

**Annalisa Sentuti**

**LA SUCCESSIONE  
AL FEMMINILE**

**Il ruolo della donna  
nella continuità  
dell'impresa familiare**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Annalisa Sentuti**

**LA SUCCESSIONE  
AL FEMMINILE**

**Il ruolo della donna  
nella continuità  
dell'impresa familiare**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ad Aquilino,  
Andrea e...  
Alessandro*





# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
---------------------	------	----

## **PARTE I LA CONTINUITÀ DELL'AZIENDA FAMILIARE E LA FIGURA FEMMINILE: UN'ANALISI DELLA LETTERATURA**

<b>1. La continuità delle aziende familiari</b>	»	19
1.1. Caratteristiche distintive e diffusione delle aziende familiari	»	19
1.2. A proposito di continuità: una disamina qualitativa del fenomeno successorio	»	26
1.3. La successione: evento fisiologico o patologico?	»	30
1.4. La successione come processo da governare e programmare	»	37
Introduzione	»	37
1.4.1. Perché programmare	»	38
1.4.2. Come programmare	»	39
1.4.3. Cosa programmare	»	42
1.5. L'articolazione di un fisiologico processo di successione	»	43
<b>2. Il ruolo delle donne</b>	»	49
2.1. L'imprenditorialità femminile	»	49
2.1.1. L'entità del fenomeno	»	49
2.1.2. Gli studi sull'imprenditorialità femminile	»	53
2.2. Donne e aziende familiari	»	60
2.2.1. L'entità del fenomeno	»	60

2.2.2. Nascita e sviluppo degli studi sul ruolo delle donne nelle aziende familiari	pag.	63
2.2.3. L'ambivalenza del binomio donne e aziende familiari	»	68
2.3. Donne e successione	»	73
Introduzione	»	73
2.3.1. Entità e trend del fenomeno in Italia: alcuni riscontri empirici	»	76
2.3.2. L'evoluzione degli studi sulla successione al femminile	»	79

**PARTE II**  
**LE MOLTEPLICI VOCI E PROSPETTIVE**  
**DELLA SUCCESSIONE AL FEMMINILE:**  
**STORIE E CASI AZIENDALI**

<b>Premessa metodologica</b>	»	95
<b>1. Quando il predecessore è donna</b>	»	98
Introduzione	»	98
1.1. I casi aziendali	»	98
1.1.1. «Non mi sono mai messa in competizione con mio figlio»	»	98
1.1.2. «Mia figlia è il futuro di questa azienda»	»	103
1.2. Gli elementi distintivi della successione madre-figlio/figlia	»	106
<b>2. Le figlie nei percorsi di continuità dell'impresa familiare</b>	»	109
Introduzione	»	109
2.1. I casi aziendali	»	110
2.1.1. «Io sono nata volendo fare questo»	»	110
2.1.2. «Il successore... siamo entrambe»	»	114
2.1.3. «Mi sono sentita intrappolata nel meccanismo»	»	118
2.1.4. «Mio fratello sarà il successore, ma questo non mi sconvolge»	»	120
2.1.5. «Essendo io una donna...»	»	124
2.2. Gli elementi distintivi della successione padre-figlia	»	126
2.3. I molteplici ruoli delle figlie	»	133
2.4. I fattori che facilitano/ostacolano il coinvolgimento delle figlie	»	137
2.5. L'innovazione al femminile	»	141

<b>3. Gli altri volti della successione al femminile</b>	pag.	144
Introduzione	»	144
3.1. I team collegiali e il ruolo delle madri invisibili	»	145
3.1.1. «Non si parla mai delle madri, ma...»	»	145
3.1.2. Donne a tutela della coesione familiare e aziendale	»	150
3.2. Il ruolo delle vedove continuatrici	»	152
3.2.1. «Nemmeno per un istante ho valutato l'ipotesi di vendere»	»	152
3.2.2. Dall'invisibilità alla leadership	»	154
3.3. Il ruolo delle nuore	»	156
3.3.1. «Da soli non si va da nessuna parte»	»	156
3.3.2. «Mogli e fidanzate mai dentro le aziende»	»	159
3.3.3. Nuore e azienda di famiglia: una decisione ancora molto controversa	»	162
<b>4. Considerazioni finali</b>	»	164
<b>Bibliografia</b>	»	169



## INTRODUZIONE

Il lavoro sintetizzato in questo volume ha mosso i primi passi nell'ambito di un'indagine empirica realizzata nel 2005, volta ad esaminare il passaggio generazionale nelle imprese familiari della provincia di Pesaro Urbino. Da tale progetto è nata la mia passione verso questo fenomeno, che ho scelto quale principale oggetto di studio del mio dottorato in Economia Aziendale e della mia successiva attività di ricerca. Questa monografia rappresenta un'evoluzione della mia tesi di dottorato, qui ampliata e integrata grazie al costante sviluppo dei contributi scientifici sul tema e agli stimoli suscitati dalle numerose aziende familiari (e famiglie imprenditoriali) che nel tempo ho incontrato, conosciuto e analizzato.

In questi anni di studio e di ricerca, tanti sono stati gli interrogativi, i dubbi, le idee, le esperienze. Non a tutto mi è stato possibile trovare una risposta plausibile, né di tutto ho potuto offrire una panoramica esaustiva. Le aziende familiari, e la successione in particolare, sono un fenomeno complesso, poliedrico e interdisciplinare: è mio convincimento che prenderne atto sia il primo passo per avvicinarsi a queste realtà in modo adeguato.

Ammetto che, quando ho iniziato ad occuparmi di questo tema, non avevo idea degli aspetti che la continuità dell'azienda familiare può arrivare a implicare, degli equilibri che può destabilizzare, delle conseguenze che può generare, di quanto sia significativo affermare che – in buona sostanza – le aziende, a maggior ragione quelle familiari, sono fatte di persone, che le costituiscono, le segnano, le caratterizzano, le sviluppano, le influenzano e, a volte, le distruggono.

La costante documentazione scientifica, aperta anche ad approcci diversi da quello economico-aziendale, è stata senz'altro indispensabile. Ma ciò

che mi ha permesso di comprendere appieno la complessità e la reale portata di questo fenomeno è stata la possibilità di confrontarmi con tanti protagonisti delle aziende familiari. Imprenditori e imprenditrici, figli, figlie, fratelli, sorelle, mogli, altri familiari e collaboratori che hanno voluto condividere con me la loro esperienza, le loro storie, i loro vissuti, offrendomi un insegnamento che non ha pari.

È durante questo percorso che ho progressivamente maturato l'interesse riguardo un aspetto particolare della successione, legato alla presenza e al ruolo della donna nell'azienda familiare, e alla constatazione che non sempre esso è adeguatamente riconosciuto e sufficientemente indagato. Questo mi ha condotto ad ulteriori approfondimenti in letteratura, nonché ad orientare la mia attività di ricerca verso realtà aziendali caratterizzate da un più o meno ampio coinvolgimento delle donne nei vari ruoli possibili all'interno dell'impresa familiare.

Questo lavoro, pertanto, da un lato, si inserisce nell'ambito degli studi dedicati alla successione nelle imprese familiari, quale processo di cambiamento centrale per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo. Dall'altro, si caratterizza per la volontà di esaminare, in particolare, il ruolo della donna nell'azienda familiare e nelle strategie successorie. Il coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari, infatti, origina situazioni e dinamiche peculiari, e suscita la necessità di approfondire, sotto nuove prospettive di analisi, un fenomeno, quello successorio, pur già ampiamente vagliato dalla vasta letteratura scientifica sulle aziende familiari.

L'idea di coniugare questi temi di grande attualità (femminilizzazione delle aziende familiari e successione) nasce: 1) dalla constatazione che, nonostante la presenza e l'influenza delle donne nei percorsi di continuità delle imprese familiari siano sempre più significative, gran parte della letteratura sul passaggio generazionale si focalizza sul rapporto padre-figlio, dedicando considerazioni marginali (e a volte stereotipate) a tutte le altre situazioni che vedono una donna coinvolta nella successione, direttamente (in qualità di predecessore o successore) o indirettamente (come madre, figlia, sorella, moglie, nuora della figura maschile di riferimento); 2) dalla convinzione che una successione "al femminile" non può essere del tutto assimilata a quella tradizionalmente "al maschile"; 3) dalla volontà di comprendere se alcune caratteristiche riconducibili al genere femminile possano facilitare il passaggio generazionale e garantire più agevolmente, da questo punto di vista, le condizioni di continuità e di funzionalità economica dura-

tura delle imprese familiari; 4) dal riscontro di un disaccordo di fondo tra: il pensiero comune, che considera ormai raggiunta la parità tra uomini e donne in ogni ambito, successione compresa, e che ritiene sia superfluo e fazzioso continuare a parlarne (soprattutto da parte delle donne); e la realtà dei fatti, la quale evidenzia – come vedremo meglio nel corso della trattazione – che alcuni risultati sono stati realmente raggiunti ma che questa parità è ancora lontana. E questo vale a maggior ragione per l'Italia, un paese ancora tipicamente “maschile”, come rileva il Global Gender Gap Report 2012 (World Economic Forum, 2012), che vede la nostra nazione al 101° posto nella graduatoria relativa alle opportunità e alla partecipazione della donna all'economia del paese.

Parlare di donne e successione, pertanto, non sembra superfluo né fazzioso, bensì di assoluto rilievo e necessario ad evidenziare alcuni nuovi scenari ed ulteriori prospettive di analisi rispetto a quelle tradizionalmente proposte dalla letteratura, senza dimenticare certe ataviche posizioni che faticano ad essere completamente superate.

Con queste premesse, il presente lavoro si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- descrivere il fenomeno delle imprese familiari e della successione;
- presentare un'analisi puntuale circa l'evoluzione degli studi sull'imprenditorialità femminile, sul ruolo delle donne nelle aziende familiari e nei loro percorsi di continuità;
- illustrare le principali modalità di partecipazione della donna all'impresa familiare nella prospettiva della continuità, con lo scopo di delineare le peculiarità e le molteplici prospettive della successione al femminile, di mettere in evidenza se e come il genere influenza le decisioni relative alla successione e quali sono le condizioni in grado di favorire (o ostacolare) la partecipazione delle donne alle aziende familiari.

In questa prospettiva, il volume è strutturato in due parti.

La prima delinea il quadro teorico in cui si inserisce l'argomento oggetto del lavoro e si articola in due capitoli. Il primo presenta una panoramica sulla continuità delle imprese familiari, descrivendone le caratteristiche distintive, proponendo alcune riflessioni su cosa si intende per successione nella prospettiva economico-aziendale, esaminando questo processo nella duplice accezione di fenomeno fisiologico o patologico per l'impresa, spiegando perché è importante programmare e governare la successione ed, in-

fine, illustrando come può articolarsi un processo di transizione al vertice. Il secondo capitolo propone un percorso che conduce progressivamente il lettore dal fenomeno dell'imprenditorialità femminile a quello delle donne nelle imprese familiari, per poi offrire un'ampia panoramica sulla successione al femminile. Attraverso la disamina dei contributi scientifici più accreditati a livello nazionale e internazionale, il capitolo fornisce alcuni dati per delineare i tre fenomeni dal punto di vista quantitativo, cerca di tracciare una linea evolutiva su come si sono sviluppati gli studi in relazione ai tre temi trattati e di evidenziare quali sono i principali argomenti approfonditi nei rispettivi filoni di ricerca.

La seconda parte entra nel merito dei molteplici volti della successione al femminile, presentando alcuni casi aziendali con lo scopo di "ascoltare" la voce e l'esperienza diretta delle protagoniste. I casi descritti mirano, quindi, a fornire una esemplificazione del ruolo che la donna può assumere nella continuità competitiva dell'impresa familiare e del contributo che, direttamente o indirettamente, può offrire alla sopravvivenza e al benessere dell'impresa familiare. A tale scopo, sono state individuate tre prospettive di analisi, nell'intento di ricostruire un quadro ampio, peraltro forse non esaustivo, della successione declinata al femminile. Le prospettive di analisi proposte sono volte ad illustrare:

1. come si caratterizza la successione quando il predecessore è donna, cioè quali sono le peculiarità dell'agire femminile nella gestione del passaggio generazionale madre-figlio e madre-figlia;
2. come le figlie possono contribuire alla continuità dell'impresa familiare. In questo caso, sono presi in esame: i vari ruoli che le figlie possono assumere nell'azienda familiare; i fattori che favoriscono/ostacolano la partecipazione delle figlie alla proprietà, al governo e alla gestione dell'impresa; quale può essere l'apporto delle figlie all'innovazione e alla competitività aziendale;
3. quali possono essere gli altri ruoli che la donna può assumere nella successione al femminile, ovvero: i team collegiali misti, il ruolo delle madri invisibili; la figura delle vedove che assumono la guida dell'azienda di famiglia; il ruolo delle nuore.

Ad ognuno di questi tre punti è dedicato un capitolo, che si articola con i casi aziendali scelti per "dar voce" alle protagoniste della prospettiva presa in esame e con alcune considerazioni frutto del confronto tra quanto emerso dall'analisi della letteratura e quanto evidenziato dalla ricerca sul campo.



La monografia termina con alcune brevi riflessioni conclusive.

In bibliografia, infine, sono indicate le fonti che ho assunto come principali riferimenti in tema di aziende familiari, imprenditorialità femminile, donne e successione. In merito, alcune precisazioni sono d'obbligo. Spesso ci sforziamo di esprimere i diversi concetti nel migliore dei modi, per poi scoprire che qualcun altro lo ha già fatto prima di noi e meglio di noi. Affrontando un argomento come questo, oggetto di una letteratura scientifica sempre più vasta e di ormai innumerevoli pubblicazioni di ogni tipo, mi è accaduto spesso. Tutto ciò che ho letto mi ha inevitabilmente influenzato e mi scuso con gli autori se non sempre ho adottato la dovuta pignoleria nel riportare le rispettive citazioni. Del resto, come appunto qualcuno ha già scritto, «noi tutti siamo fatti di altri. Specie quando scriviamo» (Piantoni, 1990).

Ma accanto alle fonti scientifiche ufficiali riportate in bibliografia, voglio qui citare e ringraziare tutti coloro che hanno contribuito a delineare i contenuti di questo volume, offrendomi in vario modo un aiuto prezioso.

Voglio ringraziare, per prima, la prof.ssa Francesca Maria Cesaroni, che ha seguito la mia attività di ricerca fin dall'inizio, supervisionando la stesura della mia tesi di dottorato e il suo successivo sviluppo, offrendomi innumerevoli spunti di miglioramento e garantendomi quel sostegno indispensabile che mi ha permesso di ritrovare la motivazione e la forza di andare avanti anche nei momenti di profonda incertezza e di difficoltà.

Tutta la mia riconoscenza va alle imprenditrici e agli imprenditori, ai familiari e ai collaboratori che hanno messo a mia disposizione non solo il loro tempo e la documentazione riguardante le loro imprese, ma soprattutto il loro vissuto e i loro pensieri, condividendo con me emozioni, avvenimenti e ricordi che li hanno profondamente e, talvolta, dolorosamente, colpiti. Vista la delicatezza dell'argomento e la riservatezza auspicata da alcuni intervistati, ho deciso di non elencarne i nomi, ma ricordo tutti e sono grata ad ognuno perché sono l'anima di questo volume e dell'intero mio percorso di ricerca.

Ringrazio il prof. Massimo Ciambotti, che ha guidato e supervisionato l'iniziale progetto di ricerca sul passaggio generazionale nelle imprese del pesarese, nonché le colleghe e i colleghi, i professionisti e tutti coloro con i quali ho avuto modo di interagire e che con le loro osservazioni mi hanno aiutato a mettere a punto i contenuti di questo volume.

La mia riconoscenza va, inoltre, ai miei genitori, che per primi hanno creduto nelle mie capacità e mi hanno garantito la possibilità di studiare se-

guendo le mie aspirazioni, standomi vicino in modo discreto, ma costante. A mia sorella Luciana, che mi sopporta pazientemente e con incondizionato affetto. A Lorenzo e Silvano, che per me ci sono sempre.

Tutta la mia gratitudine va a mio marito Aquilino, che ormai da lunghi anni mi accompagna nel mio percorso di vita, stemperando i miei momenti difficili con il suo ottimismo e pragmatismo.

Voglio rivolgere un pensiero particolare a una persona che non mi ha minimamente aiutato in tutti questi anni, anzi, quando ha potuto ha cercato con tutte le sue forze di distrarmi; non mi dato nessun consiglio, nessuno spunto di riflessione, nemmeno una piccola intuizione illuminante. In verità, questa persona non ha nemmeno idea di cosa io faccia precisamente e del perché mi ostini a passare tante ore davanti a uno schermo che non parla e a dei libri che non hanno neanche una figura. Ma il suo sorriso, il suo sguardo e i suoi abbracci hanno avuto in questi anni, e presumo avranno sempre, un potere taumaturgico ineguagliabile su di me, grazie al quale ho ridimensionato i problemi che nell'affrontare un tema così ampio e complesso non sono mancati e ho superato le inevitabili difficoltà con rinnovato entusiasmo. Voglio ringraziare Andrea, mio figlio, che all'inizio della mia attività di ricerca era solo nei miei sogni e che ora, mentre sto scrivendo queste righe, è di là che dorme, perché pur nell'inconsapevolezza della sua tenerissima età, per primo ha dato al mio lavoro e alla parola "continuità" un senso nuovo, più ricco significato.

## PARTE I

# LA CONTINUITÀ DELL'AZIENDA FAMILIARE E LA FIGURA FEMMINILE: UN'ANALISI DELLA LETTERATURA



# 1. LA CONTINUITÀ DELLE AZIENDE FAMILIARI

## 1.1. Caratteristiche distintive<sup>1</sup> e diffusione delle aziende familiari

Per lungo tempo (dagli anni Trenta agli anni Ottanta) l'azienda familiare è stata considerata un modo transitorio di fare business, una fase iniziale del suo ciclo di vita che, inevitabilmente, evolve verso la separazione tra proprietà, famiglia e management e la crescita dimensionale, quali uniche soluzioni percorribili per garantirle continuità e competitività (Boldizzoni, 1985). Oggi è ormai universalmente condiviso che l'azienda familiare è un pilastro dei sistemi economici avanzati, che è ben lontana dallo scomparire, che può crescere mantenendo le sue peculiarità e che proprio la famiglia ne rappresenta spesso il principale elemento di continuità (Preti, Puricelli, 2007).

All'affermarsi dell'azienda familiare, fa seguito una ricca disamina del fenomeno, condotta ormai da tempo in ambito economico-aziendale e non solo, volta a delinearne, tra l'altro, le caratteristiche distintive e a definirne la diffusione nelle principali economie internazionali.

Carattere distintivo dell'azienda familiare è l'intenso legame, se non a volte la totale sovrapposizione, dell'istituto famiglia con l'istituto impresa, aspetto ampiamente analizzato dalla letteratura per le sue molteplici ripercussioni sul benessere e sulla gestione di entrambi, nonché sul buon esito della successione.

<sup>1</sup> La parte dedicata alle caratteristiche distintive delle aziende familiari riprende ampi stralci di quanto già contenuto in Sentuti (2011, pp. 96-105, alle quali si rimanda per ulteriori approfondimenti sul tema).