

internet flat fino a 100 mega telefono illimitato verso fissi 60 min/mese verso i cellulari

Scade il 30.06.2013

26 Giugno 2013

aziende / donne

Due storie a confronto

## Cosa succede quando è la donna a ereditare l'azienda

Annalisa Sentuti\*

Figlie di imprenditori, nuore, sorelle... Come funziona la successione femminile nelle imprese

20 shares  2 shares   Mi piace 6stampa  pdf 

### Io sono nata volendo fare questo

La Emmedue S.r.l. viene formalmente costituita da Angelo Candiracci nel 1995, ma ha alle spalle decenni di esperienza del fondatore, che all'età di 19 anni inizia a lavorare nel settore dell'edilizia, gestendo prima l'attività del padre e sviluppando poi un nuovo sistema costruttivo, basato su particolari pannelli modulari, che diventa il core business della nuova realtà aziendale. Nel 2004 l'azienda viene trasformata in S.p.A.: Angelo resta azionista di minoranza e le sue due figlie, Valeria e Valentina, vengono coinvolte nella compagine sociale in qualità di azioniste di maggioranza.

L'attività dell'azienda si basa oggi su due direttrici: la vendita diretta di pannelli (realizzata in Italia e pari al 5% del fatturato) e la commercializzazione delle linee di produzione che li fabbricano (rivolta al mercato estero e pari al 95% del fatturato). L'azienda cresce progressivamente, grazie soprattutto alla sua presenza nei mercati internazionali e, in particolare, nei paesi con significativi tassi di sviluppo edile, come il Brasile, la Russia e l'Africa. In pochi anni raddoppia l'organico, passando dai circa 30 occupati tra collaboratori e dipendenti nel 2005, agli attuali 60. Apre un nuovo stabilimento, aumenta i servizi associati agli impianti, si struttura dal punto di vista organizzativo inserendo un direttore generale e i responsabili di area, prima nelle funzioni di staff e poi in quelle di linea.



## Editoriale

### Divisi su tutto: il clima migliore per fare le riforme

Pd e Pdl litigano ma non hanno alternative. Invece che rinviare Letta deve sfruttare l'impasse

11 shares   Mi piace 143 

## PIÙLETTI

- 1 Cinque motivi per cui gli idioti fanno più soldi di noi
- 2 Vent'anni fa Lorena Bobbitt tagliava il pene al marito
- 3 Come si apre un'azienda agricola? Il contadino 2.0
- 4 Come piegare una camicia o una maglietta in 2 secondi
- 5 «Quel fango di Falcone», l'orrendo autogoal di Miccoli

## PIÙCOMMENTATI

- 1 "Napolitano non nominare senatore a vita un pedofilo"

Ma non è che Luxuria scambia la fede

Nei primi anni, in realtà, tutta l'azienda ruota intorno all'esperienza, alle idee, allo spirito imprenditoriale e alla dedizione del fondatore. Il punto di svolta arriva quando Valeria decide di affiancare il padre nella sua attività. Dopo la laurea in Economia e Commercio, tre anni di praticantato come commercialista e una significativa esperienza di lavoro nello studio che l'aveva ospitata come tirocinante, Valeria decide che è giunto il momento di entrare in azienda: «Io sono nata volendo fare questo, anche se mi sono fermata a fare delle valutazioni, l'idea era quella di tornare a lavorare qui. Quando mio padre ha sviluppato la sua idea io ero piccolissima, per cui sono cresciuta insieme a questa idea che prendeva forma, l'ho assorbita sin da piccola, l'ho vista crescere. Quando l'impresa muoveva i primi passi, io ero sempre con papà. Sono nata e cresciuta con uno strettissimo rapporto con mio padre. E quando mi chiedevano cosa volevo fare da grande, rispondevo "Voglio lavorare con papà". Questo è stato il mio filo conduttore e ho fatto tutte le mie scelte in funzione di venire a lavorare in azienda».

**È il 1998, Angelo ha 57 anni e dalla scelta di sua figlia, allora ventottenne, trae nuova energia e ripensa completamente il futuro dell'impresa.** All'ipotesi di cessione, che si profilava all'orizzonte, si sostituisce rapidamente l'idea di definire, insieme a Valeria, il percorso più idoneo a dare continuità all'azienda.

Una continuità, peraltro, tutta al femminile (nonostante il settore sia ancora prevalentemente male dominated), dato che, qualche anno dopo, anche Valentina, laureata in Giurisprudenza e inizialmente poco attratta dalla prospettiva di lavorare nell'impresa di famiglia, decide di entrare in azienda: riesce a ritagliarsi un suo spazio seguendo stabilmente tutte le vicissitudini legali relative ai brevetti, alla gestione del marchio, alle eventuali cause ecc., una posizione che le permette di coniugare esigenze personali ed aspirazioni professionali: «All'inizio non pensavo proprio di venire a lavorare in azienda. Ma poi mi sono sposata, ho avuto un bambino, mi sono detta "Proviamo". Mi sono ritagliata i miei spazi, ho le mie soddisfazioni e la possibilità di organizzarmi in base alle esigenze della mia famiglia». Nel rispetto delle reciproche personalità e dei rispettivi interessi, Valentina preferisce dedicarsi prevalentemente a questa attività e lascia alla sorella il compito di seguire l'azienda nel suo complesso, accettando la diversità di ruoli che ne consegue e comunque supportando sua sorella e suo padre il qualità di socia.

---

**LEGGI ANCHE: Piccole ma buone, le imprese donna resistono alla crisi**

---

**È comunque Valeria ad affiancare suo padre e insieme intraprendono quel percorso di crescita e di sviluppo che porta l'azienda ad essere quello che è oggi.** Un percorso non privo di difficoltà e la più grande, secondo Valeria, è il doversi confrontare con il padre su un piano diverso, che non è più solo quello familiare, ma un complicato intreccio di aspetti personali e professionali, e il dover capire ogni volta su che livello si sta ragionando. Valeria non nasconde di essere stata colta impreparata da questo cambiamento. È per questo che lei, legata al padre da un rapporto strettissimo tanto da desiderare da sempre di lavorare con lui, resta spiazzata di fronte ai primi inevitabili scontri. Ma un aiuto indispensabile, in questo senso, arriva quotidianamente dalla mamma di Valeria, alla quale tutti riconoscono l'indispensabile capacità di mediazione e l'importanza dei suoi interventi diplomatici: «È stata ed è il paciere tra me o mia sorella e mio padre quando abbiamo qualche scontro». Il dialogo costante e sincero e la volontà di non entrare in conflitto, uniti al desiderio di comprendere e di entrare nella mentalità del padre, fanno il resto.

Valeria, negli anni, inizia a trasformare progressivamente l'azienda. Innanzitutto, si fa promotrice dell'introduzione della certificazione di qualità ISO 9000, che le permette non solo di riorganizzare tutta la struttura e i processi, ma anche di guadagnare il consenso dei suoi collaboratori (che vengono da lei coinvolti nell'operazione) e di iniziare a legittimare il suo ruolo direzionale in azienda. Operazione non facile, anche questa, soprattutto agli occhi di chi la ricorda bambina e l'ha vista crescere. Ma l'aver maturato una solida esperienza lavorativa al di fuori dell'azienda di famiglia le è stato utile, così come la scelta di coinvolgere gli interessati nei processi di cambiamento che riteneva necessari e, non ultima, l'intelligenza del padre nell'aiutarla a costruire credibilità, ad esempio non contraddicendola mai in presenza di clienti o collaboratori. Valeria comprende poi la necessità di introdurre un sistema di controllo di gestione, indispensabile a monitorare i flussi finanziari discontinui e ad avere un monitoraggio adeguato delle attività, quindi, sempre di comune accordo con il padre, viene realizzato e implementato l'apposito programma. E ancora: viene definito un modello organizzativo più strutturato e professionale, con ruoli chiari, orientamento alla delega e alla diffusione delle responsabilità; sono istituiti nuovi processi di comunicazione interna, con riunioni periodiche e il coinvolgimento di soggetti esterni alla famiglia, per favorire una progressiva distinzione tra i ruoli familiari e quelli professionali; viene inserito un adeguato sistema di programmazione e controllo dell'attività per il governo dell'azienda. Tutto questo: solleva l'imprenditore dall'operatività, permettendogli di focalizzarsi sull'attività commerciale che predilige; consente alla figlia di rafforzare il proprio ruolo; dà slancio a nuovi percorsi strategici, proiettando l'azienda verso altri mercati e confermando la sua posizione di first mover e di leader del settore, nonostante la concorrenza sempre più agguerrita. E Valeria asserisce: «Sono legata a

questa azienda da un rapporto d'amore che mio padre mi ha trasmesso fin da bambina. Non l'ho creata, perché l'ha creata mio padre, ma con il suo aiuto la sto trasformando e ogni giorno vedo il segno di quello che ho fatto e quanto sto facendo».

Attualmente il ruolo imprenditoriale è in gran parte svolto da Valeria con l'ausilio del direttore generale e dei responsabili commerciali, ma la presenza del padre resta determinante, soprattutto a livello morale. Il confronto con lui «per me è la chiave di tutto», afferma Valeria, che dalle parole con cui descrive suo padre lascia trasparire la stima e il profondo legame che li unisce: «Mio padre è un curioso, un creativo, trovato un problema dice che bisogna risolverlo, che non si può continuare così: è quello che c'ha intuizione, che ce l'ha nel sangue, che ha la capacità di vedere oltre, il coraggio di rischiare. Mio padre è una figura insostituibile, un illuminato, che a differenza di tanti padri imprenditori e colleghi si sa mettere in discussione, sa chiederti scusa, sa capire che in certi momenti deve lasciare il passo, magari lasciarti sbagliare da sola. Però poi non mi dice mai "te l'avevo detto". E questa è un'altra bellissima cosa. Poi mio padre è un femminista sfegatato, crede fortemente nei giovani e nelle donne: se potesse prendere solo donne qui dentro sarebbe contento perché lui dice che le donne sono un gradino sopra, che per sensibilità e precisione hanno una marcia in più. Questo è mio padre».

E il padre conferma: «Io onestamente verso le donne, le assicuro, non ho pregiudizi nel modo più assoluto. Anzi, se lei fa il giro degli uffici, vede che son quasi tutte donne. Voi avete un vantaggio rispetto agli uomini: avete una sensibilità enorme. Poi c'è la donna poco intelligente così come c'è l'uomo poco intelligente, ma un uomo deve essere proprio un uomo particolare per avere questa vostra sensibilità. Valeria è una donna e per me, le giuro, questa è una grossa fortuna, perché ha carattere, le piace questo mestiere ed è portata per farlo. E anche Valentina, secondo me, mi darà tante soddisfazioni». Ed è su questa profonda stima e fiducia tra padre e figlie che il passaggio generazionale ha posto le sue solide basi, garantendo all'impresa la possibilità di procedere nel suo percorso di evoluzione strategica e alla famiglia l'opportunità di continuare a presidiare la sua impresa.

#### «Il successore... siamo entrambe»

La Meccanica Industrie S.r.l. viene fondata nel 1969 da tre soci e nasce come piccola officina, allestita nel garage di Angelo, per la realizzazione di lavorazioni meccaniche. L'attività si sviluppa rapidamente ed inizia ben presto un processo di crescita e di ampliamento realizzato con l'acquisto di presse per la produzione di stampi, di nuovi macchinari per la saldatura e per la lavorazione della plastica, oltre che del metallo, con la costruzione di un nuovo stabilimento e degli uffici. Angelo, ingegnere meccanico, segue prevalentemente l'area tecnica e quella commerciale, conferisce un notevole impulso all'impresa e, tra la fine degli anni Ottanta e gli inizi degli anni Novanta, liquida i due soci e resta l'unico proprietario dell'azienda.

Nel 1992 Alice, figlia primogenita di Angelo, fa il suo ingresso in azienda. In realtà, Alice lavora nello stabilimento già dall'età di 14 anni e fino ai 19, prima come apprendista foratrice, poi in qualità di apprendista fresatrice e infine come apprendista serigrafatrice, un periodo che Alice ricorda come «la gavetta più nera». Fortunatamente, grazie alla sua conoscenza dell'inglese, Alice viene scelta anche come «accompagnatrice ufficiale» del padre alle fiere e nei viaggi all'estero, e questo le dà l'opportunità non solo di girare l'Europa, ma di ampliare le sue conoscenze sull'azienda e sul suo prodotto. Dopo il diploma, Alice si trasferisce per frequentare l'università ed il suo rapporto con l'azienda di fatto si interrompe. Dopo la laurea in Ingegneria meccanica, Alice è piuttosto dubbiosa sul da farsi: torna a casa e riprende a lavorare nell'azienda di famiglia, ma nello stesso tempo si iscrive all'albo degli ingegneri per lasciare aperta la via della libera professione, una strada che tuttavia non percorrerà mai perché il suo rapporto con l'impresa proseguirà senza soluzione di continuità. È la delusione che scaturisce dai primi colloqui di lavoro a farle scegliere l'azienda di famiglia: «Tutti i colloqui che ho fatto in altre aziende sono stati veramente deludenti, perché l'unica cosa che mi chiedevano durante il colloquio non era "Cosa sai fare? Che esperienza hai? Su cosa hai fatto la tesi? Che specializzazioni hai ottenuto?", ma "Quando ti sposi? Sei incinta? Stai convivendo con il tuo compagno?". Specie in alcuni settori più tipicamente maschili, questo porsi in modo distante di fronte a me non mi ha per niente motivata e a quel punto ho detto che preferivo rimanere nell'azienda di famiglia». Il suo ingresso fa fronte ad una situazione di emergenza: il responsabile degli acquisti si ammala gravemente e Alice, persona di famiglia e di fiducia, viene scelta per ricoprire quella posizione di estrema delicatezza, dato che gli acquisti pesano sul bilancio aziendale per circa il 50% del fatturato. Un compito per il quale, tuttavia, non si sente pronta: «Non avevo la minima idea di che cosa si dovesse acquistare per realizzare tutti quei prodotti e mi sono sentita completamente abbandonata. E poi c'era qualcuno che telefonava, anche per chiedere informazioni sulle forniture, e siccome sentiva all'altro capo del telefono una donna dicevano "mi passa il responsabile?". Ma con molto impegno e con l'aiuto di alcuni dipendenti, Alice non solo riesce ad organizzare il suo lavoro, ma adotta nuovi software gestionali, amplia le sue responsabilità, formalizza l'organizzazione introducendo nuove procedure, attua il processo di certificazione dei processi produttivi. Tutti cambiamenti che si rendono necessari, in quanto nel frattempo l'azienda ha quadruplicato i propri fatturati,

raddoppiato il suo organico e, alla fine degli anni Novanta, crea due nuove società, controllate dalla Meccanica Industrie S.r.l., che sviluppano ulteriori linee di business: una si specializza nella progettazione e produzione di scambiatori di calore per caldaie domestiche; l'altra realizza lavorazioni meccaniche per la produzione di stampi e attrezzature speciali. La Meccanica Industrie S.r.l. si focalizza, quindi, sulla progettazione e produzione di stampi e sullo stampaggio delle lamiere a freddo per la realizzazione su commessa di componenti destinati ai più svariati settori: dall'automobilistico all'arredamento, dagli elettrodomestici alla valigeria, dalle attrezzature sportive al meccanico. Tra i suoi clienti figurano imprese di rilievo internazionale, come Ariston, Benelli Armi, Caufetaux & Maury, Denso, Indesit, Philips, Samsonite, Tower. L'attenzione all'innovazione e l'orientamento al cliente sono i due principali capisaldi dell'azienda, che si traducono - da un lato - in una particolare cura dell'attività di ricerca e sviluppo e in ingenti investimenti tecnologici, e - dall'altro lato - sulla possibilità di realizzare con ogni cliente un percorso di coprogettazione del prodotto e di trasferimento tecnologico.

Nel 2004, anche Federica, sorella di Alice, decide di entrare nell'azienda di famiglia, dopo quattro anni di esperienze professionali maturate in ambito industriale ed accademico, in Italia e all'estero. Laureata in Ingegneria gestionale, lavora per due anni in una grande impresa multinazionale, collabora con l'università in qualità di assistente e infine si trasferisce negli Stati Uniti per seguire un master in una delle migliori università americane nel campo dell'ingegneria gestionale. Combattuta tra la possibilità di intraprendere la carriera universitaria e l'opportunità di lavorare nell'impresa di famiglia, Federica opta per questa seconda possibilità. Forte dell'esperienza della sorella, entrata in azienda in modo un po' «rocamboloso», Federica sceglie di pianificare attentamente il suo percorso: «Parlandone a tavolino con mio padre, abbiamo deciso che avrei passato tutte le funzioni aziendali. Seguita da un consulente aziendale, per un anno ho realizzato un percorso di formazione interna, per conoscere i meccanismi aziendali e le persone. A me non piace molto interagire con gli altri, non mi avrebbero mai potuto mettere nell'ufficio clienti, perché non è nella mia indole. Quindi, dopo questo anno, ho fatto il capoturno in fabbrica per due anni, poi mi sono occupata del controllo di gestione, quindi di analisi di bilancio, contabilità industriale, in sostanza seguo la gestione dello stabilimento». Federica consolida e sviluppa il percorso intrapreso da Alice per formalizzare e strutturare la gestione dell'impresa, facendosi portatrice di un modello di direzione sempre più orientato alla razionalità, alla sistematicità ed all'efficienza.

Attualmente Federica è amministratore delegato della Meccanica Industrie S.r.l. e di una delle due controllate, mentre Alice è responsabile commerciale e membro del consiglio di amministrazione della Meccanica Industrie S.r.l. Entrambe le sorelle sono socie alla pari, insieme al padre, che resta socio di maggioranza pur non avendo più alcun ruolo operativo in azienda, in quanto impegnato a tempo pieno nella direzione di una delle due controllate. Alla domanda «Ma allora chi delle due è il successore?», Federica risponde senza esitazione: «Il successore siamo entrambe, ognuna per le sue competenze. Perché mia sorella è capace di trattare con i clienti e mio padre l'ha capito, io non ne sono capace, ma so fare altre cose. Mia sorella, inoltre, in questo momento ha due bambini piccoli che richiedono la sua attenzione e una maggiore presenza da parte sua, mentre io vivo da sola e non ho ancora la responsabilità di una famiglia, quindi anche per motivi personali sono io ad occuparmi della gestione dell'azienda più da vicino, ma ogni decisione viene presa insieme. E quando si tratta di assumere scelte di importanza strategica, mio padre non ci fa mai mancare il suo appoggio e la sua esperienza».

Grazie al contributo determinante della nuova generazione, l'azienda arriva ad occupare 85 dipendenti, a conseguire un fatturato di circa 14 milioni di euro, nonché ad intraprendere, a partire dal 2005, un percorso di internazionalizzazione produttiva nell'Est Europa, che porta alla costituzione di altre due società. È soprattutto Federica che, con il supporto di una società di consulenza, realizza studi di fattibilità, analisi di mercato, piani di trasferimento tecnologico e organizzativo, e che, insieme al padre, segue l'avvio delle nuove strutture recandosi periodicamente sul posto. Il gruppo, attualmente composto dalla Meccanica Industrie S.r.l., dalle due controllate italiane e dalle due società estere, è interamente controllato da Angelo e dalle due figlie, raggiunge nel complesso i 200 dipendenti e supera i 45 milioni di euro di fatturato.

Nonostante i numeri, l'azienda è fortemente centrata sulla famiglia e sul rapporto padre-figlie: «È vero che la nostra azienda ha 200 dipendenti, ma è anche vero che i corridoi "sono stretti", e quindi se tra di noi in casa abbiamo una discussione anche in ufficio lo sanno, e questo incide sul rendimento e sulla serenità dei nostri collaboratori». Trovare un equilibrio, soprattutto nei primi tempi, non è stato semplice, come racconta Federica: «Il rapporto tra me, mio padre e mia sorella è piuttosto complicato ed è soprattutto l'aspetto psicologico che incide maggiormente. Mio padre, ad esempio, pretendeva che il sabato mattina io andassi a lavorare come faceva lui, ma io non l'ho fatto perché non sono lui. Ho aspirazioni diverse e gli ho detto apertamente che non poteva pretendere che io dirigessi l'azienda come fossi lui. Se io mi adeguassi a quello che lui si aspetta da me, non mi piacerebbe più il mio lavoro».

Secondo Alice, quando ci sono figli e figlie in famiglia il passaggio generazionale è più semplice perché più scontato: «il rapporto padre imprenditore-figlio è molto più lineare e in genere la figlia va nell'amministrazione, perché viene considerata "un'inetta" a prescindere, almeno nell'intraprendere e nella capacità di fare cose nuove. Io penso che in questo modo si sprecano un sacco di energie. Il grande merito di nostro padre è stato quello di riuscire a delegare e di permetterci di sbagliare». E Federica aggiunge: «Da questo punto di vista devo dire che nostro padre è aperto, anche se a volte litighiamo, perché lui va a braccio e noi invece se non abbiamo i numeri non ci sentiamo sicure, soprattutto io. Ma a me molti chiedono "Tu lavori in amministrazione, vero?" e io rispondo "Perché dovrei per forza lavorare in amministrazione?". Non c'è niente di male a lavorare in amministrazione, ma perché non si ammette che io possa anche fare qualcos'altro? E avere anche competenze tecniche?». La testimonianza di Alice e Federica dimostra ampiamente che affermarsi in un settore, anche tipicamente maschile e che richiede specifiche competenze tecniche, non è una questione di genere, ma di preparazione, impegno e determinazione, e si auspica possa essere d'esempio per molte altre aziende familiari e famiglie imprenditoriali.



**Annalisa Sentuti, *La successione al femminile - Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare*, FrancoAngeli, pp. 184, euro 24 (disponibile anche in versione ebook)**

\*Annalisa Sentuti è professore a contratto di economia aziendale e assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia, Società e Politica dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. Nella sua attività di ricerca si occupa principalmente di imprenditorialità e di aziende familiari.

Questo volume si inserisce nell'ambito degli studi dedicati alla successione imprenditoriale e si caratterizza per la disamina del ruolo della donna nei percorsi di continuità dell'impresa familiare. La recente femminilizzazione delle aziende a carattere familiare, infatti, origina

situazioni e dinamiche peculiari, suscitando la necessità di approfondire il fenomeno della successione, pur già ampiamente vagliato dalla vasta letteratura sul tema, per considerare gli scenari emergenti, senza dimenticare certe ataviche posizioni che faticano ad essere superate. Il lavoro intende, quindi, integrare la tradizionale visione della successione male dominated, proponendo ulteriori prospettive di analisi, al fine di evidenziare i molteplici volti e percorsi della successione al femminile. Con tali premesse, il volume è strutturato in due parti. Nella prima, dopo una panoramica sulle aziende familiari, si affronta il tema della successione secondo una prospettiva aziendalistica, per poi esaminare il fenomeno dell'imprenditorialità femminile e il ruolo delle donne nelle imprese familiari, concludendo con un'ampia rassegna dei principali contributi sulla successione al femminile. La seconda parte presenta alcuni emblematici casi aziendali, e relative considerazioni, nell'intento di esemplificare i tanti e differenti ruoli che la donna può assumere nella continuità dell'impresa familiare. In particolare, vengono proposte tre prospettive di analisi: 1) come si caratterizza la successione quando il predecessore è donna; 2) come le figlie possono contribuire alla continuità dell'impresa familiare; 3) quali possono essere gli altri ruoli della donna nella successione, 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.

Il lavoro, integrando la prospettiva teorica con la presentazione di significativi casi aziendali, si rivolge a tutti coloro che si occupano di aziende familiari per motivi di studio, di lavoro o di ricerca, nonché alle stesse famiglie imprenditoriali, con lo scopo di ampliare le conoscenze e offrire nuovi spunti di riflessione sul tema della successione.

parole chiave: annalisa sentuti / donna / franco angeli / successione

argomenti: aziende / donne



Mi piace

6

stampa



pdf

