

Passaggio generazionale al femminile: la partecipazione delle figlie alla continuità delle imprese familiari

ANNALISA SENTUTI¹

Introduzione

L' esclusione delle figlie dalla successione è stata da sempre uno dei capisaldi del passaggio generazionale (PG) nell'impresa familiare (IF). La regola della trasmissione con logica maschilista, non scritta, ma tra le più sacre e ossequiosamente osservate, ha infatti da sempre imposto che l'IF fosse trasmessa dal padre al primogenito o, comunque, al figlio maschio, o a un altro componente maschile della famiglia. Negli ultimi decenni, tuttavia, la crescente

¹ Annalisa Sentuti, PhD. Docente a contratto di Economia Aziendale e Assegnista di ricerca. Dipartimento di Economia, Società e Politica, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

partecipazione delle figlie al governo e alla gestione dell'IF, sta lentamente – ma progressivamente – cambiando la fisionomia atavicamente maschile del PG, determinando nuovi scenari per la successione.

Questo lavoro si focalizza sulle molteplici forme che può assumere il coinvolgimento delle figlie nella successione. L'obiettivo è quello di presentare una tassonomia dei profili possibili e di proporre un quadro descrittivo dei fattori che possono orientare le figlie verso un profilo o l'altro. Nello specifico, con il termine profilo si intende il ruolo che le figlie possono assumere nell'IF. Esso, tuttavia, non identifica solo la posizione organizzativa negli organi di governo e/o di gestione, ma mira a cogliere la coerenza di tale posizione con altri aspetti, quali: motivazione, obiettivi personali e professionali, attività svolta in azienda, soddisfazione riguardo il proprio lavoro. Ogni profilo è una sintesi di questi elementi e rappresenta il frutto dei diversi equilibri che possono scaturire dalla volontà, delle figlie, di avere una precisa posizione nell'impresa e dalla possibilità, determinata da altri fattori, di realizzare le proprie intenzioni.

Un'indagine esplorativa, realizzata mediante lo studio di 15 casi, ha permesso di individuare 5 profili (imprenditrici per scelta, co-leader, escluse, professioniste, imprenditrici “per forza”) e di definire uno schema interpretativo che mette in relazione 3 livelli di fattori determinanti: i fattori di imprinting (relativi alla famiglia e al predecessore), i fattori soggettivi (riconducibili alla figlia) e i fattori di contesto (eventi occasionali e ruolo di altri soggetti). In tale prospettiva, il paragrafo che segue sintetizza il contesto teorico in cui si inserisce il lavoro. Successivamente vengono presentati il metodo della ricerca e i casi analizzati. Due paragrafi sono dedicati alla descrizione dei profili e dei fattori determinanti, mentre l'articolo si chiude con le implicazioni manageriali.

Figlie e successione: l'evoluzione degli studi tra luci o ombre

Nell'analizzare la letteratura sul tema, si nota un trend evolutivo che ha segnato una progressiva inclusione della figura femminile negli studi dedicati alla successione, determinando il passaggio da una prima fase, c.d. dell'"esclusione", ad una fase c.d. della "considerazione" (Sentuti, 2013a).

Nella *fase dell'"esclusione"* (anni '80 e primi anni '90), la successione viene prevalentemente analizzata e descritta in riferimento al tradizionale passaggio "di padre in figlio". I pochi autori che introducono la distinzione tra figli e figlie, sono mossi dall'intento di sottolineare i limiti delle seconde rispetto ai primi e la non opportunità del coinvolgimento delle figlie nel PG. Kets de Vries (1993), ad es., evidenzia una serie di problematiche connesse alla loro scelta, tra le quali l'impossibilità, per la figlia sposata, di portare avanti il cognome da nubile, facendo venir meno l'associazione tra nome della famiglia e identità dell'azienda. Piantoni (1990), parimenti, lascia intendere una profonda riluttanza verso la possibilità di trasferire l'impresa al ramo femminile della famiglia. In generale, prevale un atteggiamento di scetticismo verso il coinvolgimento delle figlie nella successione, fondato sullo stereotipo della donna sprovveduta e facilmente influenzabile (ad es. dal marito), che è meglio non abbia alcun ruolo nel PG (Sentuti, 2013a).

Dai primi anni '90 ad oggi, invece, si afferma la *fase della "considerazione"* (Sentuti, 2013a). Cresce, infatti, il coinvolgimento delle figlie nei percorsi di continuità dell'IF, e si ha un primo significativo riconoscimento della componente femminile e delle sue specificità/potenzialità rispetto al PG. Nasce un ambito di studi dedicato al binomio figlie e successione, che sviluppa 3 principali filoni di ricerca volti a indagare: 1) se il genere è ancora un fattore discriminante nel PG; 2) quali sono i fattori che possono favorire/ostacolare l'inclusione delle figlie nella successione; 3) quali sono i

percorsi che possono portare le figlie alla leadership dell'IF.

Sul primo punto, le posizioni sono contrastanti. Alcuni studiosi sostengono che sempre più IF sono orientate verso la “*gender neutrality*” (Aronoff, 1998) e che molte di esse iniziano ad affidare la loro continuità a team composti da fratelli e sorelle, che condividono leadership e proprietà senza distinzioni di genere (Gersick et al. 1999). Altre ricerche dimostrano che il genere del successore è ancora un fattore determinante nella scelta da parte del predecessore, il quale raramente considera la figlia un reale candidato al PG (Hollander, Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990; Jimenez, 2009). E anche nei team composti da fratelli e sorelle è comunque il figlio ad assumere la leadership principale, quindi il genere continua ad essere un elemento discriminante (García-Álvarez et al., 2002).

Rispetto al secondo punto, si sottolinea che l'esclusione delle figlie dalle strategie successorie è il risultato dell'interazione di molteplici fattori che agiscono a livello macro e micro (Wang 2010). A livello macro, ritroviamo gli orientamenti sociali e le aspettative culturali verso il ruolo della donna (e dell'uomo) nella famiglia e nella società. Un business di successo viene tradizionalmente associato alla figura dell'uomo e alle caratteristiche tipiche della leadership maschile (Dawley et al., 2004). D'altra parte, l'immagine della donna evoca principalmente quella della famiglia e della casa (Jimenez, 2009). Pertanto, la potenziale aspirazione della figlia alla leadership dell'IF contrasta con le aspettative convenzionali della società (Hollander, Bukowitz, 1990) e quindi, direttamente o indirettamente, viene scoraggiata dalla famiglia (Jimenez, 2009). La principale barriera alla successione al femminile resta il criterio della primogenitura o del primo figlio maschio (Jimenez, 2009): la proprietà vede nel ramo maschile della famiglia i possibili successori, mentre alle figlie riserva benefici finanziari e patrimoniali. Questo approccio fa sì che le figlie, a priori, non vengano considerate quali successori e comporta a una diversa socializza-

zione del ruolo imprenditoriale: al contrario dei fratelli, passano meno tempo in azienda e con l'imprenditore, sviluppano capacità manageriali circoscritte e sono meno incoraggiate dalla famiglia a perseguire una carriera professionale nell'IF (García-Álvarez et al., 2002). Il livello macro, quindi, influisce e interagisce con quello micro, relativo ai fattori individuali e familiari. Qui l'attenzione degli studiosi si sposta sulle motivazioni che inducono la donna a scegliere il percorso verso la leadership dell'IF. Gatewood et al. (2003) sostengono che le figlie possono essere mosse da 2 tipi di motivazioni: 1) *pull*, se si sentono "attratte" dall'IF, in quanto cresciute con la percezione che l'azienda è anche loro e con il desiderio di avere un ruolo attivo al suo interno, di contribuire ai cambiamenti e di assicurarne la continuità; 2) *push* se, al contrario, sono vissute in un contesto più ostile, non si considerano "veri" successori e fanno il loro ingresso nell'IF solo perché "spinte" da condizioni di necessità o di comodità. Salganicoff (1990) evidenzia che meno di una figlia su tre vuole entrare nell'IF e che spesso sono proprio le figlie ad autoescludersi dai ruoli di responsabilità e a limitare le loro aspettative. Esse concepiscono il loro contributo per lo più come un semplice lavoro, senza riflettere sulla possibilità di pianificare una carriera interna e senza aspirare ad assumere la proprietà o la leadership (Dumas, 1989, 1992; Cole, 1997; Vera, Dean, 2005). Anche Martin (2001) sottolinea che a volte sono proprio le figlie a non voler essere coinvolte nell'IF in quanto, fin da bambine, vengono orientate verso professioni ritenute più consone alla figura femminile (es. insegnante). Sovente, quindi, sono i genitori stessi a ostacolare l'affermazione delle figlie nell'IF: in alcuni casi sono i padri che, consciamente o inconsciamente, oppongono resistenza alla figlia (Barnes, 1988), perché non riescono a instaurare con lei un rapporto professionale (Dumas, 1992) oppure perché preferiscono "proteggerla" dal ruolo di futuro leader (Hollander, Bukowitz, 1990); in altri casi, è la madre che percepisce la presenza

della figlia in azienda come inopportuna e la spinge a lavorare altrove (Dumas, 1992). Entrambi i genitori, infine, si aspettano che la figlia crei una propria famiglia e spesso il ruolo di moglie e madre è ritenuto incompatibile con quello di imprenditrice (Hollander, Bukowitz, 1990). In definitiva, per le figlie “imparare a fare business” è come “nuotare controcorrente” (Barrett, Moores, 2009).

La letteratura evidenzia, infatti, e veniamo al terzo punto, che le figlie possono assumere la leadership dell'IF solo in “circostanze speciali” (Wang, 2010), quali: la presenza di sole figlie (Curimbaba, 2002; Garcia-Alvarez et al., 2002); il disinteresse all'attività da parte di altri figli maschi o generi (Dumas, 1992, 1998; Vera, Dean, 2005); momenti di difficoltà da parte del predecessore, della famiglia o dell'impresa (Dumas, 1992, 1998; Curimbaba, 2002); un forte coinvolgimento nell'IF unito a uno stretto legame con il predecessore (soprattutto con il padre) (Curimbaba, 2002).

Negli altri casi, la figlia opera in ruoli spesso descritti come frutto di un coinvolgimento “forzato”, conseguente a “questioni di mero equilibrio proprietario”, o solo formali o di pura rappresentanza in CdA che restano “sulla carta” (Centro Studi Sintesi, 2006; Gnan, Montemerlo, 2008), oppure come l'esito di scelte di ripiego a seguito dell'insoddisfazione verso altri lavori (Salganicoff, 1990). Le figlie che partecipano al governo e alla gestione dell'IF senza essere formalmente investite della leadership restano presenze silenziose e “invisibili”, che lavorano all'ombra del padre o del fratello (Cole, 1997; Dumas, 1989, 1992; Hollander, Bukovitz, 1990; Salganicoff, 1990; Constantinidis, Cornet, 2008; Barrett, Moores, 2009). Ma quali siano i profili alternativi alla figura del successore, che possono qualificare questa presenza invisibile, e quali le condizioni che possono orientare le figlie verso un ruolo piuttosto che l'altro, restano aspetti marginalmente indagati dalla letteratura. Il presente lavoro muove in questa direzione, con l'intento di corpo alla molteplicità di questi ruoli e di rispondere a due interrogati-

vi: 1) quali sono i profili che possono descrivere la partecipazione delle figlie alla successione? 2) quali sono e come agiscono i fattori che modulano questa partecipazione?

La metodologia dell'indagine

Lo studio è stato realizzato grazie a un'indagine di tipo esplorativo e a carattere qualitativo², effettuata con l'analisi di casi studio multipli selezionati³ tenendo conto: della presenza di almeno una figlia che lavora (o ha lavorato) attivamente in azienda con diverse modalità di coinvolgimento nella proprietà, nel governo e nella gestione dell'impresa; della composizione della famiglia (con una o più figlie oppure con figli e figlie); di alcune caratteristiche dell'azienda (dimensione; settore); del passaggio generazionale (concluso, in corso, fallito). Con questa logica sono stati selezionati 15 casi relativi ad IF localizzate in Emilia Romagna, Marche e Umbria, prevalentemente di micro e piccole dimensioni (tabella 1).

I dati sono stati raccolti con 32 interviste semi-strutturate guidate da una checklist (Patton, 2002), che hanno interessato 19 figlie, 5 padri, 2 madri, 5 fratelli coinvolti nell'impresa, 1 collaboratore non familiare. Le interviste a figlie e figli sono state volte a individuare: storia e caratteristiche dell'azienda; caratteristiche personali (formazione, situazione familiare, motivazioni, obiettivi, soddisfazione, valori); percorso realizzato (esperienze esterne e interne all'IF, ruolo attuale e prospettive future); composizione della famiglia; rapporti con i principali stakeholder dell'impresa.

² Tale metodologia è raccomandata per studiare fenomeni olistici, complessi e in evoluzione nel tempo (Macri, Tagliaventi, 2000) come quello oggetto dell'indagine ed è particolarmente indicata per lo studio delle IF (Litz, 1997).

³ I casi sono stati scelti secondo un criterio di *information-oriented selection*, finalizzato a creare un insieme eterogeneo di esperienze maturate in circostanze e contesti diversi (Flyvbjerg, 2006).

Le interviste dirette agli altri interlocutori sono state finalizzate a raccogliere ulteriori informazioni su famiglia, azienda e PG (es. logiche seguite per la scelta del successore, come è stato definito il percorso di figli e figlie in azienda).

Tabella 1 – I casi

N.ro	Settore	Dimensione*	Generazioni coinvolte nell'impresa	Composizione della nuova generazione
1	Alimentare	Grande	2a e 3a	2 figli; 2 figlie
2	Editoria	Piccola	2a e 3a	1 figlio; 2 figlie
3	Zincatura	Media	1a e 2a	1 figlio; 2 figlie
4	Meccanica	Media	1a e 2a	1 figlio; 1 figlia
5	Meccanica	Media	1a e 2a	1 figlio; 1 figlia
6	Produzione materie plastiche	Media	1a e 2a	1 figlio; 1 figlia
7	Alberghiero	Micro	2a	1 figlio; 1 figlia
8	Alcolici	Piccola	2a e 3a	3 figlie
9	Salute e benessere	Piccola	1a	2 figlie
10	Meccanica	Media	1a e 2a	2 figlie
11	Ingegneria edile	Piccola	1a e 2a	2 figlie
12	Infissi	Media	2a	2 figlie
13	Calzaturiero	Micro	1a e 2a	1 figlia
14	Edilizia	Micro	1a e 2a	1 figlia
15	Alimentare	Piccola	1a e 2a	1 figlia

*La classificazione segue i parametri della Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea, relativa alla definizione delle micro, piccole e medie imprese.

I singoli colloqui sono stati registrati, trascritti, esaminati e comparati per individuare elementi ricorrenti o comuni ai diversi casi (Patton, 2002). L'analisi ha riguardato, in primo luogo, la posizione formale della figlia (e degli eventuali fratelli) in azienda⁴, la coerenza del ruolo con motivazioni, obiettivi e valori espressi, la soddisfazione personale e il contesto familiare e aziendale di riferimento. Seguendo un metodo induttivo, a partire dalle singole esperienze, si è cercato di delineare il profilo di ciascun caso per poi giungere alla classificazione di profili a carattere generale. In secondo luogo, l'analisi è stata volta a individuare, tra i fattori identificati dalla letteratura, quelli che principalmente hanno influenzato l'esperienza delle figlie intervistate.

I profili individuati

Imprenditrice per scelta, co-leader, esclusa, professionista e imprenditrice "per forza" sono i 5 profili individuati. Pur semplificando la realtà e ponendo rigide demarcazioni a esperienze non sempre così nettamente classificabili, ogni profilo delinea dei tratti di riferimento all'interno dei quali, o tra i quali, è possibile tracciare le molteplici forme che può assumere la partecipazione delle figlie alla continuità dell'impresa.

Imprenditrici per scelta. Sono figlie che aspirano ad assumere la guida dell'IF e che, profondamente supportate (in primis dal predecessore) nel concretizzare la loro decisione, diventeranno (o sono già) il nuovo leader. In loro si riscontra una forte "attrazione" verso l'IF, che nasce dal profondo legame con i genitori imprendi-

⁴ Lo studio non considera le figlie che non hanno e non hanno mai avuto alcun ruolo nell'impresa e che quindi, a prescindere dall'eventuale coinvolgimento nella proprietà, non hanno mai partecipato attivamente alla gestione e al governo dell'azienda.

tori e con l'impresa, coltivato fin dalla tenera età. Si tratta di figlie cresciute in contesti familiari in cui la nuova generazione è composta di sole donne, i cui genitori appaiono forti sostenitori della componente femminile e privi di preconcetti sul ruolo delle donne. Il supporto e la stima dei genitori (che hanno fortemente creduto nelle capacità delle figlie, favorito il loro inserimento e la loro legittimazione in azienda, creato con loro un rapporto di fiducia e di scambio), la solida formazione, il profondo legame con i genitori imprenditori e l'IF sviluppati fin da bambine, sono i principali fattori che hanno permesso alle figlie imprenditrici per scelta di assumere il ruolo che hanno scelto e caparbiamente perseguito: quello di nuovo leader dell'IF.

Co-leader. Sono membri di team composti da figli e figlie, nei quali è un figlio ad assumere il ruolo ufficiale di leader, anche se di fatto il governo dell'impresa viene condiviso. Le co-leader, quindi, sono quelle figlie che accettano di operare nell'invisibilità, consapevoli del fatto che la leadership del fratello non può essere messa in discussione e che questo equilibrio, frutto di un compromesso, spesso tacito, tra i membri della vecchia e della nuova generazione, è l'unico possibile. Ciò che accomuna le co-leader è quindi: la presenza di un fratello "prescelto", che assume (o assumerà) ufficialmente il ruolo di successore; la volontà della giovane di coadiuvare il fratello nella direzione dell'impresa, pur avendo un ruolo manageriale circoscritto; la disponibilità del fratello a condividere i processi decisionali strategici con la sorella. Nell'esperienza delle co-leader e dei loro fratelli, si riscontra una diversa formazione e socializzazione del ruolo imprenditoriale, che orienta i figli verso funzioni di line (es. produzione, commerciale, ecc.) e le figlie verso funzioni di staff (amministrazione, organizzazione, risorse umane, ufficio legale, ecc.). Tale diversa attitudine – reale o incoraggiata – induce le figlie a focalizzarsi su ruoli manageriali circoscritti e a rinunciare alla leadership, riservata al fratello, al quale comunque

si affiancano in una prospettiva di integrazione e condivisione. Le intervistate hanno espresso l'ambizione di contribuire in prima persona alla continuità dell'IF, considerata un patrimonio della famiglia (finanziario, ma anche di cultura, tradizioni e valori) e parte integrante della loro identità. Ma hanno altresì vissuto la scelta del figlio maschio quale successore come ovvia e comprensibile, perché "è naturale che sia così". Nei casi analizzati riconducibili a questo profilo, il padre-imprenditore ha proiettato le proprie aspettative soprattutto nei confronti dei figli e ha contestualmente limitato il ruolo delle figlie, mentre la madre si è dimostrata più propensa a educare figli e figlie senza stereotipi di genere. Il profilo delle co-leader sembra scaturire da questi due approcci culturali contrastanti: da un lato, il senior identifica istintivamente la figura imprenditoriale con il figlio e ritiene più congeniale per le figlie un ruolo secondario, dall'altro le figlie ambiscono al governo dell'impresa e i fratelli accettano, anzi spesso incoraggiano, la partecipazione delle sorelle alle scelte strategiche, perché la condivisione dei processi decisionali è vista come un valore aggiunto e una naturale estensione del principio di equità trasmesso dalle madri. Il profilo della co-leader è stato individuato anche nei team collegiali composti da sole donne, in cui il punto di riferimento diventa spesso la figlia maggiore e le sorelle minori restano figure secondarie e di supporto.

Escluse. Sono figlie che hanno tentato invano di assumere una posizione di rilievo nel governo e/o nella gestione dell'IF. La loro esperienza, non priva di sofferenza, racconta di figlie che, non riuscendo a trovare un'intesa con il genitore imprenditore, dopo un periodo di difficile convivenza in azienda, spesso segnata dall'ostruzionismo, decidono di intraprendere strade alternative. L'esclusione delle figlie sembra riconducibile all'atteggiamento di chiusura del predecessore e al difficile rapporto genitore-figlia che ne consegue. Nei casi analizzati il predecessore ha assunto una

posizione di ostilità nei confronti della figlia, ha ostacolato la sua legittimazione verso i soggetti interni ed esterni all'impresa, non ha accettato di condividere con lei le proprie conoscenze. Le figlie raccontano, inoltre di aver nettamente percepito, in alcune circostanze, che tale ostilità nasceva proprio dalla considerazione che loro, in quanto donne, non sarebbero state in grado di trattare con i principali stakeholder aziendali (clienti, fornitori, banche), né tanto meno di assumere un ruolo imprenditoriale. Così, alla prospettiva di lavorare "all'ombra imponente" del genitore, con scarso riconoscimento e valorizzazione, queste figlie hanno preferito cercare altrove la loro realizzazione professionale.

Professioniste. Si tratta di figlie che, spinte dal desiderio di dedicarsi alla famiglia e/o ad altri interessi personali, scelgono di lavorare in azienda con un ruolo circoscritto e di lasciare spontaneamente la leadership al fratello o alla sorella. Le professioniste vedono nell'IF l'opportunità di svolgere un lavoro coerente con i propri studi e interessi professionali, e che, allo stesso tempo, permetta loro di essere flessibili nell'organizzazione dei tempi, di non essere gravate di responsabilità che percepiscono eccessive e non rispondenti al loro carattere, di non penalizzare altri aspetti della loro vita, che ritengono ugualmente o maggiormente importanti. Condividono, spesso in modo equanime, la proprietà con gli altri figli, e di solito sono inserite nei consigli di amministrazione e nei consigli di famiglia. Laddove non presenti, esse partecipano comunque alle scelte strategiche dell'impresa, ma accettano, anzi scelgono, di farlo nell'ombra e sovente da semplici spettatrici, riconoscendo di buon grado che il leader dell'impresa sia il fratello o la sorella. Le professioniste sono accomunate dall'aver visto nell'IF un'opportunità professionale e, allo stesso tempo, un modo per coniugare la vita privata con il lavoro. Esse si sentono rassicurate dalla presenza di un altro familiare pronto ad assumere la guida dell'azienda e descrivono il rapporto con il fratello o la sorella in

termini molto positivi, parlando di “feeling perfetto”, “profondo legame”, “assoluto rispetto reciproco”.

Imprenditrici “per forza”. Sono coloro che diventano imprenditrici non per vocazione e aspirazione professionale, ma per la necessità di assicurare continuità all’IF in mancanza di altri parenti interessati o idonei a guidare l’impresa. La leadership delle imprenditrici per forza nasce spesso a fronte di circostanze imprevedute, che hanno “spinto” le figlie a gestire l’IF, anche se avrebbero ambito a tutt’altro nella vita. A volte è l’esito di scelte maturate in condizioni di forte coinvolgimento emotivo, che hanno posto la figlia di fronte alla necessità di abbandonare la propria strada per sostituire il predecessore, gravemente malato o prematuramente scomparso. Le imprenditrici per forza sono l’esito di scelte indotte, costrette da un “obbligo morale”, dall’inquietudine che cresce all’idea di veder chiudere o cedere l’azienda, dal senso di lealtà verso la famiglia e di riconoscenza verso il genitore-imprenditore per quanto è stato capace di creare. Questo sentimento si è rivelato più forte nei casi in cui il genitore è venuto improvvisamente a mancare: portare avanti con passione e determinazione l’azienda che egli ha creato significa, per la figlia, continuare a far vivere le sue idee.

I fattori determinanti: uno schema descrittivo

I fattori che favoriscono/ostacolano la partecipazione delle figlie alla successione sono riconducibili a 5 ambiti: la famiglia, l’atteggiamento del predecessore, le caratteristiche della figlia, il ruolo di altri soggetti, il verificarsi di eventi occasionali⁵.

Rispetto alla *famiglia*, due sono gli elementi determinanti ravvisati: la composizione della nuova generazione e i principi su cui si basa l’educazione dei figli. La composizione della nuova genera-

⁵ Per approfondire come si articolano i diversi fattori, cfr. Sentuti, 2013a.

zione sembra essere “il” fattore determinante per eccellenza. In accordo con García-Álvarez et al. (2002), il genere continua a essere un elemento discriminante. I risultati emersi dallo studio, infatti, evidenziano che la “parità di genere” è riferibile solo alla proprietà dell’impresa, rispetto alla quale si cerca di mantenere la parità tra figli e figlie. Ma rispetto alla leadership si ribadisce la “priorità di genere”: al figlio spetta il ruolo ufficiale del successore o la leadership principale nei team collegiali misti. In questi casi, alle figlie non resta che condividere, eventualmente, il governo dell’azienda con il fratello, restando formalmente inserite in funzioni secondarie e circoscritte. L’analisi conferma che le figlie possono ottenere la leadership esclusiva dell’IF solo in quelle “circostanze speciali” richiamate da Wang (2010), alle quali si aggiunge, come è emerso dallo studio, l’eventualità che i fratelli siano usciti o siano stati esclusi dall’impresa per forti e profondi contrasti con i genitori o con il contesto aziendale. Anche i principi su cui si basa l’educazione dei figli da parte dei genitori sono determinanti: un contesto familiare che offre a figli/e le medesime opportunità formative e professionali, trasmette loro in modo equanime i valori dell’IF, li supporta nelle scelte, apprezza ciò che ognuno è capace di esprimere senza preclusioni di genere, influisce positivamente sulla decisione delle figlie di cercare e trovare la propria strada nell’IF, anche nei settori tipicamente maschili. Allo stesso modo, eventuali pregiudizi legati al ruolo della donna possono essere volontariamente o involontariamente trasmessi alle figlie, che potrebbero sentirsi più orientate ad assecondare l’immagine che i genitori hanno di loro. Come sostiene Marshack (1994), infatti, l’IF si configurano sovente come “sistema chiuso”, nel quale il ruolo tradizionale che la donna assume nell’ambito familiare, viene replicato e rafforzato nel contesto lavorativo.

L’atteggiamento del predecessore, inteso come sostegno emotivo e fattivo, è altresì centrale: un comportamento aperto e colla-

borativo, basato sulla stima e sul dialogo tra genitore e figlia, è una condizione indispensabile per instaurare un buon rapporto tra i due, a sua volta essenziale per socializzare il ruolo imprenditoriale e intraprendere un percorso di crescita professionale all'interno dell'IF. Il supporto del predecessore è, infatti, determinante per legittimare le figlie in azienda e nei confronti degli stakeholder esterni. Chi crede che le differenze di genere siano un'opportunità, e non un limite o un modo per decidere anzitempo chi potrà/dovrà fare cosa, favorisce l'autostima delle figlie e la loro fiducia nelle proprie capacità e potenzialità. Peraltro, uno stretto legame con il predecessore, unito a un forte coinvolgimento nell'IF, viene indicato dalla letteratura come elemento che favorisce la successione al femminile (Curimbaba, 2002). Allo stesso tempo, tuttavia, si conferma che a volte sono proprio i genitori a ostacolare l'affermazione delle figlie nell'IF. Come dimostrano le escluse, infatti, può accadere che il genitore, consapevolmente o meno, opponga resistenza alla figlia, perché non riesce a stabilire con lei un rapporto professionale o a considerarla come successore credibile.

Le caratteristiche della figlia (motivazione, formazione, vocazione, aspirazioni e valori) guidano gran parte delle scelte. In accordo con Gatewood et al. (2003), l'indagine ha evidenziato che non tutte le figlie che entrano in azienda sono mosse dalla stessa motivazione. Nelle imprenditrici per scelta si riscontra una "*pull motivation*", perché sono "attratte" dall'IF e dalla possibilità di garantirle un futuro. In altre figlie, si osserva una "*push motivation*", perché sono "spinte" verso l'IF da un "obbligo morale" e da un sentimento di "lealtà e riconoscenza" verso la famiglia (le imprenditrici "per forza") oppure da condizioni di necessità/comodità al fine di svolgere un lavoro coerente con le proprie vocazioni, aspirazioni ed esigenze personali (le professioniste). Anche i valori possono avere un ruolo significativo, soprattutto quando esprimono un senso di lealtà e di riconoscenza verso la famiglia, nonché un

profondo attaccamento all'IF. Ma l'assunzione di un determinato ruolo può essere altresì influenzata dal percorso formativo della figlia, più orientato a sviluppare le competenze olistiche dell'imprenditore o limitato a specifiche aree aziendali. In accordo con Salganicoff (1990), a volte sono proprio le figlie a non desiderare un pieno coinvolgimento nell'impresa, mosse da vocazioni e aspirazioni che le orientano più verso la famiglia o altri interessi. Il colloquio con alcune figlie professioniste induce a pensare che i ruoli secondari non sempre sono il frutto di stereotipi che si perpetuano dalla famiglia all'impresa, rendendo la donna "vittima" di discriminazioni di genere. Le professioniste appaiono tutt'altro che donne insoddisfatte "costrette" a ruoli marginali. Esse, motivate a lavorare in azienda ma anche a dedicarsi ad altro, trovano nella loro posizione circoscritta il giusto equilibrio tra vita professionale e personale, e si dichiarano soddisfatte del proprio ruolo e della propria "marginalità". Peraltro, il profilo della professionista si riscontra anche nelle famiglie in cui la nuova generazione è tutta al femminile ed è la sorella ad assumere la leadership. Se la composizione e l'educazione della famiglia fossero di per sé determinanti in modo assoluto nell'innescare il circolo vizioso delle discriminazioni di genere, che relega le donne in posizioni marginali, non si spiegherebbe come mai due figlie cresciute nello stesso contesto, e senza rivali maschi, ambirebbero ad assumere ruoli così diversi, se non fossero proprio la motivazione e la vocazione personale ad entrare in gioco e a fare la differenza.

Anche *il ruolo di altri soggetti* e *il verificarsi di circostanze occasionali* possono influenzare il coinvolgimento delle figlie. Personaggi chiave a livello familiare o aziendale possono accettare e favorire, o rifiutare e ostacolare, la figlia nel suo percorso. Una funzione mediatrice può essere svolta anche da soggetti esterni all'azienda e alla famiglia, che possono affiancare la figlia e l'imprenditore nei processi di comunicazione. Il ruolo dei c.d. "attori

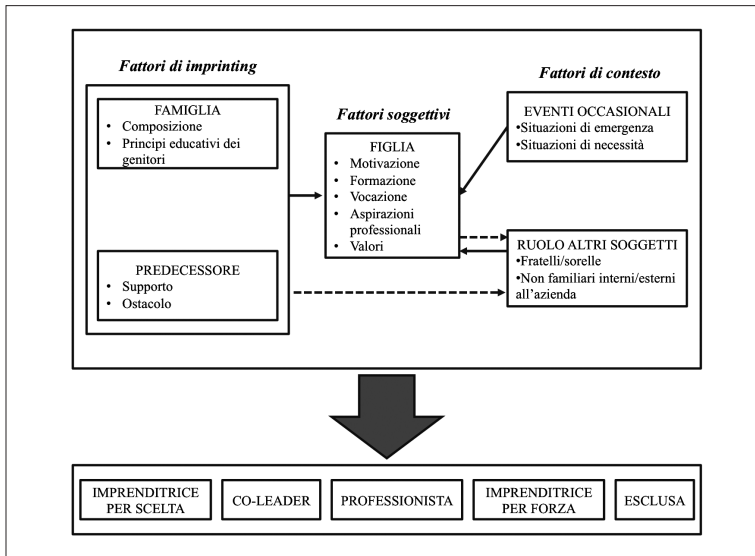
terzi”, d’altra parte, è stato efficacemente sottolineato dalla letteratura, che indica come proprio i soggetti non direttamente coinvolti nel PG possono agevolarlo, ad es. migliorando le relazioni tra genitori e figli o apportando specifiche competenze (Corbetta, 2010). L’indagine conferma, infine, che momenti di difficoltà del predecessore, della famiglia o dell’impresa possono essere determinanti nel decretare l’assunzione della leadership da parte della figlia (Dumas, 1992, 1998; Curimbaba, 2002). Si tratta di situazioni di emergenza, come l’improvvisa impossibilità (temporanea o meno) a continuare l’attività da parte dell’imprenditore e/o di situazioni di necessità, determinate dall’assenza di altri familiari interessati e idonei al ruolo di leader aziendale. Di fronte a tali circostanze, alcune figlie si sentono “obbligate” a entrare in azienda e ad assumerne la leadership per assicurarle un futuro, mosse dai sentimenti che le legano al genitore e dal senso di lealtà e di riconoscenza verso la famiglia.

Di fatto, nessun fattore, in sé, può essere considerato determinante, ma è dall’interazione di *tutti* che deriva la partecipazione delle figlie alla continuità dell’IF, assumendo un ruolo coerente con le sue motivazioni, capacità e aspettative. I diversi fattori, inoltre, agiscono in vario modo e per questo si è ritenuto opportuno classificarli in fattori: di imprinting, soggettivi e di contesto (figura 1).

I *fattori di imprinting* sono riconducibili alla famiglia e all’atteggiamento del predecessore. Tali fattori aiutano la figlia a definire la propria identità, a comprendere chi è, chi vuole o non vuole essere, chi potrà o non potrà essere. Essi agiscono in modo prioritario su alcune caratteristiche chiave delle figlie (i *fattori soggettivi*), andando a incidere su motivazione, formazione, valori, aspirazioni professionali e in parte anche sulle attitudini che, seppur innate per certi versi, per altri possono essere “plasmate” ed orientate dall’educazione familiare. Essi influenzano, inoltre, l’atteggiamento degli altri soggetti familiari e aziendali, creando (o

meno) un clima aperto e favorevole, che sia di supporto (o meno) alle figlie. I fattori di imprinting, quindi, forgianno i fattori soggettivi che definiscono la volontà della figlia, spesso determinandone l'avvicinamento o l'allontanamento, l'attaccamento o il distacco emotivo e professionale dall'azienda.

Figura 1 – Uno schema descrittivo



I *fattori di contesto*, infine, sono quelli relativi al ruolo degli altri soggetti e alle circostanze occasionali. Essi agiscono in un duplice modo. I primi hanno un impatto meno intenso: possono favorire un percorso comunque intrapreso, ma senza risultare determinanti (ad es. possono favorire la comunicazione tra padre/madre e figlia, ma difficilmente potranno far cambiare idea al predecessore che non vuole la figlia in azienda o alla figlia non inte-

ressata all'attività). A loro volta, inoltre, possono essere influenzati dall'atteggiamento delle figlie: soprattutto quando sono molto motivate, preparate e sostenute dal predecessore, le figlie possono guadagnarsi il supporto dei collaboratori e dei familiari. I secondi, invece, possono avere un impatto dirompente nella vita delle figlie, come nel caso di coloro che decidono di interrompere gli studi o altre carriere professionali per entrare in azienda. Si tratta di fattori che possono cambiare, se non stravolgere, i fattori soggettivi, a volte andando a modificare percorsi di vita fino ad allora orientati altrove.

Conclusioni

Questo lavoro intende richiamare l'attenzione delle famiglie imprenditoriali, degli studiosi e di tutti coloro che lavorano e interagiscono con le aziende familiari, sulle dinamiche che possono influenzare la partecipazione delle figlie alla successione.

In primo luogo, la classificazione dei profili conferma l'evoluzione dei percorsi di continuità dell'IF, che dall'esclusivo PG padre-figlio si spostano progressivamente verso situazioni che vedono le figlie partecipare in vario modo alla successione, in funzione dei fattori di imprinting, soggettivi e di contesto. Prendere consapevolezza di come questi fattori possono interagire tra loro può essere importante per la nuova generazione, al fine di prefigurare il proprio (eventuale) percorso nell'IF con maggior razionalità e pragmatismo, soprattutto nelle situazioni più complesse, come quelle in cui emerge il profilo delle co-leader o delle escluse, che rischiano di mettere a dura prova le aspettative delle figlie. Ma è altrettanto importante, per le famiglie che controllano l'azienda, comprendere che la partecipazione delle figlie all'attività d'impresa è spesso l'esito naturale di un lungo percorso che, come

suggerisce il profilo delle imprenditrici per scelta, inizia in tenera età e le conduce progressivamente ad avvicinarsi e legarsi all'IF. Una maggiore cognizione delle dinamiche descritte permette di programmare in modo migliore le carriere dei giovani, aiutando figli e figlie a realizzare il loro potenziale e valorizzando al meglio le risorse femminili della famiglia imprenditoriale che, in alcuni casi, potrebbero essere l'unica prospettiva di continuità per l'impresa (così come indica il profilo delle imprenditrici "per forza"). Alcune indagini, tra l'altro, dimostrano che la presenza di almeno una donna nei consigli di amministrazione e nei casi di leadership collegiale assicura alle aziende risultati migliori in termini di redditività e di crescita (Corbetta et al., 2011). Prendere atto dei fattori determinanti e gestirli nella giusta direzione può rappresentare, quindi, un beneficio potenziale sia per le figlie che per l'impresa.

In secondo luogo, lo studio suggerisce che non sempre l'assunzione di ruoli secondari e circoscritti è la conseguenza di stereotipi o discriminazioni di genere subite dalle figlie. Il profilo delle professioniste propone una prospettiva diversa, cioè quella delle figlie che scelgono di restare in una posizione marginale rispetto a quella del/la leader e che si sentono pienamente realizzate nella loro invisibilità e limitata responsabilità.

In terzo luogo, lo schema descrittivo dei fattori che possono influenzare la partecipazione delle figlie alla successione sollecita professionisti e studiosi di IF ad adottare una visione olistica e sistemica delle determinanti individuate, che analizzi le interazioni critiche tra tutte le dimensioni coinvolte e organizzi la complessità in un unico insieme coerente, finalizzato a mettere in luce le cause di eventuali situazioni problematiche. Solo così è possibile risolvere la questione in modo durevole e non destabilizzante per le parti coinvolte. Il framework proposto potrebbe essere d'aiuto per sviluppare strumenti di analisi del sistema familiare-aziendale e/o di diagnosi del profilo che la figlia potrebbe potenzialmente as-

sumere nell'IF, permettendo di anticipare eventuali problematiche e/o di individuare possibili opportunità da segnalare alle persone direttamente coinvolte nella successione.

Resta inteso che, anche nel PG, la strada da percorrere verso la parità di genere è ancora lunga, soprattutto nel nostro Paese, dove nonostante la presenza femminile nelle IF sia più accentuata rispetto a quelle di natura non familiare (Gnan, Montemerlo, 2008), il numero di donne coinvolte nella proprietà, nella gestione e nel governo di tali imprese continua a crescere in modo piuttosto modesto (Corbetta et al., 2010, 2011). Va pertanto perseguito ogni sforzo per incoraggiare una presenza femminile attiva, preparata, determinata e consapevole, della quale le imprese familiari non possono che beneficiare, sia in termini di continuità e che di prosperità del business.

Riferimenti bibliografici

- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-185.
- Barnes, L. B. (1988). Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Barrett, M., Moores, K. (2009). *Women in family business leadership roles. Daughters on the stage*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Centro Studi Sintesi (2006). 3° Osservatorio sull'imprenditoria femminile in Italia. Confartigianato Imprese e Donna Impresa.
- Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Constantinidis, C., Cornet, A. (2008). Daughters taking over the family business: a gender analysis. Working paper, ISBE.
- Corbetta, G. (2010). *Le aziende familiari. Strategie per il lungo*

- periodo*. Egea, Milano.
- Corbetta, G., Minichilli, A. (2010). Osservatorio AUB. II Rapporto Aidaf-Unicredit-Bocconi.
- Corbetta G., Minichilli A., Quarato F. (2011). Osservatorio AUB. III Rapporto Aidaf-Unicredit-Bocconi.
- Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15(3): 239-252.
- Dawley, D., Hoffman, J., Smith, A. (2004). Leader succession: does gender matter? *The Leadership and Organisation Development Journal*, 25(8), 678-690.
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(4), 41-56.
- Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successor in first- to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3): 189-204.
- Gatewood E., Carter N., Brush C., Greene P., Hart M. (2003). *Women entrepreneurs, their ventures, and the venture capital industry: An annotated bibliography*. ESBRI, Stockholm.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4): 287-297.
- Gnan, L., Montemerlo, D. (2008). *Le PMI familiari in Italia tra tradizione e novità*. Egea, Milano.
- Hollander, B. S., Bukowitz, W. R. (1990). Women, family culture and

- family business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms: current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Litz, R. (1997). The family firm's exclusion from business school research: explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(3), 55-71.
- Macri, D. M., Tagliaventi, M. R. (2000). *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni*. Carocci, Roma.
- Marshack, K. J. (1994). Copreneurs and dual-career couples: are they different? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1(19), 49-69.
- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222-231.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Piantoni, G. (1990). *La successione familiare in azienda*. Etas, Milano.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family business: challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137.
- Sentuti, A. (2013a). *La successione al femminile. Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare*. Franco Angeli, Milano.
- Sentuti, A. (2013b). Figlie e azienda di famiglia: il delicato equilibrio tra volere e potere. *Economia & Management*, 6
- Vera, C. F., Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4): 475-484.