

La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche

Mariacristina Bonti, Enrico Cori

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il quadro teorico di riferimento - 2.1. La successione imprenditoriale come processo - 2.2. Competenze distintive nelle PMI familiari - 3. Un'indagine sulle PMI centenarie italiane - 4. Risultati - 4.1. Dinamica delle competenze nei passaggi generazionali - 4.2. Configurazione del processo di successione imprenditoriale - 5. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

In this article we present the results of a study aimed at investigating how repeated entrepreneurial succession processes influences the longevity of family SMEs through the strengthening of their distinctive competences. Our purpose is primarily to give a first analysis of our research material and present possible theoretical and practical implications. The empirical investigation has been conducted on six exemplary cases of small-medium sized family firms which are over a hundred years old. They belong to the industrial sector and are located in central Italy. Findings of our analysis suggest that a main goal for family SMEs is the pursuit of a conscious *integration* between traditional and innovative competences, over entrepreneurial generations.

1. Introduzione

La durabilità delle imprese nel tempo, grazie al mantenimento di condizioni di equilibrio economico e ad una immutata capacità di competere sui mercati, costituisce uno degli obiettivi prioritari dei sistemi socio-economici capitalistici.

L'articolo accoglie i risultati di uno studio volto ad apprezzare l'impatto di ripetuti processi di successione imprenditoriale sulla longevità delle PMI familiari, per il tramite del rafforzamento delle proprie competenze distintive. La ricerca si caratterizza per l'utilizzo di un metodo qualitativo, consistente nell'analisi

longitudinale di sei imprese familiari di piccola e media dimensione con oltre un secolo di vita, localizzate nell'Italia centrale. Le finalità dello studio sono essenzialmente di natura conoscitivo-interpretativa.

Sul piano teorico la ricerca si propone da una parte di rafforzare l'ambito di studi che individuano un legame tra processo di successione imprenditoriale e dinamica evolutiva delle competenze distintive aziendali; dall'altra di evidenziare possibili collegamenti tra alcuni tratti organizzativi e il carattere di longevità. Riguardo al primo punto, si sostiene la necessità di passare da una visione che considera come priorità il trasferimento delle competenze originarie dell'impresa di generazione in generazione, ad una prospettiva bilanciata che persegua l'integrazione tra lo stock di competenze accumulate negli anni e lo sviluppo di nuove competenze, in rapporto a mutate condizioni ambientali.

Riteniamo inoltre che i risultati dell'indagine possano avere rilevanti implicazioni sia sul piano manageriale che su quello dell'elaborazione di politiche pubbliche. Infatti, la riflessione sulle cause di longevità da una parte può costituire un prezioso input per manager e consulenti, impegnati nell'indirizzare i percorsi di sviluppo delle imprese più giovani; dall'altra è potenzialmente in grado di offrire indicazioni di *public policy* allo scopo di replicare eventuali condizioni di contesto.

La struttura dell'articolo è la seguente: nel secondo paragrafo sono individuate le premesse teoriche dell'indagine; il terzo paragrafo è dedicato alla presentazione delle aziende oggetto di indagine; nel quarto paragrafo sono esposti e commentati i risultati della ricerca; infine l'ultimo paragrafo accoglie alcune ipotesi interpretative come possibili input per lo sviluppo della ricerca.

2. Il quadro teorico di riferimento

Il concetto di longevità, parte integrante della stessa nozione di azienda, si presenta, quando riferito alle PMI familiari, come una delle principali sfide da superare, considerati i tassi medi di sopravvivenza delle aziende nel passaggio dalla prima alla seconda e dalla seconda alla terza generazione (Jivraj, Woods, 2002; Ward, 2004; Carter, 2010). In questo trova ulteriore motivazione la scelta accordata ad un'analisi volta a ricostruire ed esaminare più passaggi generazionali all'interno della stessa realtà aziendale.

La prospettiva di studio "multigenerazionale" appare tuttavia scarsamente supportata dalla letteratura manageriale e organizzativa, se si escludono alcuni recenti contributi che cercano di individuare le cause di longevità (Fahed-Sreih, Djoundourian, 2006; Ibrahim, Lam, Soufani, 2009; Williams, Jones, 2010; Ghoto, 2010; Lussier, Sonfield, 2004 e 2010; Tàpies e Fernández, 2010). In tali contributi peraltro il concetto di longevità non è univocamente definito, mentre in termini di

contenuti essi ripropongono sostanzialmente come fattore-chiave nella spiegazione della longevità aziendale un'accurata preparazione e pianificazione della transizione imprenditoriale (Handler, Kram, 1998; Lank, 2001).

Un riferimento indiretto alla prospettiva "multigenerazionale" è costituito dalla ricerca di Sonfield e Lussier (2004), i quali osservano come imprese familiari di prima, seconda e terza generazione si caratterizzino per differenti orientamenti alla pianificazione del processo di successione. Tuttavia il carattere di analisi comparata anziché longitudinale non permette di osservare lo studio di successivi passaggi nella stessa impresa.

Schwass (2005) individua in una vision familiare coerente e nelle possibilità di crescita individuale e professionale all'interno dell'azienda due caratteri rilevanti per la continuità imprenditoriale. Secondo l'autore, tuttavia, una leadership di lungo periodo può dare origine ad un'eccessiva focalizzazione sui fattori "storici" del successo aziendale, compromettendo le opportunità di innovazione e creando premesse per intensi conflitti intergenerazionali.

Altri autori (Aronoff e Ward, 2000; Miller e Le Breton-Miller, 2005; Sharma e Nordqvist, 2008) hanno focalizzato la loro attenzione sui valori aziendali e sulla loro influenza sulla longevità delle aziende familiari. Dyer (2006), in particolare, individua nei valori uno degli elementi che sono alla base del cosiddetto "family effect". Con questo termine l'autore richiama l'impatto positivo della famiglia sulla performance aziendale, sottolineando come la condivisione di valori e la conseguente maggiore fiducia tra i membri della famiglia contribuiscano a ridurre i costi di agenzia.

Nel loro insieme, questi contributi hanno riconosciuto l'esistenza di un legame chiaro e forte tra valori di cui la famiglia imprenditoriale è portatrice e longevità aziendale, senza tuttavia individuare quali valori possono essere riconosciuti come i fattori chiave di questa relazione. Costituiscono un'eccezione in tal senso i lavori di Koiranen (2002) sulle aziende familiari centenarie finlandesi e di Tàpies e Fernández (2010) su quelle spagnole, francesi e italiane. Questi ultimi, in particolare, propongono una classificazione dei valori che tiene conto della loro influenza sulla longevità delle aziende familiari, distinguendo a tal riguardo tra: valori che contribuiscono alla coesione familiare, alla sostenibilità dell'azienda, o che permettono la trasmissione dei *core value* nel tempo. Tale analisi conduce, inoltre, gli autori a considerare la longevità non solo come una questione di tradizione, ma come il risultato di un attento e delicato equilibrio tra "tradition" e "renovation"¹.

Gli studi sulla longevità costituiscono una sorta di cornice, all'interno della quale si colloca il quadro teorico di riferimento vero e proprio della presente ricerca. Esso è

¹Secondo i due autori (2010: 11, 13) "Longevity appears not only as the end of a process, as an objective to achieve, but also as an asset which reinforces both the Family in the Business and the Family Firms (...) Longevity is also an asset that strengthens family firm' image, reputation and credibility. These are intangible, idiosyncratic resources that are viewed, under the RBV, as being susceptible to becoming decisive tools in defining the company's competitive advantage".

costituito fondamentalmente da due filoni della letteratura organizzativa e manageriale, centrati rispettivamente sulla successione imprenditoriale nelle PMI familiari e sulle competenze distintive di queste ultime.

Rispetto al primo filone la base di partenza è costituita dagli studi che guardano al ricambio generazionale come processo variamente articolato ed esteso nel tempo, con particolare attenzione a quelle posizioni teoriche che pongono l'accento sulle opportunità di sviluppo, innovazione e cambiamento associate al processo di successione (Gersick et alii, 1999; Dyck et alii, 2002).

Riguardo al secondo filone ci riferiamo in particolare ai contributi che mettono a fuoco la natura, l'origine e la dinamica delle competenze alla base del successo di lungo periodo delle PMI familiari (Habbershon, Williams, 1999; Cabrera-Suàrez et alii, 2001; Bjuggren, Sund, 2001 e 2002; Steier, 2001)².

2.1 La successione imprenditoriale come processo

La letteratura sulla successione imprenditoriale, i cui primi studi risalgono alla fine degli anni '70 (Longenecker, Schoen, 1978; Mc Givern, 1978) si sviluppa nel tempo privilegiando alcune tematiche, affrontate secondo una varietà di prospettive: tra queste la scelta del successore e la valutazione delle sue caratteristiche, la relazione critica tra questi e il predecessore, l'analisi delle caratteristiche e delle fasi in cui si snoda il processo di transizione generazionale.

In accordo con la prospettiva dominante in letteratura:

- la successione imprenditoriale può essere interpretata come un processo che si snoda in un arco temporale abbastanza lungo, coinvolgendo una pluralità di ruoli e contemplando una serie di attività, osservabili contestualmente o in sequenza (Cabrera-Suàrez et alii, 2001: 40);
- non vi è indicazione univoca circa il momento in cui il processo di ricambio generazionale ha inizio, mentre vi è ampia concordanza, salvo rare eccezioni (Morris et alii, 1997), nell'indicare il "passaggio delle consegne", ossia il trasferimento del controllo proprietario e gestionale, tra l'imprenditore che lascia e quello che subentra come momento conclusivo;
- la successione imprenditoriale è vista come un lento ed evolutivo processo di "role mutual adjustment" tra l'imprenditore fondatore ed i membri della

²Nella ricerca attribuiamo al termine "competenze" un significato ampio, inclusivo del complesso di saperi, abilità e attitudini tecniche, organizzative e manageriali, apportate in primo luogo - ma non esclusivamente - dall'imprenditore, e destinate a sedimentarsi nel tempo nel patrimonio di competenze distintive aziendali.

generazione successiva (Handler, 1990, 1994), in coerenza con la visione organicistica dell'impresa³;

- è possibile identificare una serie di fasi: a prima coincide in genere con la presa di coscienza del problema del ricambio generazionale alla guida dell'impresa inizia, l'ultima con il definitivo disimpegno dell'imprenditore uscente (Gersick et alii, 1999; Murray, 2003; Cadieux, 2005);
- un'accurata preparazione della fase preliminare è ritenuta condizione necessaria per il buon esito della successione.

Con riferimento all'ultimo punto, a nostro parere l'elevata enfasi sulla fase preparatoria mostra alcune debolezze. Anzitutto l'approccio fortemente prescrittivo, caratteristica dei modelli evolutivi dell'impresa, non tiene pienamente conto di peculiarità legate tanto all'azienda quanto al contesto ambientale. È inoltre possibile obiettare come un'eccessiva lunghezza della fase preparatoria alla successione non sia necessariamente predittiva di una maggiore efficacia del ricambio generazionale, ma possa assumere valenza negativa. Tempi troppo lunghi potrebbero infatti innescare tensioni latenti tra aspiranti alla successione, difficoltà di adattamento a nuovi ruoli, protrarsi di situazioni di incertezza riguardo al momento e alle condizioni del passaggio. Infine, la supposta relazione tra accuratezza della preparazione e il successo del ricambio generazionale non spiega quei casi in cui il buon esito della successione si ha nonostante il passaggio delle consegne avvenga in maniera traumatica e non preparata a causa della prematura scomparsa del fondatore.

A differenza della letteratura dominante in tema di successione imprenditoriale, che assume come oggetto di studio il singolo passaggio generazionale (in genere quello tra fondatore e successore diretto) e attribuisce maggiore enfasi alla fase preparatoria, la prospettiva accolta in questo studio contempla l'osservazione di ripetuti passaggi generazionali al vertice dell'impresa.

La nostra idea è che lo stesso processo di successione rappresenti un'opportunità di sviluppo delle PMI familiari, oltre che un momento in cui emergono problemi "nuovi" per l'impresa (Del Bene, 2005). In accordo con questa visione, la criticità delle fasi che seguono il "passaggio delle consegne" non sarebbe inferiore a quella del periodo preparatorio, anzi costituirebbe una sorta di "cartina di tornasole" dell'intero processo (Miller et alii, 2003). In altri termini, solo analizzando la fase post-successoria e i cambiamenti che la caratterizzano riteniamo di poter valutare in modo esaustivo e appropriato l'esito più o meno soddisfacente della successione imprenditoriale.

³L'autore, sulla falsariga di alcuni modelli del ciclo di vita dell'impresa, associa ogni stadio del processo a particolari comportamenti di ruolo del predecessore e del successore; in questa prospettiva, la transizione da uno stadio all'altro non è automaticamente riconducibile a un evento ben definito, quanto al passaggio da un ruolo all'altro.

Tale prospettiva richiede in via preliminare di ripensare il concetto stesso di “successo” del processo in esame. L’analisi della letteratura propone varie interpretazioni di cosa si debba intendere per buon esito del ricambio generazionale ai vertici dell’impresa: di volta in volta esso è associato al mantenimento di proprietà e controllo nelle mani della famiglia del fondatore (Corbetta, 1995), all’effettiva presa in carico dell’azienda da parte del successore designato (Dyck et alii, 2002), alla soddisfazione dell’insieme degli stakeholders (Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004); così come in una prospettiva organizzativa l’assenza o la non criticità di situazioni conflittuali potrebbe costituire un valido parametro di successo.

Nessuna delle suddette condizioni, tuttavia, sembra sufficientemente indicativa degli impatti che la successione imprenditoriale può avere sulle performance aziendali e sulle condizioni di successo nel lungo periodo. Dal nostro punto di vista due contributi sono particolarmente significativi: quello di Cabrera-Suàrez et alii (2001), i quali associano implicitamente il successo del trasferimento di proprietà alla continuità del business e all’integrità della famiglia, oltre che alla soddisfazione degli attori coinvolti nel processo; e quello di Sharma et alii (2003: 669), secondo i quali “a successful succession can help a family firm achieve or sustain its competitive advantage (...) by preserving the idiosyncratic knowledge of family character”.

In accordo con Sharma et alii (1997:7), la prospettiva qui adottata accentua il carattere strumentale del processo di successione imprenditoriale. Definiamo dunque “di successo” la transizione imprenditoriale in grado di assicurare il rafforzamento delle competenze distintive aziendali, mediante un equilibrato dosaggio tra processo di trasferimento dello stock di conoscenze esistenti e sviluppo di conoscenze e capacità innovative.

2.2 Competenze distintive nelle PMI familiari

Alcuni tra i contributi considerati in precedenza interpretano ruolo e dinamica del family business in ottica *resource e knowledge based*.

Habbershon, Williams (1999) e Habbershon, Williams, Macmillan (2003) ipotizzano che l’impresa familiare sviluppi alcune competenze idiosincratice, legate alla struttura proprietaria e possibile origine del vantaggio competitivo aziendale. Secondo gli autori l’individuazione di tale nocciolo di competenze, definito “familiness”⁴, può facilitare il riconoscimento di una prospettiva unificante di analisi delle competenze e del vantaggio distintivo dell’impresa familiare.

⁴Gli stessi autori (1999: 11) definiscono la “familiness” come “the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interactions between the family, its individual members, and the business”, riconducendone la formazione a fenomeni di *path dependence*

Essi indicano esplicitamente il processo di successione imprenditoriale come uno dei momenti di transizione, insieme ai processi di acquisizione, nei quali le competenze idiosincratice dell'impresa familiare subiscono lenti ma significativi cambiamenti (ad esempio relativi all'evoluzione del patrimonio di conoscenze e informazioni, allo stile di management, alla rete di relazioni con gli stakeholders) suscettibili di riflettersi prima o poi sulle performance dell'impresa.

“Cogliere l'occasione” del ricambio generazionale significa in quest'ottica apprezzare e valutare le competenze idiosincratice dell'impresa familiare e sviluppare una maggiore consapevolezza di quanto il “passaggio del testimone” alla guida dell'azienda potrà incidere su di esse.

Cabrera-Suárez et alii (2001) richiamano il concetto di *familiness* e propongono un modello che integra le tematiche del knowledge transfer e quelle inerenti il processo di successione imprenditoriale⁵. Fra i presupposti di un efficace trasferimento di conoscenza essi considerano in primo luogo la presenza di un periodo di “convivenza intergenerazionale”.

Riflettendo su alcune questioni legate al management del “capitale sociale” nella dinamica imprenditoriale delle PMI familiari, Steier (2001) pone particolare attenzione su due fenomeni: la natura di conoscenza tacita incorporata in routine, originata dalle relazioni; una possibile, maggiore difficoltà di “sopravvivenza” dei cosiddetti “legami deboli” al processo di ricambio generazionale.

Una variabile critica per riuscire a condividere, trasferire e preservare tale conoscenza è allora individuabile nel percorso formativo del successore designato. Possiamo osservare come questo abbia per oggetto in primo luogo conoscenza tacita, caratterizzata da un'elevata *personal idiosyncrasy*; per questo motivo dovrebbero essere privilegiati gli strumenti dell'*on the job training* e del *mentoring*, che consentono un affiancamento all'imprenditore “uscente” e prolungate osservazioni, interazioni dirette, contatti personali.

In questa prospettiva, tanto la scelta di particolari corsi di studio quanto esperienze lavorative extra-aziendali passano in secondo piano, mentre ai fini del progressivo trasferimento di conoscenza tacita si ritiene più importante una “esposizione precoce” all'ambiente lavorativo dell'impresa di famiglia (Tagiuri, Davis, 1996, Steier, 2001).

Perché questa sia “fruttuosa” è poi importante l'esistenza di un ambiente “fertile”, contraddistinto (Tagiuri, Davis, 1996) da alcuni caratteri: l'esistenza di una tradizione e di una storia comune, riconosciuta e condivisa, dai componenti della famiglia; l'uso di un “lessico familiare” che rende più rapida, efficace ed “esclusiva” la

associati a condizioni storiche uniche. Una successiva definizione è quella di Chrisman, Chua, & Litz (2003: 468) secondo i quali la *familiness* è il risultato di “resources and capabilities related to family involvement and interactions”.

⁵Secondo gli autori (2001: 42) “the main advantage is the progressive transfer of tacit knowledge, both at an organizational (...) and an individual (...) level”.

comunicazione tra i componenti familiari; la fiducia e la schiettezza dei rapporti (Steier, 2001), che il più delle volte cementa, anziché compromettere, comportamenti collaborativi e cooperativi; l'attitudine, la propensione, la disponibilità, il desiderio di trasmettere e acquisire le competenze; l'assenza o la presenza costruttiva di conflitti interpersonali; la disponibilità a lavorare duramente per un più forte senso di responsabilità verso gli avi e gli eredi. Ciò significa una motivazione tendenzialmente più forte e un maggior commitment che quando permangono lungo i passaggi generazionali (Tagiuri, Davis, 1996) rendono non solo più solida l'azienda familiare, ma anche più forte la consapevolezza del "mandato" a trasferire la tradizione.

Leggendo i processi di transizione imprenditoriale in un'ottica transazionale, Bjuggren e Sund (2001 e 2002) suggeriscono che la rilevanza, ai fini del processo di creazione del valore, delle conoscenze idiosincriche sviluppate in ambito familiare costituisca la ragione fondamentale che spinge a mantenere nelle mani della famiglia la proprietà dell'azienda⁶.

Possiamo riconoscere alcuni punti di forza dei contributi citati: anzitutto l'accento sulle risorse intangibili proprie dell'impresa familiare, in particolare sulle conoscenze tacite elaborate dall'imprenditore, il cui ruolo nello sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile è ampiamente sottolineato; in secondo luogo la considerazione del ricambio imprenditoriale non solo come processo di trasferimento, ma anche come momento di possibile "mutazione" del patrimonio conoscitivo aziendale.

Per contro, gli stessi studi evidenziano a nostro parere alcuni elementi di debolezza. Un primo limite può essere individuato nell'eccessiva enfasi sul trasferimento dell'insieme delle conoscenze idiosincriche alla successiva generazione imprenditoriale; mentre a nostro parere dovrebbero essere ugualmente prese in considerazione le opportunità di arricchimento e innovazione durante il passaggio intergenerazionale⁷.

La prospettiva della successione imprenditoriale come opportunità di sviluppo dell'impresa sembra tuttavia più coerente con azioni volte all'"arricchimento" delle competenze aziendali e all'integrazione tra competenze del fondatore e del successore⁸. Tale orientamento implica di disegnare il percorso formativo del

⁶Secondo gli autori (2002: 125) "idiosyncratic knowledge of a family character is acquired in a learning by watching and doing fashion (...) by observing and listening to the older generation".

⁷Secondo Cabrera-Suàrez et alii (2001:39) "to have a sustainable competitive advantage, this familiness bundle must be properly assessed and managed, and the organization must invest in replenishing, augmenting, and upgrading it"; mentre Sharma (2008) sottolinea come, in alcune circostanze, la *familiness* potrebbe rappresentare un ostacolo verso migliori performance dell'impresa, se non gestita in modo appropriato.

⁸L'interpretazione della successione imprenditoriale come "processo di scambio e selezione di competenze" è sostenuta, tra gli altri, da Preti (1996: 197), secondo il quale "i protagonisti

successore in modo tale da bilanciare l'acquisizione di conoscenza tacita incastonata nella *familiness* con conoscenza esplicita, acquisita tramite esperienze formative, esposizione a differenti culture e modelli organizzativi ottenuta lavorando anche presso altre aziende.

Le conoscenze apprese dalle nuove generazioni attraverso corsi universitari e altri percorsi formativi, non necessariamente allineate alle competenze distintive dell'azienda, possono consentire di leggere in modo nuovo le esperienze trasferite; quelle acquisite in esperienze lavorative presso altre aziende consentono tra l'altro di sviluppare una prospettiva più distaccata in merito alle modalità di conduzione dell'azienda ed all'introduzione di cambiamenti e innovazioni.

Un secondo limite ci sembra associato all'idea, spesso sottesa in letteratura, che le competenze in questione siano unicamente riferite ai componenti familiari, soprattutto in una riflessione che considera aziende familiari longeve. Accanto alle conoscenze/abilità "nuove" apportate dagli eredi, devono essere prese in esame quelle eventualmente acquisite da soggetti estranei alla famiglia. Questi soggetti possono presentarsi come gli "unici" depositari della memoria storica dell'azienda e della sua tradizione (si pensi ai casi di successione traumatica), oppure emergere come possibili fonti di opportunità, in una prospettiva di sviluppo/rafforzamento di un vantaggio competitivo sostenibile.

È in questo mix di competenze, nella capacità di sviluppare, attraverso la condivisione, l'integrazione e la trasmissione, questi diversi nuclei di sapere, adattandoli per sempre meglio entrate in sintonia con la dinamica ambientale (Chirico, Nordqvist, 2009), che sembra risiedere uno dei fattori che si pongono alla base della longevità aziendale.

3. Un'indagine sulle PMI centenarie italiane

La ricerca si basa su un approccio qualitativo, interpretativo ed esplicativo: ad un'analisi approfondita e longitudinale di sei casi esemplari di piccole e medie imprese familiari longeve, segue un'interpretazione cross-case (Yin, 1984; Alvesson, Sköldbberg, 2000).

Coerentemente con gli obiettivi posti alla base della ricerca, abbiamo scelto sei piccole-medie aziende familiari localizzate nell'Italia centrale, operanti in settori diversi ma espressione della "tradizione" artigianale prima, industriale poi dell'economia Italiana. Le aziende scelte sono accomunate dalla rilevanza che nei rispettivi settori riveste il trasferimento (talora gelosa conservazione) delle

diretti della successione sono chiamati (...) a valutare la necessità di introdurre modifiche nelle competenze che l'imprenditore deve apportare all'azienda".

conoscenze e delle tradizioni attraverso le generazioni. Esse offrono, inoltre, interessanti spunti di riflessione che scaturiscono da un confronto che porta via via ad evidenziare similitudini e differenze.

L'indagine sul campo, data la dimensione del campione e il carattere longitudinale dell'analisi, si è avvalsa di strumenti tipici del metodo qualitativo: l'analisi documentale e l'intervista diretta agli attuali titolari d'impresa. Al fine di prevenire risposte eccessivamente schematizzate e sintetiche da parte dei rispondenti e nell'intento di consentire la costruzione di una "catena di evidenze" comparabile tra i diversi casi (Yin, 1984, Einsenhardt, 1989), le interviste, condotte congiuntamente dagli autori, sono state condotte utilizzando un questionario semi-strutturato.

Le interviste (due per ciascuna azienda), sono state realizzate tra la fine del 2008 e la fine del 2010. Nella prima intervista, condotta secondo l'approccio della narrazione, l'imprenditore è stato lasciato libero di ricostruire la storia dell'azienda di famiglia, in modo da avere una panoramica il più possibile completa, oltre che dell'attuale posizionamento strategico-competitivo dell'azienda, delle traiettorie di sviluppo produttivo e commerciale, delle competenze sviluppate nel tempo a partire da quelle originarie, dell'evoluzione dei modelli organizzativi, di eventuali discontinuità e cambiamenti radicali intervenuti, in coincidenza o a prescindere dal succedersi delle generazioni imprenditoriali.

Tra la prima e la seconda intervista è stata analizzata la documentazione disponibile, consistente nel contenuto dei siti internet e in pubblicazioni di taglio storico-celebrativo; da questa analisi sono state tratte ulteriori informazioni, relative soprattutto alle figure imprenditoriali che maggiormente hanno segnato la storia delle aziende.

La seconda intervista, condotta in forma strutturata, ha avuto l'obiettivo di mettere a fuoco la dinamica e le caratteristiche dei ripetuti passaggi generazionali alla guida delle imprese, la natura dei percorsi formativi dei successori designati, l'eventuale periodo di convivenza intergenerazionale, il collegamento tra processi di successione e dinamica delle competenze ritenute alla base del vantaggio competitivo aziendale.

La dimensione delle aziende studiate è compresa tra 10 e 250 addetti, dunque riconducibile alla fascia delle piccole e medie imprese, così come definita dai criteri europei. In particolare tre aziende appartengono alla fascia 11-50 addetti, due alla fascia 51-100, una alla fascia 101-250 addetti. Tre aziende si collocano nella classe di fatturato compresa tra 5 e 10 milioni di euro, due nella fascia 20-30 milioni, una sopra i 30 milioni.

I settori di appartenenza sono l'alimentare, quello delle bevande alcoliche, il tessile-abbigliamento, l'orafo, l'editoria, la produzione di laterizi. Caratteristica comune delle aziende è il mantenimento fino ad oggi del controllo proprietario nelle mani della famiglia del fondatore. Tutte e sei le aziende hanno inoltre conservato la propria specializzazione produttiva; in altre parole l'odierno settore di appartenenza è quello di origine.

La scelta di circoscrivere l'area geografica alle regioni dell'Italia centrale è stata dettata dalla volontà di considerare un territorio sufficientemente omogeneo dal punto di vista della cultura d'impresa e delle traiettorie di sviluppo industriale. Motivi di omogeneità del campione hanno inoltre suggerito di prendere in considerazione esclusivamente società di capitali.

Per quanto riguarda l'ampiezza dei mercati di sbocco, il campione presenta un elevato grado di eterogeneità. Una delle aziende (Varnelli) si affaccia su un mercato prevalentemente sovregionale, con una limitata quota destinata all'esportazione; per altre due (Cangioli, Pelino) il principale mercato di riferimento è quello nazionale, pur con un significativo peso dell'export; infine per le restanti tre (Giusto Manetti Battiloro, Sannini Impruneta, L'Erma di Bretschneider) il mercato internazionale assorbe una quota prevalente del fatturato.

I dati illustrati, integrati da quelli relativi all'anno di costituzione e al numero di generazioni succedutesi alla guida dell'impresa, sono riepilogati in Tabella 1.

Tabella 1: Le aziende del campione

IMPRESA	SETTORE	REGIONE	ADDETTI	FATTURATO (ml €)	ANNO DI COSTITUZIONE	GENERAZIONI
Confetti Pelino	alimentare-dolciario	Abruzzo	11-50	> 30	1783	7
Giusto Manetti Battiloro	orafo	Toscana	101-250	20-30	1820	6
Lanificio Cangioli 1859	tessile-abbigliamento	Toscana	51-100	20-30	1859	5
Distilleria Varnelli	bevande alcoliche	Marche	11-50	5-10	1868	4
Sannini Impruneta	laterizi in terracotta	Toscana	51-100	5-10	1910	4
L'Erma di Bretschneider	editoria	Lazio	11-50	5-10	1896	3

Di seguito proponiamo una breve presentazione di ciascuna azienda, allo scopo di delineare lo specifico percorso evolutivo seguito e di mettere in evidenza aspetti ritenuti particolarmente significativi.

Confetti Pelino

L'azienda nasce alla fine del '700 a Sulmona (L'Aquila), dove all'epoca era già fiorente la produzione artigianale di confetti, a seguito della trasformazione di una

precedente attività commerciale. Oggi Pelino è il più famoso produttore di confetti italiano, con un mercato che ha assunto nel tempo dimensioni internazionali. Il suo vantaggio competitivo deriva dal non aver mai abbandonato il tradizionale metodo di preparazione dei confetti, differenziandosi dagli altri produttori locali quando, alla fine dell'800, l'introduzione di particolari macchine consentì più veloci processi di produzione grazie all'introduzione dell'amido. L'intuizione imprenditoriale da cui trae origine il perdurante successo del marchio può essere individuata in una felice sintesi tra alcuni caratteri della produzione artigianale con modalità di produzione e distribuzione industriale. La dinastia imprenditoriale, giunta alla settima generazione, vede la presenza di quattro cugini in ruoli direttivi, graduati secondo il criterio dell'anzianità anagrafica.

Giusto Manetti Battiloro

Le origini dell'attività industriale possono farsi risalire al 1820, anno in cui il fondatore dà avvio alla trasformazione del laboratorio artigianale di doratura, già attivo a Firenze da alcune generazioni, in attività di "battiloro", cioè di produzione a carattere industriale di foglie d'oro per rivestimenti e decorazioni. A seguito di ripetute operazioni di acquisizione e fusione, avvenute soprattutto durante la quarta generazione, la Giusto Manetti Battiloro diventa una delle poche aziende del settore in grado di operare su un mercato mondiale. Il carattere quasi-artigianale del processo produttivo, abbinato a competenze manageriali evolute nelle aree commerciale e amministrativa, costituisce ancora oggi la fonte del vantaggio competitivo dell'azienda. Alla tradizionale produzione, realizzata in grandi lotti per il magazzino, è stata recentemente affiancata la realizzazione su commessa del "terraoro", originale combinazione tra le tradizioni produttive del cotto e della foglia d'oro per la decorazione di ambienti di pregio. L'azienda è attualmente gestita da due rami della famiglia imprenditoriale, che si dividono equamente i ruoli di governo e manageriali.

Lanificio Cangioli 1859

Il fondatore dell'azienda opera come "impannatore", con funzioni di committenza e progettazione e commercializzazione del prodotto laniero, a partire dalla seconda metà dell'800. Dalla seconda generazione ha inizio l'attività di produzione di tessuti in lana, che ancora oggi ha successo nonostante la forte crisi del distretto industriale di appartenenza. La longevità dell'azienda si deve alla capacità delle generazioni che si sono succedute di rinnovare e talvolta ricostruire lo stock di competenze distintive, individuate anzitutto nelle conoscenze tecniche di prodotto e nella creatività. Due fratelli appartenenti alla quinta generazione, protagonisti di un cambiamento radicale delle strategie produttive e commerciali e di un "salto di qualità" nell'organizzazione aziendale, sono attualmente alla guida dell'azienda.

Distilleria Varnelli

La produzione su scala industriale di distillati di erbe ha inizio nella seconda metà dell'800, a Pievebovigliana (Macerata), un piccolo paese ai piedi dei Monti Sibillini, nell'Appennino centrale. Oggi la distilleria, in un nuovo sito aperto recentemente a pochi chilometri dalla sede originaria, produce una varietà di distillati, tutti ricavati dalle erbe e dai frutti del territorio circostante e distribuiti prevalentemente nelle regioni dell'Italia centrale. L'accurata selezione di ingredienti con particolari caratteristiche merceologiche, un processo produttivo che incorpora l'innovazione tecnologica senza compromettere il carattere artigianale del prodotto, la propensione ad attivare reti della conoscenza oltre i confini organizzativi, nonché una innata capacità di curare l'immagine del prodotto legandola indissolubilmente a quella del territorio di appartenenza sono alla base del successo aziendale. La quarta generazione imprenditoriale è attualmente alla guida dell'azienda, con tre sorelle che condividono le funzioni di governo e sono direttamente coinvolte nella gestione di differenti aree aziendali.

Sannini Impruneta

L'azienda inizia la sua attività esattamente un secolo fa, a seguito della trasformazione da attività artigianale secondaria (il fondatore era un commerciante di seta) in attività industriale. Oggi Sannini Impruneta, localizzata a poca distanza da Firenze, è uno dei marchi più noti al mondo nella produzione e posa in opera di pavimenti e facciate in cotto. La produzione, parte per il magazzino e parte su commessa, viene realizzata con procedimenti sia manuali che automatizzati, senza che ciò determini variazioni negli standard di qualità e nel valore dei manufatti. L'accostamento del prodotto alla tradizione rinascimentale, al "genio" fiorentino, unito alla qualità della materia prima e delle lavorazioni, nonché alle capacità manageriali costruite "intorno" a quelle produttive, costituiscono le basi del vantaggio competitivo aziendale. In azienda, giunta alla quarta generazione imprenditoriale, sono attualmente presenti tre discendenti del fondatore, uno dei quali ha assunto le funzioni di governo dell'azienda.

L'Erma di Bretschneider

L'azienda, costituita a Roma alla fine dell'800, da subito affianca all'attività di vendita di libri una piccola stamperia. Solo in anni relativamente recenti, con la terza generazione alla guida dell'impresa, l'attività editoriale diviene assolutamente prevalente, con una specializzazione nella pubblicazione di testi di carattere scientifico su temi di archeologia e storia dell'arte. Oggi la casa editrice pubblica in quattro differenti lingue e commercializza i propri prodotti su un mercato di nicchia, ma di dimensioni mondiali. All'origine del proprio vantaggio competitivo, oltre alla qualità del prodotto e ad una robusta trama di relazioni con alcuni tra i principali musei e il mondo accademico, vi è proprio la vocazione internazionale, non comune nelle aziende del settore.

4. Risultati

Prima di passare all'analisi puntuale dei risultati, una prima evidenza della ricerca riguarda l'assenza di percorsi di sviluppo aziendali in cui sia riconoscibile una sequenza logica di fasi. Ci saremmo aspettati, ad esempio, che in presenza di ripetuti passaggi generazionali, l'impresa beneficiasse di processi cumulativi di apprendimento, in una logica di *learning by doing* e che il modo di gestire il ricambio imprenditoriale tendesse progressivamente al modello indicato nella letteratura di *mainstream* (accurato processo di selezione del successore, periodo sufficientemente lungo di coabitazione, ricorso a strumenti formali di pianificazione della transizione, ...). In realtà tutto ciò sembra non verificarsi, anche se limitatamente ai casi in esame, se non per singoli aspetti. Tra questi: 1) l'integrazione tra formazione aziendale e scolastico-universitaria, ricorrente nei passaggi generazionali più recenti, ma quasi sconosciuta nella successione del fondatore; 2) la presenza, nel curriculum del successore designato, di esperienze professionali in altre aziende, talvolta presente negli ultimi passaggi, ma assolutamente non contemplata nei primi; 3) la dinamica delle competenze nei singoli passaggi generazionali, di cui si dirà più avanti.

I casi oggetto di studio ci inducono ad affermare che non vi sono elementi a supporto dell'esistenza di un "ciclo di vita intergenerazionale": la presenza di uno sviluppo attraverso una sequenza predefinita di fasi, ognuna delle quali contrassegnata da determinati caratteri, non sembra costituire condizione necessaria alla longevità delle imprese. Da questo punto di vista, le critiche mosse alle teorie evolutive, in particolare alle teorie degli stadi, trovano ulteriore conferma (Prete, 2000; Bonti, Cori, 2002).

4.1. Dinamica delle competenze nei passaggi generazionali

Al fine di analizzare le modalità di trasferimento intergenerazionale della conoscenza aziendale, nella seconda intervista agli attuali imprenditori era stato chiesto di indicare, per ogni successore alla guida dell'impresa, la natura del percorso formativo, il grado di allontanamento di tale percorso dalle competenze ritenute fino a quel momento fonte di vantaggio competitivo, eventuali esperienze in altre aziende non appartenenti alla famiglia (Schwass, 2005), infine la natura tendenzialmente tradizionale o innovativa delle competenze apportate dal successore al momento dell'assunzione del ruolo di guida dell'impresa. Le risposte fornite, pur nella varietà delle situazioni delineate, hanno consentito di estrapolare quattro principali logiche di trasferimento: selettivo, integrale, incompleto, mancato.

Con l'espressione *trasferimento selettivo* intendiamo quelle situazioni in cui l'imprenditore che subentra alla guida dell'impresa seleziona, tra le conoscenze acquisite in precedenza, quelle che ritiene essere ancora attuali, "lasciando per strada" quelle considerate obsolete. Siamo in presenza, dunque, di un processo consapevole e intenzionale che, pur in presenza delle condizioni che renderebbero possibile il trasferimento integrale, porta a filtrare conoscenze e capacità sviluppate dalle precedenti generazioni imprenditoriali, integrandole evidentemente con delle nuove (apportate non solo dagli eredi), ritenute più adeguate a mutati scenari produttivi e di mercato. Pur ritenendo, come più plausibile, che quest'azione di filtro avvenga ad opera del successore, non possiamo tuttavia escludere che possa essere la generazione uscente a individuare in questo momento un'opportunità per una valutazione spassionata e critica del complesso di conoscenze da lei accumulate nel tempo.

L'espressione *trasferimento integrale* si riferisce invece a quei passaggi intergenerazionali nei quali lo stock di conoscenze precedentemente acquisite e sedimentate - vuoi dall'imprenditore, vuoi dagli attori coinvolti nella gestione dell'impresa familiare - attraversano "indenni" il processo di successione, cioè restano pienamente utilizzabili dopo la successione stessa⁹. Questo avviene per la presenza di almeno due condizioni: il riconoscimento dell'utilità di quelle conoscenze da parte della generazione subentrante e una qualche forma di trasmissione, diretta o indiretta, della conoscenza stessa¹⁰.

Il concetto di *trasferimento incompleto* fa riferimento a situazioni in cui lo stock di conoscenze accumulato fino al momento della successione non riesce ad essere trasferito integralmente, nonostante la generazione che subentra ne riconosca la piena efficacia ed utilità. In altre parole le conoscenze accumulate fino alla generazione precedente rimangono solo parzialmente nella disponibilità della generazione entrante, in maniera del tutto involontaria.

Infine, il concetto di *mancato trasferimento* evoca fin troppo facilmente situazioni nelle quali il processo di successione imprenditoriale avviene in tempi e con modalità tali da rendere pressoché impossibile il trasferimento diretto delle conoscenze apportate dalle generazioni precedenti¹¹, ma non è nemmeno possibile attivare

⁹Il concetto di trasferimento integrale indica ovviamente una condizione ideale, che difficilmente si realizza nella pratica: qui è usato per indicare più semplicemente la volontà e la possibilità di massimizzare il trasferimento intergenerazionale di conoscenza.

¹⁰Per trasferimento diretto intendiamo quello che avviene da imprenditore a imprenditore mediante un periodo di convivenza intergenerazionale e/o percorsi formativi ad hoc; con il termine trasferimento indiretto facciamo invece riferimento alla possibilità che la conoscenza venga trasferita per il tramite di parenti, stretti collaboratori o consulenti dell'imprenditore uscente.

¹¹È il caso, evidentemente, di scomparsa prematura dell'imprenditore che lascia i possibili eredi in età ancora troppo giovane, ma anche di eredi che si disinteressano completamente

modalità indirette. In altre parole lo stock di conoscenza disponibile viene in larga parte involontariamente disperso, causando un elevato rischio di *black out* nella continuità dell'impresa.

Tutte le aziende studiate evidenziano, nel loro percorso di sviluppo, almeno due delle logiche sopra menzionate. La modalità di *trasferimento integrale* appare tipica del primo passaggio generazionale, anche se questo dato è reso meno attendibile dalla lontananza temporale e da possibili, conseguenti errori di percezione da parte dell'intervistato. Coerentemente con l'accentuarsi della dinamica ambientale e degli aspetti di complessità connessi alla gestione aziendale (Padroni, 2007), la modalità di *trasferimento selettivo* è sempre presente nell'ultimo passaggio generazionale e in due casi (Pelino e Sannini) negli ultimi due avvicendamenti alla guida dell'impresa. Le modalità di *trasferimento mancato* e *incompleto* ricorrono molto più raramente e riguardano singoli casi (rispettivamente Cangiolì e Giusto Manetti Battiloro), senza tuttavia compromettere definitivamente la continuità dell'attività aziendale.

Dalla descrizione degli intervistati, le successioni caratterizzate da un trasferimento *integrale* dello stock di conoscenze sono assolutamente prevalenti come numero. Tuttavia, una più approfondita analisi delle informazioni raccolte fa emergere situazioni piuttosto più variegata ed eterogenea (Tabella 2).

Se in alcuni casi la modalità di trasferimento indicata come *integrale* sembra effettivamente associata ad una assoluta continuità nella guida dell'impresa, con il successore che opera come custode della tradizione aziendale, nella maggior parte esso è accompagnato dall'apporto di nuove conoscenze per opera del successore; queste sono spesso maturate in percorsi di studio differenziati rispetto ai predecessori o grazie ad un differente equilibrio tra formazione aziendale e scolastico-universitaria.

L'apporto di nuove conoscenze è diffuso soprattutto nei più recenti passaggi generazionali, anche nei casi in cui, a detta degli intervistati, si verifica un passaggio *integrale* delle conoscenze pregresse. Senza dubbio ciò è da imputarsi ad un più elevato grado di scolarizzazione degli imprenditori delle ultime generazioni e a percorsi formativi degli eredi orientati a diversificare le competenze aziendali.

Tuttavia si rinviene anche in periodi più lontani, concretizzandosi di volta in volta nell'affinamento o nella codificazione di conoscenze già presenti (Sannini, primo passaggio generazionale), nella particolare attenzione a conoscenze che, pur sviluppate in modo embrionale, sono ritenute critiche in prospettiva (Varnelli, primo e secondo passaggio generazionale), nelle conoscenze contestuali sviluppate a seguito di processi di differenziazione/diversificazione di prodotti e mercati (Cangiolì, primo passaggio generazionale).

dell'azienda di famiglia, non sentendosi "predestinati", ma che poi vengono indotti a subentrare nel ruolo imprenditoriale.

Tabella 2: La dinamica delle competenze nelle aziende del campione

Passaggi generazionali	I-II	II-III	III-IV	IV-V	V-VI	VI-VII
PELINO	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> convivenza intergenerazionale	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> convivenza intergenerazionale	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> convivenza intergenerazionale	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergeneraz.le condivisione resp.manag.	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergenerazionale	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergeneraz.le condivisione resp.manag.
MANETTI	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i>	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> convivenza intergenerazionale	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> convivenza intergenerazionale	successione non pianificata trasferimento incompleto convivenza intergenerazionale	successione non pianificata trasferimento incompleto / selettivo convivenza intergeneraz.le	
CANGIOLI	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> percorso formativo aziendale	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> percorso formativo aziendale	successione non pianificata nessun trasferimento	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergeneraz.le condivisione resp.manag.		
VARNELLI	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergeneraz.le	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergeneraz.le	successione non pianificata <i>trasferimento selettivo</i>			
SANNINI	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i>	successione non pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergeneraz.le condivisione resp.manag.	successione pianificata <i>trasferimento selettivo</i> convivenza intergenerazionale			
ERMA	successione pianificata <i>trasferimento integrale</i> convivenza intergeneraz.le	successione pianificata mancato trasferimento				

L'attenzione a bilanciare processi di trasferimento e integrazione di competenze è ancora più marcata nelle situazioni prima etichettate come trasferimento *selettivo*. La scelta consapevole di "disapprendere" alcune competenze che fino alla generazione precedente erano state annoverate tra i fattori di successo è normalmente accompagnata dall'apporto e dallo sviluppo di nuove conoscenze.

Ciò spesso avviene (Manetti e Varnelli, in entrambi i casi nell'ultimo passaggio generazionale) in presenza di eredi che hanno maturato brevi, ma significative esperienze presso altre aziende o si sono formati lungo differenti percorsi professionali (Pelino, Ultimo passaggio). Vi sono tuttavia anche situazioni nelle quali il processo di selezione-ritenzione delle competenze sviluppate dalle generazioni precedenti non è immediatamente compensato dall'apporto di competenze innovative. Solo col tempo, emergono nuove capacità, conoscenze e sensibilità, che conducono ad una reinterpretazione dell'originaria visione/idea imprenditoriale (Varnelli e Sannini, ultimo passaggio). In un caso (Cangioli), il contributo di componenti non appartenenti al nucleo familiare si delinea come determinante al fine di rendere possibile il trasferimento di conoscenze accumulate nel tempo e lo sviluppo di nuove.

In sintesi, l'integrazione tra conoscenze tradizionali e innovative è presente, in corrispondenza dei passaggi tra generazioni di imprenditori, lungo tutto il percorso evolutivo delle imprese studiate ed assume carattere ricorrente a partire dal passaggio tra la seconda e la terza generazione. Ciò autorizza a pensare che essa costituisca un carattere distintivo delle piccole imprese familiari longeve.

4.2. Configurazione del processo di successione imprenditoriale

Ulteriori elementi emersi dall'indagine sul campo riguardano le modalità dei processi di successione imprenditoriale. Nella seconda intervista agli attuali imprenditori, era stato chiesto di descrivere, per ogni passaggio generazionale attraversato dall'impresa, i seguenti caratteri: modalità di scelta del successore, pianificazione di un percorso di formazione all'azienda, senza escludere la possibilità di esperienze lavorative estranee al contesto familiare; presenza e rilevanza di un periodo di convivenza intergenerazionale; grado di condivisione di responsabilità manageriali tra imprenditore e successore durante l'eventuale periodo di convivenza.

Nella maggior parte dei casi la successione alla guida dell'impresa è preparata per tempo dalla generazione precedente, che individua il successore designato e cerca di trovare un equilibrio tra particolari inclinazioni degli eredi e necessità di sviluppo delle conoscenze ritenute indispensabili per proseguire con successo l'attività d'impresa. Non sempre, tuttavia, preparazione della successione è sinonimo

di pianificazione di un percorso formativo, finalizzato all'assunzione del ruolo imprenditoriale: l'individuazione di un percorso di studi, superiori e universitari, e di eventuali periodi formativi in aziende non di famiglia, è evento raro, anche nei passaggi generazionali più recenti (L'Erma, secondo passaggio generazionale; Pelino, limitatamente ad uno dei membri della settima generazione; Manetti, limitatamente ad alcuni membri della sesta generazione; Cangiolini, ultima generazione), anche per il manifestarsi di propensioni individuali dei potenziali successori non coincidenti con le esigenze dell'impresa.

Casi di successione non preparata si verificano non soltanto per l'improvvisa e prematura scomparsa dell'imprenditore (Cangiolini e Varnelli, terzo passaggio generazionale), com'è facilmente intuibile. Si possono osservare situazioni nelle quali risulta arduo parlare di preparazione della successione. Ciò si verifica quando: a) ai successori predestinati viene preferito un altro membro della famiglia, ritenuto di dare una "scossa" all'azienda ai primi sintomi di una crisi (Sannini, secondo passaggio); b) l'imprenditore non si preoccupa di condividere le conoscenze fondamentali di gestione aziendale con i successori predestinati, pur essendo questi già occupati nell'azienda di famiglia (Manetti, quarto passaggio); c) si rinuncia a selezionare gli eredi designati in base ad attitudini e capacità, nonostante l'elevato numero di membri della generazione entrante (Manetti, quinto passaggio); d) quello tra gli eredi che poi prenderà in mano le redini dell'impresa inizialmente mostra poco interesse (L'Erma, secondo passaggio). I casi di successione non preparata sono distribuiti lungo tutti i passaggi generazionali ad eccezione del primo, (anche quest'ultimo dato deve essere considerato con cautela, in considerazione della lontananza temporale e da possibili, conseguenti errori di percezione da parte dell'intervistato).

Se è evidente che le successioni "traumatiche", per morte improvvisa dell'imprenditore, non possono che distribuirsi casualmente nel tempo, per le altre cause di successione non preparata si potrebbe pensare che i passaggi generazionali più recenti siano contrassegnati, rispetto alle prime generazioni, da una maggiore attenzione alla preparazione e ad anche alla pianificazione del ricambio alla guida dell'impresa, se non altro per la progressiva diffusione di una cultura manageriale. Questo non avviene, almeno per le aziende del campione, e sembra dare conferma della complessità e difficile preordinabilità dei comportamenti organizzativi durante il processo di successione imprenditoriale.

Con rare eccezioni, determinate da particolari scelte personali (Cangiolini e L'Erma, secondo passaggio generazionale; Pelino ultimo passaggio), l'impegno nella preparazione della successione si traduce quasi sempre in un periodo di convivenza tra l'imprenditore entrante e quello uscente.

Tuttavia tale periodo assume contorni molto diversi da un'azienda all'altra e, nella stessa azienda, da una generazione all'altra. Nella maggior parte dei casi il contenuto prevalente è quello di "trasmissione di conoscenze": il successore designato apprende "on the job", mediante affiancamento al suo predecessore e

condivisione, molte delle competenze di guida dell'azienda. In un numero minore casi, oltre al contenuto formativo, il periodo si contraddistingue per l'assegnazione di ambiti di discrezionalità decisionale al successore, che di fatto condivide con l'imprenditore la responsabilità della gestione.

Quest'ultima situazione, a sua volta, può essere frutto della volontà dell'imprenditore uscente di testare sul campo capacità e attitudini di governo e gestione aziendale dell'erede designato, oppure derivare dal riconoscimento che il successore designato ha sviluppato competenze ritenute utili per l'impresa e innovative rispetto a quelle fino a quel momento detenute.

Le situazioni in cui si osserva una qualche forma di responsabilità manageriale congiunta e di autonoma partecipazione del successore al processo decisionale sono presenti in più passaggi generazionali. La loro frequenza non aumenta col tempo e sembra strettamente collegata alle attitudini e alla naturale propensione alla delega dei singoli imprenditori, piuttosto che allo sviluppo di competenze manageriali. La varietà di comportamento delle imprese studiate è abbastanza contenuta: in nessuna di esse la condivisione di responsabilità di gestione rappresenta la situazione più ricorrente, anche se la propensione a delegare è sicuramente più accentuata in un paio (Varnelli, Sannini) rispetto alle altre.

In sintesi, dall'insieme dei casi studiati emergono alcuni elementi: a) una tendenza, piuttosto stabile nel tempo, a preparare la successione imprenditoriale durante un periodo di convivenza intergenerazionale in azienda; b) una ridotta propensione a pianificare il passaggio del testimone, definendo ex ante percorsi formativi o un progressivo inserimento in ruoli caratterizzati da crescente responsabilità; c) una limitata propensione dell'imprenditore uscente a condividere scelte di gestione con il successore prima che questi subentri definitivamente alla guida dell'impresa.

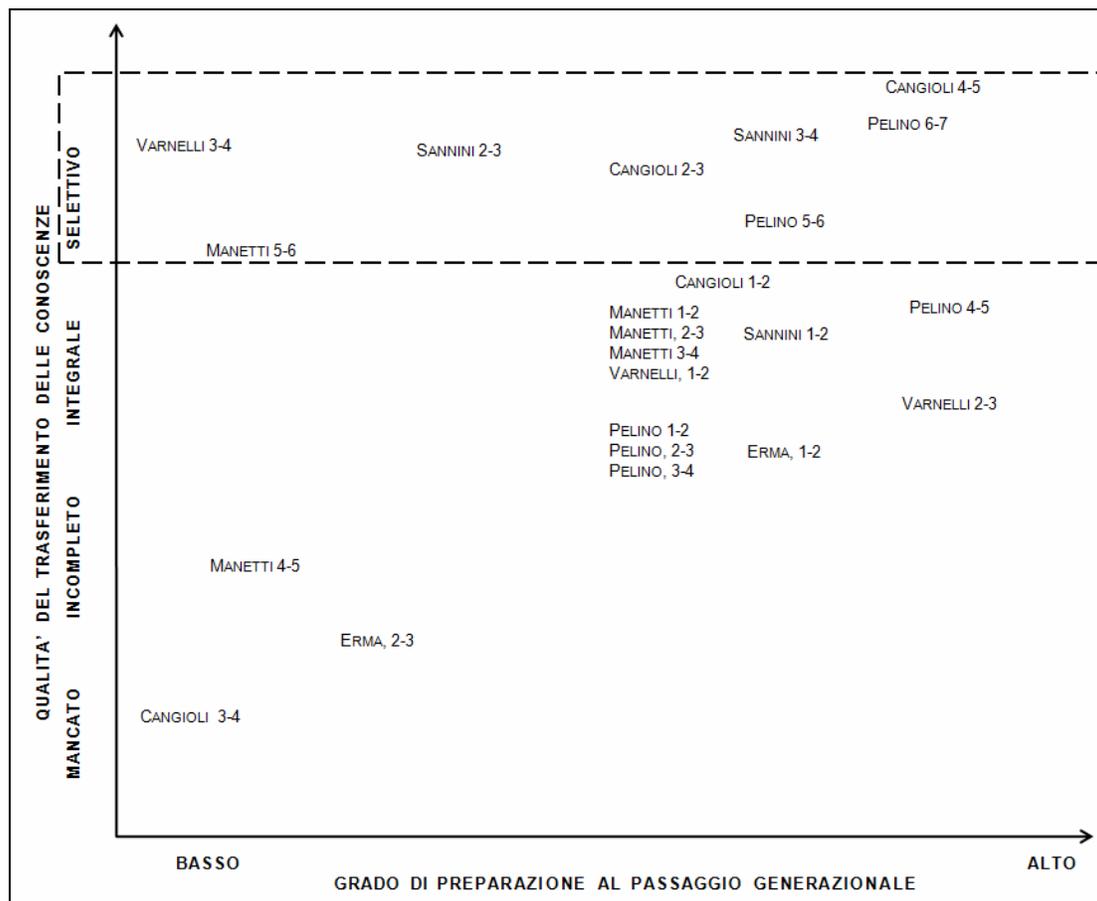
Incrociando le risposte in merito alla dinamica delle competenze e quelle riferite ai caratteri dei processi di successione imprenditoriale osserviamo una varietà di situazioni (Figura 1). Il grado di preparazione del passaggio generazionale viene misurato lungo un *continuum* di situazioni che vanno dalla totale assenza di preparazione (che include anche la non scelta del successore designato) ad una attenta pianificazione del processo (che comprende un periodo di condivisione delle responsabilità decisionali e gestionali), in relazione ovviamente ai diversi eventi più sopra menzionati. Le modalità di trasferimento della conoscenza sono invece ordinate in funzione della loro "qualità", partendo dal presupposto che la modalità selettiva sia preferibile in un'ottica di bilanciamento fra tradizione e innovazione ed emerga come risultato di una valutazione "ragionata" da parte degli attori coinvolti nel processo di successione.

Appare con tutta evidenza come in assenza di preparazione del processo di successione sia molto difficile osservare un trasferimento completo dello stock di competenze; parimenti, aumenta il rischio di un trasferimento mancato o incompleto.

Al di là di questa constatazione, peraltro abbastanza scontata, emerge un quadro abbastanza variegato di situazioni.

Il trasferimento integrale di conoscenze sembra favorito da una successione preparata per tempo e con cura: tuttavia questo non significa che in presenza di tale modalità di gestione del ricambio generazionale la dinamica delle competenze si esaurisca nel mantenimento dello status quo. All'interno di questa fattispecie, infatti, in quasi la metà dei casi il trasferimento è bilanciato dall'apporto di competenze innovative da parte del successore, fenomeno che evidentemente non è condizionato più di tanto dal periodo di convivenza intergenerazionale.

Fig. 1: Il posizionamento delle aziende del campione



Il grado di preparazione della successione sembra invece poco influire sul trasferimento selettivo di conoscenze; infatti questa fattispecie ricorre in ugual misura in presenza o in assenza di preparazione della successione.

Alla luce delle precedenti osservazioni, sembrerebbe sussistere un collegamento tra modalità temporali e relazionali dei processi di successione e dinamica delle competenze. Se la carente preparazione della successione è all'origine dell'unico caso di mancato trasferimento delle competenze e sembra favorire la modalità di trasferimento selettivo rispetto a quella integrale, la cura della fase preparatoria non si traduce necessariamente in un trasferimento completo dello stock di conoscenze preesistente. Rovesciando i termini del discorso, la decisione del successore di "filtrare" le conoscenze disponibili e ritenerne solo una parte non sembra condizionata dal grado di preparazione del ricambio generazionale alla guida dell'impresa.

L'esistenza di una *one best way* relativa alle modalità di conduzione dei processi di successione imprenditoriale, identificata nell'elevata accuratezza della fase preparatoria e implicitamente riconosciuta nella letteratura dominante, non trova dunque conferma nei casi analizzati. A maggior ragione, non sembra possibile annoverare tale carattere del processo di successione tra i fattori che favoriscono la longevità delle piccole imprese familiari.

5. Conclusioni

La ricerca condotta ha offerto lo spunto per un migliore inquadramento di alcune dinamiche riguardanti le PMI familiari. In particolare è stata analizzata la complessa relazione tra caratteri dei processi di successione imprenditoriale e dinamica delle competenze riconosciute all'origine del vantaggio competitivo aziendale. A nostro parere, una piena comprensione di tale relazione può essere considerata fondamentale per far luce sulle determinanti della longevità aziendale.

In proposito, i risultati dell'indagine sulle sei imprese centenarie dell'Italia centrale suggeriscono di formulare due ipotesi, che costituiranno oggetto di verifica in una successiva fase del complessivo progetto di ricerca.

In primo luogo sembra possibile ipotizzare che le aziende longeve siano caratterizzate da scelte imprenditoriali-manageriali orientate al perseguimento di un'integrazione consapevole tra competenze tradizionali e innovative in corrispondenza di ogni passaggio generazionale.

I casi studiati, seppur con differenti sfumature e intensità, suggeriscono l'idea di "innovazione intorno alla tradizione": il carattere di longevità e il mantenimento nel tempo di condizioni di elevata competitività ed equilibrio economico-finanziario, anche attraverso vicende di segno diverso, sembrano infatti associati a

comportamenti innovativi che tuttavia non compromettono mai conoscenze e abilità che hanno permesso l'iniziale successo aziendale.

In secondo luogo si ritiene plausibile che modalità temporali e relazionali che caratterizzano i processi di successione imprenditoriale non costituiscano elementi decisivi per il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze distintive aziendali né, indirettamente, siano ascrivibili tra i fattori all'origine della longevità aziendale.

Pur consapevoli del complesso intreccio di fattori socio-culturali e dei fenomeni di *imprinting* organizzativo che fanno da sfondo alla dinamica evolutiva delle imprese multi-generazionali e che si riflettono inevitabilmente sul carattere di longevità, riteniamo tuttavia che i risultati cui lo studio è pervenuto non siano privi di un certo significato.

In termini di contributo alla teoria, la ricerca rappresenta a nostro parere un piccolo ma significativo passo in avanti rispetto alle posizioni, dominanti in letteratura: queste, infatti, da una parte sostengono la "superiorità" di una successione preparata con cura e in maniera graduale, dall'altra individuano come prioritario il trasferimento delle competenze originarie dell'impresa attraverso le successive generazioni.

Riguardo alle implicazioni sulla pratica manageriale, le evidenze osservate suggeriscono di abbandonare, ove ancora in uso, logiche rigidamente preordinate e sequenziali nella preparazione dei passaggi generazionali, considerando per esempio anche l'opportunità di eventuali "contaminazioni" con ambiti di competenza lontani da quelli originari dell'impresa e con particolari "sensibilità" che si è talvolta portati a ritenere estranee allo svolgimento di ruoli imprenditoriali e manageriali.

Sembra invece prematuro formulare suggerimenti univoci per l'elaborazione di *public policies*. Questa possibilità appare subordinata ad un approfondimento dei temi della ricerca e ad un allargamento della base di indagine. Sebbene, infatti, il campione di imprese studiato presenti una certa varietà, tale da attenuare il rischio di distorsioni prodotte dall'appartenenza ad un unico settore e/o classe dimensionale e/o territorio, riteniamo che un ampliamento del campione possa favorire il riconoscimento di *best practices*, "modelli" organizzativi di riferimento o situazioni di contesto ricorrenti, rispetto ai quali proporre indicazioni normative.

Siamo tuttavia consapevoli che l'estensione dell'indagine non costituisca un mezzo sufficiente per poter ritenere generalizzabili i risultati della ricerca. Una valutazione dei limiti incontrati nel ricostruire i primi passaggi generazionali delle rispettive imprese, rispetto ai quali non sempre è stato possibile confrontare informazioni omogenee, suggerisce altresì di intraprendere uno sforzo teso all'affinamento delle tecniche di indagine.

Un'ulteriore riflessione sembra opportuna riguardo alla possibilità di estendere le acquisizioni della ricerca alla generalità delle imprese familiari. A nostro parere le considerazioni svolte possono ritenersi valide anche a livelli dimensionali maggiori, laddove l'attuale trend di performance e le opportunità di crescita siano in larga misura ascrivibili alle competenze "incastonate" nel tessuto familiare; insomma per

quelle imprese nelle quali il contenuto della *familiness* sembra contare, ancora oggi, più di capacità e conoscenze apportate da manager non appartenenti alla famiglia imprenditoriale.

Bibliografia

- Alvesson M., Sköldböck K. (2000), *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*, Thousand Oaks, C.A., Sage.
- Aronoff C.E., Ward J.L. (2000), More than family: Non-family executives in the family business, *Family Enterprise Publishers*.
- Bjuggren P.O., Sund L.G. (2001), "Strategic decision making in intergenerational successions of small and medium size family-owned businesses", *Family Business Review*, vol. 14, n. 1.
- Bjuggren P.O., Sund L.G. (2002), "A transaction cost rationale for transition of the firm within the family", *Small Business Economics*, vol. 19, 123-133.
- Bonti M., Cori E. (2002), "Tra imprenditorialità artigiana e postfordismo: riflessioni sulla dinamica organizzativa della media impresa", *Studi e Note di Economia*, n. 1.
- Cabrera-Suàrez K., De Saà-Pèrez P., Garcia-Almeida D. (2001), "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review*, vol. 14, n. 1.
- Cadieux L. (2005), "La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur", *Revue Internationale du PME*, vol. 18, n. 3-4, 31-50.
- Chirico F., Nordqvist M. (2009), "Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family business", *International Small Business Journal*, October.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari*, Egea, Milano.
- Del Bene L. (2005), *Aziende familiari tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino.
- 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*, vol. 17, 143-162.
- Dyer W.G. (2006), "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- Fahed-Sreih J., Djoundourian S. (2006), "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, 19 (3).

- Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B. (1999), "Stages and transitions: Measuring change in the family business", *Family Business Review*, vol. 12, n. 4.
- Ghoto T., (2010), "Secret of the family business longevity in Japan from the social capital perspective", Proceedings, 10th Annual Ifera Family Businesses Research Conference, Lancaster.
- Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), "A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 1.
- Habbershon T.G., Williams M., Macmillan I.C. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n.4.
- Handler W.C. (1990), "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur & next-generation family members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.15, n. 1.
- Handler W.C. (1994), "Succession in family businesses: A review of the research", *Family Business Review*, vol. 7, n. 2.
- Handler W.C., Kram K.E. (1988), "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", *Family Business Review*, vol. 1, n. 4.
- Ibrahim A.B., Lam J., Soufani K. (2009), "A Study of factors contributing to longevity in a family business dynasty", Proceeding, 9th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Cyprus, June.
- Janjuha-Jivraj S., Woods A. (2002), "Successional Issues within Asian family firms: Learning from the Kenyan Experience", *International Small Business Journal* 20(1).
- Koiranen M. (2002), "Over 100 Year of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring The Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", *Journal of Management*, 33 (5).
- Lank A.G. (2001), "Determinants of the longevity of the family business", *12th Annual World Conference of the Family Business Network*, Rome.
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession", *Entrepreneurship Theory & Practice*, summer.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (1978), "Management succession in the family business", *Journal of Small Business Management*, July.
- Lussier R.N., Sonfield M.C. (2010), "A Six-Country Study of First-, Second-, and Third-Generation Family Businesses," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 16 n. 5, 414-436.
- Mc Givern C., (1978), "The dynamics of management succession", *Management Decisions*, vol. 16, n. 1.
- Miller D., Steier L.P., Le Breton-Miller I. (2003), "Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 513-531.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business Book.

- Morris M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. (1997), "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, vol. 12.
- Murray B. (2003), "The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective", *Family Business Review*, vol. 16, n. 1.
- Padroni G. (2007), *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano.
- Preti P. (2000), "Piccola impresa e polimorfismo organizzativo", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 179.
- Schwass J. (2005), *Wise growth strategies in leading family businesses*, Houndmills, Palgrave.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n. 1.
- Sharma P., Nordqvist M. (2008), "A Classification Scheme for Family Firms: From family values to effective governance to firm performance", *Family Values and Value Creation: The Fostering Of Enduring Values Within Family-Owned Businesses* (pp. 71-101). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Sonfield M.C., Lussier R.N. (2004), "First-, Second- and Third-Generation Family Firms: A comparison", *Family Business Review*, vol. 17, n. 3.
- Steier L. (2001), "Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital", *Family Business Review*, vol. 14, n. 3.
- Tagiuri R., Davis J.A. (1996), "Bivalent attributes of the family firms", *Family Business Review*, vol. 9, n. 2.
- Tàpies J., Fernández M. (2010), "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", *WP 866*, July, IESE Business School – University of Navarra.
- Williams D., Jones O. (2010), "Factors associated with longevity of small, family-owned firms", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 14, 37-56.
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, C.A., Sage.

Mariacristina Bonti

Professore Associato di Organizzazione Aziendale
Dipartimento di Economia Aziendale "E. Giannessi"
Università degli Studi di Pisa
via Ridolfi 10
56124 Pisa
E-mail: mcbonti@ec.unipi.it

Enrico Cori

Professore Associato di Organizzazione Aziendale
Dipartimento di Management
Università Politecnica delle Marche
piazzale Martelli 8
60121 Ancona
E-mail: e.cori@univpm.it