



**UNIVERSITA
NICCOLO CUSANO**



Il ruolo delle donne nei processi successori delle imprese familiari

Roma, 7 marzo 2015

1st WORKSHOP on gender

“Cultura e politiche di genere: Donne e Impresa”



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



Annalisa Sentuti, Ph.D.
Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP)
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

annalisa.sentuti@uniurb.it

Indice



1. La successione tradizionale
2. Perché parlare del ruolo delle donne nei processi di successione
3. Cosa si intende per successione al femminile
4. Come si sono evoluti gli studi sulla successione al femminile
5. Uno studio sul ruolo delle figlie nei percorsi di continuità dell'impresa familiare

Il processo successorio



Il passaggio generazionale è un processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa di famiglia, trasmette la proprietà, il governo e la direzione dell'azienda di generazione in generazione (dall'imprenditore senior al/ai successore/i).

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

3

Ieri: processo *male dominated*



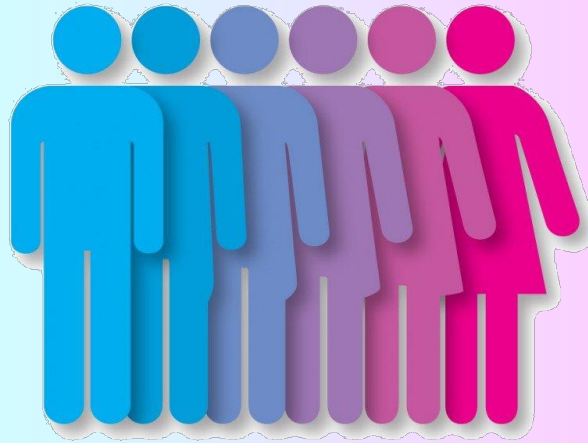
- **Trasmissione d'impresa con logica maschilista:** l'esclusione delle donne dalla proprietà, dal governo e dalla gestione dell'impresa è uno dei capisaldi della successione imprenditoriale.
- **I FIGLI** crescono a stretto contatto con l'imprenditore e, nel tempo, vengono designati come **eredi e nuovi leader dell'impresa di famiglia**.
- **Le FIGLIE** vengono orientate verso altri ruoli (cura della famiglia) e semmai verso altre professioni. Sono **escluse dall'impresa e compensate con altri patrimoni familiari**.

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

4

E oggi? Qualcosa sta cambiando...?



7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

5

Sempre più donne...

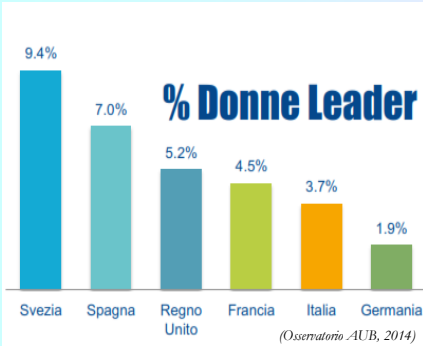
- Sempre più donne imprenditrici: **21,55%** (Unioncamere, 2015).
- **Il 21% delle nuove imprenditrici sono donne che hanno ereditato la proprietà e il governo dell'impresa** (28,5% nel "commercio, turismo e servizi"; oltre 50% nell'"agricoltura e pesca") (Unioncamere, 2012).
- Mediamente **in un caso su 4 la continuità dell'impresa è assicurata da una o più figlie** che assumono la leadership.
- Sempre più famiglie scelgono di **ripartire la proprietà e il governo dell'impresa in modo equo** tra figli e figlie (team collegiali misti).

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

6

Sempre più donne...



% di IF con almeno un consigliere donna nel CdA: 54,7%.



7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

7

Presenza delle donne e performance delle IF



Esiste una relazione positiva tra la presenza di consiglieri donna nel CdA e le performance reddituali, ulteriormente rafforzata in presenza di legami familiari con la proprietà

Bocconi

% Consiglieri Donna	% Consiglieri Donna Familiari
+ 4,95**	+ 6,47***

Tale relazione è determinata dalle aziende in cui le donne raggiungono una "massa critica" nel CdA (3 o più)

1 o 2 Consiglieri Donna	3 o più Consiglieri Donna	3 o più Consiglieri Donna Familiari
-0,36	+2,25*	+ 3,32**

I valori del ROE indicano che consiglieri donna hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con:
 *** Alta significatività (p<.001) ** Media significatività (p<.01) * Discreta significatività (p<.10).

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti
(Osservatorio AUB, 2013)

8

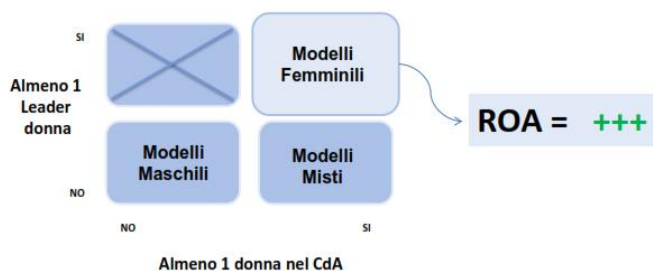
Presenza delle donne e performance delle IF



La presenza congiunta di consiglieri donna nel CdA e consiglieri donna con poteri di leadership individuale o all'interno di un team di AD ha un effetto positivo sulle performance reddituali



Bocconi



Valori del ROA quali +++ (o in alternativa ---) indicano alta significatività ($p < .001$); ++ (o --) Media significatività ($p < .01$); + (o -) Discreta significatività ($p < .10$).

(Osservatorio AUB, 2013)

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

9

Dall'evoluzione del fenomeno all'evoluzione degli studi



**COME È STATO AFFRONTATO QUESTO TEMA
NELL'AMBITO DEGLI STUDI DEDICATI ALL'IMPRENDITORIALITÀ E
ALLE IMPRESE FAMILIARI?**

1. Anni '80 – primi Anni '90: fase dell'omologazione/esclusione
2. Primi Anni '90 ad oggi: fase della differenziazione/considerazione

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

10

Evoluzione degli studi: 1^a fase



✓ Prospettiva del predecessore: omologazione

- Successione di padre in figlio
- Logica dell'indifferenziazione: i predecessori sono un universo indistinto, ma implicitamente associato alla figura maschile
- Assimilazione della componente femminile a quella maschile

✓ Prospettiva del successore: esclusione

Le figlie non possono essere considerate dei successori plausibili:

- Da sposate cambiano cognome: viene meno il legame tra nome della famiglia e nome dell'azienda
- Sono facilmente influenzabili dai mariti, anche a danno dell'azienda
- Quale ruolo gestionale può adattarsi alle sue competenze?
- Rappresentano un'incognita, "un piccolo rebus"
- È meglio che non siano coinvolte nel passaggio generazionale

Evoluzione degli studi: 2^a fase



Prospettiva del predecessore: differenziazione

Esistono delle specificità di genere che si riflettono sulla pianificazione e sulla gestione del passaggio generazionale tali da giustificare una distinzione tra la successione al femminile e quella tradizionale maschile?

Sì:

- le donne pianificano la successione più frequentemente e in modo formale;
- le caratteristiche distintive delle donne (cooperazione, attenzione alle persone, comunicazione, coinvolgimento, condivisione dei processi decisionali, ecc.) familiari facilitano il passaggio generazionale;
- hanno meno difficoltà a delegare alla nuova generazione;
- gestiscono meglio i rapporti famiglia/impresa.

No: non esistono differenze.

Evoluzione degli studi: 2^a fase



Prospettiva del successore: considerazione

Cresce la partecipazione delle figlie alla continuità dell'IF.

Le figlie iniziano a essere considerate come possibili successori.

Si sviluppano tre principali filoni di ricerca:

1. Il genere è ancora un fattore discriminante nella scelta del successore?
2. Quali sono i fattori che favoriscono o meno l'inclusione delle figlie nelle strategie successorie?
3. Quali sono i percorsi che possono portare le figlie alla leadership dell'impresa?

Si inizia a parlare di SUCCESSIONE AL FEMMINILE...

La successione al femminile



Il ruolo della donna
nei processi successori delle imprese familiari

La donna imprenditrice che si pone nell'ottica di "passare il testimone" ai figli e che, quindi, affronta la successione al suo posto di comando.

La figlia continuatrice che si prepara a "prendere il testimone" e che subentra al genitore al vertice dell'azienda di famiglia.

- I team collegiali misti
- Le vedove
- Le nuore

Una ricerca sul ruolo delle figlie nella continuità dell'IF



Il delicato equilibrio tra volere e potere:

- 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?

(Sentuti, A. (2013). Figlie e azienda di famiglia. Il delicato equilibrio tra volere e potere, *Economia & Management*, (6), pp. 99-116.)

Una ricerca sul ruolo delle figlie nella continuità dell'IF



1. Indagine di tipo esplorativo e a carattere qualitativo
2. Studio di 15 casi selezionati secondo un criterio di *information-oriented selection*
3. 32 interviste semi-strutturate guidate da una checklist (19 figlie, 5 padri, 2 madri, 5 fratelli coinvolti nell'impresa, 1 collaboratore non familiare)
4. I singoli colloqui (45 minuti-2ore) sono stati registrati, trascritti, esaminati, codificati e comparati per individuare elementi ricorrenti o comuni ai diversi casi
5. Elementi analizzati: contesto familiare e aziendale di riferimento; posizione formale della figlia (e degli eventuali fratelli) in azienda, coerenza del ruolo con motivazioni, obiettivi e valori, soddisfazione personale riguardo il proprio ruolo.

I 15 casi analizzati



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

Una ricerca sul ruolo delle figlie nella continuità dell'IF



- Le continuatrici per scelta
- Le continuatrici per forza
- Le co-leader
- Le professioniste
- Le escluse

Le continuatrici per scelta



«Io sono nata volendo fare questo».



CARATTERISTICHE PREVALENTI

- Composizione della famiglia di origine: figlia unica/solo sorelle
- Formazione *ad hoc* e percorso esterno all'impresa di famiglia
- Forte motivazione (*pull motivation*)
- Supporto da parte del genitore-predecessore e da tutti i componenti della famiglia
- Valori: mito del genitore e dell'impresa che ha creato
- Aspirazioni professionali: assumere la guida dell'impresa di famiglia

Le continuatrici per forza



«Mi sono sentita incastrata nel meccanismo».



CARATTERISTICHE PREVALENTI

- Composizione della famiglia di origine: figlia unica o fratelli/sorelle non interessati all'impresa
- Formazione spesso non coerente con il percorso da intraprendere nell'impresa
- Motivazione «indotta» dalle circostanze (*push motivation*)
- Valori: senso di lealtà nei confronti del genitore-fondatore e dell'impresa di famiglia
- Aspirazioni professionali: realizzare un percorso esterno all'impresa, spesso in ambiti completamente diversi.
- Eventi occasionali: situazione di necessità/emergenza inducono a «cambiare rotta»

7 marzo 2015

Le co-leader “invisibili”



«Sapevo già dall’inizio che mio fratello era il successore predestinato».



CARATTERISTICHE PREVALENTI

- Composizione della famiglia di origine: un fratello interessato all’impresa di famiglia
- Formazione spesso in parte coerente con il percorso da intraprendere nell’impresa (area amministrazione, comunicazione, gestione delle risorse umane, organizzazione)
- Forte motivazione (*pull motivation*)
- Valori: unità della famiglia, anche nell’impresa
- Aspirazioni professionali: lavorare nell’impresa di famiglia, con un ruolo di responsabilità
- Ruolo del predecessore: definizione dei ruoli=> figlia in amministrazione; figlio successore

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

21

Le professioniste



«Mi sono ritagliata i miei spazi, ho le mie soddisfazioni e la possibilità di organizzarmi in base alle esigenze della mia famiglia, non sono interessata al governo».



CARATTERISTICHE PREVALENTI

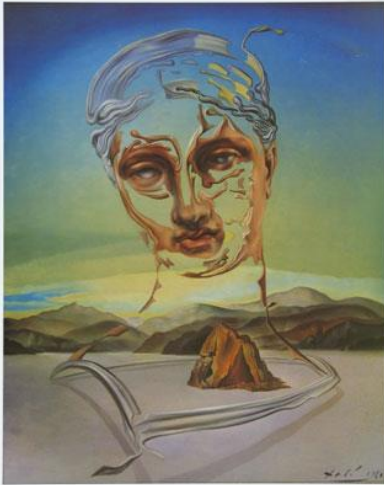
- Composizione della famiglia di origine: fratelli/sorelle interessati a guidare l’impresa
- Motivazione «blanda»
- Valori: crearsi una famiglia, avere dei figli, avere tempo per seguire i propri *hobby*
- Aspirazioni professionali: avere un lavoro che dia soddisfazione, ma senza troppa responsabilità e che garantisca una buona flessibilità organizzativa

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

22

Le escluse



«Nonostante sia un uomo oltremodo intuitivo, mio padre ha una mentalità molto chiusa e non accetta che una donna, anche se sua figlia, possa apportare dei cambiamenti nella sua azienda».

CARATTERISTICHE PREVALENTI

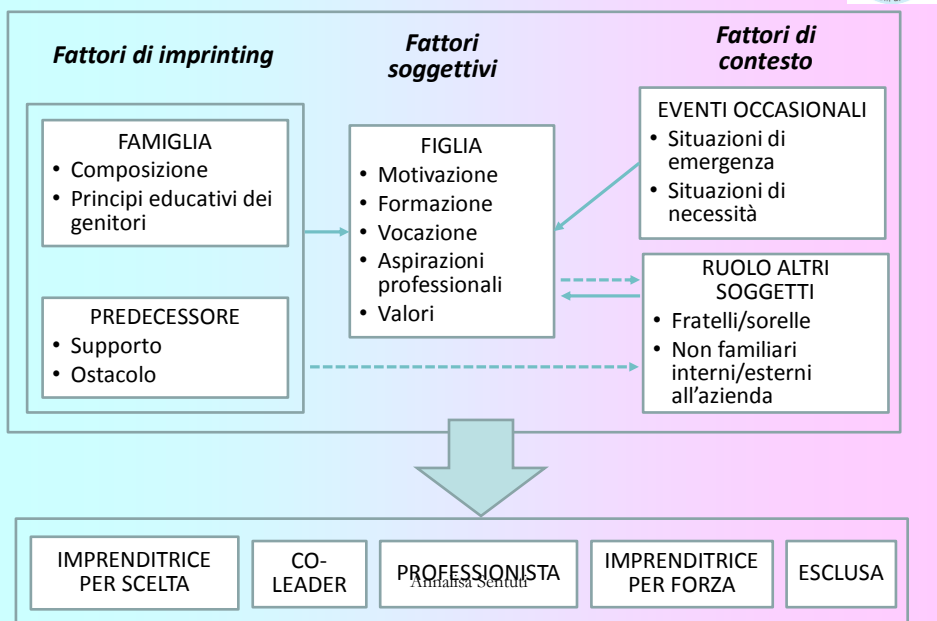
- Ruolo del predecessore: forte ostacolo
- Motivazione forte ma non sufficiente a superare gli stereotipi di genere
- Valori: continuità dell'impresa familiare
- Aspirazioni professionali: lavorare nell'impresa di famiglia con un ruolo di responsabilità
- Composizione della famiglia di origine: non determinante

7 marzo 2015

Annalisa Sentuti

23

Un modello descrittivo



Il genere è ancora un fattore determinante nei processi successori



La figlia può assumere la leadership dell'impresa familiare SE:

- **è figlia unica o ha solo sorelle**
- **non ha fratelli in famiglia interessati all'azienda**
- **non ci sono altri uomini nella famiglia allargata interessati all'azienda**
- il genitore-imprenditore è aperto alla possibilità di coinvolgere la figlia nell'impresa
- la figlia è cresciuta in un ambiente familiare, sociale e culturale "favorevole" e orientato alla parità di genere
- ...