerciale, lavorando nel settore sviluppo di prodotto, controllo di gestione, ecc.).

Lavorando in una "posizione di line" il successore è costretto a guidare altre persone, a comunicare i suoi risultati ed ha la possibilità di raggiungere obiettivi personali e organizzativi e con questo incrementare la sua autostima e fiducia in se stesso. Nessuno dei successori intervistati ha manifestato di esser entrato nell'azienda familiare solo come membro del Board of Directors, senza avere un posto di lavoro nella gestione aziendale. Questo è un punto importante poiché, considerando la opinioni di due dei fondatori intervistati, sebbene essere membro del Board of Directors dell'azienda non c'è nulla di sbagliato, occupando solo

questa posizione, in cui si prendono le decisioni più importanti e si controlla la gestione, è difficile far nascere un senso di responsabilità diretta. Certamente, il Board of Directors può ottenere risultati positivi però sono successi collettivi, raggiunti insieme alle persone che lavorano nella gestione. Secondo uno dei fondatori intervistati, *“un successore che lavora solo nel Board of Directors dell’azienda familiare si trova su un posto difficile per validare le sue conoscenze e competenze, e per generare motivazione per quello che fa”*.

Nella stragrande maggioranza dei casi analizzati, i successori sono entrati nell’azienda familiare come lavoratori all’interno della gestione e come membri dell’organo di governo, sebbene non sempre allo stesso momento (undici dei dodici casi). Loro hanno sempre cominciato a lavorare prima all’interno della gestione e dopo nell’organo di governo dell’azienda, o in alcuni casi allo stesso tempo in entrambi i posti, ma mai prima nel Board of Directors e dopo nella gestione, coincidendo con l’opinione di Echezárraga & Martinez (2010). In alcuni casi, soprattutto nei primi anni di lavoro, alcuni successori partecipavano solamente all’organo di governo ascoltando e discutendo le diverse opinioni, senza prendere le principali decisioni. Essere parte del Board of Directors gli permetteva conoscere l’azienda in profondità, i suoi principali problemi, obiettivi e sfide, ecc., al di là della sua attività specifica all’interno della gestione.

D'altra parte, analizzando il percorso di lavoro all'interno dell'azienda familiare di quelli successori che non sono andati all'università né hanno svolto qualche esperienza di lavoro prima di cominciare a lavorare in azienda (3 persone), loro hanno ricoperto quasi tutti i ruoli aziendali fino ad arrivare alla direzione. Nonostante, due di loro abbiano manifestato la difficoltà di non contare con nessuna responsabilità specifica in carica durante i primi mesi di lavoro. Giravano un po' tutta l'azienda cercando che cosa fare, fino al momento in cui hanno trovato un'area dove si sentivano utili. Cominciare a lavorare senza responsabilità specifiche gli ha generato, alcune volte, confronti con i diversi dipendenti dell'azienda e anche con l'imprenditore uscente. I principali problemi di questa situazione erano: i predecessori non sapevano come valutare il lavoro dei successori, i dipendenti e i diversi stakeholder non sapevano come aiutare al successore a raggiungere suoi obiettivi e alcune volte si sentivano minacciati (avevano paura di perdere i loro lavori in mani dei successori). Questi risultati coincidono con le affermazioni di Vallone (2009) e Del Bene (1999) che sostenevano l'assenza di pianificazione esplicita del percorso di formazione del successore all'interno dell'azienda familiare italiana. Inoltre, altri autori (ad esempio: Ward 1990, 2004; Anselmi, 1999; Corbetta, 1995, 2010; Dyck et al., 2002; Le Breton-Miller et al., 2004; Del Bene, 2012; Lattanzi, 2014; Devecchi & Fraquelli, 2008) hanno sottolineato l'importanza di pianificare la transizione imprenditoriale, prendendo in considerazione le caratteristiche di ogni azienda,

della loro famiglia e del ambiente competitivo in cui devono sviluppare loro attività.

Prima di arrivare alla dirigenza dell'azienda familiare, più della metà dei successori intervistati sono stati responsabili del area commerciale dell'azienda e almeno quattro hanno sviluppato diverse innovazioni all'interno dell'azienda. Per esempio, due hanno sviluppato nuovi mercati per i prodotti aziendali, un altro ha creato una nuova linea di prodotto e uno ha riprogettato il sistema di calcolo dei costi di ogni prodotto e ha migliorato la efficienza dei processi nell'area di produzione. Queste innovazioni sono state fatti chiave nella dimostrazione delle competenze e conoscenze dei successori. Anzi, due dei fondatori intervistati hanno manifestato di aver deciso di realizzare il trasferimento della leadership aziendale a partire dello sviluppo di una innovazione per parte del successore, un evento che gli ha fatto vedere che i successori erano persone pronte a diventare capi aziende. Come manifestava Ward (1997; 2004) lo sviluppo di innovazioni permette ai successori di dimostrare di essere degni della scelta effettuata, loro possono sperimentare loro "capacità di fare", di aggiungere valore ai prodotti e servizi aziendali. Anche Gallo (2016) sosteneva che, di solito, la generazione precedente cerca nei successori un rinnovamento dell'azienda, ma deve imparare a lasciare la guida dell'azienda una volta che la trova, deve imparare a delegare e a passare in riserva.

È importante sottolineare, che i successori che hanno potuto sviluppare diverse innovazioni nelle aziende familiari, hanno ricevuto prima il supporto della generazione precedente per realizzare i cambiamenti che volevano. Questo supporto, segnalato da Ward (1997) e Wang & Noe (2010) è indispensabile, soprattutto se si desidera che tutta l'azienda supporti e sostegni l'innovazione.

In quasi tutte le aziende analizzate, infatti, il periodo di convivenza generazionale e il successivo trasferimento della leadership hanno rappresentato l'inizio di un vivace periodo di cambiamento, a volte caratterizzato da più semplici interventi di miglioramento e ottimizzazione dell'esistente, e altre volte attraverso più profondi processi di innovazione. Questo coincide con lo affermato da Cesaroni e Ciambotti (2011).

Nei casi in cui c'è più di un successore, di solito loro cominciano a lavorare su aree diverse, e partecipano insieme al Board of Directors dell'azienda. Per i predecessori è fondamentale che loro imparino a andare sempre d'accordo, motivo per il quale di solito lavorano molto sui obiettivi in comune e sulla visione dell'organizzazione.

Infine, in relazione *all'ipotesi N°4: Non c'è relazione diretta tra livello di formazione del successore e successo o fallimento del periodo di convivenza generazionale; la stessa è stata confermata nei casi sotto analisi.* Tanto i successori con alti livelli di formazione come quelli che solo hanno finito la

scuola media hanno vissuto periodi di convivenza generazionale di successo, ma con caratteristiche molto diverse: la durata, il tipo di attività che svolgono, il percorso formativo interno, ecc., di solito cambiano in funzione del livello di formazione con il quale arriva il successore in azienda.

### **5.3. Caratteristiche della relazione tra predecessore e successore.**

La condivisione del processo decisionale è, senza dubbio, una delle tematiche più importante ma anche più difficili, tanto per i predecessori quanto per i successori che sono stati intervistati. Prendendo in considerazione i casi analizzati, all'interno della gestione aziendale non sempre predecessori e successori condividono tutte le decisioni. Di solito hanno diversi ambiti di responsabilità e solo nei momenti in cui il successore non si sente sicuro su una decisione o vuole fare cambiamenti importanti, decide di condividere questo processo con il predecessore. D'altra parte, quest'ultimo cerca di coinvolgere i successori nelle decisioni che li permetteranno di imparare nuove cose sull'azienda e il suo mercato, ma molte volte dubitano su come farlo. In dieci dei dodici casi analizzati si è potuto osservare un processo di condivisione delle principali decisioni tra padre e figlio all'interno della gestione.

Nei restanti due casi, la condivisione del processo decisionale è stata un'esperienza molto difficile o quasi inesistente. Un successore ha definito la sua esperienza come "molto frustrante" già che di solito il predecessore gli permetteva



di partecipare a tutte le decisioni, ma lui aveva sempre l'ultima parola, senza nemmeno spiegare il perché quella decisione veniva presa. L'altro ha dichiarato che era il predecessore che prendeva tutte le decisioni e non gli permetteva di intervenire, quando lui prendeva una decisione suo padre la modificava senza dare nessuna spiegazione. Secondo la opinioni dei successori, erano padri che sembravano ascoltarti e farti partecipare, ma in realtà ascoltavano solo se stessi. Loro evidenziano che questo atteggiamento ha causato uno dei principali problemi che hanno dovuto affrontare nel periodo di convivenza generazionale. Come conseguenza di queste attitudini, entrambi successori hanno pensato, almeno una volta, in lasciare l'azienda, e cercare un nuovo lavoro; sentivano che non erano ascoltati, che loro opinioni non importavano. Il clima di lavoro era molto pesante, e molte volte questi problemi arrivavano fino al ambito familiare.

Eccetto per questi due casi, l'imprenditore uscente è stato la principale persona che ha aiutato la nuova generazione a incorporare e integrare le conoscenze e competenze necessarie per poter guidare l'azienda (Dyck et al., 2002; Cabrera-Suarez et al., 2001; Zahra et al., 2007; Durst & Edvardsson, 2012; Lattanzi et al., 2012). Altri partecipanti che hanno avuto un ruolo importante in questa attività sono stati: la famiglia proprietaria, i dipendenti dell'azienda, clienti e fornitori e un consulente esterno. Questa ultima opzione è stata scelta al primo posto nei due

casi dove la condivisione del processo decisionale tra padre e figlio non è quasi esistita.

Nei casi analizzati, il sito di eccellenza per la condivisione delle decisioni è il Board of Directors dell'azienda familiari. In questo organo predecessori, successori e altri membri dell'azienda familiare dialogano sui principali temi dell'azienda (Donna, 1995; Gersick et al., 1997; Echezárraga & Martinez, 2010). Molte delle aziende intervistate hanno dimostrato abbastanza preoccupazione/interesse ad imparare il miglior modo di coinvolgere le nuove generazioni in questo processo. Loro hanno evidenziato di aver realizzato il processo in modo informale, senza ricevere consigli sul miglior modo di farlo, e descrivevano il processo come indispensabile, ma molto difficile. Anche su questo punto si può evidenziare la mancanza di pianificazione della convivenza generazione e del processo di transizione imprenditoriale già menzionata da Vallone (2009), Corbetta (2010), Gersick et al., (2007) e Del Bene (1999), tra i principali.

Durante lo sviluppo delle diverse interviste, all'indagare nei successori su quali sono stati i principali meccanismi/strumenti che hanno consentito loro di incorporare le conoscenze necessarie a poter guidare l'azienda, la maggioranza ha messo al primo o secondo posto "lavorando a contatto con il precedente imprenditore" (9 dei dieci successori che hanno risposto questa domanda). Le

altre possibili risposte erano: “Attraverso il percorso lavorativo interno”, scelta in secondo luogo dopo di “lavorando a contatto con il precedente imprenditore”; “i percorsi di studi” (al terzo posto) e per ultimo “nell’esperienza lavorativa esterna”. Questo manifesta non solo l’importanza del periodo di convivenza generazionale, ma mette anche in evidenza come, almeno per i successori intervistati, il percorso lavorativo interno abbia un’importanza maggiore o uguale al percorso eseguito al di fuori dell’azienda familiare (solo due dei dieci successori hanno messo al primo posto i percorsi di studi). Nonostante, la maggioranza delle aziende intervistate sembrano dare più importanza alla pianificazione del percorso formativo all’esterno dell’azienda familiare che all’interno (Corbetta, 2010).

Quanto viene detto permette di confermare l’ipotesi N°5 del presente lavoro: *“la realizzazione di un periodo di condivisione del processo decisionale tra entrambe le generazioni presenta una relazione positiva con il successo del periodo di convivenza generazionale”*.

In tutti i casi analizzati, tranne uno, il processo di delega della responsabilità di governo dell’azienda familiare è stato un processo lento, evolutivo e di implicazione crescente del successore nell’azienda, allo stesso tempo che la generazione precedente diminuiva e/o cambiava suo coinvolgimento.

L’atteggiamento cooperativo, segnalato da Cabrera-Suarez et al., (2001) e Le Breton-Miller et al., (2004) tra padre e figlio all’interno dell’azienda è stato quasi

sempre presente, sebbene entrambi i partecipanti sostengano che non è stato facile imparare a lavorare insieme e a condividere determinate responsabilità. Due dei successori intervistati hanno segnalato che, imparare a distinguere che tipo di decisioni o attività si potevano prendere/svolgere in autonomia e quali avevano bisogno del parere del predecessore e di altri membri dell'organizzazione è stato una delle principali difficoltà ad affrontare; soprattutto se si considera che prima del loro arrivo in azienda, la maggioranza delle decisioni le prendeva una sola persona, il predecessore.

D'altra parte, nella maggioranza dei casi sotto studio la predisposizione del predecessore a delegare, e al processo successorio in generale, è stata volontaria, come sostengono Sharma et al. (2001) e Venter et al., (2005) . Solo in due casi questa è stata conseguenza di fattori esterni: una malattia del predecessore e l'esistenza di forti conflitti e pressioni tra le diverse persone coinvolte nel processo di transizione imprenditoriale<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Del Bene (2005), in relazione al processo di delega della responsabilità, sostiene: "... il percorso formativo dell'imprenditore e la sua scarsa propensione alla delega sono condizioni di funzionamento efficaci fin quando il successo è legato alle specifiche conoscenze e attitudini presente nel soggetto economico, il quale ha "solo" il problema di combinare le risorse per soddisfare adeguatamente (quantitativamente, qualitativamente, rapidamente) una domanda già presente. Quando aumenta la complessità aziendale, l'ambiente diventa meno prevedibile, imponendo analisi più articolate ed anche il mercato manifesta momenti di difficoltà, allora è necessario un approccio complessivo, che implica l'attivazione o la razionalizzazione delle funzioni e degli strumenti tipici del management e quindi l'investimento in professionalità e strumenti coerenti".

La maggioranza dei predecessori che sono stati intervistati ha ceduto gradualmente la responsabilità nella gestione, rimanendo come membri dell'organo di governo, una posizione che permetteva loro di dare sostegno ai successori nell'esercizio del proprio potere.

Questo conferma anche l'ipotesi N°6 che sostiene che *esiste una relazione positiva tra la delega graduale della responsabilità di direzione e il successo del periodo di convivenza generazionale.*

Nonostante sia importante sottolineare che, come hanno dichiarato due successori e un fondatore intervistato, la delega graduale è importante, ma la cosa più importante è imparare che cosa serve delegare. Per esempio, alcuni successori iniziarono a lavorare nelle attività in cui al predecessore non gli piaceva o aveva minore conoscenze. Queste attività non sempre erano fondamentali all'interno del processo produttivo aziendale, e forse i successori stavano perdendo tempo ad imparare i processi/meccanismi dove si genera il vantaggio competitivo dell'azienda familiare. Poche volte predecessore e successore hanno lavorato insieme nella pianificazione del processo di delega della responsabilità, focalizzandosi sulle cose più utili da imparare pensando nella continuità dell'azienda.

I successori che hanno pianificato il processo di delega insieme agli imprenditori uscenti sottolineano come questo gli ha permesso di vedere i loro

progressi e sviluppi all'interno dell'azienda. Inoltre, avere una pianificazione della delega della responsabilità con diversi obiettivi da raggiungere genera commitment e motivazione.

*“Il processo di delega deve focalizzarsi sulle cose che servono imparare con l'obiettivo di guidare l'azienda, è un processo che deve essere pianificato considerando in primo luogo le necessità e scopi dell'azienda, e non i desideri dell'imprenditore e successore”*, sosteneva il fondatore di una delle aziende intervistate.

Realizzare un processo di delega graduale di cose poco importanti per l'azienda, difficilmente risulta favorevole a un processo di transizione imprenditoriale di successo.

In relazione ai **conflitti**, questi sono stati presenti in tutte le aziende intervistate (Ward & Aronoff, 1994; Bammens et al., 2008; Morris et al., 1997; Sharma, 2004; Harvey & Evans, 1994). Però il modo di affrontarli e risolverli è stato diverso. Su un totale di dieci risposte su questo argomento:

- Tre aziende hanno sostenuto di aver vissuto conflitti veramente forti tra successore e predecessori, una in modo costante, altra solo nei primi anni della convivenza e l'altra durante tutto il periodo ma solo a volte, soprattutto su certe cose dove il predecessore non dava spazio al

successore per partecipare. Alcuni dei commenti che hanno realizzato i successori di queste aziende sono:

*"...Si riparte, ma dal momento che siamo ripartiti, nel 1988, i litigi già non erano più dello stesso timbro che erano prima. Negli anni 70 erano proprio uno scontro, non si arrivava alle mani perché eravamo due persone educate, ma invece dopo nel 88/89, io a lui lo vedevo diverso, non c'era molto da passare... Lui era il capo fabbrica, e quando le ditte vanno male tu sai che non serve litigare, serve andare insieme. Il lusso di litigare se lo possono permettere due generazioni quando le cose camminano, marchiano. Discutevamo tanto lo stesso, ma ascoltando e ragionando insieme" (Successore di una azienda del settore abbigliamento).*

*"Di fronte a un conflitto c'erano delle volte in cui cedeva un po' più mio padre e altre volte cedeva più io. Ma ci sono state anche delle volte molto violente. Parlavamo di tutto, lavoravamo nello stesso ufficio, ci aiutavamo sempre, lui mi ha lasciato spazio, mi ha lasciato anche sbagliare, ma su certe cose io non avevo proprio spazio..." (uno dei successori di una azienda calzaturiera).*

*"Si litigava sempre e in continuazione e in tutti i posti. Non c'era nessun mediatore. Mia madre era il mediatore, ma mai ha fatto questo ruolo, mediare..." (Successore di una azienda meccanica).*

Nonostante, i successori di queste aziende considerino il periodo di convivenza generazionale come una esperienza molto positiva, ma pesante, soprattutto per la difficoltà di imparare in un ambiente conflittuale. Anche il successore che ha manifestato aver avuto problemi permanenti con suo padre, qualifica alla esperienza generale come positiva perché gli ha permesso crescere e diventare la persona che ora è.

- Le altre aziende (sette) preferiscono il termine confronti invece di conflitti, per caratterizzare la relazione esistente tra predecessore e successore. Uno dei successori diceva: *“Non c'erano molti conflitti, c'erano dei confronti, a volte più facili e a volte meno facili, però conflitto è una parola troppo forte. Quando non eravamo d'accordo, alcune volte vincevo io e alcune volte vinceva lui. Parlavamo tanto.. non c'erano mediatori tra di noi. È stato un passaggio molto morbido, confronti c'erano perché ognuno ha la propria testa, però si tu hai stima e rispetto mutuo uno sempre cerca di trovare la soluzione”*. Forse il punto centrale che differenzia queste aziende da quelle del punto precedente è l'obiettivo principale. Cioè, quando entrambi partecipanti hanno come priorità la continuità dell'azienda e lavorano insieme, cercano l'accordo pensando in questo obiettivo. Di solito, i conflitti più forti si presentano quando c'è un atteggiamento egoista di alcuni dei membri presenti, quando si pensa negli



interessi personali più che negli organizzativi. Questo atteggiamento può essere momentaneo o permanente e, in questo ultimo caso, può mettere a rischio il successo della convivenza generazionale e, in alcuni casi, la continuità dell'azienda.

Come manifesta Morris et al., (1997) avere una visione e valori comuni è una delle cose più importanti per portare avanti la relazione e superare i diversi conflitti.

Il punto centrale attorno alla questione dei conflitti non è l'esistenza o meno degli stessi, già che diversi autori menzionati precedentemente hanno potuto evidenziare come i conflitti sono comuni all'interno delle aziende familiari, ma l'oggetto dei principali conflitti. La maggioranza delle aziende intervistate hanno menzionato alla resistenza al cambiamento (Ansoff, 1987) come la principale ragione dei conflitti, coincidendo con quanto affermato da Ward (1997) e Gallo (2008). Di solito, il successore voleva cambiare qualcosa all'interno dell'azienda e si trovava con il freno del predecessore, che preferiva mantenere lo status quo o realizzare altre modifiche (Piantoni, 1990)<sup>59</sup>. I conflitti più forti si sono vissuti nelle aziende in cui questa attitudine era una costante, e neanche si analizzava la convenienza dei cambiamenti proposti dal successore, semplicemente si

---

<sup>59</sup> Katz e Allen (1982) parlavano di un sindrome chiamato "Not Invented Here (N.I.H)" definito come la tendenza di un gruppo di lavoro stabile a credere che possiedono il monopolio delle conoscenze nel suo campo di lavoro, che gli porta a rifiutare le nuove idee dalle persone esterne a questo gruppo, con la probabilità di soffrire un detrimento nella loro performance.

rifiutavano; o quando la resistenza al cambiamento aveva una durata troppo prolungata senza giustificazione.

In relazione ai motivi della resistenza al cambiamento (Ansoff, 1987) non è possibile identificare tra le aziende intervistate uno che sia più importante dagli altri. In quasi tutte le aziende intervistate, la resistenza si presenta come la risposta a una somma di paure del predecessore: ad assumere rischi non abituali, alle conseguenze e l'impatto del cambiamento, alla perdita di potere o il timore a non essere in grado di apprendere nuove abilità relazionate con il cambiamento svolto, ecc.

Nelle aziende familiari che hanno scelto più di un successore, i conflitti si presentavano più spesso tra i diversi successori che tra questi e l'imprenditore uscente. In relazione a questo punto, due dei successori di una delle aziende intervistate riconoscevano come loro genitori investivano molto tempo ed energie nel processo di trovare l'accordo soprattutto tra i figli (successori dell'azienda).

I conflitti tra i diversi successori non avevano come principale argomento la resistenza al cambiamento, ma diverse opinioni su che cosa cambiare o su come portare avanti un cambiamento. Il punto centrale per risolvere queste situazioni era la esistenza di una buona comunicazioni tra i diversi membri coinvolti (Handler, 1992, 1994; Dyck et al., 2002; Gallo, 2016).

Tutto quanto detto precedentemente permette di confermare *l'ipotesi N°7 del presente studio: C'è una relazione diretta tra il periodo di convivenza generazionale di successo e la inesistenza di resistenze ai cambiamenti che originano forti conflitti tra predecessori e successori.*

Infine, poche aziende hanno affermato di avere un mediatore che intervenga nei diversi conflitti. Quelle che lo utilizzano, scelgono di solito altri familiari o dipendenti che abbiano una relazione con entrambi (successore e predecessore). Solo un'azienda ha dichiarato di aver utilizzato un mediatore esterno per migliorare i processi di comunicazione all'interno dell'azienda e principalmente tra padre e figlio.

#### **5.4. Il trasferimento della responsabilità di governo.**

Per valutare il successo del periodo di convivenza generazionale si è considerato, in primo luogo, l'opinione dei partecipanti, chi definiscono questo periodo come:

*“Una esperienza di successo, ma molto impegnativa, che ti arricchisce e ti forma il carattere” (successore di una azienda di abbigliamento).*

*“ è un'esperienza di vita fondamentale. La differenza è che quando prima lui stava qui, ti confrontavi con una persona che aveva esperienza, oggi non c'è nessuno con chi confrontarti, quindi ti mancano le idee, il rapporto... Tutto quello*

*che era difficile prima, era difficile ma importante, e adesso ti manca. Un po' ho potuto imparare, ma è sempre difficile...".* (successore di un'azienda meccanica, suo padre è morto sei anni fa).

*"L'esperienza è stata di successo perché mi ha permesso di crescere, mi ha trasmesso i valori di essere imprenditore, ho imparato qual è il ruolo dell'imprenditore dentro della società, e mi ha permesso anche di mettere in pratica le mie idee".* (Successore di un'azienda meccanica).

*"Senza dubbio è stato un periodo molto utile. Mi ha permesso di sentirmi un po' più libero e, allo stesso tempo, vedere la mia azienda che prosegue..."*  
(Fondatore di una delle aziende meccaniche).

In secondo luogo, nelle diverse interviste realizzate ai successori, si è cercato valutare se e cosa loro hanno potuto imparare, durante il periodo di convivenza generazionale, di fondamentali per la gestione dell'azienda che, a sua volta, difficilmente avrebbero potuto imparare d'altra persona e/o in un altro posto/momento. Tutti i successori (10 risposte valide) hanno risposto in modo affermativo, e le principali cose che hanno segnalato sono, in ordine di importanza:

- I valori imprenditoriali: sono stati l'unico fattore che hanno menzionato tutti i successori intervistati. Sette di loro gli hanno messo al primo posto,

due al secondo, e solo uno al terzo. Questi risultati coincidono con quanto affermato da Piantoni (1990) e Del Bene (2005), che centrano la significatività del periodo di convivenza generazionale nel trasferimento di valori-cardine su cui si fonda il proseguimento della vita aziendale. I principali valori che sono stati menzionati sono: l'umiltà (soprattutto nel fare i diversi lavori e nel rapporto con ogni persona), l'onestà ( *“con le bugie si può arrivare lontano, ma quello che non si può e ritornare”* le diceva un fondatore a suo successore), il valore dell'azienda (perché l'azienda è importante per la famiglia e per la società), la passione e l'importanza del lavoro che si fa, il rispetto e la famiglia unita<sup>60</sup>.

Del Bene (2005, p.102) aggiunge: “Nel periodo di convivenza generazionale avviene il trasferimento di una serie di saperi impliciti, accessibili solo a coloro che vivono in prima persona un certo ambiente e certe situazioni ed altrimenti non trasferibili”.

- L'essenza imprenditoriale<sup>61</sup> (come diventare imprenditori). I successori che hanno scelto questa opzione, menzionavano, ad esempio: imparare a

---

<sup>60</sup> Questo coincide in parte con lo manifestato da Stella (1996): “...solo il 32% degli imprenditori considera centrale l'importanza delle strategie di mercato, il 36% la propensione al rischio, il 40% la programmazione e il controllo del processo produttivo, il 43% l'attenzione all'innovazione, Tutti valori bocconiani buttati dagli insegnamenti avuti in dote dal papà self-made man: l'accortezza di non fare il passo più lungo della gamba (83%), l'etica del lavoro (83%), il senso della responsabilità sociale dell'impresa (76%)...”

<sup>61</sup> L'essenza imprenditoriale rappresenta la sintesi dello spirito imprenditoriale calata nell'azienda. La stessa è fatta di tre elementi: qualità rare, processi imprenditoriali e asset aziendali. Per un

gestire l'incertezza e ad agire più intuitivamente cercando di raggiungere l'obiettivi dell'aziendali, o perseguire un'opportunità al di là delle risorse di cui si dispone. Altri parlavano di imparare: a armonizzare i diversi interessi delle persone coinvolte in azienda, a coordinare gli sforzi, ad innovare, ecc. In termini generali facevano riferimento a incorporare le capacità, tanto personali come relazionali, che possono essere utilizzate per far fronte al cambiamento dell'ambiente (Lattanzi et al., 2012).

- La conoscenza del mercato. Queste due alternative hanno avuto quasi lo stesso livello di risposte, però alla seconda opzione molti successori la collegavano direttamente con la prima. Due di loro hanno fatto riferimento a che sono arrivati in azienda essendo “manager”, ma sono diventati veri imprenditori all'interno, lavorando a fianco del predecessore. Questo coincide con lo manifestato da Bertoldi e Corsico (2015).
- A gestire i rapporti con i principali stakeholder. Questa opzione è stata scelta per la metà dei successori in terzo o quarto ordine di importanza. I successori che hanno scelto questa opzione facevano riferimento principalmente a “come confrontarsi con i principali clienti e fornitori”.

Altre opzioni come “Gestire delle relazione tra famiglia e azienda”, “la conoscenza del processo tecnico-produttivo” e “a prendere le decisioni più

---

maggior approfondimento vedere: Bertoldi, B. (2012) “*Imprenditorialità, capitalismo familiare e mercati finanziari*”. Aracne e Del Bene, L. (2005). *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*. G. Giappichelli.

importanti utilizzando i diversi strumenti che possiede l'azienda", solo sono stati scelte per pochi successori, e mai tra i primi posti.

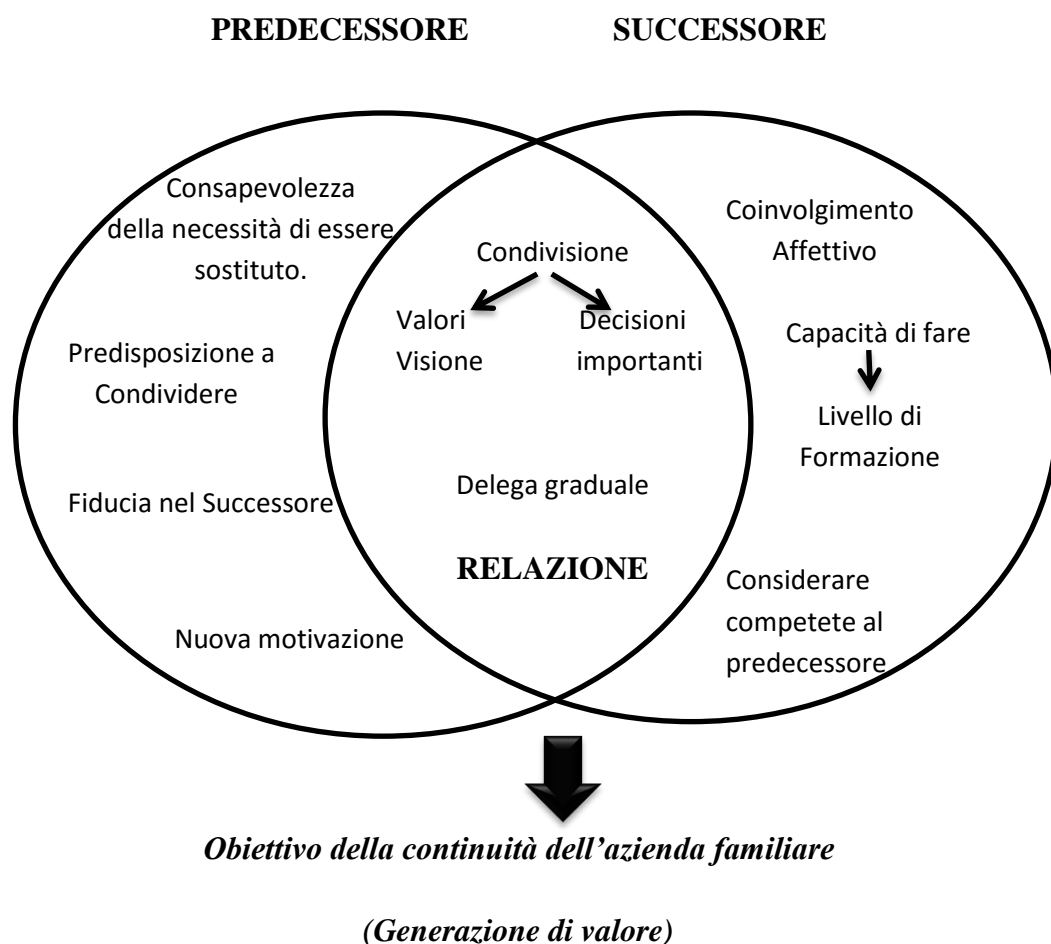
Di questo modo si può sostenere che i processi di convivenza generazionale sotto studio sono stati di successo per tre motivi principali: i partecipanti lo considerano così, i successori sono riusciti a incorporare dai predecessori conoscenze utili per gestire l'azienda, conoscenze che, a sua volta, risulterebbero difficile di incorporare di altra persona già che in su maggioranza sono tacite (Argote & Igram, 2000); e la maggioranza di loro da più di tre anni gestiscono il posto di massima responsabilità aziendale, lo quale è un indicatore della capacità dell'azienda di rimanere competitiva nonostante la transizione imprenditoriale (Perricone et al., 2001; Wee & Chua, 2013).

A modo di conclusione, a partire dell'analisi della letteratura preesistente e dei risultati ottenuti nella ricerca empirica, si possono sintetizzare i principali fattori che influiscono sul successo del periodo di convivenza generazionale nel modello presentato nella Figura 3.

In relazione al predecessore, le principali caratteristiche che lui deve soddisfare sono: consapevolezza della necessità di essere sostituito e dell'importanza di vivere un periodo di convivenza generazionale con il successore. Questa è una condizione necessaria ma non sufficiente, è necessario anche che il predecessore sia predisposto a condividere le sue conoscenze ed

esperienze, ad spendere tempo e energie collaborando nella formazione del successore. Per che questo succeda due cose sono fondamentali: la fiducia che il predecessore possieda nel successore, e lo sviluppo di una nuova motivazione per parte del predecessore, altra ragione di vita che non sia legata al posto di massima responsabilità nella gestione aziendale.

**Figura 3: Modello di Trasferimento delle Conoscenze nel Periodo di Convivenza Generazionale, nelle Piccole e Medie Aziende Familiari.**





Dal punto di vista del successore, lui deve desiderare unirsi e rimanere all'interno dell'azienda familiare, suo coinvolgimento deve essere principalmente affettivo. Inoltre, il successore deve dimostrare capacità di fare, capacità che sembra essere collegata al livello di formazione del successore. In questo studio si ha potuto evidenziare che esiste una relazione inversa tra livello di competenze formali del successore (formazione più esperienza lavorativa esterna) e la durata del periodo di convivenza generazionale precedente alla delega della responsabilità di governo. Cominciare a lavorare in azienda con certo livello di conoscenze e competenze è uno strumento che permette guadagnare parte della fiducia necessaria del predecessore, però è anche necessario dimostrare all'interno dell'azienda "capacità di fare", attraverso lo sviluppo di innovazioni, cambiamenti, lavorando accanto del imprenditore uscente, imparando come si gestisce l'azienda familiare, ecc. Infine, è importante che il successore consideri al predecessore come una persona competente e desideri incorporare e imparare di sue conoscenze ed esperienze.

Dall'intersezione di queste due sfere emergono le caratteristiche della relazione tra predecessore e successore. Cioè, una volta che predecessore e successore soddisfano le condizioni menzionate in precedenza (o almeno la maggioranza di esse), ci sono due fattori "relazionali" che contribuiscono ad avere una convivenza generazionale di successo. Il primo fa riferimento alla "condivisione",

innanzitutto, di una visione e valori tra i membri delle diverse generazioni che li permetta sentire “commitment”, cioè impegno e volontà di imparare e trasmettere quello che serve per poter guidare l’azienda, per la sua continuità. Condividere una visione e valori aiuta anche a diminuire il livello di conflitti e disaccordi tra padre e figlio che di solito nascono a causa della sovrapposizione costante dell’ambiente familiare e aziendale, la mancanza di strutture formali nelle piccole e medie aziende, ecc. Ma “condivisione” fa anche riferimento al processo decisionale e ai differenti lavori che si sviluppano all’interno dell’azienda. Successori e predecessori di solito condividono le principali decisioni che si prendono nella gestione aziendale, e partecipano insieme ad altri membri dell’azienda familiare nel organo di direzione, il posto privilegiato per la condivisione di idee, opinioni, esperienze, ecc. Attraverso la condivisione di conoscenze ed esperienze predecessore e successore integrano loro consapevolezze e generano valore per l’azienda.

Il secondo fattore chiave della relazione tra predecessore e successore è la “delega graduale” dei compiti legati all’attività dell’imprenditore. La progressività è chiave, ma più importante è pianificare che cosa serve delegare, pensando nella continuità dell’azienda familiare e nel suo vantaggio competitivo. La delega graduale di attività obsoleti o che generano poco valore di solito creano più problemi tra le diverse generazioni coinvolte. I risultati della presente ricerca

dimostrano che la metà delle aziende che hanno partecipato non hanno pianificato previamente il processo di delega delle responsabilità e oggi credono che questo li avrebbe evitato diversi discussioni e problemi nel processo di transizione imprenditoriale.

A partire dello sviluppo di questo modello (Figura 3), si possono stabilire tre tipi generali di convivenze generazionali:

**Convivenza “Fortezza”:** si presenta quando entrambi condizioni di partenza della relazione sono inadeguate, cioè, la maggioranza delle “caratteristiche del predecessore” e delle “caratteristiche del successore” che contribuiscono ad avere un periodo di convivenza generazionale di successo, non ci sono. Un caso specifico potrebbe essere quando il predecessore non si fida del successore ne vuole lasciare il posto di massima responsabilità nella gestione, e allo stesso tempo il successore non ha ricevuto il adeguato livello di formazione per svolgere questa nuova funzione. Di fronte a questa situazione, difficilmente le “caratteristiche della relazione” siano presenti, e continuare con il processo di transizione imprenditoriale senza cambiare le condizioni di partenza potrebbe causare seri problemi all’azienda, alla famiglia e alla proprietà. Si tratta di una vera “fortezza”, molto difficile di spostare o modificare.

Se l’azienda percepisce che si trova in questa posizione, il miglior consiglio è guarire le condizione di partenza, forse con l’aiuto di qualche consulenti o persona

di fiducia del predecessore e successore. È un processo lungo, ma necessario per risolvere il vero problema e non solo i sintomi che di solito si vedono nelle aziende, ad esempio: forti confronti tra predecessori e successori, mancanza di motivazione per il lavoro, contraddizioni costanti tra ciò che si dice e ciò che si fa, scarsa comunicazione, ecc.

**Convivenza “tempesta”:** a differenza della convivenza “tsunami”, in questo caso una delle due condizioni di partenza soddisfa i requisiti necessarie per arrivare ad un periodo di convivenza generazionale di successo. In altre parole, o le “caratteristiche del successore” o le “caratteristiche del predecessore” sono le adeguate, ma non ci sono tutte presenti. In questo modo, al arrivare alle “caratteristiche della relazione”, di solito alcuni punti non funzionano bene. Ad esempio: se le condizioni di partenza assenti sono la predisposizione a condividere del predecessore insieme alla mancanza di consapevolezza della necessità di essere sostituito, difficilmente predecessore e successore potranno condividere le principali decisioni aziendali e realizzare un processo di delega graduale della responsabilità di gestione. È una situazione più frequente della precedente, dove si origina una “tempesta” nell’azienda familiare che, se ben gestita, permette arrivare ad un periodo di convivenza generazionale di successo, senza conseguenze negative importanti per nessuna delle parti coinvolti.

La metà delle aziende familiari che hanno partecipato di questo studio hanno cominciato il periodo di convivenza generazionale in questo punto, ma poi sono riuscite a risolvere i propri problemi e ad arrivare ad un periodo di convivenza generazionale di successo. Il supporto della famiglia e dei principali stakeholder dell'azienda diviene un punto fondamentale.

**Convivenza “Soleggiata”:** è la convivenza ideale, sognata, quella che rispetta tutte le caratteristiche del modello sviluppato. Predecessore e successore, individualmente, soddisfano i requisiti segnalati, e la loro relazione è caratterizzata dalla condivisione di una visione e valori aziendali. Loro prendono insieme le principali decisioni, realizzano un processo di delega graduale della responsabilità, senza che ci siano resistenze ai cambiamenti in modo prolungato. È una convivenza tranquilla, organizzata, dove forse si presentano alcuni problemi, proprio della convivenza di due generazioni con età, formazioni, esperienze di vita, necessità ed aspettative diverse, ma di solito sono di breve durata, e la sua risoluzione arricchisce la relazione.

L'altra metà delle aziende intervistate ha vissuto un periodo di convivenza generazionale “soleggiata”. Sembra molto difficile riuscire ad avere tutte le condizioni, ma è un processo che richiede anni di costruzione. Da piccoli, i successori percepiscono il valore e l'importanza dell'azienda familiare, vedono lo sforzo che l'imprenditore e la famiglia fanno per portare avanti l'azienda e

decidono formarsi per continuare con l'attività. Il processo non è facile, ma i risultati compensano tutto lo sforzo.

Tanto il “Modello di Trasferimento delle Conoscenze nel Periodo di Convivenza Generazionale, nelle Piccole e Medie Aziende Familiari” come i tre tipi di convivenza generazionale che sono state identificate sono strumenti che aiutano a ogni partecipanti coinvolto in un processo di convivenza generazionale a identificare sua situazione particolare e i principali punti/variabili ad analizzare e modificare per arrivare a un periodo di convivenza generazionale di successo.

L'importanza di questo periodo è stata segnalata durante tutto lo studio. La convivenza generazionale è uno dei fattori principali che possono incidere sui risultati dell'azienda che ne garantiscono sopravvivenza e sviluppo data l'importanza che nelle aziende familiari rivestono le persone e le vicende ad esse riferibili (Gallo, 2016; Wang & Noe, 2010; Sentuti, 2006; Mazzola et al., 2008). E' altresì vero che, insieme a questo fattore, che caratterizza tipicamente le aziende familiari, vi sono le classiche problematiche tipiche dell'azienda che devono essere fronteggiate, di tipo strategico o operativo (inerenti alla gestione strategica –definizione portafoglio, strategie competitive, strategie di livello corporate, propensione all'innovazione, gestione degli interlocutori sociali, efficienza, ecc.) che s'intrecciano con quelle relative alla convivenza per cui

distinguere gli effetti degli uni e degli altri diventa difficile e può essere fatte, con opportune semplificazioni solo per motivi di studio.

D'altra parte, è importante sottolineare che la convivenza generazionale può essere un fattore di sviluppo o di crisi, e anche un fattore di crisi e di sviluppo in diverse fasi di una stessa relazione. Prendendo in considerazione i casi analizzati, è possibile evidenziare che il fattore centrale che differenzia un risultato dall'altro è l'obiettivo con il quale si decide affrontare questo processo. Se entrambi partecipanti hanno come principale scopo la continuità dell'azienda familiare, cercheranno di superare ogni difficoltà pensando in quest'obiettivo. Invece, quando prevalgono certi aspetti personali sugli interessi organizzativi, la convivenza di solito diventa un problema all'interno dell'azienda, ed è molto difficile riuscire a trasmettere e integrare le conoscenze ed esperienze necessarie a poter guidare l'azienda. Tuttavia, avere un obiettivo in comune è il primo passo, dopo ogni partecipanti dovrebbe analizzare sua situazione particolare (caratteristiche del predecessore, del successore e della loro relazione), cercando di migliorare le condizioni e caratteristiche della convivenza.

Infine, come tutto processo di transizione e cambiamento, la convivenza generazionale modifica le posizione che ogni persona possiede all'interno dello schema di Tagiuri & Davis (1982). Di solito, durante la convivenza generazionale

il successore comincia a avvicinarsi al centro dello schema mentre il predecessore si allontana gradualmente, fino a trovare una nuova posizione di equilibrio.

### **5.5. Osservazioni conclusive.**

Lo sviluppo di questo lavoro muove dalla considerazione che la transizione imprenditoriale può rappresentare una delle opportunità di crescita e cambiamento più significativa per le piccole e medie aziende familiari, anziché, come evidenziato anche dalla letteratura, un momento di pericolo per la sopravvivenza dell'azienda. Per ch  questo accada   necessario che predecessore e successore trasmettano e integrino le loro conoscenze ed esperienze con l'obiettivo di preservare la continuit  dell'azienda familiare. In questo contesto, il periodo di convivenza generazionale diventa un tema di estremo interesse, un momento chiave dove entrambe le generazioni possono incorporare idee nuove, rivitalizzare e migliorare l'azienda, innovare e, in generale, mantenere, sviluppare o creare un vantaggio competitivo sostenibile.

La metodologia utilizzata consiste in un'analisi qualitativa basata su studi di casi multipli: 12 aziende familiari hanno partecipato di questa indagine, un campione molto rappresentativo piuttosto che per il numero di aziende coinvolte, per l'importanza che possiede ognuna all'interno della economia marchigiana. Ogni azienda intervistata   un testimone privilegiato per sua storia, et , cambiamenti vissuti, generazioni coinvolte, ecc.



Questo studio ha importanti implicazioni teoriche in quanto rappresenta uno dei primi contributi sul periodo di convivenza generazionale e l'importanza della trasmissione e integrazione delle conoscenze tra padre e figlio/i nelle piccole e medie aziende familiari italiane. In particolare, questo lavoro contribuisce alla letteratura sulle aziende familiari rimarcando la centralità di questo periodo, sottolineando l'importanza di viverlo, pianificarlo, organizzarlo e sfruttarlo come momento di crescita e innovazione per l'azienda. Molti autori (ad esempio: Cabrera-Suarez et al., 2010; Sharma, 2004; Hernandez & Nava, 2009; Trevinyo-Rodriguez & Tàpies, 2010; Chirico, 2008, 2012; Duh, 2014) hanno sottolineato la necessità di arricchire la letteratura esistente con ricerche che mirino a spiegare come trasmettere e integrare le conoscenze in modo efficiente tra le diverse generazioni, soprattutto nelle piccole e medie aziende (McAdam & Reid, 2001; Zapata et al., 2009). La ricerca condotta in questo lavoro cerca dare una risposta a questa necessità.

I risultati raggiunti, insieme al “Modello di Trasferimento delle Conoscenze nel Periodo di Convivenza Generazionale, nelle Piccole e Medie Aziende Familiari” svolto nel Capitolo precedente, sono strumenti utili che possono aiutare a predecessori, successori e altri membri coinvolti nel periodo di convivenza generazionale, a focalizzarsi nei principali fattori che contribuiscono ad arrivare a un periodo di convivenza generazionale di successo.

Lo studio ha permesso, infine, di evidenziare l'importanza che possiede il periodo di convivenza generazionale tra padre e figlio all'interno dell'azienda familiare. I risultati hanno rilevato che tanto padre come figlio lo considerano come un periodo indispensabile ma di solito difficoltoso, con diverse sfide da affrontare. È anche un periodo lungo, con una media di dodici anni, prendendo in considerazione i casi analizzati. Gran parte dell'importanza di questo periodo risiede nel fatto che, assolutamente tutti i successori che sono stati intervistati hanno sostenuto che attraverso il periodo di convivenza con i predecessori all'interno dell'azienda hanno potuto imparare e incorporare determinate conoscenze che non avrebbero potuto assimilare se questo periodo non ci fosse esistito. Tra i principali aspetti menzionati ci sono: i valori imprenditoriali, l'essenza imprenditoriali (come diventare imprenditori), la conoscenza del mercato, ecc.

Come succede con tutti gli studi, il presente lavoro non è esente da limitazioni. I casi analizzati sono stati raccolti da un piccolo settore di aziende italiane. Nonostante l'importanza che possiedano queste aziende all'interno della struttura produttiva marchigiana, e anche italiana, per i motivi che già sono stati citati nei capitoli precedenti, sarebbe utile per la migliore valutazione del periodo di convivenza generazionale studiare nuove situazioni in campioni di diverse caratteristiche. Secondo, per valutare il periodo di convivenza generazionale si

sono scelti alcuni aspetti (caratteristiche del successore, del predecessore e della loro relazione) in base all'analisi della letteratura che è stata effettuata, ma questo non significa che siano le uniche caratteristiche da prendere in considerazione. Nuove ricerche possono focalizzarsi su altri aspetti forse dimenticati nello sviluppo di questo modello, valutando anche le caratteristiche del contesto aziendale, variabili che sono state considerate esterne nel presente lavoro. Infine, come evidenziato precedentemente, data la sua natura esplorativa ed esplicativa, la ricerca si è focalizzata su un numero limitato di casi, riducendo la possibilità di generalizzazione dei risultati. Lo studio realizzato si propone come un primo momento di riflessione volto a corroborare alcune ipotesi di ricerca che devono tuttavia essere verificate mediante ulteriori indagini che coinvolgano un vasto campione di aziende. In tal senso, il carattere puramente qualitativo di questo studio potrebbe essere integrato con l'uso di metodologie quantitative (ad esempio, survey analysis) che, estendendo l'indagine ad un numero significativo di aziende, potrebbero portare alla conferma o meno delle ipotesi avanzate, ovvero a capire se i fattori identificati nel presente lavoro possono realmente favorire o meno il successo dei periodi di convivenza generazionale nelle aziende familiari di altri settori o dimensioni.

D'altra parte, a partire di questo studio sorgono nuove aree di ricerca. Da un lato, si ritiene sia importante approfondire l'analisi del percorso formativo

precedente all'ingresso del successore nell'azienda familiare. Almeno nei casi analizzati teoria e pratica non sempre corrispondono, soprattutto al momento di esaminare l'importanza della esperienza lavorativa esterna e la determinazione dei requisiti che il successore deve riunire per cominciare a lavorare nella gestione aziendale, o per diventare il massimo responsabile del governo dell'azienda. Forse, i cambiamenti nei mercati come nelle abitudini delle famiglie hanno modificato le priorità delle aziende familiari in relazione a questo argomento.

Altro tema importante per sviluppare nuove ricerche è come rendere più efficiente il processo di delega e condivisione delle responsabilità tra padre e figlio, come pianificare il processo tanto all'interno della gestione come nell'organo di direzione aziendale. Sarebbe molto utile creare meccanismi e strumenti che aiutino le aziende familiari a identificare quali sono le principali aspetti (attività o responsabilità) che serve delegare, e come farlo.

Infine, è importante sottolineare che, nel realizzare questo studio, non si è cercato di dire qualcosa di nuovo, qualcosa che non è stato detto sull'azienda familiare, sicuramente, come sostiene Gallo (2016) già si ha detto quasi tutto. Inoltre, dire qualcosa di nuovo non necessariamente significa dire qualcosa importante, e come ha detto Carlos Perez<sup>62</sup> in una recente discussione sui processi

---

<sup>62</sup> Carlos Perez è presidente dell'azienda BBDO Argentina, creativo e pubblicitario. Ha disertato nel Congresso Nazionale CREA 2016 sul tema: "Come raccontare quello che siamo e facciamo?". Settembre 2016.

di comunicazione all'interno delle aziende, è importante ritornare a dire e comunicare le cose ovvie, cose che, per essere o sembrare ovvie mai si raccontano. Il principale obiettivo di questo studio è stato mettere in fuoco parte di ciò che è già noto da un altro punto di vista, il punto di vista di come devono agire i membri delle diverse generazioni coinvolte nell'azienda familiare durante la convivenza previa alla delega della responsabilità di governo, per raggiungere i migliore risultati possibile avendo come obiettivo principale la continuità dell'azienda.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Agencia Regionale Marche Lavoro (ARMAL) (2004) *Il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese nelle Marche*. Università Politecnica delle Marche. N°8.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Anselmi, L. (Ed.). (1999). *Aziende familiari di successo in Toscana* (Vol. 140). FrancoAngeli.
- Ansoff H. I. (1979) *Strategic Management*, New York: Mc-Graw-Hill.
- Ansoff H. I. (1987) *Organizzazione Innovativa (Implanting Strategic Management)*. IPSOA Scuola d'Impresa.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Bailey Kenneth, D. (1985). *Metodi della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Banca d'Italia (2015) *Economie regionali. L'economia nelle Marche*. N°11. Banca d'Italia, Ancona.
- Bañegil, T. M., Martínez, A. B., & Sanguino, R. (2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. *Economía industrial*, (388), 129-136.
- Barney, J. (1991) Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol 17. N°1, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J. (2001) The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 625-641.
- Barro, R., & Lee, J.W. (2010). A new data set of educational attainment in the world, 1950-2010. National Bureau of Economic Research, Working paper
- Bañegil, T. M., Martínez, A. B., & Sanguino, R. (2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. *Economía industrial*, (388), 129-136.

- Beckhard R., Dyer W. G. (1983) Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Summer.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Perez-Gonzalez, F., Wolfenson, D. (2007) Inside the family firm: the role of families in successions decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, may, 647-691.
- Bertoldi, B. (2012) “Imprenditorialità, capitalismo familiare e mercati finanziari”. *Aracne*.
- Bertoldi, B., Corsico F. (2015) *Manager di famiglia: come I manager vengono scelti e hanno successo nel capitalismo familiare*. Gruppo 24 ore.
- Bianchi, M., Bianco, M., Giacomelli, S., Paccas, A. M., & Trento, S. (2005). *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*. Il Mulino, Bologna
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17-37
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2008). *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale* (Vol. 165). FrancoAngeli
- Cabrera-Suarez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2001) *The succession process from a Resource-and knowledge-based view of the family firm*. *Family business review*, vol. XIV, march. Pag 37-48.
- Cabrera-Suarez K., Martín-Santana J. (2010) La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol 19, n°2. Pag. 111-128.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Carlock, R. S., Ward, j: L. (2001) *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and the business*. Palgrave Macmillan.
- Carter, E., Mc Goldrick M. (1999) *The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives*. Allyn & Bacon
- Catturi, G. (2007). *La “Valorialità” aziendale, La determinazione e la rilevazione del valore creato: presupposti teorici e metodologici*. Vol I, Cedam, Padova.

- Centro Studi Sintesi (2011) Il ruolo delle Marche in Italia. Centro Studi Sintesi, Ancona.
- Cesaro, F. (2000). Azienda, Famiglia e Successione: ipotesi di sopravvivenza. Ricerche di Psicologia.
- Cesaroni M.F, Sentuti A.(2010) *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*. Piccola impresa/Small Business. N°2.
- Cesaroni M.F, Ciambotti M. (2011) *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*. Franco Angeli, Milano.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-86.
- Chiesa V., De Massis A., Pasi M.L. (2007) *Gestire la successione nei family business. Analisi di alcuni casi italiani*. Piccola impresa/Small Business. N°1.
- Chirico F., Salvato C. (2008) *Knowledge integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms*. *Family Business Review*. June.
- Chirico, F. (2008). The creation, sharing and transfer of knowledge in family business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(4), 413-433.
- Chiucchi, M. S. (2012) Il metodo dello estudio di caso nel management accounting. G. Giappichelli Editore. Torino.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 19-40.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229-244.
- Coda, V. (1988). L'orientamento strategico dell'impresa. Unione Tip.-Ed. Torinese.



- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Comitato Locale Unicredit di Vicenza (2006) Un'alleanza per la continuità d'impresa. In collaborazione con la Fondazione Nord Est. Redazione Luciana Bozzotti. Milano.
- Compagno C., Pittino D., Visintin F. (2004) Management of social capital: challenges for next generation entrepreneurs. Family business casebook, Atlanta, Cox Family Enterprise center, pp.123-157.
- Compagno C. (2008) La ricerca sull'impresa familiare. Stato dell'arte e problemi aperti. C. DEVECCHI e G. FRAQUELLI (a cura di), Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business, il Mulino, Bologna.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information systems research*, 5(4), 400-421.
- Corbetta G., Preti P. (1988) La successione nelle aziende familiari. Economia & Management. Volume 2 Maggio.
- Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Egea.
- Corbetta, G., Marchisio, G., & Salvato, C. (2002, September). Building entrepreneurial commitment in multi-generation family firms. In M. Korainen, & N. Karlsson (Eds.), *Research Forum Proceedings, The Future of Family Business Values and Social Responsibility, 13th Annual World Conference* (pp. 11-14).
- Corbetta, G. (2010). *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*. Egea.
- Corbetta, P. (2003a) La ricerca sociale: metodologia e tecniche. I) I paradigmi di riferimento. Il Mulino, Bologna.
- Corbetta, P. (2003b) La ricerca sociale: metodologia e tecniche. II) Le tecniche quantitative. Il Mulino. Bologna.
- Cori E. (2011) *Organizational issues and capabilities dynamic among the italian centenarian family SMEs: an empirical investigation*. European Academy of Management. 1<sup>st</sup>-4<sup>th</sup> June. Tallinn, Estonia.
- Cori, E., & Bonti, M. (2011). La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).

- Coyte, R., Ricceri, F., & Guthrie, J. (2012). The management of knowledge resources in SMEs: an Australian case study. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 789-807.
- Cronbach, L. J. (1982). Prudent aspirations for social inquiry. *The social sciences: Their nature and uses*, 61, 81.
- Cucculelli, M. (2004). Il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese nelle Marche. *Armal Lavoro Flash*, 8.
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family Succession and firm performance: evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Davis, J. A., & 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., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323
- Devecchi C., Fraquelli G.(2008) Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business, Il Mulino, Bologna
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Del Bene, L. (1999) Il supporto degli strumenti manageriali al processo evolutivo, in Anselmi L. (a cura di), *Aziende familiari di successo in Toscana*, Angeli, Milano.
- Del Bene, L. (2005). *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*. G. Giappichelli.
- Del Bene, L. (2012) La funzione imprenditoriale e la funzione manageriale. In: Del Bene L., Lattanzi N., Libertatore G. (2012) *Aziende famigliari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi*. IPSOA. (79-116).
- Demattè, C. Corbetta G.(1993). *I processi di transizione delle imprese familiari*. Mediocredito lombardo.

- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of knowledge management*, 10(1), 32-43
- Di Toma, P. & Montanari, S. (2012) Family Business Exit and Private Equity Investment Decisions: Governance Implications for Value Creation, Corporate Ownership & Control, Vol.10, No.1-4, 466-484.
- Dini, G., Goffi, G., & Blim, M. (2016). Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano. *Economia Marche-Journal of Applied Economics*, 34(2).
- Donna, G. (1995) Il governo dell'impresa, in *L'impresa*, N°2.
- Drucker, P. F. (2009). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.
- Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 699-714
- Durst, S., & Runar Edvardsson, I. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Durst, S., & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235
- Echezárraga, J. M., & Martinez, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto Al Destino*. Ediciones Granica SA.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Enberg, C. (2007). Knowledge integration in product development projects.

- ESADE (2006) "Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos".Madrid. Versión Resumida.
- Falck A. (1999) *Cari figli, ogni generazione deve rifondare l'azienda*. Corriere della sera. 6 novembre 2003.
- Fattore, G. (2005). *Metodi di ricerca in economia aziendale*. Egea.
- Ferraris Franceschi, R. (2006). Elementi di criticità negli studi di Economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 106(5-6).
- Gallo, M. Á., & de Rins, M. A. G. L. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. (Vol. 12). " la Caixa".
- Gallo, M. Á. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. Á., & de Rins, M. Á. G. L. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Profit Editorial I.
- Gallo, M. A. (2016) *Empresa familiar: Sucesión? Convivencia Generacional?*. Reial Acadèmia de Doctors. Discurso de ingreso en la Real Academia de Doctores. 16 de Febrero 2016.
- Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85.
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M., Lansberg I. (1997) *Empresas familiares: generación a generación*. Mc Graw-hill. Mexico.
- Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B., Murray B. (1999) *Etapas y transiciones: gestión del cambio en la empresa familiar*. Clasicos de FBR en Español. Pag. 17-25.
- Gill, J. (1995). Building theory from case studies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2(2), 71-75.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (2001). Epistemological foundations. *Doing management research: A comprehensive guide*, 13-30.

- Goffi, G. (2013). Il sistema economico delle Marche. Artigianato e mercato del lavoro dagli anni Novanta alla crisi attuale. *Economia Marche-Journal of Applied Economics*, 32(1)
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gottesman, A. A., & Morey, M. R. (2006). Does a better education make for better managers? An empirical examination of CEO educational quality and firm performance. (April 21, 2006).
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Greiner, L.E. (1972) Evolution and revolution as organization grow.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Habbershon T. G., Williams M. L. (1999) *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*. *Family Business Review*. March.
- Handler W.C. (1989) *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.
- Handler W.C. (1990) Succession in family firm. *Entrep. Theory Pract.* 15 (1), 37-51.
- 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.
- Hatak I. R., Roessl D. (2013) Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study. *Family business review*. March.
- Hernández, C. A., & Nava, Y. (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Omnia*, 15(1)
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.

- Jönsson, S., & Lukka, K. (2006). There and back again: doing interventionist research in management accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 373-397.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7-20.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Lattanzi, N., Morelli, A. (2012) *I modelli concettuali e le condizioni di funzionamento delle aziende familiari*. In: Del Bene, L., Lattanzi, N., Liberatore G. *Aziende familiari e longevità economica. Modelità di analisi e strumenti operative*. IPSOA (P.27-50)
- Lattanzi, N., Pietrini, P., Rota G. (2012) *Continuità nel pensiero strategico e longevità economica*. In: Del Bene, L., Lattanzi, N., Liberatore G. *Aziende familiari e longevità economica. Modelità di analisi e strumenti operative*. IPSOA (p.139-157)
- Lattanzi, N. (2014) *Aziende familiari e scenari competitive: percorsi strategici, governo e misurazione del valore economico*. Pubblicazione in collaborazione al Centro di Ricerca e Competitività Aziende Familiari CERAF.
- Lattanzi, N., Migliaccio, M.G., Santucci, G. (2016) *Identità territoriale e radici familiari nella strategia di crescita*. In: Anselmi, L., Lattanzi, L. (2016) *Il family business made in Tuscany*. Milan. Franco Angeli (287-300).
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004) *Toward and integrative model of effective FOB succession*. *Entrepreneurship theory and practice*.
- Lee, M. R., & Lan, Y. C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 729-735.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Maggioni, V., & Del Giudice, M. (2011). Affari di famiglia: problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business. Egea.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.

- Marchini, I. (1995) Il governo della piccola impresa. Vol 1: Le basi delle conoscenze, ASPI/ INS-EDIT,2000.
- Masciarelli, F., & Principe, A. (2010). Dinamiche evolutive delle Imprese Familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
- McAdam, R., & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of knowledge management*, 5(3), 231-241.
- McGivern, C. (1978). The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. *Management Decision*,16(1), 32-42.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401
- Nardelli, W. (2015) “Camino a la longevidad. La vida de las empresas familiares más allá de la primera generación” Edición del Autor.
- Nazzaro, L., & Ugolini, M. (2011). Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (61-62).
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*,69(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652
- Olivotto, L. (2003) Il governo della conoscenza competitiva nelle piccole e medie imprese (SME). In Convegno Aidea 2003-Udine. Knowledge management e successo aziendale. 207-238.

- Palia, D. (2000). The impact of regulation on CEO labor markets. *The Rand Journal of Economics*, 31(1), 165-179.
- Perricone, P. J., Earle, J. R., & Taplin, I. M. (2001). Patterns of succession and continuity in family-owned businesses: Study of an ethnic community. *Family Business Review*, 14(2), 105-121.
- Piantoni G. (1990) *La successione familiare in azienda*. Milano. Etas Libri.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005) *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. Librería Editrice Vaticana. Vaticano.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: free press.
- Potter, J., Proto, A., & Marchese, M. (2010). SMEs, Entrepreneurship and Local Development in the Marche Region, Italy. OECD Publishing.
- Press, E. (2016) *Emociones en empresas de familia. Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. Ediciones Granica.
- Quagli, A. (1995) *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*. Guiffre Editore. Milano.
- Rota, G., Cristea, A., Gentili, C., Pietrini, P., Lattanzi, N. (2016) *La rilevanza e i caratteri degli aspetti psicologici nella conduzione dell'azienda familiare*. In: Anselmi, L., Lattanzi, N. (2016) *Il family business made in Tuscany*. Milan, Franco Angeli. (86-109).
- Rubinfeld, A., MacLean, D., Pham, H. T., & Reardon, P. A. (2013). What You Can Learn from Family Business: Interaction. *Harvard business review*, 91(1), 16-17.
- Ruiz-Diaz, F.M., Saldaña-Contreras, Y., Gaona-Tamez, L.L, Gaytan-Martinez, E.I. (2014) *Transmisión intergeneracional de conocimientos y experiencias en la empresa familiar: Grupo METELMEX S.A de C.V. INCEPTUM*, vol IX, 111-126.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza*. Roma, Carocci.
- Rullani, E. (2011) *Come la conoscenza crea valore*. Performance & Management, 40-51.
- Sandig A.G. (2004) *El desempeño en las empresas familiares: un estudio causal de los factores y variables internas*. Tesis doctoral.



Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.

Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry.

Senge Peter, M. (1993). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. *Ediciones Juan Garnica, SA*

Sentuti A. (2006) La convivenza generazionale e la transizione imprenditoriale nell'evoluzione strategica della piccola impresa: il caso EMMEDUE. *Piccola impresa/Small Business* N°1.

Sentuti A. (2008) *Il percorso di inserimento del successore nell'azienda di famiglia: una valutazione dei possibili scenari*. *Piccola impresa/Small Business* N°2.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

Sharma, P. (2002, August). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. In *62nd meeting of the Academy of Management, Denver, August*.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5

SIS Regione Marche (2012) *Le Marche in cifre*. Sistema Statistico Regione Marche, Ancona.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of productivity and Performance management*, 55(7), 569-593.

Spaeman, R. (2005) *Confianza*. *Revista Empresa y humanismo*. 9 (2), 131-148.

Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.

- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3(3), p77.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, 45-62.
- Stella, G. A. (1996). Schei. Dal boom alla rivolta: il mitico Nordest.
- Studying the Economic Impact of Family Businesses (2014) *Tharawat magazine, Issue 22*.
- Swart J., Kinnie N. (2003) *Sharing knowledge in knowledge intensive firms*. Human Resource Management Journal, Vol 13 N°2.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982) Bivalent attributes of the family firms. Ristampa in family business Review, Volumen IX, N°2, 1996
- Trend Marche (2014) Osservatorio integrato sull'artigianato e sulla piccola impresa. Numero 2014/2. Confartigianato Marche-CNA Marche, Ancona
- Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Tàpies, J. (2010). Effective knowledge transfer in family firms
- Turco, M. (2004) L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi. Cacucci Editore. Bari.
- Turco, M., & Fasiello, R (2011) La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).
- Vallone C. (2009) *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale. Analisi comparata tra Italia e Gran Bretagna*. Centro di studi aziendali. Università degli studi di Milano. Biccoca Giuffrè Editore.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- VIGNALI, R. (2012). La grandezza dei piccoli. *Guerrini ed*

- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Ward, J. (1988) Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability, and family leadership. Jossey-bass.
- Ward J. (1990) *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*. Milano. Angeli.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L. (2004). Perpetuating the family business. *New York*
- CN Wee, J., & YK Chua, A. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972
- Xu, J., Quaddus, M., & Gao, X. (2014). Towards a Knowledge Sharing Model for Small Businesses. *The International Technology Management Review*, 4(1), 12-26
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods . Beverly Hills.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business research*, 60(10), 1070-1079.
- Zappa, G., & Giuffrè, A. (1957). Le produzioni nell'economia delle imprese. Dott. A. Giuffrè editore.
- Zapata Cantú, L., Rialp Criado, J., & Rialp Criado, A. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs. *Journal of knowledge management*, 13(5), 243-256.

**Notizie.**

13/08/2010 “Istat, in Italia si separa una coppia su quattro. Ed è boom tra gli over 60”  
Blitz Quotidiano. <http://www.blitzquotidiano.it/cronaca-italia/istat-separazioni-matrimoni-divorzi-504834/>

06/10/2013 Il Sole 24 ore “Mamme sempre più anziane: l’età del primo figlio sale a 32 anni”  
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-10-06/mamme-sempre-anziane-primi-173909.shtml?uuid=AbldFpI/>

15/03/2015 La Nación “Secretos de Familia: los desafíos de hermanos y socios”  
<http://www.lanacion.com.ar/1776161-secretos-de-familia-los-desafios-de-hermanos-y-socios/>

## APPENDICE

---

### **Questionario dell'interviste.**

#### **Domande generali (per il successore o predecessore):**

1. Quanti dipendenti possiede l'azienda attualmente?  
\_\_\_\_\_
2. Potrebbe raccontarmi brevemente la storia di quest'azienda familiare, sottolineando il ruolo che possiede la famiglia nell'azienda.
3. Quanti transizioni imprenditoriali si sono realizzati nell'azienda?, quando è avvenuta l'ultima?

#### **Domande destinate al successore:**

*In relazione al percorso formativo:*

4. Qual è stato il più alto titolo di studio che ha ricevuto?
  - A. Scuola dell'obbligo.
  - B. Diploma di scuola media superiore.
  - C. Diploma di laurea triennale.
  - D. Diploma di laurea magistrale.
  - E. Diploma di studi Master/Dottorato, ecc.
5. Qual è la sua principale area di studio/conoscenza (per esempio: economia, amministrazione, medicina, ecc.)?
6. La scelta del tipo di istruzione a realizzare è stata:
  - A. Una scelta assolutamente personale.
  - B. Una scelta in parte personale e in parte influenzata per la mia famiglia/azienda.
  - C. Una scelta maggioritariamente effettuata per la mia famiglia/azienda.
  - D. Una scelta influenzata da terze persone non familiari.Qui? \_\_\_\_\_

7. Prima di cominciare a lavorare nell'azienda familiare, ha realizzato altre esperienze lavorative?, per quanto tempo?
8. Il settore nel quale ha sviluppato questa esperienza lavorativa, è direttamente collegato a quello dove lavora l'azienda?
9. Al momento di realizzare la sua prima esperienza lavorativa, Lei considerava all'azienda familiare come:
  - A. Il passo seguente della sua carriera professionale.
  - B. Una possibilità più di lavoro, tra tante altre.
  - C. Lei non pensava di entrare a lavorare nell'azienda familiare in quel momento.
10. Ha realizzato qualche esperienza di vita all'estero con l'obiettivo di imparare la lingua, cultura, ecc.?, per quanto tempo?

*Domande relazionate con il processo di scelta e con il suo percorso formativo all'interno dell'azienda familiare.*

11. Qual è stato il suo percorso formativo all'interno dell'azienda? (quando si è inserito e come ha incrementato le sue responsabilità).
12. A partire di quando e da cosa (in quel modo) si è accorto che i membri dell'organizzazione e i diversi stakeholders lo hanno percepito come il massimo responsabile della gestione/ amministrazione aziendale?
13. Chi lo ha scelto come successore?
  - A. L'imprenditore in carica.
  - B. Il consiglio di amministrazione.
  - C. Un consulente esterno insieme all'famiglia.
  - D. Diversi membri della famiglia proprietaria.
  - E. Un consulente esterno.
  - F. Altro. Chi? \_\_\_\_\_

*Domande vincolate al trasferimento delle conoscenze.*

14. Chi sono le principali persone che lo hanno aiutato a incorporare e integrare le conoscenze e competenze necessarie per guidare l'azienda? (Segnale tutte le

opzioni che considera valide, e dentro di queste opzioni stabilisca un ordine d'importanza: 1 è il più importante).

- A. L'imprenditore uscente.
  - B. La famiglia proprietaria.
  - C. I dipendenti dell'azienda.
  - D. Un consulente esterno.
  - E. Clienti e fornitori.
  - F. I membri del consiglio di amministrazioni.
  - G. Altri. Cui?\_\_\_\_\_
15. Quali sono i meccanismi/strumenti che le hanno consentito di incorporare le conoscenze necessarie a poter guidare l'azienda? (Segnali tutte le opzioni che considera valide, e tra queste stabilisca un ordine d'importanza: 1 è il più importante).
- A. I percorso di studi.
  - B. Lavorando a contatto con il precedente imprenditore.
  - C. Nell'esperienza lavorativa sterna.
  - D. Attraverso il percorso lavorativo interno.

*Domande sul periodo di convivenza generazionale.*

16. Prendendo in considerazione la presente scala: 5= totalmente di accordo, 4= parzialmente di accordo, 3=indifferente, 2= parzialmente in disaccordo, 1= totalmente in disaccordo, manifeste su livello di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni
- A. Mi piace lavorare in azienda.
  - B. Credo che il mio futuro professionale nell'azienda familiare sia attrattivo.
  - C. Sono entrato in azienda perché la mia famiglia si aspettava che lo facessi.
  - D. Mi piacerebbe che miei figli lavorassero in azienda alcun giorno.
  - E. È importante per me rimanere all'interno dell'azienda.
  - F. In certo modo, mi sono sentito sotto pressione per entrare a lavorare in azienda.

17. Nel periodo di convivenza generazionale, prima a diventare l'attuale responsabile della direzione dell'azienda, ha condiviso il processo decisionale con il predecessore?
- A. Sì, tutte le decisioni importanti dell'azienda le prendevamo insieme.
  - B. L'imprenditore prendeva tutte le decisioni e alcune volte mi permetteva partecipare nel processo.
  - C. Io prendevo le decisioni più importanti da solo, e quando avevo dubbi lo consultavo.
  - D. No, ognuno prendeva le proprie decisioni senza condividere il processo.
18. Di fronte a un conflitto, come agivano? ( Di alcuni temi non parlavano perché non erano mai d'accordo, le dedicavano un tempo e uno spazio alla comunicazione, ecc).
19. In virtù del periodo di convivenza generazionale che ha vissuto, adesso Lei potrebbe dire che, se questo momento non fosse esistito, quale di queste cose non avrebbe imparato?. (Selezioni le opzioni che considera valide mettendole in ordine di importanza, 1 il più importante).
- A. I valori imprenditoriali.
  - B. La conoscenza del processo tecnico-produttivo.
  - C. La conoscenza del mercato.
  - D. A gestire i rapporti con i principali stakeholders (clienti, fornitori, ecc.).
  - E. L'essenza imprenditoriale (come diventare imprenditore)
  - F. La gestione delle relazione tra famiglia e azienda.
  - G. A prendere le decisioni più importanti utilizzando i diversi strumenti che possiede l'azienda.
  - H. Altri.  
Quali?.....
20. Quali sono state le principali difficoltà che ha dovuto affrontare durante questo periodo?
21. Secondo la sua esperienza personale, il periodo di convivenza generazionale è stato una esperienza positiva?



**Domande a realizzare al precessore:**

22. Qual è stato il più alto titolo di studio che il predecessore ha ricevuto?
- F. Scuola dell'obbligo.
  - G. Diploma di scuola media superiore.
  - H. Diploma di laurea triennale.
  - I. Diploma di laurea magistrale.
  - J. Diploma di studi Master/Dottorato, ecc.
23. Qual è la sua principale area di studio/conoscenza (per esempio: economia, amministrazione, medicina, ecc.)?
24. Prima di cominciare a lavorare nell'azienda familiare, ha realizzato altre esperienze lavorative?, per quanto tempo?
25. Prendendo in considerazione la sua esperienza personale con l'attuale imprenditore dell'azienda familiare, esprima il suo livello di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni. Consideri la presente scala: 5= totalmente di accordo, 4= parzialmente di accordo, 3=indifferente, 2= parzialmente in disaccordo, 1= totalmente in disaccordo.
- A. All'inizio, non ero convinto di che lui/lei sia il miglior successore per l'azienda.
  - B. Sempre ho avuto piena fiducia nel successore.
  - C. Sono stato sempre a disposizione del successore per aiutarlo a imparare tutto quello che abbia bisogno.
  - D. Ho condiviso tutto quello che ha imparato sull'azienda con il successore.
  - E. Non ho motivato né contribuito al successore per realizzare cambiamenti importanti dentro dell'azienda.
26. Crede che il periodo di convivenza generazionale sia stato utile? Che cose ha permesso?
27. Cosa ha cercato di trasmettere durante il periodo di convivenza generazionale?
28. Quali sono le principali sfide che ha dovuto affrontare durante il periodo di convivenza con il successore?

