

**Alfredo De Massis, *A study of best practices for succession management. Evidence from family firms*, Lambert Academic publishing, Saarbrücken 2011, pp. 265.**

Questo studio di Alfredo De Massis sulle 'pratiche virtuose' di gestione dei passaggi generazionali nelle imprese familiari italiane, aggiunge un utile contributo alla letteratura internazionale che si occupa di questo delicato e fondamentale momento della vita organizzativa dei family business (FB d'ora in avanti). Il tema della successione, fin dal nascere dell'interesse e della ricerca sui FB, è stato individuato come topico e particolarmente significativo<sup>1</sup> e ha continuato ad essere indagato<sup>2</sup>, in particolare negli studi più recenti, investigando, appunto, le best practice.<sup>3</sup> L'autore, PhD, è direttore vicario CYFE - Center for Young and Family Enterprise - dell'Università degli Studi di Bergamo, Facoltà di Ingegneria, è professore aggregato di Imprenditorialità e Family Business, manager presso la società di consulenza direzionale SCS Consulting, membro della Faculty dell'Università Carlo Cattaneo LIUC e del MIP - la Business School del Politecnico di Milano - in particolare dell'Area di Competenza su Imprenditorialità e Family Business, Presidente dello STEP European Leadership Council e membro del Global Board del Progetto di Ricerca Globale STEP sull'Imprenditorialità Familiare fondato dal Babson College (U.S.A.).

Proprio dalla collaborazione con il MIP e quindici FB italiani nasce la ricerca, con l'analisi empirica, le cui interviste sono state realizzate tra gennaio 2005 e luglio 2006, che ha consentito a De Massis di comporre il suo modello normativo di best practice per la gestione della successione nei family business. Pratiche virtuose tratte in gran parte dalla letteratura scientifica sull'argomento con l'intento di testarle e verificarle empiricamente così come uno tra i massimi esperti e studiosi del FB – Pramodita Sharma – raccomanda fare: «Theory [...] aids in building connection between the work at hand and preexisting research, thus making use of our cumulative knowledge to reveal a range of alternative for effective action.»<sup>4</sup>

Lo studio è diviso in cinque capitoli: partendo dall'analisi del problema e del suo contesto, si passa attraverso una puntuale descrizione del progetto di ricerca, che precisa la metodologia adottata e dà ampio riscontro della rassegna della letteratura effettuata, per giungere infine all'analisi empirica e allo studio dei quindici casi di FB, che hanno consentito l'elaborazione del modello finale contenente le indicazioni che De Massis propone per cercare di ottenere passaggi generazionali di successo nelle imprese familiari.

A stimolare l'autore su questo tema di ricerca sono state sia l'importanza che i FB rivestono nell'economia mondiale<sup>5</sup>, sia la centralità del tema della successione, rilevabile dalle statistiche pesantemente negative in termini di riuscita e di sopravvivenza. L'obiettivo della ricerca è operativo e pragmatico: comprendere come il processo di successione nelle imprese familiari possa essere gestito con successo, ove sussistano due condizioni indicate come indispensabili e preliminari: che ci siano potenziali successori familiari, che

---

<sup>1</sup> Cfr. M. Weber, *The theory of social and economic organization*, Oxford University Press, New York 1947; C. Christensen, *Management succession in small and growing enterprises*, Harvard Business School, Boston 1953.

<sup>2</sup> W. C. Handler, *Succession in Family business: a review of the research*, «Family Business Review», VII, 2, 1994, pp. 133-157; P. Sharma J.J. Chrisman. & J. H. Chua, *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, 2003, «Journal of Business Venturing » XVIII, 5, pp. 667-687.

<sup>3</sup> Cfr. B. Bird, H. Welsh, J. H. Astrachan, D. Pistrui, *Family Business Research: the evolution of an academic field*, «Family Business Review», XV, 4, 2002, pp. 337-350.

<sup>4</sup> P. Sharma, *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, «Family Business Review», XVII, 1, 2004, p. 2.

<sup>5</sup> Il 65-70% di tutte le imprese nel mondo sono familiari (Family Firm Institute, 2003).

ci sia l'intenzione verso una successione familiare («intention for family succession» p. 6). Mirati i due quesiti di ricerca: 1) - quali siano gli indicatori che identificano una successione come transizione di successo; 2) - quali siano gli elementi che influenzano la riuscita positiva di una successione nelle imprese familiari.

De Massis, dopo una approfondita analisi della letteratura e uno studio esplorativo su tre casi di imprese che avevano affrontato la successione generazionale, ha identificato le variabili significative nella gestione della successione, tracciando la struttura della ricerca empirica che ha impostato seguendo sei aspetti del processo, le sei grandi aree tematiche da lui identificate e definite, intorno alle quali costruire il suo modello: 1. Avvio delle attività preparatorie e pianificazione della successione; 2. Formazione del (i) potenziale (i) erede(i); 3. Selezione del (i) successore; 4. Chiusura del processo di successione; 5. Gestione delle relazioni con i familiari e delle relazioni tra famiglia e impresa; 6. Gestione delle relazioni con i non familiari. Si apprezza il rilievo che in questo modo l'autore ha voluto dare (due fasi su sei) al processo incentrato sulla persona del successore: sarebbe importante sensibilizzare in questa dimensione gli imprenditori familiari che, come la letteratura sui FB riporta, svelano una mancanza di consapevolezza dell'importanza di una programmazione della successione<sup>6</sup> e della conseguente formazione specifica e programmata del successore ed in generale una attenzione rivolta più alle performance aziendali, che alle persone che vi sono coinvolte.

Per la sua analisi empirica De Massis ha dunque preso in esame i casi di quindici FB rappresentanti sia casi di successo (otto) che di insuccesso (sette). Il modello normativo per la gestione della successione che ne è scaturito è stato definito e convalidato da ripetuti confronti con ricercatori sul tema delle imprese familiari, consulenti e imprenditori familiari ed infine da un focus group con alcuni membri dell'ITFERA, Italian Family Enterprise Research Association, associazione di cui fa parte lo stesso De Massis. Si sottolinea la notazione dell'autore, preceduto in questo da quanti avevano già dovuto verificarlo per i loro studi, sulla difficoltà nell'approcciare e conquistare la fiducia degli imprenditori e membri delle imprese familiari per raccogliere informazioni e dati su questo delicato tema, il che fa apprezzare ancor più le indicazioni contenute nel modello finale proposto di best practice, specie per quanto riguarda la gestione delle relazioni familiari. Si riporta, per chiarezza di riferimento, la definizione di impresa familiare adottata, tra le varie possibili, dall'autore: è coerente con quella data dalla rivista Fortune (2004), per la quale si definisce familiare un'impresa in cui la percentuale delle azioni con diritto di voto detenute dalla famiglia è almeno pari al 20%; la percentuale dei familiari nel top-management è almeno pari all'8% ed infine vi sia stato almeno un passaggio generazionale.

Il campione delle aziende prescelte dunque, oltre a corrispondere alla definizione adottata, aveva ottenuto risultati significativi, ai fini dell'identificazione di un passaggio di successo o di insuccesso, nelle due dimensioni, interrelate tra loro: 1) l'andamento della profitability (redditività) del business durante il periodo pre/post successione; 2) la soddisfazione degli stakeholder (familiari, azionisti, altri stakeholder come clienti, fornitori, banche, membri non familiari). Operativamente l'autore ha tradotto i due criteri in diciotto indicatori selezionati tra quelli riportati in letteratura per significatività e facilità di rilevazione, il cui valore è stato misurato seguendo l'approccio metodologico di Dvir e Shenhar<sup>7</sup> che sostanzialmente prescrivono di rilevare la performance aziendale, durante

---

<sup>6</sup> I. Lansberg, *The succession conspiracy*. «Family Business Review», I, 2, 1988, pp. 1119-143; J. L. Ward, *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey Bass 1987; J. H. Astrachan & T.A. Kolenko, *A neglected factor explaining family business success: Human resources practices*, «Family Business Review», VII, 5, 1994, pp. 251-262.

<sup>7</sup> D. Dvir, A. Shenhar, *Measuring the Success of Succession in a Family Business*, «Family Business Review», 5, 1992 pp. 48-66.

un passaggio generazionale, in un arco di tempo di complessivi 10 anni (5 nel pre-, 5 nel post-), orizzonte temporale sufficientemente ampio da garantire la disponibilità delle informazioni necessarie. I risultati dell'analisi empirica hanno portato l'autore ad affermare che gli otto casi di successo sono stati contraddistinti, nella gestione del processo di successione, dalla ricorrenza di alcune best practice (presenza di «good actions» e/o assenza di «bad actions» p. 199). Negli altri sette casi, di conseguenza, il fattore che ne ha causato l'insuccesso è stato l'assenza di tali best practice. Nella dettagliata raccolta di testimonianze, specifica per ognuna delle sei aree riferita sia ai casi di successo che non, si vuole qui segnalare una testimonianza, tra i casi di insuccesso, in cui l'erede lamenta di aver pesantemente risentito della mancanza di fiducia e di delega da parte del predecessore, che si era mosso sul piano relazionale in maniera contraddittoria rispetto alle azioni legalmente e istituzionalmente portate a termine, dando luogo a pesanti situazioni di tensione e conflitto: «I have lost the trust on my father [...] As CEO my work and my authority were heavily invalidated by the continuous intrusion of my father and by the obligation to maintain his approbation for taking any kind of decision.» (p.208). Segnalazione che trova il suo corrispettivo, fra i casi di successo, in quel caso di impresa in cui era stata creata una holding di famiglia fortemente voluta dal predecessore perché ritenuta funzionale alla promozione del dialogo tra i numerosi familiari appartenenti alle diverse generazioni della famiglia (p. 209). In tutti i casi di successo, sottolinea l'autore a questo proposito, sono state svolte «intense communication activities» (p. 209), mentre in quelli di insuccesso è sempre rilevabile la mancanza di dialogo tra predecessore e successore e in qualche caso la non valorizzazione dei membri anziani, «the only ones that, even if just retired from the business, could have continued, thank to their experiences, to be a valid support for the new successor» (p. 209). Osservazioni che si pensa possano essere considerate utili spunti per futuri temi di ricerca, come si spiegherà meglio più avanti.

De Massis conclude, alla fine del suo testo, che lo studio condotto ha fatto un passo avanti nell'area di ricerca riguardante la gestione del processo di successione nel FB, consentendo di comporre un modello in cui alle sei aree corrispondono sei «building blocks» contenenti le best practice da seguire per gestire con successo il processo di successione nei FB. Sono 35, cui si aggiungono 17 sottopunti di alcune, per un totale di 52 'pratiche virtuose'. Il processo di successione però, sottolinea l'autore, è a sua volta influenzato da due ulteriori «action areas»: «(i)management of the relationship within the family and the interaction of family and business (family context); and (ii)management of the relationship with non-family members» (p. 219), riguardanti i rapporti intrafamiliari e interaziendali e quelli con i non familiari, che possono influire sul buon esito della transizione generazionale. Di contorno, ma anche fortemente interconnesse a questi elementi, sono state inoltre evidenziate tre categorie di fattori contingenti che possono influire sul successo di un passaggio generazionale in un FB: 1) il contesto aziendale; 2) il contesto individuale; 3) il contesto competitivo. L'autore sostiene che mentre le aree di best practice comprendono variabili su cui i manager possono agire direttamente al fine di influire positivamente e significativamente sulla probabilità di successo della successione, questi tre fattori contingenti rappresentano unicamente delle variabili di contesto che impattano sulla successione, ma che non possono essere controllate o manipolate dai manager del FB, o quanto meno sulle quali si ha un ridotto spazio di manovra. In realtà in letteratura proprio di questi elementi si sono occupati studi che potremmo definire di impianto 'clinico' che indagano in questa direzione, proponendo indicazioni, certo non modelli normativi, ma suggerendo comunque practice atte a creare contesti idonei ad una positiva riuscita dei passaggi generazionali, specie quando si evidenzia che il nodo da cui derivano gran parte delle difficoltà risiede in storture o incomprensioni relazionali e

comunicative all'interno della famiglia<sup>8</sup>. Si ritiene apprezzabile in particolare proprio questa notazione sui fattori contingenti che si riferiscono ad uno scenario fra i meno indagati finora dalla letteratura scientifica, con la quale si conclude questo studio. che, pur con i limiti tipici di una ricerca qualitativa e non quantitativa, con i suoi 15 studi di casi, si propone come modello normativo da applicare ad un fenomeno, come quello delle successioni, che in epoca contemporanea ha assunto caratteristiche di complessità tali da rendere difficoltoso, per tutti coloro che lo hanno indagato e studiato, comprendere il 'come' e il 'perché' alcuni passaggi generazionali riescano e altri no. Le indicazioni proposte dall'autore che poggiano su un impianto di approfondimento, piuttosto che statistico, appaiono proprio per questo accettabili. Il campione di imprese e soggetti di questa ricerca infatti è eterogeneo e variegato in tutte le specifiche: sia in termini di generazione al comando (5 di terza generazione, 2 di seconda, 2 di nona, le altre variabili dalla quarta alla ventitreesima generazione), che di fatturato (8 imprese da 1 a 15 milioni di euro, tre da 300 a 600 milioni, tre da 1 a 2 miliardi, una sopra i 49 miliardi), che di turnover (6 imprese tra il 15 e il 19%, 4 dal 30 al 39%, tre dal 20 al 29%, 2 dal 40 al 50%), che di settore (a parte due imprese tessili, tutte le altre rappresentano settori merceologici diversi di produzione/ricerca e commercio), che di dipendenti (6 da 2000 a 5500, 3 da 150 a 250, 3 inferiori a 30, 2 da 50 a 100, 1 sopra i 150.000). Proprio questa eterogeneità e scarsa possibilità di aggregazione spinge ad affermare che il modello normativo emerso può essere considerato una buona base da utilizzare, si ritiene sempre e ancora in termini di ricerca qualitativa, (l'unica che può supportare una metodologia di indagine che preveda il contatto personale, quasi la relazione continua tra ricercatore e 'ricercati'<sup>9</sup>) per ulteriori approfondimenti e ricerche su quanto i block di practice hanno individuato.

E' lo stesso De Massis, come si diceva, a dare lo spunto per indagare sui «Contingent Factors» e fra questi quello indicato come contesto individuale si presenta come il più idoneo per analisi e ricerche che volessero concentrarsi sul tema della persona, oltretutto su quello della performance aziendale, affrontando così la complessità organizzativo-relazionale tipica di una azienda definibile come familiare. L'autore in una delle sue best practice, riferita all'area Formazione e sviluppo del(i) potenziale(i) erede(i), suggerisce di definire un programma formale e strutturato del percorso di educazione e training, «to structure a formal education/training programme for potential heirs» (p. 215): accenno e riferimento tutto da approfondire affrontando in modo pieno e complesso il termine educazione usato, indagando, ad esempio, l'importanza e le 'pratiche virtuose' nel rapporto del predecessore (o di chi e di quanti in questo processo risultano direttamente coinvolti) nei confronti dell'erede: apporto/rapporto particolarmente significativo e fondamentale in ogni pratica formativa (come nell'educazione ed istruzione risulta essere quella del maestro o, nel caso specifico dell'apprendistato, del tutor). Si ipotizza che i risultati di queste ulteriori indagini, queste nuove best practice, potrebbero, se utilizzati durante un processo di successione, ridurre, mitigare, se non proprio annullare, quelle tensioni e conflitti che l'autore, nel sintetizzare i dati della sua analisi empirica, indica tra le cause che impediscono un passaggio generazionale di successo: «There are tensions between the predecessor and the successor that become the cause of conflicts in the family and influence the family harmony» (p.107), ma sulle quali non va oltre. In quest'area, la letteratura ci riporta esempi di studi e riflessioni che già si sono posti

---

<sup>8</sup> Cfr. R. S. Carlock, J. L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, London 2001; M. F. R. Kets de Vries, & R. S. Carlock with E. Florent-Tracy, *Family Business on the Couch. A psychological perspective*. John Wiley & Son, Chichester 2007.

<sup>9</sup> D. M. Mertens, *Research and evaluation in Education and Psychology*, Sage Publications, Los Angeles 2010, pp. 225-229.

nell'ottica di indagare sull'influenza e il ruolo del founder e del suo rapporto con il successore: S. M. Davis<sup>10</sup> individua tra gli schemi possibili di dinamiche relazionali nella successione, due riferiti al rapporto padre e figlio: «strong father/weak son, conservative father/progressive son»; Levinson<sup>11</sup> arriva ad identificare il 'senso di immortalità' di certi fondatori come causa di insuccesso di un passaggio generazionale. Non risultano invece ricerche che inseriscano l'analisi di questo rapporto all'interno di un'indagine dei processi e percorsi formativi che si mettono in atto in preparazione, durante e dopo un passaggio generazionale: questo testo potrebbe offrire validi elementi da cui partire se si avviasse altra ricerca in questa direzione.

In sintesi e conclusione si ritiene uno studio i cui contributi e spunti, sia teorici che pratici, potrebbero essere utili a tutti coloro che - imprenditori, futuri eredi di aziende familiari, ma anche studiosi di FB, consulenti, funzionari di Camere di Commercio e di associazioni industriali - siano consapevoli di quanto fondamentale sia preparare e condurre scientemente il passaggio generazionale nei FB, e volessero gestirlo avendo come riferimento iniziale best practice significative, raccolte dall'esperienza di imprese familiari che lo hanno affrontato dando la giusta rilevanza sia alle performance dell'azienda che alle relazioni delle persone che in essa lavorano e vivono.

**Maria Rosa Matina**

---

<sup>10</sup> S. M. Davis, *Entrepreneurial succession*, «Administrative Science Quarterly», XIII, 1968, pp. 402-416.

<sup>11</sup> R.E. Levinson, *How to make your family business more profitable*. «Journal of Small Business Management», XII, 4, 1974, pp.35-41.