

La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili

Mario Turco - Roberta Fasiello¹

Sommario: 1. Premessa - 2. L'impresa familiare: il ruolo degli attori e la loro influenza sulla finalità aziendale - 3. Il ricambio generazionale e l'individuazione degli elementi di vulnerabilità delle piccole imprese familiari - 4. La conservazione delle conoscenze imprenditoriali, quale presupposto della perdurabilità delle imprese familiari - 5. Un modello di gestione del passaggio generazionale basato su una visione "allargata" delle risorse intangibili - 6. Applicazione del modello concettuale a casi di studio pilota - 6.1. Metodologia di ricerca - 6.2. Il passaggio generazionale nella società Fonderie De Riccardis s.r.l. - 6.3. Il passaggio generazionale nell'impresa "Fratelli Cassano & C. s.r.l." - 7. Considerazioni conclusive e limiti applicativi

Abstract

The proposed work aims to take part in the outstanding theoretical and empirical debate on the family businesses' need to formulate a business strategy that will be able to preserve the enterprise continuity in the market. With regard to this, the management of the succession plays a crucial role in the enterprise life because it can correspond to a critical phase as well to an opportunity for the growth of the enterprise. This study wants to propose a conceptual model based on intellectual capital and its transferring for the valuation of the succession and its probability of success in the family businesses. This model can be used in particular for the small family businesses in which the position of entrepreneur figure is central and a sort of institutional overlap is generated among the firm, the entrepreneur and family members, able to influence each other.

¹Sono da attribuire a Mario Turco i paragrafi 4, 5 e 6.3, a Roberta Fasiello i paragrafi 2, 3, 6.1 e 6.2.

1. Premessa

La conservazione, nel tempo, delle conoscenze distintive rappresenta una delle problematiche fondamentali per la sopravvivenza di una qualunque azienda. Nella fattispecie delle imprese familiari ciò è ancora più accentuato in quanto tali conoscenze sono sedimentate soprattutto nella figura dell'imprenditore. Da questo punto di vista, le imprese familiari sono maggiormente più vulnerabili, rispetto alle altre imprese, ai cambiamenti e soprattutto a quelli verificabili in sede di passaggio generazionale. La sostituzione dell'imprenditore, fonte e depositaria dell'ampio patrimonio conoscitivo dell'azienda, può causare una perdita di "sapere" tale da inficiare il divenire del processo di creazione del valore. Il mantenimento di tali risorse richiede, pertanto, strategie volte a favorire il trasferimento di tali conoscenze in capo al successore, il quale dovrà garantire allo stesso tempo la loro valorizzazione. In considerazione della evidenziata prospettiva di analisi, il presente lavoro intende analizzare la dinamica del trasferimento delle conoscenze imprenditoriali, proponendo un modello concettuale, i cui elementi costitutivi sono riconosciuti negli studi economico-aziendali, che possa essere utile ad identificare gli aspetti di maggiore criticità che le piccole imprese familiari devono gestire in sede di passaggio generazionale e che incrementano il rischio di insuccesso del passaggio generazionale. Il modello proposto rappresenta un'evoluzione di proposizioni già prospettate in letteratura, in quanto include tra le variabili esaminate, oltre al profilo dell'imprenditore, del successore e della struttura organizzativa, anche lo stato delle relazioni interne ed esterne all'impresa. L'introduzione nel modello di tale ultima variabile deriva dalla consapevolezza che il "valore di legame" tra tutti i soggetti interni ed esterni all'azienda, compreso anche quello esistente all'interno del nucleo familiare, rappresenta un elemento indispensabile per la continuazione dell'attività e la conservazione del valore delle imprese familiari.

2. L'impresa familiare: il ruolo degli attori e la loro influenza sulla finalità aziendale

L'impresa familiare rappresenta un fenomeno diffuso sia a livello nazionale, sia a livello internazionale (Centro studi sull'impresa di famiglia, 2001), il cui peso a livello socio-economico è stato riconosciuto nel tempo. Trattasi di un modello di impresa a cui, fino agli anni Settanta, è stata attribuita natura transitoria poiché interpretato come fase di passaggio obbligata per lo sviluppo di imprese di grande dimensione (Berle e Means, 1932; Steindl, 1945; Chandler, 1977). In seguito, il peso e la persistenza delle imprese familiari 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 tali tipologie di aziende.

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; Corbetta, 2008; Corbetta e Marchisio, 2000) a prevalente controllo di natura familiare (Giacomelli e Trento, 2005; Schillaci, 2008)².

Ne deriva che potendo qualificare come imprese familiari entità aziendali molto diverse fra loro per dimensione, fatturato e modello proprietario e di *governance*, nasce l'esigenza di identificare gli elementi definitori di una impresa familiare, anche per poter inquadrare in tale ambito l'oggetto specifico di indagine del presente lavoro. Elemento comune a tutte le definizioni di impresa familiare è il legame che si individua tra la famiglia e l'impresa, ma tale legame può esplicarsi a diversi livelli (a livello proprietario e/o di governo e/o direttivo) e con differenti modalità, generando una evidente difficoltà a ricondurre ad un'unica definizione i diversi aspetti che possono caratterizzare l'impresa familiare nella loro varietà di manifestazione.

Nella letteratura si riscontrano definizioni che richiamano la presenza di una famiglia (o di un ristretto numero di famiglie) nella proprietà dell'impresa, tale da assicurarne il controllo (Barry, 1975). In altre definizioni, si fa riferimento all'influenza dominante della famiglia non solo a livello di controllo, ma anche nell'ambito del governo dell'impresa (Dyer, 1986; Chua, Chrisman and Sharma, 1999); come ancora in altre, si individua come elemento distintivo il reciproco condizionamento che viene a determinarsi tra famiglia ed impresa (Davis, 1983; Ferrero, 1989)³.

È evidente che il ruolo esercitato dalla famiglia può essere anche assoluto, cioè, sia a livello proprietario, sia a livello di governo e di direzione aziendale, ma più spesso si tratta di un ruolo avente carattere dominante che si riflette sull'organizzazione e sulla gestione dell'impresa. In relazione a ciò, si qualificano come familiari quelle imprese nelle quali (Corbetta, 1995):

- il *controllo aziendale* è detenuto da una o più famiglie in virtù del possesso totale (proprietà familiare chiusa) o maggioritario (proprietà familiare aperta) del capitale

²Da una ricerca condotta dalla Camera di Commercio di Milano – CedCamera - nel novembre 2008 risulta che su 5.255 migliaia di imprese attive, ben 4.013 migliaia sono rappresentate da imprese a conduzione familiare. Nell'ambito delle imprese familiari non è trascurabile il numero di imprese di media dimensione. A tal riguardo, recenti ricerche attestano che in Italia su 6.816 aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro, ben 3.893 aziende, rappresentative del 57,1% del totale, sono a controllo familiare. Corbetta G. – Minichilli A., Quarato F., Osservatorio AUB sulle aziende familiari, Università Bocconi – AIDAF, terza edizione, 2011.

³Per una rassegna della letteratura, si rinvia a: Handler W.P. (1989); Chrisman J.J., Chua, J., Sharma P. (1996). Nella letteratura italiana, si vedano anche, tra gli altri: Corbetta G. (1995); Di Stefano G. (1996); Dell'Atti A. (2007).

di rischio;

- il *governo aziendale* è prevalentemente esplicato da uno o più familiari con l'esercizio totale e diretto del ruolo imprenditoriale, cui può associarsi anche l'assunzione di tutte o parte delle funzioni manageriali.

Con particolare riguardo ai profili di governo aziendale, possono riscontrarsi due tipologie di imprese familiari agli antipodi:

- le imprese familiari nelle quali tutte le funzioni imprenditoriali e manageriali sono accentrate in un unico individuo (imprenditore) o in un numero ristretto di soggetti appartenenti al nucleo familiare;
- le imprese familiari nelle quali le funzioni imprenditoriali, ma soprattutto manageriali, sono attribuite anche ad individui estranei alla famiglia.

Generalmente, nell'ambito della prima tipologia rientrano quelle imprese che presentano un grado di accentrimento molto elevato della proprietà tra i familiari (spesso anche assoluto), da cui deriva anche la riconducibilità di tale categoria di imprese a realtà aziendali di piccola dimensione. Diversamente, nella seconda tipologia si individuano comunemente quelle imprese aperte alla partecipazione al capitale di rischio da parte di soggetti non familiari nelle quali, anche grazie alle conseguenti maggiori capacità finanziarie, si implementano più facilmente modelli direzionali di tipo manageriale, tipici di aziende di medio-grande dimensione.

Con ciò non si vuole escludere la possibilità che vi siano imprese familiari di piccola dimensione nelle quali vi siano soggetti estranei alla famiglia, che possono anche partecipare all'esercizio della funzione imprenditoriale ed ai quali sono totalmente demandate le funzioni manageriali, ma ciò risulta essere una fattispecie sicuramente meno frequente. A di là di tali differenziazioni, ciò che caratterizza l'impresa familiare e la differenzia rispetto agli altri modelli di azienda è la coesistenza di tre sistemi tra loro interdipendenti: la famiglia, l'azienda ed il patrimonio dell'imprenditore (Gersick, 1997; Le Breton-Miller et al., 2004; Ward, 1987).

Tra tali sistemi si viene a creare una sovrapposizione istituzionale (Lansberg, 1983; Davis e Tagiuri, 1989) che genera dei meccanismi di influenza reciproca e di interazione continua da cui possono scaturire situazioni di rischio per la continuità dell'impresa riconducibili alla nascita di conflittualità tra i membri della famiglia ovvero a situazioni nelle quali le esigenze della famiglia e/o dell'imprenditore finiscono per prevalere su quelle aziendali.

Ora, in considerazione delle definizioni e delle classificazioni sopra riportate, è evidente che la sovrapposizione istituzionale tra famiglia ed impresa e l'influenza determinante dell'imprenditore e dei suoi familiari sulla vita dell'azienda si determina, in particolar modo, nelle piccole imprese familiari che adottano un modello direzionale di tipo imprenditoriale. In tali imprese, diffusamente fondate su modelli imprenditoriali puri (Marchini 2000) appare, infatti, più elevato il rischio che le finalità aziendali vengano subordinate a quelle familiari e si pone un problema di conservazione del valore dell'impresa nel tempo che si riconduce alla gestione ed al

trasferimento del patrimonio di conoscenze e di competenze che risiedono prevalentemente nella figura dell'imprenditore. A tal riguardo, giova ricordare che l'impresa, quale istituto destinato a perdurare (Zappa, 1957), presenta una propria finalità istituzionale riconducibile alla capacità di creare durevolmente valore in termini di produzione e di equa distribuzione della ricchezza⁴. In relazione a ciò, il sistema impresa adempie al proprio ruolo nella misura in cui opera in condizioni di economicità, ossia si rivela capace di creare ricchezza nel tempo in virtù dell'adozione di comportamenti gestionali razionali e della congrua remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati in relazione al contributo da loro apportato (Onida, 1971; Cassandro, 1980; Di Cagno, Adamo e Giaccari, 2011).

Nell'ambito delle imprese familiari, e soprattutto nelle imprese di piccola dimensione con proprietà familiare e governo imprenditoriale, è maggiore il rischio che le scelte aziendali siano compiute per soddisfare delle esigenze personali dell'imprenditore (desiderio di affermazione, realizzazione, egocentrismo, ecc.) e che l'ingresso in azienda dei familiari e la loro remunerazione siano determinati dall'esigenza di garantire un tenore di vita paritario a tutti i componenti della famiglia, a prescindere dalla quantità e dalla qualità del loro contributo alla produzione di ricchezza. Ciò, comporta l'abbandono nella conduzione aziendale di criteri di razionalità amministrativa ed il subordinamento delle condizioni di esistenza dell'impresa alle vicende umane dell'imprenditore e del suo nucleo familiare.

Ne deriva, quindi, che per la perdurabilità delle piccole imprese familiari risulta di fondamentale importanza per l'imprenditore comprendere che la gestione aziendale deve essere finalizzata alla creazione ed alla conservazione del valore nel tempo e che ciò dipende:

- dalla capacità dell'imprenditore di trasferire alla generazione successiva ed all'organizzazione aziendale il patrimonio di conoscenze tacite e di relazioni che si riconducono alla sua persona (Nonaka, 1994; Cabrera-Suarez et al., 2001; Steir, 2001) al fine di accrescere l'autonomia dell'azienda e di ridurre la dipendenza dalla sua figura (Handler, 1990; Le Breton-Miller et al., 2004);
- dal riconoscimento degli elementi di vantaggio competitivo delle imprese familiari, che, se valorizzati, possono incidere favorevolmente nei processi di creazione di valore (Olivotto, 2000; Tiscini, 2001);
- dall'identificazione dei fattori di rischio riconducibili al forte ruolo imprenditoriale ed alle relazioni che si determinano tra impresa-imprenditore-famiglia (De Massis et al., 2008; Sharma et al., 2001; Venter et al., 2005) e che devono essere adeguatamente gestiti e fronteggiati.

⁴Sulle finalità dell'azienda nella dottrina aziendale italiana, si vedano, tra gli altri, i contributi di: Amaduzzi A. (1978) p. 20; Azzini L. (1982) p. 26 e ss.; Ferrero G. (1968) p. 25 e ss.; Giannessi E., (1960) p. 46; Guatri L., Vicari S. (1994) p. 79; Zappa G. (1962) p. 557; Zappa G. (1956) p. 37. Per ulteriori approfondimenti bibliografici, si rinvia a: Adamo S. (1999), p. 259 e ss.

La considerazione di tali aspetti nelle piccole imprese familiari si rivela determinante soprattutto nella fase del passaggio generazionale in cui l'incidenza dei fattori di rischio riconducibile ai legami familiari ed all'accentramento delle competenze e dei poteri nella figura dell'imprenditore si presenta con maggiore evidenza (Ambrose, 1983; Barnes and Hershon, 1976; Barry, 1975; Cafferata, 1993; Feltham et al., 2005; Gersick et al., 1997; Peiser and Wooten, 1983; Perricone et al., 2001). L'assenza di un'adeguata gestione di tali elementi, può mettere a repentaglio la stessa sopravvivenza dell'impresa familiare (Mazzola, 1996; Nobolo, 2000; Tiscini, 2001) in relazione alla progressiva riduzione delle relative capacità prospettiche di produzione di ricchezza.

3. Il ricambio generazionale e l'individuazione degli elementi di vulnerabilità delle piccole imprese familiari

La successione aziendale deve essere considerata come un processo che richiede un'attenta programmazione (Barach e Gantisky, 1995; Ip e Jacobs, 2006) ed il cui obiettivo è quello di garantire la continuità dell'impresa.

Numerose ricerche svolte sia a livello nazionale (Devecchi, 2008; Corbetta e Lassini, 2002; Gnan e Montemerlo, 2003; Vergani, 2003), sia a livello internazionale (Beckhard e Dyer, 1983; Kets de Vries, 1993; Le Breton-Miller et al., 2004; Ward, 1987) riscontrano l'elevato rischio di cessazione aziendale nella fase della successione aziendale alla seconda e, ancor più, alla terza generazione familiare.

Tuttavia, non tutti i processi di successione aziendale determinano la continuazione dell'attività d'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 (Lassini, 2005). In tale situazione, 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 esclusivamente rivolta ai processi di successione che implicano la continuazione dell'attività aziendale nell'ambito della famiglia. In relazione a ciò, il passaggio generazionale si definisce come un processo attraverso il quale si perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale di rischio e/o del governo aziendale in capo al soggetto o a più soggetti appartenenti allo stesso nucleo familiare (Corbetta and Preti, 1988). Ne deriva, quindi, che il successo del passaggio generazionale si riconduce alla capacità dell'impresa familiare di continuare la propria esistenza nel tempo grazie al subentro

nel controllo dell'impresa di uno o più discendenti della stessa famiglia (Corbetta, 1995).

Inoltre, nelle imprese familiari di medio-grande dimensione la successione può anche implicare l'ingresso di manager esterni cui affidare in tutto o in parte il governo aziendale (Compagno, 1999; Bruni, 1999). Invece, nelle piccole imprese familiari l'imprenditore, per motivazioni di ordine economico ed affettivo, attua generalmente il passaggio generazionale trasferendo la proprietà ed il controllo dell'impresa al figlio/a o ai figli, individuati come successori, dalle cui capacità dipende la prospettiva reddituale dell'impresa e la sua stessa sopravvivenza.

Ne deriva, quindi, che nelle piccole imprese familiari a governo imprenditoriale, costituenti l'ambito di indagine del presente studio, il processo di ricambio generazionale dipende essenzialmente dalla figura dell'imprenditore (Beckhard, Dyer, 1983) e dalla sua concezione d'impresa (Coda, 1986; Sorci, 2002). La centralità della figura dell'imprenditore, associata alla scarsità di risorse finanziarie, non favorisce l'attuazione di una programmazione di tale particolare momento della vita aziendale (Bertella, 1995; Compagno, 2003; Marchini, 2000; Piantoni, 1990; Schillaci, 1990) che costituisce la maggiore sfida che tali imprese sono chiamate ad affrontare (Le Breton-Miller et al., 2004). In relazione a ciò, si rende ancor più necessaria, rispetto ad altre imprese maggiormente strutturate e meno accentrate, la maturazione di una consapevolezza da parte dell'imprenditore dei rischi connessi a tale fase della vita aziendale, che devono essere fronteggiati tempestivamente grazie ad una adeguata pianificazione da attuare su un ampio orizzonte temporale e non necessariamente in termini formali (Barach et al., 1988; Colombo, 2001; Corbetta, 1995; Dascher and Jens, 1999; Longenecker, Schoen, 1978; Piantoni, 1990; Rovaris, 2001; Sheperd, Zacharakis, 2000; Ward, 2000).

Nell'ambito del processo successorio possono identificarsi tre fasi principali (McGivern, 1978) 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. La durata e la criticità di tali fasi dipende dalle caratteristiche specifiche dell'impresa familiare considerata in relazione al settore di riferimento, all'ambiente competitivo, alla struttura organizzativa, allo stadio di sviluppo dell'impresa e soprattutto alla personalità dell'imprenditore ed all'influenza della famiglia (Del Bene, 2005).

Una **prima fase**, antecedente alla successione, può ricondursi al momento in cui l'imprenditore assume la consapevolezza di dover tramandare il proprio ruolo. Tale consapevolezza può emergere sin dalla costituzione dell'azienda, aspetto che denota un atteggiamento positivo dell'imprenditore volto a favorire la continuità dell'impresa nel tempo, oppure, in senso negativo, può essere non adeguatamente sentita e gestita o del tutto rinviata.

La **seconda fase** della successione inizia quando l'imprenditore individua la figura del potenziale successore all'interno della propria famiglia. Tale individuazione può essere fonte di conflitti familiari e può generare anche problemi di accettazione

da parte della struttura aziendale. Occorre precisare che non sempre tale fase risulta nettamente separata dalla precedente in quanto l'imprenditore può anche maturare una scelta in merito al soggetto cui intende affidare il ruolo imprenditoriale, ma può preferire non ufficializzare l'individuazione sia per poter consolidare nel tempo le proprie convinzioni, sia per ridurre la nascita di situazioni conflittuali favorendo una graduale e naturale accettazione del ruolo del successore da parte degli altri componenti della famiglia e dell'intera struttura organizzativa. In tale ultimo caso, tale seconda fase può anche prendere avvio senza l'ufficializzazione di un successore, ma con l'individuazione tacita di un soggetto quale potenziale successore.

La **terza fase**, identificata come successiva alla successione, è caratterizzata dall'effettivo subentro del successore (o dei successori) nel ruolo imprenditoriale. In tale fase, può anche determinarsi, per un certo periodo di tempo, una coesistenza tra vecchia e nuova generazione, ma affinché la successione possa ritenersi avvenuta occorre che si sia verificato un ribaltamento dei ruoli tra le due generazioni. Ne consegue che, a successione compiuta, il precedente imprenditore laddove continui ad operare nella struttura aziendale debba limitarsi a svolgere un ruolo di supporto, senza intaccare l'autonomia decisionale e gestionale del soggetto che è subentrato nel ruolo imprenditoriale. Tuttavia, se il successore non possiede adeguate competenze e doti imprenditoriali tale terza fase può identificare l'inizio del declino per l'impresa familiare con conseguente riduzione delle prospettive reddituali future. Diversamente, la successione può rappresentare anche una occasione di sviluppo per l'impresa familiare che, sfruttando le nuove competenze in possesso del successore, può realizzare quelle innovazioni di prodotto, di processo o organizzative rese necessarie dai cambiamenti dell'ambiente competitivo ed indispensabili per mantenere o accrescere la competitività dell'impresa nel tempo (Brunello and Bornello, 2003; Costa, 1999; Devecchi, 2007; Golinelli, 1974; Mastroberardino, 1996; Niccolò, 2000; Preti, 1991; Sottoriva, 2002).

Nel presente studio l'attenzione è principalmente rivolta alla seconda fase della successione nella quale risulta individuato un successore, anche solo in termini potenziali, ed è in corso il processo di gestione e di trasmissione di conoscenze imprenditoriali alla base del processo di ricambio generazionale (Paolone, 1996). A tal riguardo, si ritiene, infatti, che in una piccola impresa familiare, il successo di un passaggio generazionale dipenda essenzialmente dalla capacità dell'imprenditore di trasferire al successore, mediante varie modalità di preparazione della successione, il patrimonio di risorse intangibili, spesso tacite ed intrasferibili, che risiedono nella sua persona (Barach, Ganistky, 1995; Cabrera, Suarez et al., 2001; Kelly et al., 2000; Le Breton, Miller et al., 2004; Piantoni, 1995; Sorci, 2002; Zocchi, 2004).

Evidentemente alcuni caratteri della piccola impresa familiare incrementano i rischi che il passaggio generazionale all'interno della famiglia produca effetti negativi sulla capacità dell'impresa di creare durevolmente valore. Infatti, se da un lato, si è consapevoli che le imprese familiari, anche di piccola dimensione, presentano delle caratteristiche che ne motivano il successo, quali la capacità di adattamento e

soprattutto la creazione di competenze distintive difficilmente imitabili ed appropriabili dalle imprese concorrenti (Corbetta, 1995; Corno, 1989; Polanyi, 1958), da altro lato, occorre essere altrettanto consapevoli che tali punti di forza possono rappresentare delle fonti durature di vantaggio competitivo solo se si attua un processo di trasmissione del sapere imprenditoriale alle successive generazioni e se si gestiscono adeguatamente i fattori di rischio riconducibili al legame esistente tra famiglia, impresa ed imprenditore. Legame che caratterizza principalmente l'impresa familiare a governo imprenditoriale di piccola dimensione, rendendola vulnerabile a condizionamenti e conflittualità (Boldizzoni, 1988; Dyer, 1982; Miller et al., 2006).

Gli elementi di rischiosità tipici delle piccole imprese familiari che adottano modelli direzionali di tipo imprenditoriale si riconducono prevalentemente:

- **all'assetto istituzionale non strutturato ed all'accentramento dei poteri nella figura dell'imprenditore** (che comportano: accentramento dei poteri di controllo e di governo nella figura dell'imprenditore; mancanza di figure cui sono attribuite funzioni direzionali con adeguati livelli di autonomia; esistenza di sistema di *relazioni sociali* create dall'imprenditore e gestite solo o prevalentemente dalla sua persona che si rapporta con clienti, fornitori e finanziatori);
- **alla sovrapposizione tra finalità aziendali ed esigenze familiari con il rischio che le prime siano condizionate o subordinate alle seconde** (logiche e regole familiari possono influire nei processi decisionali aziendali ed, in particolar modo, nelle scelte che l'imprenditore assume nella fase della successione aziendale);
- **al ruolo centrale dell'imprenditore nelle attività di governo e di direzione aziendale** (la perdurabilità dell'impresa dipende dall'atteggiamento dell'imprenditore che, identificando la vita dell'impresa con la propria, può tralasciare di pianificare la successione, attribuendo prevalente attenzione alle problematiche di tipo operativo e logistico con scarsa considerazione dei processi di acquisizione, gestione e trasmissione delle conoscenze);
- **alla scarsità di risorse finanziarie** (che rende difficile il ricorso a professionalità esterne o all'assunzione di figure manageriali nell'impresa e che frenano l'attuazione di strategie aziendali di sviluppo).

L'individuazione di tali elementi di vulnerabilità della piccola impresa familiare e la consapevolezza che il loro potenziale impatto negativo può pregiudicare la sopravvivenza dell'impresa familiare nel tempo si ritiene rappresentino il punto di partenza per una adeguata gestione del passaggio generazionale il cui successo deriva essenzialmente dalla capacità di trasmissione delle risorse intangibili e dall'attenuazione dell'influenza negativa esercitata da tali fattori di rischiosità tramite opportune e programmate azioni di intervento da parte dell'imprenditore.

4. La conservazione delle conoscenze imprenditoriali, quale presupposto della perdurabilità delle imprese familiari

La creazione del *valore sostenibile*, quale obiettivo funzionale dell'impresa, richiede affinché assuma il carattere della perdurabilità economico-sociale, di essere sostenuta da continui processi innovativi. Questi hanno una valenza fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale, in quanto fattori influenti sulle leve competitive delle aziende (tempi di realizzazione produzioni, qualità e varietà prodotti, prezzi, consonanza con l'ambiente circostante, etc.)⁵.

Nell'attuale contesto competitivo, l'innovazione riguarda tutte le aree funzionali dell'impresa ed è garantita dalla ricostituzione continua delle risorse necessarie a comporre la più idonea dotazione patrimoniale aziendale. Trattasi di condizioni potenzialmente utili alla gestione riconducibili soprattutto alla conoscenza, la quale per essere utile al funzionamento economico dell'azienda deve tradursi in *capacità di saper fare*, ossia di partecipare all'ottenimento dei risultati economici, aggiungendo nuovo e più elevato valore ai beni che si intende produrre⁶.

La conoscenza per essere accreditata come risorsa aziendale deve essere *implementata* in un certo ambiente economico-produttivo, *contestualizzata* in ambito organizzativo, *utilizzata* e deve *trasformarsi in valore* per l'azienda, nel senso che deve tramutarsi da conoscenza astratta in conoscenza pratica, fonte di risultati economici. In questi termini, la conoscenza può:

- sedimentarsi a livello degli individui operanti internamente all'impresa (**conoscenza personale o individuale**);
- incorporarsi in beni materiali ed immateriali (**conoscenza strutturale**);
- stratificarsi in comportamenti ripetuti (*routines*, consuetudini, etc.) e contestualizzati nel tempo da chi opera all'interno dell'organizzazione aziendale (**conoscenza organizzativa**);
- manifestarsi fuori dell'assetto aziendale in condizioni ambientali e rapporti relazionali intrattenuti con i diversi interlocutori sociali e competitivi (**conoscenza relazionale**)⁷.

Le diverse connotazioni della conoscenza, in parte legate inscindibilmente alla struttura e al funzionamento aziendale, concorrono a costituire il cosiddetto **patrimonio intellettuale**, il quale rappresenta il *genoma* del sistema aziendale recante le indicazioni in merito al suo possibile sviluppo.

⁵Per approfondimenti sul concetto di valore "sostenibile" si rinvia a Freeman R.E. (1984); Coda V. (1988); Catturi G. (2007); Sorci C. (2007); Molteni M. (2011).

⁶In merito alla conoscenza, quale risorsa aziendale, si rinvia a Polany M. (1958); Winter S.G. (1994); Turco M. (2004).

⁷Sull'argomento, Cfr. Penrose E. (1959); Itami H. (1987); Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997); Stewart T.A. (1997); Sveiby K.E. (1997); Edvinsson L., Malone M. (1997).

La dinamicità dei mercati richiede che tale patrimonio intellettuale sia continuamente aggiornato in relazione all'evoluzione tecnologica. In particolare, le risorse strutturali, generalmente di natura materiale e soggette a consumo, necessitano di essere "rigenerate" tramite la capacità finanziaria (interna o esterna) dell'azienda a sostituirle con altri beni, mentre le altre conoscenze, essendo di natura intangibile ed avente il carattere *firm specific*, richiedono un continuo processo di "riqualificazione" (Turco, 2004).

L'aggiornamento tecnologico di questo ampio e variegato patrimonio di risorse di natura diversa segue percorsi differenti. Precisamente, la "riqualificazione" delle conoscenze individuali a disposizione pro-tempore dell'azienda, difficilmente trasferibili e ad alto rischio depauperamento, può avvenire tramite l'esperienza, la formazione, le relazioni, le motivazioni.

Diversamente, la riconversione delle conoscenze organizzative, essendo risorse dal ridotto rischio di dispersione, ma con un alto rischio di resistenza al cambiamento, richiede modifiche radicali nei comportamenti, nelle esperienze o nei ruoli delle persone coinvolte nei processi aziendali, onde evitare la cosiddetta "trappola da consuetudine"⁸.

Infine, la conoscenza relazionale presuppone la continua conoscenza delle attese, aspettative ed esigenze dei soggetti interessati all'azienda, oltre alla capacità di alimentare e sostenere un continuo flusso di informazioni.

Quanto sopra delineato è riconducibile ad una prospettiva dinamica di concepire il funzionamento del sistema aziendale, la quale presuppone l'acquisizione di sempre nuove conoscenze, trasformandole in capacità e abilità di livello sempre più elevato. A tal riguardo, nel lungo periodo, le imprese non si distinguono in base a quanto conoscono ma in relazione al loro saper fare, il quale dipende dal modo in cui aggiornano, integrano ed utilizzano ciò che conoscono (Barney, 1991; Kogut and Zander, 1992; Teece et al., 1997).

Il riconoscimento dell'importanza del processo di "rigenerazione" e "riqualificazione" delle conoscenze rappresenta la condizione necessaria dell'economicità e, allo stesso tempo, il suo più importante risultato per effetto dell'accumulazione di esperienze, relazioni, informazioni (Rullani, 2011; Koironen and Chirico, 2006).

L'impostazione sommariamente descritta consente di rileggere il passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari in un'ottica differente da quella originaria fondata sul *resource based view*, per abbracciare un approccio di più ampio respiro focalizzato sul patrimonio intellettuale in ottica dinamica (Sirmon and Hitt, 2003)⁹. A tal riguardo, non sono le conoscenze aziendali possedute a garantire, di per sé, vantaggi competitivi sostenibili. Esse sono certamente rilevanti ma nella

⁸Sull'argomento, Nonaka J., Takeuchi H. (1995).

⁹Cfr. Hamel G., Prahalad C.K. (1990); Hamel G., Prahalad C.K. (1994); Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992); Leonard Barton D. (1992).

realizzazione del vantaggio competitivo un ruolo di primo piano deve attribuirsi alle capacità dell'azienda di organizzare e gestire il processo di aggiornamento di tali risorse. Segue che le peculiarità e la complessità che sono alla base di tali capacità a rendere difficile la loro individuazione, gestione, trasferimento, conservazione e valorizzazione¹⁰.

A tal riguardo, nell'ambito delle imprese familiari, ove convivono e interagiscono due sistemi sociali, ossia l'azienda e la famiglia, l'esigenza di "*conservare*" nel tempo un idoneo patrimonio intellettuale è ancora più accentuata.

Nella fattispecie, la dinamica della struttura del patrimonio intellettuale è influenzata in modo rilevante dalle capacità e conoscenze dell'*imprenditore*, fonte e, allo stesso tempo, detentore degli "originari" e "innovativi" valori distintivi dell'impresa. La conseguente "cultura" d'impresa si caratterizza per le conoscenze strategiche (capacità imprenditoriali, manageriali, organizzative, operative, etc.) e relazionali (rapporti con clienti, fornitori, finanziatori, comprensione sociale, etc.) dell'imprenditore, le quali non sono sempre pienamente percepibili se non al momento della sua scomparsa.

A rendere, inoltre, le manifestazioni del patrimonio intellettuale nelle imprese familiari ancora più complesse sono anche le "interferenze" (dirette o indirette) provenienti dal *successore* e dallo "***status del sistema famiglia***", di cui l'imprenditore ed il successore sono parti, così come autonomamente da ciascuno dei componenti familiari, coinvolti, a vario titolo, nella gestione d'impresa (soci familiari operanti, soci familiari non operanti, familiari operanti, familiari non operanti), in termini di coesione tra i componenti familiari, unità di intenti, livello di partecipazione all'attività imprenditoriale, etc..

Segue che l'analisi del patrimonio intellettuale presente nell'ambito delle imprese familiari non può prescindere dall'esplorazione dei caratteri specifici che sono alla base dell'interazione tra l'azienda, l'imprenditore, il successore ed i restanti membri della famiglia, partecipanti o meno all'attività d'impresa (Habbershon and Mary, 1999).

L'analisi dell'intensità ed influenza di tali "interazioni sociali", tipiche delle imprese familiari, può aiutare a meglio gestire il passaggio generazionale laddove si comprendono i meccanismi intrinseci attraverso cui le capacità dinamiche vengono generate e, conseguentemente, trasferite al successore, per poi, essere da quest'ultimo riproposte in conoscenza profittevole.

In tale ambito, si ritengono fondamentali fattori, quali la propensione dell'imprenditore a favorire l'inserimento del successore nei ruoli decisionali dell'azienda; la capacità e la volontà del successore a subentrare nel governo aziendale, valorizzando le conoscenze imprenditoriali necessarie per la continuità aziendale; il sostegno da parte della struttura organizzativa e dei diversi componenti

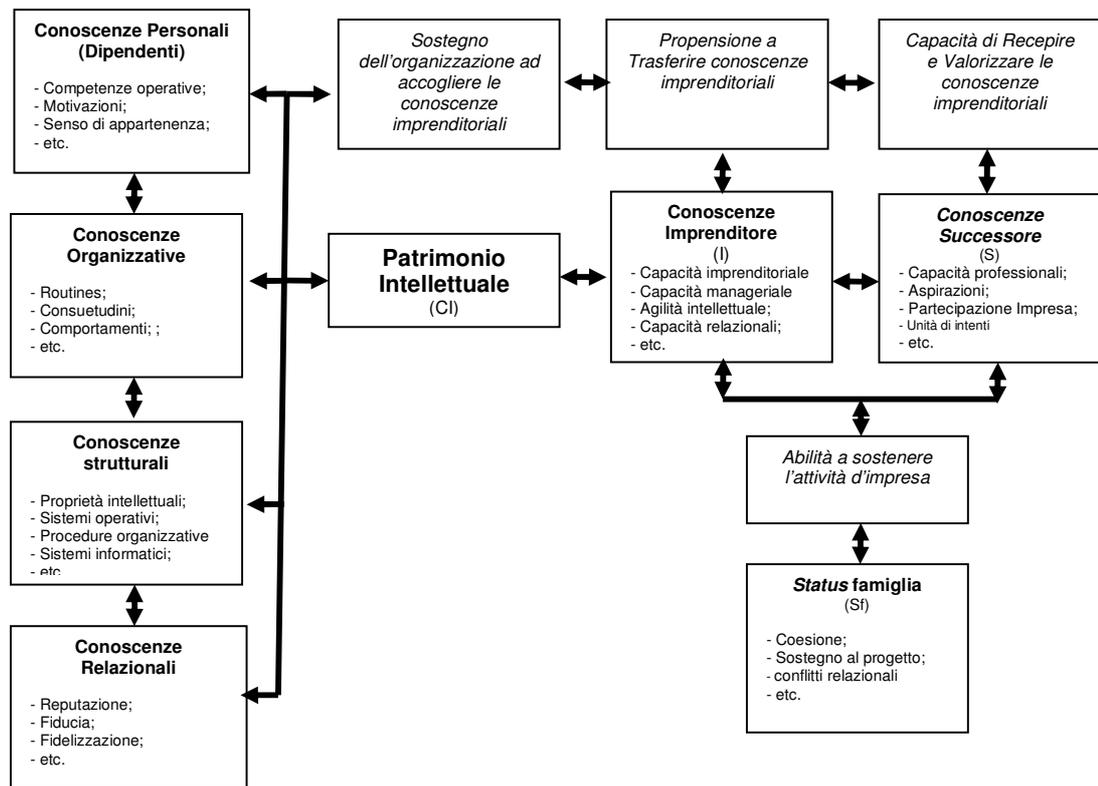
¹⁰Nonaka J., Takeuchi H. (1995); Buttignon F. (1996).

della famiglia coinvolti ed impegnati nel progetto d'impresa a sostenere l'inserimento del nuovo soggetto economico.

In questi termini, l'imprenditore, il successore, la struttura organizzativa, il sistema di famiglia ed i suoi singoli componenti, con i loro principi, valori e con ciò che può essere definito "**patrimonio sociale familiare**", svolgono un ruolo fondamentale se non decisivo nel caratterizzare, generare, conservare, sviluppare i valori dell'impresa di famiglia (Meyer, Herscovitch, 2001; Arregle et al., 2007; Turco, Fasiello, 2009).

La struttura del patrimonio intellettuale delle imprese familiari, con i suoi attori e fattori influenti sul passaggio generazionale, può schematizzarsi come segue (Figura 1).

Figura 1. La dinamica della struttura del patrimonio intellettuale nelle imprese familiari



Da quanto sopra evidenziato, si desume che nel corso del passaggio generazionale la gestione delle conoscenze imprenditoriali se sapientemente

governata può svolgere un ruolo decisivo per la sopravvivenza aziendale, in quanto può favorire processi innovativi e di cambiamento, laddove la “cultura” ed il patrimonio di conoscenze imprenditoriali sono tramandate, conservate e valorizzate dalle generazioni successive (Chirico, Salvato, 2008; Lipparini, 2002; Harvey, Evans, 1994).

Certamente, nel corso del processo di successione una delle questioni fondamentali è il trasferimento delle conoscenze tecniche, organizzative e dei processi economici dal proprietario-imprenditore al successore (**conoscenze imprenditoriali di primo livello**). Queste, traducendosi in un “saper fare”, possono essere trasferite previa opportuna e lungimirante convivenza di poteri e di “esperienze” lavorative (Sharma, 2004).

Difficilmente non trasmissibili sono, invece, le **conoscenze imprenditoriali di secondo livello**, ossia quelle riconducibili alle caratteristiche strettamente personali dell'imprenditore, quali fattori caratteriali, intuito, creatività, idee, fascino, cultura personale, stile di vita, passioni, capacità relazionali, disponibilità al sacrificio, e così via. Queste ultime conoscenze, essendo *firm specific*, si perdono con l'uscita dell'imprenditore dall'azienda, ragion per cui esse sono comunque sostituite da quelle proprie del successore (Torcivia, 1995).

E', quindi, l'interazione e la conseguente combinazione tra le conoscenze imprenditoriali di primo livello potenzialmente trasferibili dall'imprenditore uscente e le nuove conoscenze acquisite, apportate e sviluppate dall'imprenditore entrante a garantire la riformulazione dell'assetto del patrimonio intellettuale (Del Bene, 2005).

Lo stretto legame esistente tra la continuità dell'impresa familiare e la figura dall'imprenditore evidenzia l'importanza di gestire razionalmente i trasferimenti e la formazione delle **conoscenze imprenditoriali di primo livello**, che, come abbiamo detto, necessitano di essere conservate per garantire la sopravvivenza dell'impresa. Trattasi di conoscenza “tacita” di tipo strategico posseduta dall'imprenditore uscente che presenta la generale caratteristica di non fluire in maniera lineare e spontanea, tant'è che spesso si dissolve nel corso del divenire aziendale (Kogut, Zander, 1992).

Quanto evidenziato si rivela fondamentale per avviare un processo volto a modificare gradualmente, per tempo, il ruolo nei processi decisionali ed a livello di responsabilità aziendale dell'imprenditore e del successore. Nell'ambito di tale processo si dovrà favorire, prima, il trasferimento delle conoscenze (di primo livello) dell'imprenditore, di difficile formazione ed acquisizione; dopo l'integrazione graduale tra le conoscenze (di primo livello) dell'imprenditore e del successore; infine, la sostituzione e lo sviluppo delle conoscenze dell'imprenditore uscente con quelle del successore entrante.

Nella loro essenzialità, le considerazioni che precedono permettono di osservare il fenomeno delle successioni imprenditoriali e di gestirlo con successo laddove si associa una idonea programmazione volta, da una parte, a favorire il trasferimento di conoscenze dall'imprenditore al successore, dall'altra, a creare le condizioni affinché quest'ultimo sia nelle condizioni di recepire le conoscenze imprenditoriali, di

integrarle con quelle proprie e di generare ed apportare nuove conoscenze innovative, in modo da garantire l'eccellenza del cambiamento (Mouritsen, 2004).

La centralità delle conoscenze imprenditoriali nei processi di ricambio generazionale, permette di elaborare modelli concettuali strutturati sul patrimonio intellettuale in una prospettiva di flusso, ovvero di gestione dei trasferimenti di conoscenza aziendale.

5. Un modello di gestione del passaggio generazionale basato su una visione "allargata" delle risorse intangibili

Nell'ambito degli studi economico-aziendali sono stati proposti modelli concettuali sul passaggio generazionale che si prefiggono di offrire strumenti predittivi volti a far comprendere i possibili motivi di successo o insuccesso delle successioni imprenditoriali (Bracci, Vagnoni, 2011 - 2007; Venter et al., 2005; Salvato, 2004; Chirico, Salvato, 2008; Sharma, 2004; Wong, Apinwall, 2004).

In considerazione degli studi condotti sulle imprese familiari, il presente lavoro vuole proporre un modello di natura concettuale, il quale scaturisce da una rappresentazione mentale nella quale si combinano le diverse variabili influenti sul fenomeno osservato ed in cui si mettono in evidenza soprattutto le caratteristiche strutturali ritenute più rilevanti per governare correttamente l'evento osservato. In questi termini, il modello non intende essere normativo nel delineare le modalità di intervento per ciascuna impresa familiare, ma vuole rappresentare uno strumento, di prima approssimazione, interpretativo e predittivo delle variabili e degli elementi di rischio insiti negli accadimenti legati al ricambio generazionale.

La prospettiva accolta nel modello proposto è quella di ampliare l'analisi delle variabili già individuate in letteratura, introducendo un'ulteriore variabile, riconducibile al capitale relazionale.

Tale variabile è strutturata facendo riferimento sia al contesto delle relazioni intrattenute con gli stakeholder (interni ed esterni) dall'impresa, dall'imprenditore e dal successore, a cui, nell'ambito delle imprese familiari, si aggiungono quelle relative allo status della famiglia, nel senso ai rapporti tra l'imprenditore, il successore e i diversi membri del nucleo familiare. L'importanza del valore di queste relazioni nel passaggio generazionale è testimoniata dai diversi studi condotti e dalle vicissitudini di molte realtà aziendali (De Massis et al, 2008).

In particolare, il modello è costruito intorno ad una struttura basata su quattro variabili, tra loro interconnesse, coincidenti con le caratteristiche qualitative dei soggetti direttamente coinvolti nel processo di successione, rappresentati da:

- ***imprenditore;***
- ***successore;***

- **assetto strutturale-organizzativo;**
- **contesto delle relazioni aziendali;**

In merito alle caratteristiche dell'imprenditore, il modello si focalizza sul livello di capitale umano e di capitale sociale posseduto, il quale è direttamente connesso al ruolo che l'imprenditore ha nei processi innovativi ed in quelli decisionali strategici e tecnico-operativi, nonché al grado di accentramento delle funzioni aziendali ed ai rapporti con il successore e la struttura aziendale. Il minor coinvolgimento dell'imprenditore nelle decisioni aziendali e nei ruoli di responsabilità è testimonianza dell'avvenuto trasferimento di conoscenze strategiche in capo alla struttura aziendale o al successore. Ciò è presupposto indispensabile per la perdurabilità dell'azienda. Segue che relativamente al profilo dell'imprenditore uscente sono considerati elementi, quali: il suo grado di coinvolgimento nell'impresa; la sua capacità di delegare responsabilità; l'attività svolta all'interno dell'impresa; la responsabilità detenuta; il suo bacino di conoscenze; la sua capacità di trasmettere conoscenze; le relazioni instaurate con l'imprenditore entrante e, più in generale, con il sistema famiglia e il sistema impresa (Szulansky, 2000).

Particolare attenzione è, poi, riservata al profilo del successore, in termini di responsabilità assunte all'interno dell'impresa e di formazione ed esperienza acquisita. Il maggior coinvolgimento del successore nei processi decisionali e nei ruoli di responsabilità, oltre alla crescita delle sue conoscenze imprenditoriali, sono ritenute centrali per il buon esito del processo successorio. A tal riguardo, gli aspetti maggiormente osservati riguardano: il processo educativo; la formazione professionale; le conoscenze operative e strategiche possedute; le esperienze lavorative maturate internamente ed esternamente all'azienda di famiglia; il grado di motivazione a continuare l'attività d'impresa; l'attività svolta, i processi decisionali assunti all'interno dell'impresa, il grado di autonomia raggiunto; il livello delle relazioni instaurate con l'imprenditore uscente, con il sistema famiglia e, più in generale, con gli attori del sistema impresa (Watson, Hevett, 2006; Foster, 1995; Ward, 1990).

Altro aspetto su cui il modello si focalizza sono le caratteristiche dell'assetto strutturale-organizzativo dell'azienda. La presenza di una organizzazione manageriale dotata di un certo potere decisionale e supportata da idonee conoscenze strutturali e da diffuse conoscenze organizzative è presupposto importante che favorisce l'autonoma continuità aziendale, nonché l'uscita dell'imprenditore senza conseguenze di perdita di conoscenze imprenditoriali e l'ingresso del successore con conseguente potenziale valorizzazione delle capacità e attitudini possedute da quest'ultimo. I fattori ritenuti rilevanti di tale variabile sono individuati: nei profili formativi e professionali della componente personale; nel grado di automatismo degli aspetti tecnici dei processi produttivi; nelle strutture tecnologiche ed informatiche; nel grado di coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali; nel livello dei sistemi di programmazione e controllo; nell'esistenza di un

team di gestione capace di proporre soluzioni competitive e distintive (Corbetta, 1995).

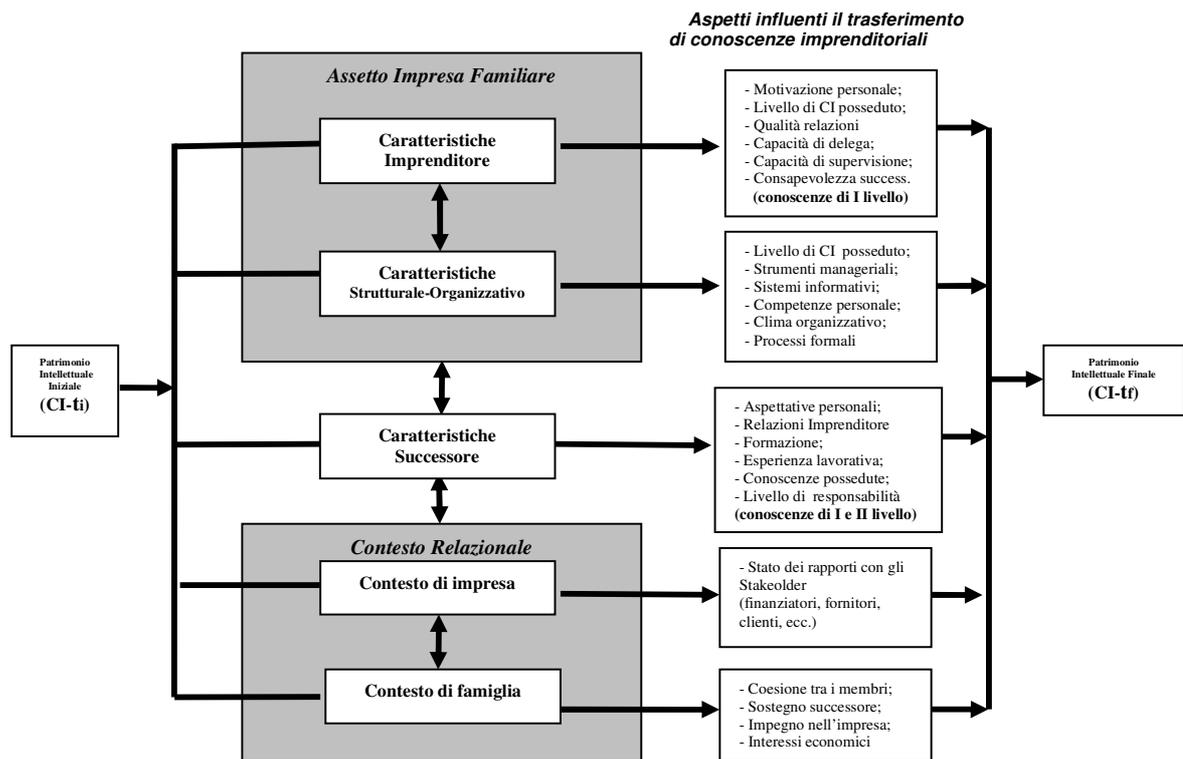
Il modello concettuale, infine, considera il contesto delle relazioni d'impresa volto ad individuare le caratteristiche dell'impresa sul piano relazionale con particolare riguardo alle relazioni instaurate dall'impresa con gli stakeholder esterni (clienti, fornitori, finanziatori, istituzioni, etc.), ma anche alle condizioni delle relazioni interne all'impresa attinenti il clima aziendale tra il personale ed il contesto familiare tra i suoi componenti. Nella fattispecie, si assume che il clima favorevole di tali relazioni è un aspetto importante che può favorire l'ingresso in azienda del successore e la sua affermazione come nuovo leader. Con riferimento alle relazionali esterne con gli stakeholder, da cui segue la propensione degli stessi stakeholder ad accettare la figura del successore nei rapporti con l'azienda, si considera il diverso ruolo decisionale assunto dal successore e dalla stessa impresa nei rapporti con i soggetti terzi. In merito, invece, ai rapporti all'interno del sistema famiglia, si considerano fattori quali la coesione tra i membri, i rispettivi interessi economici, il livello di sostegno al successore e all'impresa, la presenza di concorrenti nel processo successorio (Venter et al., 2005).

Gli evidenziati aspetti sopra considerati sono ritenuti influenti sul trasferimento delle conoscenze imprenditoriali e, quindi, sul livello di rischio delle successioni imprenditoriali. Il conseguente modello di analisi può essere sinteticamente schematizzato come segue (Figura 2).

Ponendo in relazione le evidenziate quattro variabili (conoscenze dell'imprenditore, conoscenze del successore, assetto strutturale-organizzativo d'impresa e contesto relazionale aziendale e familiare) con i relativi aspetti qualitativi, volti a definire il ruolo che ciascuna variabile ha nei processi decisionali, innovativi, strategici, operativi, relazionali e, più in generale, di governo, è possibile costruire, a livello concettuale, uno spazio multidimensionale all'interno del quale evidenziare criticità e formulare giudizi sul rischio di insuccesso del passaggio generazionale (Watson, Hewett, 2006).

I principali fattori di rischio sono determinati in funzione dello stato di trasferimento e di possesso delle conoscenze imprenditoriali ai diversi livelli aziendali. In particolare, la valutazione del rischio di insuccesso della successione imprenditoriale è determinata in funzione del diverso ruolo (alto, medio, basso) strategico che ciascuna variabile considerata ha nel garantire il funzionamento d'impresa. In linea di principio, a seconda del diverso ruolo assunto da ciascuna delle variabili considerate corrisponde un certo livello di rischiosità, il quale è, inversamente (nel caso dell'imprenditore) o direttamente (nel caso del successore, della struttura organizzativa e relazionale), funzionale al grado di responsabilità, nonché al livello di conoscenze imprenditoriali e relazionali possedute da ciascun elemento coinvolto.

Figura 2. Gli aspetti influenti il trasferimento delle conoscenze nelle successioni imprenditoriali



Segue che in relazione a ciascuno delle variabili individuate, è possibile formulare le seguenti asserzioni derivate, precisamente:

- *basso* è il rischio di insuccesso del processo di ricambio generazionale, laddove *basso* è il ruolo ricoperto dall'imprenditore uscente, nell'ambito del processo decisionale, nel governo dell'impresa, nel possesso delle conoscenze strategiche e operative, nei rapporti relazionali con gli stakeholder;
- *basso* è il rischio di insuccesso del processo di ricambio generazionale, laddove *elevato* è il ruolo ricoperto dal successore, sempre in ambito del processo decisionale, nel governo dell'impresa, nel possesso delle conoscenze strategiche e operative, nei rapporti relazionali con gli stakeholder;
- *basso* è il rischio di insuccesso del passaggio generazionale, in presenza di *elevato* livello di automatismo e di tecnologia, di managerialità, di potere decisionale della struttura organizzativo-produttiva;

- *basso* è il rischio di insuccesso del ricambio generazionale, laddove *elevato* è lo stato delle relazioni del successore e dell'organizzazione d'impresa con gli stakeholder e con il resto del nucleo familiare.

La diversa combinazione dei valori qualitativi di rischio, relativi ai quattro profili individuati (imprenditore, successore, organizzazione, contesto relazionale d'impresa e di famiglia), permette così di misurare, a livello concettuale, il livello complessivo di rischio raggiunto nella successione, così come di seguito schematizzato (Tabella 1).

Tabella 1. Valori qualitativi di rischio degli elementi coinvolti nel ricambio generazionale

Ruolo Imprenditore <i>(nelle decisioni, nel governo, nel possesso di conoscenze strategiche, nelle relazioni)</i>	Ruolo Successore <i>(nelle decisioni, nel governo, nel possesso di conoscenze strategiche, nelle relazioni)</i>	Ruolo Assetto Strutturale-Organizzativo <i>(nelle decisioni, nel governo, nel possesso di conoscenze strategiche, nelle relazioni)</i>	Stato Relazioni dell'Impresa e del nucleo familiare <i>(in relazione al funzionamento aziendale)</i>	Livello complessivo di rischio nella successione
(- Ruolo Basso/Rischio Basso; -Ruolo Elevato/Rischio Elevato)	(- Ruolo Basso/Rischio Elevato; - Ruolo Elevato/Rischio Basso)	(- Ruolo Basso/Rischio Elevato; - Ruolo Elevato/Rischio Basso)	(- Stato Basso/Rischio Elevato; - Stato Elevato/Rischio Basso)	Basso, Medio Alto Rischio

Il modello teorico proposto, avente la novità di considerare lo stato dei legami relazionali dell'impresa e del nucleo familiare, si prefigge di contribuire a meglio comprendere i motivi del successo o dell'insuccesso dei ricambi generazionali, evidenziando i possibili fattori di rischio e di successo.

In particolare, il modello è strutturato sui tipici aspetti costitutivi il patrimonio intellettuale, così come individuati in letteratura, osservati in una prospettiva dinamica, ovvero di gestione dei flussi di conoscenza imprenditoriale. In relazione allo stato di come la conoscenza aziendale è distribuita all'interno delle variabili influenti sul passaggio generazionale è attribuito un valore di rischio. L'analisi delle criticità riscontrate può essere di aiuto sia a meglio pianificare l'ingresso in azienda del successore sia a favorire possibili comportamenti correttivi ed azioni da programmare per realizzare con successo la successione imprenditoriale.

Si tratta di uno studio di prima approssimazione che richiede delle prime applicazioni per poter essere testato, in modo da consentire di verificare la sua validità e di apportare eventuali miglioramenti sul piano teorico ed empirico.

6. Applicazione del modello concettuale a casi di studio pilota

6.1. Metodologia di ricerca

Come già evidenziato, il modello elaborato e descritto nel precedente paragrafo si pone come obiettivo quello di individuare i motivi alla base del successo o dell'insuccesso dei ricambi generazionali nelle imprese familiari, evidenziando i possibili fattori di rischio riconducibili alle caratteristiche proprie di tali imprese.

Il modello si sviluppa sulla base di assunti teorici riconosciuti nell'ambito della letteratura in tema di creazione, gestione e trasferimento delle risorse intangibili e nell'ambito della letteratura specifica avente ad oggetto il passaggio generazionale nelle imprese familiari. A livello applicativo, il modello richiede la formulazione di un giudizio complessivo sui fattori di rischio e di successo riconducibili alle variabili esaminate dal modello. Tale giudizio complessivo è attribuito in considerazione dell'assunzione teorica alla base del modello stesso che si identifica nell'associazione tra qualificazione dei diversi ruoli (come elevati, medi, bassi) ricoperti dall'imprenditore uscente, dal successore, dalla struttura organizzativa e dalle relazioni con gli *stakeholder* e livelli di rischiosità attesi (quantificati in alti, medi e bassi). In tale lavoro, si presenta solo una fase di iniziale applicazione del modello, limitata alla considerazione di due casi aziendali pilota. A tale stadio, pertanto, l'applicazione del modello si ritiene possa essere utile all'imprenditore in quanto consente di evidenziare gli aspetti di maggiore criticità connessi al processo di successione delle specifiche imprese considerate, fornendo l'opportunità di individuare le variabili su cui agire e le aree sulle quali intervenire per ridurre il potenziale rischio di insuccesso del passaggio generazionale.

I casi aziendali considerati hanno ad oggetto imprese a proprietà familiare ed a governo imprenditoriale di piccola dimensione nelle quali, come già precisato, si ritiene che il successo del passaggio generazionale dipenda, più che in altre imprese, dalla capacità di trasferire le conoscenze imprenditoriali alla generazione successiva e di gestire gli elementi di vulnerabilità connessi al legame impresa-famiglia. La scelta dei casi aziendali è stata operata selezionando solo imprese che stanno vivendo la seconda fase del passaggio generazionale, ossia la fase in cui l'imprenditore ha già di fatto individuato il soggetto successore (a prescindere dalla ufficializzazione o meno della designazione).

Nell'analisi dei casi di studio sono stati adottati strumenti sia di tipo quantitativo (somministrazione di un questionario), sia di tipo qualitativo (interviste non strutturate, osservazione diretta). L'intervista diretta non strutturata ha consentito di acquisire informazioni specifiche circa la singola impresa familiare coinvolta (orientamenti imprenditoriali di fondo, storia aziendale, modalità di acquisizione delle

competenze distintive dell'imprenditore, ecc.). Attraverso la somministrazione del questionario, invece, si è cercato di individuare il ruolo esercitato nell'impresa familiare dall'imprenditore, dal successore, dalla struttura aziendale nel suo complesso e dai rapporti in essere tra tali due figure e l'organizzazione aziendale.

Come metodologicamente suggerito dalla letteratura (Yin, 1994), per ogni impresa considerata è stata effettuata una doppia somministrazione del questionario. Il questionario è stato, infatti, somministrato in via diretta e separata sia all'imprenditore, sia al successore ai quali sono state proposte domande identiche con l'obiettivo di considerare le differenti ottiche di osservazione riconducibili a tali due figure ed il loro diverso grado di percezione e consapevolezza dello stadio di evoluzione del processo successorio.

Il questionario (riportato in appendice) è stato formulato al fine di individuare i fattori di rischio ed i fattori di successo nei processi di successione nelle imprese familiari ed è stato suddiviso in 5 sezioni, di cui la prima sezione (sezione A) volta a reperire le informazioni generali sull'impresa e le altre quattro inerenti rispettivamente:

- *il profilo dell'imprenditore* (sezione B): con particolare riferimento al ruolo dell'imprenditore quale innovatore o creatore nell'impresa familiare; al ruolo nei processi decisionali strategici e tecnico-operativi; al grado di accentramento delle funzioni aziendali; alla predisposizione alla delega con indicazione del tipo di attività delegate; al rapporto instaurato con il successore e con gli altri dipendenti; alla pianificazione della successione ed alle modalità di trasferimento delle conoscenze e competenze adottate;
- *il profilo del successore* (sezione C): con specifico riguardo al relativo percorso formativo a livello di istruzione e di formazione specialistica e di esperienze lavorative interne ed esterne all'impresa; al grado di motivazione del successore ed alla sua predisposizione all'innovazione in termini di processo produttivo, di prodotto e di relazioni esterne; al ruolo del successore nei processi decisionali aziendali sia strategici, sia tecnico-operativi; al rapporto tra successore ed imprenditore ed al grado di coinvolgimento del primo da parte del secondo visto dal punto di vista del successore; al grado di autonomia e di responsabilità già attribuito al successore relativamente ai rapporti instaurati dall'impresa familiare con i soggetti esterni (clienti, fornitori, finanziatori);
- *il profilo dell'organizzazione* (sezione D): sezione dedicata ad evidenziare il grado di diffusione delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze aziendali nell'ambito dell'impresa. Rilevanti a tal fine i dati richiesti in merito al numero dei passaggi generazionali già operati; al grado di coinvolgimento dei dipendenti nei processi di programmazione aziendale; alla presenza di sistemi informativi nelle diverse aree aziendali ed al grado di utilizzo diffuso nella struttura di tali sistemi; alla presenza di una strutturazione aziendale anche sul piano formale; al livello di autonomia decisionale attribuito a figure dirigenziali ed al grado di diffusione delle conoscenze e delle competenze distintive nell'impresa;

- *le caratteristiche delle relazioni aziendali* (sezione E): sezione volta ad individuare le caratteristiche dell'impresa sul piano relazionale con particolare riguardo alle relazioni instaurate dall'impresa con i soggetti esterni (clienti, fornitori, finanziatori, imprese concorrenti, istituzioni, ecc.), ma anche alle condizioni di equilibrio delle relazioni interne all'impresa familiare attinenti il clima aziendale ed il contesto familiare (con gli altri familiari e con i dipendenti). Le domande sono state formulate anche con l'obiettivo di evidenziare se ed in che misura la gestione di tali rapporti è già stata delegata al successore.

Le sezioni B, D ed E sono state compilate mediante intervista diretta dell'imprenditore (o nel caso della sezione D ed E anche di un responsabile della direzione, se esistente), invece la sezione C è stata compilata mediante intervista diretta del soggetto individuato come successore. Le risposte del questionario delle diverse sezioni sono state utilizzate per valutare il livello di rischio del passaggio generazionale attraverso l'attribuzione di pesi ai fattori di rischio e di successo la cui valutazione è stata operata nell'ottica del modello concettuale proposto e sviluppato su ipotesi riferite ad approcci consolidati in letteratura.

6.2. Il passaggio generazionale nella società Fonderie De Riccardis s.r.l.

L'impresa familiare Fonderie De Riccardis nasce nel 1948 ed opera nel campo della produzione dei getti in ghisa per applicazioni meccaniche. Trattasi di una piccola impresa familiare che ha già vissuto due passaggi generazionali e che attualmente si trova a gestire la fase del terzo ricambio generazionale.

Sebbene non esista alcuna formale pianificazione del processo di successione aziendale, si ritiene che l'imprenditore abbia assunto un atteggiamento consapevole della necessità di demandare il proprio ruolo ed abbia intrapreso nel tempo delle azioni volte a ridurre le criticità connesse a tale momento della vita aziendale.

Il potenziale successore, individuato dall'imprenditore, ma non ancora ufficialmente designato, ha intrapreso un lungo percorso formativo prima all'esterno dell'impresa ed attualmente da alcuni anni all'interno dell'impresa familiare.

Profilo dell'imprenditore

L'attuale imprenditore rappresenta una figura centrale nell'impresa (trattasi di una impresa con modello direzionale imprenditoriale) che ha apportato un contributo personale ed innovatore all'attività aziendale in cui è subentrato. Tuttavia, la presenza di un moderato grado di accentramento dei poteri di governo e di direzione aziendale nella figura dell'imprenditore contribuisce a ridurre il rischio connesso alla centralità del ruolo dell'imprenditore e del suo patrimonio di conoscenze. Tale rischio è, infatti, ridotto grazie alla delega di alcune attività direzionali al potenziale successore ed all'elevata condivisione delle scelte aziendali che riguardano non solo

aspetti tecnico-operativi, ma anche direzionali. Diversamente, nelle decisioni strategiche appare ancora determinante il ruolo dell'imprenditore uscente.

Profilo del successore

Il potenziale successore ha seguito un lungo percorso formativo che ha preso avvio con l'acquisizione di un titolo di istruzione elevato connesso al settore di operatività dell'impresa (laurea in ingegneria) ed è proseguito con una esperienza lavorativa in un'impresa innovativa operante nello stesso settore ed avente un rapporto di collaborazione con l'impresa familiare considerata. Da circa 7 anni il potenziale successore è stabilmente inserito nell'azienda di famiglia con l'assunzione di mansioni, nei primi anni, esclusivamente di tipo esecutivo ed operativo e, successivamente, anche di tipo decisionale. Infatti, la figura del potenziale successore riveste attualmente nell'impresa familiare un ruolo dominante soprattutto nelle attività di tipo tecnico-operativo e nelle aree funzionali dedicate alla produzione, alla promozione ed alla organizzazione del personale. Inoltre, il successore gestisce con elevato grado di autonomia il rapporto con i fornitori ed affianca l'imprenditore nei rapporti con i clienti.

Profilo dell'organizzazione

La struttura aziendale della s.r.l. Fonderie De Riccardis appare uno dei principali fattori in grado di favorire il passaggio generazionale. Si tratta di una impresa familiare che ha già subito un consistente grado di evoluzione in cui ad un ruolo determinante dell'imprenditore si affianca anche un forte coinvolgimento e livello di autonomia di figure dirigenziali riconducibili prevalentemente a familiari, ma anche a soggetti estranei alla famiglia. Il grado di condivisione delle conoscenze strategiche ed operative dell'imprenditore con il successore e con tutta la struttura organizzativa è medio/alto. Così come si riscontra un elevato utilizzo di strumenti informativi e di procedure automatizzate nelle aree funzionali direttamente connesse all'attività produttiva svolta. Le deleghe a carattere dirigenziale sono diffuse e prevedono l'attribuzione di una piena autonomia decisionale. La struttura organizzativa si rivela, quindi, idonea a supportare il potenziale successore nel processo di acquisizione di competenze, conoscenze ed esperienze distintive per l'impresa ed a ridurre gli elementi di rischiosità connessi al passaggio generazionale.

Caratteristiche delle relazioni

Sotto il profilo delle relazioni interne ed esterne all'impresa si evidenzia un moderato profilo di rischio per l'impresa che attiene prevalentemente le relazioni con l'esterno. Infatti, se lo stato delle relazioni interne all'azienda è tale da favorire il subentro del potenziale successore nel ruolo imprenditoriale; le relazioni esterne con clienti e finanziatori, invece, sono ancora gestite in via prevalente dall'imprenditore. Differentemente, i rapporti con i fornitori sono curati, sebbene non in via esclusiva, direttamente dal successore e da altri dipendenti.

Tabella 2. Valutazione del rischio di insuccesso del passaggio generazionale nell'impresa "Fonderie De Riccardis s.r.l."

Ruolo Imprenditore	Ruolo Successore	Ruolo Assetto Organizzativo	Stato Relazioni esterne dell'impresa e del successore	Livello complessivo di rischio atteso nella successione
Ruolo Basso Rischio Basso	Ruolo Elevato Rischio Basso	Ruolo Elevato Rischio Basso	Stato Medio Rischio Medio	Rischio MEDIO/BASSO

Inoltre, dalle risposte ottenute dall'imprenditore e dal successore ad identiche domande inerenti il ruolo delle due figure nelle decisioni strategiche e nelle decisioni di natura tecnico-operativa ed il grado di condivisione delle scelte aziendali è emerso quanto segue:

- entrambi i soggetti sono consapevoli che l'imprenditore conserva un ruolo dominante nei processi decisionali di tipo strategico ed ha, invece, un ruolo notevolmente ridimensionato nei processi decisionali di tipo tecnico-operativo;
- rispetto all'imprenditore, il successore ha una visione più attenuata del proprio potere decisionale nelle decisioni di natura tecnico-operativa in quanto l'imprenditore ritiene di svolgere ormai solo un ruolo di supporto poiché semplicemente avalla le decisioni prese dal successore, laddove, invece, quest'ultimo ritiene che tali scelte siano frutto di una condivisione;
- l'imprenditore ritiene di avere un ruolo non determinante in alcune aree (quali vendite, canali distributivi, controllo e programmazione) nelle quali, invece, il successore reputa che l'imprenditore conservi un ruolo dominante.

6.3. Il passaggio generazionale nell'impresa "Fratelli Cassano & C. S.r.l."

L'impresa "Fratelli Cassano & C. S.r.l.", fondata nel 1985, commercializza principalmente due linee di prodotto e precisamente giocattoli e articoli per la casa. Il fatturato complessivo negli ultimi anni si è assestato intorno ai tredici milioni di euro.

L'azienda in esame si trova al secondo passaggio generazionale ed ha già individuato il successore. La struttura organizzativa evidenzia funzioni sufficientemente delineate e strutturate in unità autonome e specializzate. L'imprenditore, oltre ad occuparsi della direzione complessiva dell'impresa, mantiene un ruolo rilevante negli aspetti strategici e commerciali. Il successore è inserito in azienda con la funzione di responsabile commerciale, oltre che di taluni aspetti amministrativi.

Profilo dell'imprenditore

L'imprenditore rispetto all'attività preesistente ha ampliato la gamma dei prodotti ed ha provveduto all'apertura di nuove attività commerciali di media dimensione,

alcune delle quali in corso di allestimento. Le decisioni strategiche ed operative sono, in parte, condivise con il successore e con alcuni responsabili delle funzioni commerciali. Nell'ambito dell'attività d'impresa, il ruolo dell'imprenditore appare centrale e costituisce un fattore di rischio per il passaggio generazionale di livello medio. Tra i fattori di rischio che influiscono negativamente sul successo del passaggio generazionale si evidenzia il significativo ruolo dominante dell'imprenditore in alcune aree funzionali strategiche (quali la ricerca e lo sviluppo, la promozione e la comunicazione, la finanza). Il successo aziendale, inoltre, è imputabile esclusivamente alla figura dell'imprenditore e soprattutto al suo intuito (risorsa questa difficilmente trasferibile in sede di successione). Tuttavia, il ruolo rilevante del successore nell'attività amministrativa e direzionale, così come nei processi decisionali, contribuisce a ridurre i profili di rischio nella successione imprenditoriale.

Profilo del successore

Il percorso formativo del successore evidenzia il conseguimento della laurea in economia aziendale. Sin dal termine degli studi, il successore ha svolto all'interno dell'azienda compiti amministrativi ed è continuamente coinvolto dall'imprenditore nelle decisioni strategiche ed operative dell'impresa. Il suo ruolo rilevante in alcune aree funzionali (quali l'approvvigionamento, il controllo e la programmazione, la produzione e la logistica, l'organizzazione del personale) evidenziano come il processo di successione sia in uno stadio avanzato. Si valutano i fattori di rischio connessi al passaggio generazionale ad un livello medio, imputabile soprattutto al modesto grado di responsabilità all'interno dell'azienda, ai flebili rapporti personali con fornitori, clienti e finanziatori, al ruolo non decisivo in alcune aree funzionali strategiche dell'azienda (ricerca e sviluppo, vendita e canali distributivi, etc.).

Profilo dell'organizzazione

La struttura organizzativa evidenzia compiti ben definiti e l'utilizzo di sistemi informativi in molte aree funzionali, anche se assente è il supporto informatico nel controllo e nella programmazione. Rilevanti sono le deleghe dirigenziali affidate al personale dipendente, soprattutto negli approvvigionamenti e nella logistica, anche se le relative decisioni sono parziali e condivise con l'imprenditore ed il successore. Si evidenziano, tra la componente personale, figure amministrative ed esecutive aventi competenze specifiche. Medio-alto è ritenuto il grado di condivisione delle conoscenze strategiche ed operative con la struttura organizzativa. In considerazione di ciò, il profilo di rischio connesso alla struttura organizzativa è ritenuto basso-medio.

Caratteristiche delle relazioni

Con riferimento al profilo di rischiosità connesso alla possibile conflittualità presente nel nucleo familiare, il passaggio generazionale presenta un rischio basso poiché l'imprenditore ha scelto il successore in quanto possessore di doti imprenditoriali e manageriali, peraltro riconosciute anche dagli altri familiari coinvolti nell'attività d'impresa. A tal riguardo, il clima familiare, a seguito dell'individuazione

del successore, si presenta favorevole e questo potrà così favorire il subentro imprenditoriale del successore. A livello aziendale, le relazioni esterne sono ancora prevalentemente curate dall'imprenditore, mentre il clima aziendale, a seguito dell'ingresso del successore in azienda, è ritenuto favorevole, ma migliorabile. Lo stato delle relazioni esterne dell'impresa e del successore evidenziano un rischio medio.

In sintesi, il rischio complessivo del passaggio generazione nell'impresa "Fratelli Cassano & C. S.r.l." è determinabile ad un livello medio.

Tabella 3. Valutazione del rischio di insuccesso del passaggio generazionale nell'impresa "Fratelli Cassano & C. S.r.l."

Ruolo Imprenditore	Ruolo Successore	Ruolo Assetto Organizzativo	Stato Relazioni Esterne dell'Impresa e del Successore	Livello complessivo di rischio atteso nella successione
Ruolo Medio /Rischio Medio	Ruolo Medio /Rischio Medio	Ruolo Basso /Rischio Basso-Medio	Stato Medio /Rischio Medio	Rischio MEDIO

7. Considerazioni conclusive e limiti applicativi

Il presente lavoro ha consentito di evidenziare le caratteristiche delle imprese familiari, con particolare riguardo al riconoscimento e alla valorizzazione degli elementi su cui generalmente verte il vantaggio competitivo di tali imprese. In considerazione di ciò, sono stati identificati i fattori di rischio della gestione riconducibili al forte ruolo imprenditoriale ed alle relazioni che si determinano tra impresa-imprenditore-famiglia. Tali fattori costituiscono delle fondamentali variabili la cui considerazione risulta determinante ai fini della generazione e della conservazione del valore aziendale, soprattutto nella fase del passaggio generazionale. Infatti, la perdurabilità di tali imprese dipende essenzialmente dalla conservazione e dalla trasmissione delle conoscenze imprenditoriali alle successive generazioni rese possibili dalla tempestiva attuazione di idonei processi di interrelazione tra imprenditore, successore, struttura organizzativa e membri del nucleo familiare. Tali processi interattivi hanno lo scopo di favorire il trasferimento e la diffusione delle conoscenze ritenute strategiche per la sopravvivenza dell'azienda, così come l'ingresso e il riconoscimento, ai vari livelli di responsabilità aziendale, del successore, a cui compete l'importante compito di proporre la nuova visione aziendale.

In relazione agli individuati fattori di rischio connessi al passaggio generazionale è stato elaborato un modello concettuale, basato sulla gestione del patrimonio intellettuale, che si prefigge, pur con tutti i suoi limiti, di fornire indicazioni utili a

misurare il livello di rischiosità che può verificarsi nel corso delle successioni imprenditoriali. Il modello proposto verte sull'analisi delle caratteristiche qualitative e del ruolo ricoperto in azienda dall'imprenditore, dal successore, dall'assetto strutturale-organizzativo, a cui si aggiunge l'osservazione di un'ulteriore variabile, rappresentata dallo stato delle relazioni aziendali e familiari.

In tal senso, il contributo che la ricerca si propone di conseguire è quello di sviluppare modelli concettuali già presenti in letteratura, ampliando l'analisi delle variabili individuate (successore, imprenditore, struttura organizzativa) con l'introduzione di ulteriori variabili di importanza consolidata, quale il capitale relazionale. Tale ultima variabile nelle imprese familiari è ritenuta importante per il riconosciuto "valore di legame" esistente tra la figura dell'imprenditore e tutti gli interlocutori aziendali.

Il presente studio si caratterizza per la sua natura esplorativa finalizzata ad accrescere la comprensione di un fenomeno per il quale non sono presenti teorie generali a causa della complessità e variabilità che lo caratterizza ed, in tale ambito, il modello proposto consente di esaminare le interazioni che si sviluppano tra le diverse variabili aziendali, considerando congiuntamente gli elementi di rischio e di successo connessi al processo di successione aziendale. L'applicazione del modello ad alcuni casi aziendali è anche indirizzata all'individuazione di possibili miglioramenti del modello e di ulteriori sviluppi empirici.

Successivamente a tale fase pilota, si intende applicare il modello ad un più ampio numero di imprese per verificare la validità generale non solo conoscitiva ed interpretativa, ma anche predittiva. In tal senso, si vuole testare in futuro l'applicazione a imprese familiari appartenenti a diversi settori, aventi anche modelli di *governance* differenti, e soprattutto controllare *ex post* la bontà del modello in questione.

Bibliografia

- Adamo S. (1999), Finalità ed obiettivi delle aziende nell'attuale contesto socio-economico, *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari.
- Amaduzzi A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Terza edizione, Utet, Torino.
- Ambrose D. M. (1983), "Transfer of the Family-Owned Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 21, n. 1, pp. 49-56.
- Arregle J., Hitt M., Sirmon D., Very P. (2007), "The development of organizational social capital: attributes of family firm", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 1, pp. 73-95.

- Azzini L. (1982), *Istituzioni di economia d'azienda*, Seconda edizione, Giuffrè, Milano.
- Barach J., Ganitsky J.B. (1995), "Successful succession in family business", *Family Business Review*, 8 (2), pp. 131-155.
- Barach J.A., Carson J.A., Ganitsky J.B., Doochin B.A. (1988), "Entry of the next generation: strategic challenge for family business", *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n. 2, pp. 49-56.
- Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, vol. 54, n. 4, pp. 105-114.
- Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1.
- Barry B. (1975), "The development of organization structure in the family firm", *Journal of General Management*, vol. 3, n. 1, pp. 42-60.
- Beckhard R., Dyer W.G.Jr. (1983), "Managing continuity in the family-owned business", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, pp. 5-12.
- Berle A.A., Means G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York.
- Bertella V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale*, Cedam, Padova.
- Bertini U. (1991), "Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità", *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Boldizzoni D. (1988), *L'azienda familiare: caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bracci E., Vagnoni E. (2011), "Understanding small family business succession in a knowledge management perspective", vol. IX, n. 1.
- Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Le piccole imprese familiari*, Franco Angeli, Milano.
- Brunello T., Bornello M. (2003), *Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, Franco Angeli, Milano.
- Bruni G. (1999), *Contabilità per l'alta direzione: il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali. Profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet, Torino, pp. 15-16.
- Cabrera-Suarez K.P., De Saa-Perez, 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, pp. 37-47.
- Cafferata R. (1993), "La famiglia, la proprietà e il controllo nell'amministrazione dell'azienda minore", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Istituzioni di Economia d'Azienda, Egea, Milano.
- Cassandro P.E. (1980), "Sul concetto di economicità aziendale", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5-6.
- Catturi G., *La "valorialità" aziendale*, Cedam, Padova, 2007.

- Centro studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio" (2001), *Le imprese familiari alla svolta del passaggio generazionale*, Rapporto di ricerca, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Chandler A.D. (1977), *The visible hand. The managerial revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chirico F., Salvato C. (2008), "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firm", *Family Business Review*, vol. 21, n.2, pp. 169-181.
- Chrisman J.J., Chua J., Sharma P. (1996), *A review and annotated bibliography of family business*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23, n. 4, pp. 19-39.
- Coda V. (1986), "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Colombo C. (2001), "La successione imprenditoriale in 'casa'", *Amministrazione & Finanza Oro*, vol. 12, n. 3, pp. 41-65.
- Compagno C. (1999), "Assetti istituzionali e transizione generazionale nelle PMI", *Cuoarivista*, n. 2.
- Compagno C. (2003), *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, Utet, Torino.
- Compagno C. (2008), "La ricerca sull'impresa familiare. Stato dell'arte e problemi aperti", in Devecchi C., Fraquelli G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 67-86.
- Corbetta G., Marchisio G. (2000), "Imprese familiari italiane: numerose, diverse e... grandi", *Economia & Management*, n. 6, pp. 52-53.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Corbetta G. (2008), "Le imprese familiari: un ambito di lavoro promettente per l'economia aziendale", in Devecchi C., Fraquelli G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 23-37.
- Corbetta G., Lassini U. (2002), *Le aziende familiari in Italia*, SDA Bocconi, Milano.
- Corbetta G., Preti P. (1988), "La successione nelle aziende familiari", *Economia & Management*, n. 2.
- Corbetta G., Minichilli A., Quarato F. (2011), *Osservatorio AUB sulle aziende familiari*, Terza edizione, Università Bocconi, AIDAF, Milano.
- Corno F. (1989), *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale*, Egea, Milano.
- Costa G. (1999), "La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle piccole e medie imprese", *Cuoarivista*, n. 2.
- Dascher P.E., Jens W.G.Jr. (1999), Family business succession planning, *Business Horizons*, vol. 42, n. 5, pp. 2-4.

- Davis J. A., Tagiuri, R. (1989), "The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies", *Family Business Review*, vol. 2, n. 1, pp. 47-74.
- Davis P. (1983), "Realizing the potential of family business", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, pp. 47-56.
- De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), "Factors preventing intra-family succession", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 183-199.
- Del Bene L. (2005), *Aziende familiari tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino.
- Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari.
- Demattè C., Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano.
- Devecchi C. (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vol. I, Vita e Pensiero, Milano.
- Devecchi C. (2008), "Un "alfabeto aziendale" per governare la gestione e l'organizzazione delle imprese di famiglia", in Devecchi C., Fraquelli G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 39-66.
- Di Cagno N., Adamo S., Giaccari F. (2011), *Lineamenti di Economia Aziendale*, Seconda edizione, Cacucci, Bari.
- Di Stefano G. (1996), "La compiuta definizione dell'azienda a proprietà familiare", in AA.VV., *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino.
- Dyer W.G. (1982), "Culture in organizations: a case study and analysis", Working paper, Sloan School of Management, MIT, Cambridge.
- Dyer W.G. (1986), *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company true value by finding its hidden brainpower*, Harper business, New York.
- Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J. (2005), "The dependence of family businesses on a single decision-maker", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 1, pp. 1-15.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffré, Milano.
- Ferrero G. (1989) *Impresa e management*, Giuffré, Milano.
- Foster A. (1955), "Developing leadership in the successor generation", *Family Business Review*, vol. 8, n. 4 pp. 201-209.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Gersick K.E., Davis J.A., McCollom H.M., Lansberg I. (1997), *Generation to generation, life cycles of the family business*, Harvard Business Press, Boston.
- Giacomelli S., Trento S. (2005), *Proprietà controllo e trasferimenti nelle imprese italiane. Cos'è cambiato nel decennio 1993-2003*, Banca d'Italia, Temi di discussione, n. 550.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Corsi, Pisa.

- Gnan L., Montemerlo D. (2003), *Le PMI italiane: una ricerca quantitativa*, Università Bocconi, Milano.
- Golinelli G.M. (1974), *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali*, Giuffrè, Milano.
- Guatri L., Vicari S. (1994), *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano.
- Habbershon T., Mary W. (1999), "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 1, pp. 1-25.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, p. 82.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, p. 224.
- Handler W.P. (1989), "Methodological issues and consideration in studying family business", *Family Business Review*, vol. 2, n. 3, pp. 257-276.
- Handler W.C. (1990), "Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n. 1, 37-51.
- Harvey M., Evans R.E. (1994), "Family business and multiple levels of conflict", *Family business review*, vol. 7, n. 4, pp. 331-348.
- Ip B., Jacobs G. (2006), "Business Succession Planning: a review of the evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n. 3, 326-350.
- Itami H. (1987), *Mobilizing invisible assets* (Boston: Harvard Business School Press).
- Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F. (2000), "Founder centrality and strategic behaviour in the family-owned firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 2, pp.27-42.
- Kets de Vries M.F.R. (1993), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n. 3, pp. 59-71.
- Kogut B., Zander U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, n. 3, pp. 383-397.
- Koiranen M., Chirico F. (2006), *Family firms as arenas for trans-generational value creation: A qualitative and computational approach*, University of Jyväskylä Press.
- Lansberg I.S. (1983), "Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, pp. 39-46.
- Lassini U. (2005), "La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze", *Economia & Management*, n. 3, pp. 55-70.
- Le-Breton-Miller I., Miller D., Steier L. (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 305-328.
- Leonard Barton D. (1992), *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*, in *Strategic Management Journal*, vol. 13.

- Lipparini A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (1978), "Management succession in the family business", *Journal of Small Business Management*, vol. 16, n. 3, pp. 1-6.
- Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa*, Vol. I – Le basi delle conoscenze, Aspi/Ins-Edit., Urbino-Genova.
- Mastroberardino P. (1996), Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa (Padova: Cedam).
- Mazzola P. (1996), "Strategie competitive e continuità di successo nelle piccole e medie imprese italiane", AIDEA, Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie imprese, Clueb, Bologna.
- McGivern C. (1978), "The dynamics of management succession", *Management Decision*, vol. 16, n. 1, p. 32.
- Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), "Commitment in the workplace. Toward a general model", *Human Resource Management Review*, vol. 11, n. 3, pp. 299-326.
- Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2006), "Lost in time intergenerational succession, change and failure in family business", in Poutziouris P.Z., Smyrniotis K.X., Klein S.B., *Handbook of research on family business*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Molteni M. (2011), "La tensione a coniugare economicità e socialità", in AA.VV., *Economia Aziendale & Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*.
- Mouritsen J. (2004), "Measuring and intervening how do we theorise intellectual capital management?", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, n. 2, pp. 257-267.
- Niccolò D. (2000), *La transizione al vertice dell'impresa familiare minore*, Giappichelli, Torino.
- Nobolo A. (2000), *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*, Egea, Milano.
- Nonaka J. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 1, n. 5, pp. 14-37.
- Nonaka J., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York, p. 93 e segg.
- Olivotto L. (2000), *Valore e sistemi di controllo. Strumenti per la gestione della complessità*, McGraw Hill, Milano.
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Paolone G. (1996), *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino.
- Peiser R.B., Wooten L.M. (1983), "Life cycle changes in small family businesses", *Business Horizons*, vol. 26, n. 3, pp. 58-65.
- Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Blackwell, Oxford.
- Perricone J.P., Earle J.R., Taplin I.M. (2001), "Patterns of succession and continuity in family-owned businesses: study of an ethnic community", *Family Business Review*, vol. 14, n. 2, pp. 105-121.

- Piantoni G. (1990), *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano.
- Piantoni G. (1995), "Padri e figli in azienda: due aspettative a confronto", in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffré, Milano.
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge*, The University Press, Chicago.
- Prete P. (1991), *L'organizzazione della piccola impresa*, Egea, Milano.
- Rovaris D. (2001), "La successione all'interno dell'azienda", *Amministrazione & Finanza Oro*, vol. 12, n. 3, pp. 67-81.
- Rullani E. (2011), "Come la conoscenza crea valore", *Performance & Management*, n. 01/11.
- Salvato C. (2004), "Predictors of entrepreneurship in family firms", *Journal of private equity*, vol. 7, n. 3, pp. 68-76.
- Schillaci C.E. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- Schillaci C.E. (2008), "Famiglia, impresa e paradosso coevolutivo. Una diversa prospettiva d'indagine sul family business", in Devecchi C., Fraquelli G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 105-130.
- 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*, vol. 25, n. 3, pp. 17-35.
- Sharma P. (2004), "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future", *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, pp. 1-36.
- Shepherd D.A., Zacharakis A. (2000), "Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n. 4, pp. 25-39.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- Sorci C. (2002), *Lezioni di economia aziendale*, Vol. 1, Giuffré, Milano.
- Sorci C. (2007), "Lo sviluppo integrale dell'azienda", in AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffré, Milano.
- Sottoriva C. (2002), "I sentieri di sviluppo dell'impresa familiare di piccole e medie dimensioni: dalla creazione di reti al passaggio generazionale", *Problemi di gestione dell'impresa. Raccolta di studi e ricerche*, 31.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992), "Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, March-April, p. 66.
- 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, pp. 259-256.
- Steindl J. (1945), *Small and Big Business. Economic Problems of the Size of the Firms*, Oxford Press, London.

- Stewart T.A. (1997), *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, Nicholas Brealey Publishing Ltd., London.
- Sveiby, K.E. (1997) *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, Barret-Kohler publishers, San Francisco.
- Szulansky, G. (2000), "The process of knowledge transfert: a diachronic analysis of stickiness", *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 82, n. 1, pp. 9-27.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-553.
- Tiscini R. (2001), *Il valore economico delle aziende di famiglia. Dinamiche di formazione e criteri di stima nelle aziende di dimensione minore*, Giuffré, Milano.
- Torcivia, S. (1995), "Alcune riflessioni sui caratteri e sugli effetti della successione imprenditoriale", in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffré, Milano.
- Turco M., Fasiello R. (2009), *Managing Intellectual Capital in Family Small Business Generational Turnover*, Economia, Azienda e Sviluppo, (4), Cacucci, Bari.
- Turco M. (2004), *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*, Cacucci, Bari.
- Venter E., Boshoff C., Maas G. (2005), "The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium sized family business", *Family Business Review*, vol.18, n. 4, pp. 283-303.
- Vergani A. (2003) *Imprenditore nato. Come salvare l'azienda dai figli... e dai padri*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ward J. (1987) *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ward J. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia, come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli, Milano.
- Ward, J. (2000), "Il processo di successione: alcune linee guida", *Economia & Management*, n. 6, pp. 50-51.
- Watson S., Hevett K. (2006), "A Multi-Theoretical Model of Knowledge transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 2, pp. 141-172.
- Winter S.G (1994), *On coase, competence, and the corporation, in the nature of the firm*, Oxford University Press, p. 189.
- Wong K.Y., Apinwall E. (2004), "Characterizing knowledge management in the small business environment", *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, n. 3, pp. 44-61.
- Yin R.K. (1994), *Case study research. Design and methods*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffré, Milano.
- Zappa G. (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffré, Milano.

Mario Turco - Roberta Fasiello

La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili

Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 2, 2011

Zocchi W. (2004), *Il Family Business*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Mario Turco

Ricercatore di Economia Aziendale

Dipartimento di Studi Aziendali, Giuridici ed Ambientali

Università del Salento

Via per Monteroni, Complesso Ecotekne

73100 Lecce

E-mail: mario.turco @ libero.it

Roberta Fasiello

Assegnista di ricerca in Economia Aziendale

Dipartimento di Studi Aziendali, Giuridici ed Ambientali

Università del Salento

Via per Monteroni, Complesso Ecotekne

73100 Lecce

E-mail: roberta.fasiello @ unisalento.it

APPENDICE

QUESTIONARIO

A- CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA

A.1 Notizie generali sull'impresa

Denominazione impresa			
Forma giuridica			
Anno di inizio attività			
Indirizzo			
Codice Ateco			
Intervistati (Nome e Cognome)			
Posizione			
Telefono	Fax	Cell.	E-mail
Presidente\Amministratore unico			
Telefono	Fax	Cell.	E-mail

A.2 In quale delle seguenti classi si trova la Sua impresa con riferimento al fatturato ed al capitale sociale dell'esercizio 2010?

FATTURATO

- inferiore a 100.000 €
 100.000 – 2.000.000 €
 2.000.000 – 8.000.000 €
 8.000.000 – 15.000.000 €
 oltre 15.000.000 €

CAPITALE SOCIALE

- inferiore a 10.000 €
 10.000 – 100.000 €
 100.000 – 500.000 €
 500.000 – 1.000.000 €
 oltre 1.000.000 €

A.3 E' già maturata la consapevolezza di dover tramandare il ruolo imprenditoriale?

- NO, è prematuro
 SI, si avverte tale necessità
 SI, si avverte tale necessità ed il successore è in corso di individuazione
 SI, è già stato individuato il successore
 SI, la successione è già stata completata e la figura imprenditoriale è ricoperta totalmente dal successore
 NO, si sta pensando di cedere l'azienda

A.4 Qual è il titolo di istruzione posseduto dall'imprenditore uscente?

- a. Laurea b. Diploma c. Medie/inferiori

B- PROFILO DELL'IMPRENDITORE

Nome e Cognome dell'imprenditore intervistato:.....

B.1 Lei è l'imprenditore che ha dato vita all'impresa? SI NO

B.2. Se NO, Lei come successore ritiene di avere il merito esclusivo (non attribuibile alla struttura aziendale) di aver modificato il tipo di attività economica dell'impresa che ha ereditato o comunque di aver ampliato l'attività originaria?

- SI NO

B.3 Qual è il Suo ruolo nei processi decisionali di tipo strategico:

- a. **basso = le decisioni strategiche sono affidate ad altri soggetti.**
quali? (identificare gli altri soggetti –successore; familiare; personale dipendente; professionista-).....
- b. **medio = le decisioni strategiche sono prese di comune accordo con altri soggetti.**
quali? (identificare gli altri soggetti- –successore; familiare; personale dipendente; professionista-).....
- c. **elevato = le decisioni strategiche sono assunte unicamente dall'imprenditore**
- B.4 Qual è il Suo ruolo nei processi decisionali di tipo tecnico-operativo:**
- a. **basso = le decisioni operative sono affidate ad altri soggetti.**
quali? (identificare gli altri soggetti –successore; familiare; personale dipendente; professionista-).....
- b. **medio = le decisioni operative sono prese di comune accordo con altri soggetti.**
quali? (identificare gli altri soggetti –successore; familiare; personale dipendente; professionista-).....
- c. **elevato = le decisioni operative sono assunte unicamente dall'imprenditore**
- B.5 Nelle seguenti aree funzionali la Sua figura risulta dominante a livello decisionale** (si prega di non rispondere solo laddove la funzione aziendale non è individuabile nella propria attività d'impresa)?
- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| a. Approvvigionamento | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| b. Produzione e logistica | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| c. Promozione e comunicazione | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| d. Vendita e canali distributivi | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| e. Ricerca e sviluppo | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| f. Finanza (rapporti con i finanziatori) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| g. Controllo e programmazione | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| h. Organizzazione e formazione del personale | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| i. Altre funzioni | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
- B.6 Quali sono le attività che delega ad altri soggetti?**
a. **esecutivo;** b. **amministrativo;** c. **direttivo/decisionale**
- B.7 Le attività amministrative o direttive/direzionali di cui alla domanda B.6 se delegate ad altri soggetti, a chi sono affidate?**
- a. **personale dipendente.** Soprattutto in quali aree funzionali?.....
- b. **successore e altri familiari.** Soprattutto in quali aree funzionali?.....
- c. **altri soggetti esterni.** Soprattutto in quali aree funzionali?.....
- B.8 Con riferimento alle decisioni strategiche inerenti l'azienda, quali sono i rapporti tra Lei ed il successore (crociare una sola opzione):**
- a. **Lei non interagisce con il successore**
- b. **Lei interagisce con il successore**
- c. **Lei condivide con il successore le decisioni strategiche**
- d. **Lei svolge attualmente solo una funzione di supporto alle attività decisionali del successore**
- B.9 Con riferimento alle decisioni tecnico- operative inerenti l'azienda, quali sono i rapporti tra Lei ed il successore (crociare una sola opzione):**
- a. **Lei non interagisce con il successore**
- b. **Lei interagisce con il successore**
- c. **Lei condivide con il successore le decisioni tecnico-operative**
- d. **Lei svolge attualmente solo una funzione di supporto alle attività decisionali del successore**
- B.10 Con quale grado Lei ha delegato responsabilità al successore? (crociare una sola opzione):**
a. **basso/medio** b. **medio/alto**
- B.11 Che tipo di rapporto ha instaurato con il personale dipendente avente ruolo dirigenziale?**
a. **di tipo autoritario** b. **di tipo partecipativo**
- B.12 Attraverso quale modalità ha trasferito o intende trasferire le proprie conoscenze e competenze strategiche al**

successore?

- a. facendosi affiancare dal successore nella prevalenza delle attività SI NO
b. attraverso riunioni o meeting SI NO
c. implementando procedure formali SI NO
d. attribuendo al personale il compito del trasferimento SI NO

B.13 Ai fini del successo aziendale quanto ritiene abbia influito il Suo intuito imprenditoriale e la Sua capacità di intraprendere nuove iniziative?

- a. poco b. abbastanza c. molto

B.14 Il successo della Sua azienda ritiene che dipenda?

- a. esclusivamente dalla figura dell'imprenditore
b. dalla struttura aziendale nel suo complesso
c. da una specifica figura professionale interna

C - PROFILO DEL SUCCESSORE

Nome e Cognome del successore intervistato:.....

C.1 Qual è il Suo grado di istruzione?

- a. Laurea
b. Diploma
c. Medie/inferiori

C.2 Ha svolto attività lavorative presso altre imprese nello stesso settore di attività? SI NO

C.3 Le attività eventualmente svolte in altre imprese hanno riguardato attività?

- a. amministrative b. esecutive c. direttive/decisionali

C.4 Ha seguito corsi di formazione a carattere economico-aziendale?

- a. nessuno b. sì, corsi a carattere generale c. sì, corsi specifici il settore di operatività dell'impresa

C.5 Prima di assumere il ruolo di successore, quale tra queste tipologie di attività svolgeva all'interno dell'impresa?

- a. nessuna b. esecutiva c. amministrativa d. direttiva

C.6 È motivato a continuare l'attività d'impresa? SI NO

C.7 Nell'attività d'impresa intende avvalersi di figure dirigenziali attribuendo loro effettive deleghe?

- SI NO

C.8. Se intende continuare l'attività d'impresa, quale tra queste sostanziali modifiche intende apportare?

- a. nessuna modifica sostanziale b. Ampliamento gamma prodotti
c. cambiamento settore di attività

E.1 Se intende continuare l'attività d'impresa, pensa di instaurare rapporti duraturi con altre imprese e di che tipo?

- a. no, nessuno b. sì, formali (consorzi, reti, ati, ecc.) c. sì, informali (distretti, accordi verbali, ecc.)

C.9 Qual è il Suo ruolo nei processi decisionali di tipo strategico:

- a. basso = le decisioni strategiche sono affidate ad altri soggetti
quali? (identificare gli altri soggetti–imprenditore; familiare; personale dipendente; professionista-).....
b. medio = le decisioni strategiche sono prese di comune accordo con altri soggetti
quali? (identificare gli altri soggetti –imprenditore; familiare; personale dipendente; professionista-
).....
c. elevato = le decisioni strategiche sono assunte unicamente dal successore

C.10 Qual è il Suo ruolo nei processi decisionali di tipo tecnico-operativo:

- a. basso = le decisioni operative sono affidate ad altri soggetti.
quali? (identificare gli altri soggetti –imprenditore; familiare; personale dipendente; professionista-).....

b. medio = le decisioni operative sono prese di comune accordo con altri soggetti.

quali? (identificare gli altri soggetti –imprenditore; familiare; personale dipendente; professionista-).....

c. elevato = le decisioni operative sono assunte unicamente dal successore

C.11 L'imprenditore in quali delle seguenti aree funzionali La coinvolge maggiormente a livello decisionale?

Crociare SI per le aree funzionali nelle quali c'è coinvolgimento, in caso contrario crociare NO. Lasciare in bianco solo in assenza dell'area funzionale

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| a. Approvvigionamento | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| b. Produzione e logistica | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| c. Promozione e comunicazione | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| d. Vendita e canali distributivi | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| e. Ricerca e sviluppo | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| f. Finanza (rapporti con i finanziatori) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| g. Controllo e programmazione | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| h. Organizzazione e formazione del personale | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| i. Altre funzioni | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |

C.12 Con riferimento alle decisioni strategiche inerenti l'azienda, quali sono i rapporti tra Lei e l'imprenditore (crociare una sola opzione):

- a. nessuno, poiché Lei non partecipa in alcun modo ai processi decisionali strategici
b. Lei interagisce già con l'imprenditore uscente
c. Lei condivide con l'imprenditore uscente le decisioni strategiche
d. Lei svolge attualmente solo una funzione di supporto alle attività decisionali dell'imprenditore

C.13 Con riferimento alle decisioni di tipo tecnico-operativo inerenti l'azienda, quali sono i rapporti tra Lei e l'imprenditore (crociare una sola opzione):

- a. nessuno, poiché Lei non partecipa in alcun modo ai processi decisionali tecnico-operativi
b. Lei interagisce con l'imprenditore uscente
c. Lei condivide con l'imprenditore uscente le decisioni tecnico-operative
d. Lei svolge attualmente solo una funzione di supporto alle attività decisionali dell'imprenditore

C.14 Il grado di responsabilità che l'imprenditore Le ha già delegato ritiene sia (crociare una sola opzione):

- a. basso/medio b. medio/alto

C.15 Che tipo di rapporto ha instaurato o pensa di instaurare con il personale dipendente avente ruolo dirigenziale?

- a. di tipo autoritario b. di tipo partecipativo

C.16 Ha già instaurato rapporti personali:

- a. con i CLIENTI? SI NO
b. con i FORNITORI? SI NO
c. con i FINANZIATORI? SI NO

D – PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE

Nome e Cognome dell'imprenditore intervistato:.....
o dei Responsabili di Direzione.....

D.1 Riguardo al passaggio generazionale in corso.

D.1.1 Qual è l'età media dell'imprenditore uscente?..... ed il sesso: F M
a. fino a 55 anni b. da 55 a 70 anni c. oltre 70 anni

D.1.2 Qual è l'età media del successore?..... ed il sesso: F M
a. fino a 35 anni b. da 35 a 50 anni c. oltre 50 anni

D.2 Quante volte è avvenuto il ricambio generazionale? a. è in corso b. più di 1 volta

D.3 L'azienda redige documenti formali a carattere previsionale a medio/lungo termine, quali il business plan?

SI NO

D.4 La redazione di questi documenti vede coinvolto anche il successore o altri dipendenti?

SI NO

D.5 Qual è il grado di coinvolgimento del successore e dei dipendenti nel processo di pianificazione e programmazione aziendale?

a. basso/medio b. medio/alto

D.6 Nella vostra azienda fate utilizzo di sistemi informativi (software, contabilità analitica, ecc.)?

SI NO

Se sì, nell'ambito di quali tra le seguenti aree?

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| a. Approvvigionamenti e produzione | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| b. Logistica | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| c. Vendite | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| d. Amministrazione (contabilità) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| e. 1. Controllo dei costi (contabilità analitica) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| 2. Controllo economico-finanziario (analisi di bilancio) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| f. 3. Controllo dei flussi (rendiconto finanziario) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| programmazione e pianificazione aziendale. | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| Quale?..... | | |
| g. Altro. <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | Quale?..... | |

D.7 Se presenti, i sistemi informativi in essere da chi sono attualmente utilizzati per assumere le decisioni aziendali?

- a. solo dall'imprenditore b. dall'imprenditore insieme al successore
c. solo dal successore d. dall'imprenditore con il coinvolgimento di altri dirigenti
e. solo da dirigenti aziendali diversi dall'imprenditore e dal successore

D.8 L'impresa adotta un organigramma aziendale? SI NO

D.9 Esistono deleghe a carattere dirigenziale? SI NO

D.10 Se sì, in quali delle seguenti aree?

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| a. Produzione e approvvigionamenti | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| b. Vendite | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| c. Logistica | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| d. Finanza | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| e. Programmazione e pianificazione aziendale | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| f. Controllo | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |

D.11 La gestione dell'impresa è strettamente dipendente:

- a. solo dalla figura dell'imprenditore
b. dalla struttura aziendale nel suo complesso
c. da familiari con l'ausilio di alcuni dipendenti

D.12 L'eventuali figure dirigenziali cui è attribuita delega. Hanno potere decisionale?

SI NO

D.12.1 Se, sì, tale potere è? a. pieno (totale autonomia) b. parziale

D.12.2 Se, parziale la figura dirigenziale con chi condivide le decisioni?

a. con l'imprenditore b. con il successore c. con entrambi

D.13.1 Qual è il grado di condivisione delle conoscenze strategiche ed operative dell'imprenditore con il successore?

a. basso/medio b. medio/alto

D.13.2 Qual è il grado di condivisione delle conoscenze strategiche ed operative dell'imprenditore con la struttura organizzativa?

a. basso/medio b. medio/alto

D.14 Se è attualmente in atto un processo di ricambio generazionale:

D.14.1 è già stato individuato il successore? SI NO

D.14.2 il successore partecipa già alla gestione aziendale affiancando l'attuale imprenditore? SI NO

D.14.3 il successore è già subentrato nella gestione dell'impresa? SI NO

D.15 L'azienda possiede diritti tutelati giuridicamente (marchi, brevetti, ecc.):

SI NO

D.16 Nella produzione e nella logistica l'azienda si avvale di procedure/strumenti automatizzati?

SI NO

E - CARATTERISTICHE RELAZIONI ESTERNE

Nome e Cognome dell'imprenditore intervistato:.....
o dei Responsabili di Direzione.....

E.2 Nell'azienda chi intrattiene i seguenti rapporti?

E.2.1. CLIENTI: a. imprenditore b. successore c. dipendenti

E.2.2. FORNITORI: a. imprenditore b. successore c. dipendenti

E.2.3. FINANZIATORI: a. imprenditore b. successore c. dipendenti

E.3 L'azienda ha avviato iniziative sociali o di promozione del territorio in collaborazione con?

enti pubblici associazioni di categoria altre istituzioni imprese concorrenti

E.3.1 Se sì, chi intrattiene i rapporti con i suddetti soggetti?

a. imprenditore b. successore c. dipendenti

E.4 Ci sono altri familiari oltre al successore coinvolti nell'attività di impresa? SI NO

E.5 Quali sono i fattori che hanno inciso nella scelta del successore? (crociare una o più risposte)

a. è l'unico possibile successore

b. possiede doti imprenditoriali/manageriali

c. perché è il familiare che ha maturato più esperienza nell'impresa

d. perché si ritengono meno adatti gli altri familiari

e. perché è il familiare disoccupato

E.6 Con riferimento alle decisioni inerenti l'azienda, intervengono altri familiari oltre al successore (se sì, crociare una sola opzione):

a. non hanno nessun peso a livello decisionale

b. sono informati delle decisioni aziendali

c. partecipano alle decisioni aziendali

E.7 A partire dalla designazione quale successore, come definirebbe il clima AZIENDALE in relazione al Suo subentro nell'impresa nel ruolo di imprenditore?

a. assolutamente favorevole b. favorevole, ma migliorabile c. scettico

E.8 A partire dalla designazione del successore, come definirebbe il clima FAMILIARE in relazione al subentro del successore nell'impresa nel ruolo di imprenditore?

a. assolutamente favorevole b. favorevole, ma migliorabile c. non concorde

E.9 Se il clima familiare non condivide l'individuazione del successore, quale tra le seguenti soluzioni prevede di adottare?

a. lasciare al successore il compito di sanare le situazioni conflittuali esistenti nella famiglia

b. estromettere i familiari in disaccordo dalla gestione aziendale

c. non compiere una scelta e lasciare ai familiari il compito di decidere il successore

d. cercare di creare un clima di consenso determinando e separando le funzioni attribuite ai vari familiari

e. cedere la gestione dell'azienda o l'azienda stessa a terzi