

Introduzione

Sono passati oltre vent'anni dalla nascita del *family business* come campo di ricerca autonomo e fin dalle origini crocevia di diverse discipline, dalla psicologia all'economia aziendale, dal management al diritto.

Nel frattempo, le imprese familiari hanno rafforzato la loro immagine, sia grazie al cammino di successo che molte aziende e famiglie hanno percorso nella direzione della crescita, della managerializzazione, di una *governance* professionale e di *performance* economiche eccellenti, sia grazie allo sviluppo delle attività di studio, formazione e informazione di istituzioni accademiche, associazioni dedicate e altre infrastrutture. Tutto questo è avvenuto sia nelle cosiddette "economie avanzate" che nei Paesi emergenti e testimonia che queste imprese, nonostante le loro fragilità, possono durare a lungo e con successo.

Al tempo stesso, l'evoluzione delle imprese familiari e del loro contesto ambientale conferma la rilevanza di alcune condizioni di continuità ormai "classiche" ed evidenzia alcune condizioni più recenti.

Questo libro si occupa in particolare delle condizioni di continuità che hanno per oggetto il rapporto tra famiglia proprietaria e impresa. Tale rapporto è il risultato di un insieme ampio di scelte con cui ogni famiglia proprietaria definisce il suo orientamento di fondo in termini di valori, missione e visione del futuro aziendale; i ruoli che intende interpretare nelle aziende controllate (e/o in altre istituzioni che nel tempo possono aggiungersi al *business* originario come fondazioni, *family office*, e così via); le condizioni di accesso e di formazione ai ruoli in oggetto e i relativi criteri di remunerazione; le modalità di esercizio dei ruoli stessi e l'architettura degli organi proprietari, di governo e di direzione; le modalità di interazione tra i familiari - sia in quanto soci o futuri soci, sia in quanto parenti con un patrimonio in comune, sia in quanto amministratori o manager - e tra essi e i non familiari in posizioni chiave; le modalità di gestione degli eventuali conflitti.

Tra le condizioni di continuità classiche vi sono: la trasmissione dei valori della proprietà familiare responsabile nel tempo; la creazione di adeguate risorse familiari e aziendali di fiducia e di “capitale sociale”; la crescita dei familiari della nuova generazione destinati ad assumere i ruoli e le responsabilità principali; la crescita della famiglia tutta in una convivenza inter-generazionale - che l’evoluzione demografica rende sempre più lunga - tale da consentire una successione efficace e positiva sia per l’azienda che per la famiglia stessa; una *governance* sapiente che dia al sistema famiglia-proprietà-impresa un assetto solido in tutte le sue parti. Molto si è ricercato e scritto a proposito di queste condizioni, ma molte restano anche le difficoltà che le famiglie imprenditoriali sembrano incontrare nella loro realizzazione concreta.

Altre condizioni di continuità non sono nuove in assoluto, ma stanno emergendo con particolare intensità nell’ultimo decennio. Una prima condizione emergente è la costruzione di una coesione forte e duratura, dal punto di vista familiare e aziendale, in capo alla generazione al comando. L’attenzione di tutti, imprese familiari, studiosi e *practitioner*, è tradizionalmente concentrata sui passaggi da genitori a figli. Ma spesso i problemi prioritari riguardano i rapporti *tra* figli e, soprattutto, tra quei figli che si apprestano a guidare o che già guidano le aziende in “tandem” o in “triumvirati” di fratelli o cugini secondo un modello collegiale di leadership che può presentare grandi potenzialità ma anche grandi rischi. Una seconda condizione è l’integrazione delle donne nei ruoli chiave, che è ancora lungi dall’essere piena per il persistere di molti ostacoli che chiamano in causa le donne stesse, le aziende e le famiglie oltre che la società tutta. Una terza condizione riguarda la distinzione tra la proprietà familiare e il top management non familiare. Essa è ormai consolidata nel contesto anglosassone e nordeuropeo, ma lo è assai meno nel nostro contesto “latino” in cui pure si sta diffondendo e a cui pone la duplice sfida dell’*accountability* del top management, ossia della sua capacità di rispondere correttamente ed efficacemente del proprio operato ai tavoli superiori, e dell’autorevolezza della proprietà familiare in quanto interlocutore principale ai tavoli in questione. Una quarta condizione riguarda le famiglie imprenditoriali. E’ fondamentale che esse sappiano motivare le nuove generazioni a prepararsi adeguatamente sia ai ruoli di vertice che ai ruoli di *governance* e proprietari, con tutto l’impegno che questo comporta soprattutto in presenza di manager e soci non familiari di alto profilo. Prima ancora, è indispensabile che le famiglie di cui si tratta sappiano accompagnare i giovani nello sviluppo delle loro identità individuali indipendentemente dalle scelte professionali che essi compiranno e dai ruoli che andranno ad assumere nelle imprese controllate, e che riescano al tempo stesso a mantenere un’identità collettiva che sia per i giovani un punto di riferimento forte e stabile. Ma quasi paradossalmente, queste necessità si manifestano in un contesto generale di progressivo indebolimento delle famiglie, che espone i singoli individui a un rischio di maggiore fragilità di

fronte alle responsabilità, alle difficoltà e ai conflitti. L'esistenza di un'azienda di famiglia può costituire un collante molto importante per varie ragioni economiche e non economiche; ma la crescente precarietà dei legami familiari è un dato di realtà da cui le famiglie imprenditoriali non sono certamente immuni.

Un'ipotesi di fondo di questo libro è dunque che da circa dieci anni a questa parte, come vedremo, l'evoluzione del contesto socio-economico abbia reso sempre più complesso il rispetto delle condizioni di continuità sia classiche che emergenti ponendo una serie di sfide alle famiglie proprietarie. A tali sfide si è aggiunta da ultima la crisi economica. Un effetto di breve termine della crisi è stato di portare in secondo piano le problematiche di natura familiare e proprietaria rispetto a quelle aziendali. Ma le problematiche irrisolte dei rapporti famiglia-impresa riemergeranno non appena superata l'"emergenza" e quindi dovranno comunque essere affrontate. Oltretutto, il contesto post-crisi richiederà famiglie sempre più consapevoli e preparate alle loro responsabilità proprietarie e alle scelte conseguenti di natura strategica, organizzativa e finanziaria.

Come preservare allora la continuità generazionale tra condizioni vecchie e nuove, complessità e sfide? *La seconda ipotesi alla base di questo libro è che una risposta essenziale, e valida anche in questo periodo di crisi, risieda nella capacità di "ancorare" i rapporti tra famiglia proprietaria e impresa ad accordi familiari solidi,* ossia costruiti coerentemente con i principi generali di funzionalità duratura e con le esigenze specifiche di ogni singolo caso, condivisi non superficialmente dai familiari, realizzati attraverso azioni concrete e, quando necessario, rinnovati o integrati da accordi nuovi. Utilizzando una metafora musicale, di tratta della capacità di comporre suoni diversi, come possono essere le attese e le idee dei vari familiari, in accordi armonici e melodie. Non meno importante è poi la capacità di suonare, ossia di eseguire ciò che si è composto senza perdere né il gusto della replica anche per lunghi periodi, né la tensione alla ricerca di accordi e melodie nuovi. E in tutto questo sono naturalmente coinvolti – e fondamentali - il direttore e l'orchestra tutta, elemento per elemento, ma anche lo staff di supporto e, non ultimo, il pubblico e l'insieme ampio degli *stakeholder*.

Agli accordi familiari è già stata dedicata ampia attenzione in letteratura, con particolare riguardo alla loro esplicitazione scritta nella forma dei patti o protocolli di famiglia - *family protocols* o *policies* o *constitutions* nella letteratura internazionale - che è ritenuta dai maggiori esperti mondiali come uno dei fattori più importanti di successo delle imprese familiari nel lungo periodo. La storia di molte aziende e famiglie imprenditoriali testimonia come questa convinzione sia fondata. Al tempo stesso, molti accordi non reggono il passare del tempo e finiscono per essere dimenticati o, peggio ancora, disattesi generando discussioni e conflitti; molti accordi non scritti dovrebbero essere formalizzati; molti accordi già formalizzati dovrebbero essere aggiornati e

molti altri dovrebbero essere avviati ma sono perennemente “ai blocchi di partenza”. Spesso la necessità di un accordo è reale, ma non è percepita.

Questo libro affronta alcune questioni ancora aperte in materia di accordi familiari. *Quali temi relativi ai rapporti tra famiglia proprietaria e impresa sono più rilevanti per la continuità e hanno quindi maggiore necessità di essere affrontati attraverso accordi familiari? Come tradurre i temi stessi in accordi che sappiano conciliare la dimensione etico-affettiva delle relazioni di parentela con la dimensione gerarchico-contrattuale delle relazioni professionali, entrambe caratteristiche delle famiglie proprietarie? Quali tipi di accordi si possono costruire e come scegliere i più adatti alle diverse circostanze possibili? Come formularli e mantenerli vivi nel tempo componendoli in una “sinfonia” permanente? Come gestire le situazioni conflittuali, aziendali e familiari, in cui gli accordi sono maggiormente messi alla prova?*

La prima parte del libro cerca di rispondere alla prima domanda conducendo i lettori attraverso una rassegna critica della letteratura sulle condizioni di continuità delle aziende familiari relative ai rapporti famiglia-impresa. Il capitolo 1 offre una visione d’insieme delle condizioni di continuità classiche: la vitalità delle radici valoriali della proprietà familiare responsabile; lo sviluppo armonico delle risorse intangibili di fiducia e di capitale sociale a cui una proprietà familiare responsabile può dar vita; la crescita dei giovani e dei senior lungo le diverse fasi del ricambio generazionale; la *governance* professionale e coinvolgente a livello aziendale, proprietario e familiare. Tali condizioni sono trattate evidenziando le conoscenze acquisite dalla letteratura come “punti fermi”, le sfide poste dal contesto attuale e la centralità degli accordi familiari che ne consegue. Il capitolo 2 tratta le condizioni di continuità emerse più recentemente, ossia: la collaborazione tra i familiari appartenenti a una stessa generazione proprietaria e ai vertici collegiali; l’integrazione delle donne nei ruoli di maggiore responsabilità; la gestione autorevole dei rapporti tra proprietà familiare e management non familiare; la gestione delle fragilità familiari. Anche con riferimento a queste condizioni si presentano lo “stato dell’arte”, le sfide più importanti e urgenti e i fabbisogni che ne derivano in termini di accordi familiari.

La seconda parte del libro mostra come i temi rilevanti per la continuità delle famiglie proprietarie possano essere tradotti in accordi familiari e risponde alle altre domande sopra indicate, accompagnando i lettori in un’analisi del significato, della tipologia e delle modalità di costruzione e di gestione degli accordi stessi. Il capitolo 3 è dedicato alle caratteristiche generali degli accordi familiari. Anzitutto si inquadrano tali accordi nel contesto più ampio delle norme che regolamentano i rapporti tra individui, singoli e in gruppi, e si pone in luce la natura speciale e multiforme – morale e contrattuale, formale e informale - che le norme assumono quando i gruppi di cui si tratta sono famiglie imprenditoriali. La natura delle norme è solo uno

degli elementi costitutivi degli accordi familiari; si propone quindi un modello di rappresentazione di tutti gli elementi chiave e delle decisioni principali che essi comportano. Il capitolo 4 declina quanto illustrato, in termini generali, al capitolo precedente in una tipologia di accordi familiari, distinguendo gli accordi informali, impliciti ed espliciti, dagli accordi formali tra i familiari (distinti a loro volta in familiari in senso stretto, aziendali, proprietari e onnicomprensivi) e dagli accordi, formali e informali, tra famiglia e top management e trattando le specificità, i vantaggi e le criticità di ogni singolo tipo. Il capitolo 5 tratta i processi di costruzione e gestione degli accordi formali in tutte le loro fasi - di avvio, scelta, formulazione, approvazione, attuazione e verifica - effettuando due “ingrandimenti” specifici sul ruolo dei professionisti e sulla gestione delle situazioni conflittuali.

Nella sintesi conclusiva si riassumono i principali risultati del libro, con particolare riguardo alla “capacità di accordo familiare” che il lavoro svolto ha consentito di focalizzare nei suoi contenuti speciali e multiformi, nelle sue modalità di espressione - sia all’interno di un singolo accordo che nello sviluppo coordinato di accordi diversi nel tempo - e nelle “trappole” che la insidiano maggiormente.

Dal punto di vista concettuale, il libro si fonda sulla letteratura di economia aziendale e di teoria dell’impresa - e in particolare sul filone degli assetti istituzionali e di governo - e sulla letteratura specifica di *family business* italiana e internazionale. La formazione aziendalistica di chi scrive e l’oggetto del libro hanno reso necessaria una ricognizione di questa letteratura specifica in chiave multi-disciplinare, con particolare attenzione agli studi di matrice psicologica, sociologica e giuridica oltre che di *governance* e management.

Dal punto di vista empirico, la prima parte del libro si basa sull’analisi qualitativa e “clinica” di un campione di trenta imprese e famiglie italiane conosciute in vari progetti di ricerca, formazione e assistenza professionale lungo un arco temporale mediamente quinquennale e con una varianza da un minimo di due a un massimo di vent’anni, oltre che sull’osservazione di centinaia di imprese familiari italiane e straniere conosciute a diverso titolo dall’inizio degli anni Novanta ad oggi. La seconda parte del libro si fonda soprattutto sull’analisi del campione menzionato.

I destinatari del libro sono in primo luogo i membri di famiglie imprenditoriali impegnati in qualche fase di prima esplorazione, preparazione, costruzione, realizzazione o anche messa in discussione e modifica di accordi familiari, sia come “direttori d’orchestra” in posizioni di leadership aziendale e familiare, sia come “elementi dell’orchestra” coinvolti a vario titolo nelle imprese e nelle altre attività di famiglia in ruoli di soci, amministratori, manager attuali e futuri, o anche in ruoli da “esterni” come spesso avviene per i coniugi. Il libro è rivolto anche alle persone non appartenenti alla famiglia

che possono essere coinvolte a supporto degli accordi familiari in veste di professionisti, di consiglieri di amministrazione o di top manager. L'auspicio è che il libro possa aiutare tutti loro a dar vita ad accordi i cui benefici siano tanto evidenti da far apprezzare il tempo e le energie che è necessario impegnare, che possa fornire ai più "resistenti" qualche elemento di riflessione convincente e che, in ultima analisi, possa offrire un contributo alla continuità delle famiglie proprietarie e delle aziende. Infine, ma non meno importanti, sono destinatari del libro gli studiosi impegnati in attività di ricerca e di insegnamento in tema di aziende familiari; l'auspicio, in questo caso, è di dare un contributo a un campo di ricerca che è diventato adulto, ma al tempo stesso è ancora ricco di spazi di approfondimento, e per entrambe le ragioni continua ad essere appassionante e ad attrarre docenti e ricercatori dalle discipline e dai filoni più vari.

Ringraziamenti

Fermo restando che le manchevolezze del libro sono imputabili soltanto a me, la sua realizzazione non sarebbe stata possibile senza l'aiuto prezioso di molte persone che desidero ricordare e ringraziare una ad una; ed è questa, davvero, la parte più bella da scrivere.

Inizio con alcuni ringraziamenti speciali ai protagonisti del libro.

Il primo ringraziamento in assoluto va al professor Vittorio Coda, che fin dall'epoca della mia laurea corregge le mie monografie. Devo alle sue opere tanti spunti preziosi per questo libro e, in particolare, al suo modello del finalismo circolare dell'impresa lo stimolo a riflettere sui circoli virtuosi e non virtuosi all'interno del sistema famiglia-proprietà-impresa, e ai suoi contributi fondativi sui valori imprenditoriali la comprensione di quanto essi siano cruciali per la continuità delle aziende familiari e di quali siano le implicazioni concrete della proprietà responsabile e di quella non responsabile. Un grazie di cuore per i preziosi commenti e annotazioni critiche sull'impostazione e i contenuti del libro, per l'esortazione costante al rigore sostanziale e formale e per il tono incoraggiante e benevolo con cui mi ha sempre espresso tutte le sue osservazioni.

Un altro ringraziamento speciale va al professor John Ward, autorità mondiale nel campo del *family business*: come per il professor Coda, è difficile parlarne aggiungendo qualcosa alla fama che lo precede. A lui un grazie, anzitutto, per avermi dato la possibilità di fare ricerca con lui e di sperimentare la disponibilità con cui condivide le sue conoscenze, ascolta le idee altrui e aiuta ad affinarle, oltre che la generosità e la cortesia con cui parla degli altri studiosi. E grazie in particolare per la stima che mi ha espresso e per il tempo che mi ha dedicato dai luoghi più disparati del globo, discutendo l'impostazione iniziale del libro, seguendone lo sviluppo e facendomi l'onore di scrivere una prefazione che in

pochissime pagine, come è nel suo stile unico, offre alcune riflessioni importanti e incisive.

Un ringraziamento pure particolare va ai protagonisti di alcune aziende familiari longeve e di successo, che mi hanno fatto anch'essi l'onore di impreziosire questo libro scrivendo tre post-fazioni che regalano ai lettori alcune considerazioni e suggestioni interessanti e profonde da tre prospettive complementari. Grazie dunque a Michele Alessi, che mi dà fiducia fin dai miei primi passi lavorativi e che da allora mi pone questioni sofisticate e sfidanti e mi stimola ad affrontarle andando sempre un po' più a fondo, mantenendo una prospettiva sistemica e "cercando la mia voce autentica". La professionalità, la sensibilità e la dedizione che ha posto e pone al servizio del gruppo Alessi, unita alla sua *verve* comunicativa, ne fanno un testimone autorevole e apprezzato in tanti contesti: a tutti gli effetti un docente di *family business* di grande efficacia. Un grazie anche ad Alberto Alessi e alla sua speciale capacità - artistica e imprenditoriale insieme - di guardare lontano e stimolare gli altri a farlo, ad Alessio, a Stefano e alla famiglia tutta, per il suo impegno e il suo stile da proprietà responsabile e per la disponibilità e l'accoglienza di cui mi ha sempre fatto dono. Grazie alla famiglia Favaretto Rubelli e, in particolare: all'Avvocato Alessandro, "the Lion King" che da oltre cinquant'anni studia e realizza strategie di crescita interna, acquisizioni e alleanze (rigorosamente con altre aziende familiari) per dare ali internazionali alle radici veneziane di un gruppo che ha "rifondato" con passione, competenza e intuito, con un'attenzione speciale alla crescita delle persone, familiari e non, e con un rigore applicato anzitutto a se stesso; a Nicolò e Andrea, giovani imprenditori tanto veneziani quanto cittadini del mondo, come l'Avvocato (ma ciascuno a suo modo, come è giusto che sia) grandissimi appassionati del loro prodotto che conoscono e amano in tutti i suoi aspetti culturali e tecnici, altrettanto appassionati alla natura familiare del gruppo Rubelli e determinati a perpetuarla con un'alleanza solida e positiva con il padre, tra loro due, con gli altri familiari e i collaboratori; a Irene "zia Nene", punto di riferimento della famiglia e dell'azienda, a Lorenzo, a Marco, a tutti gli altri familiari e a Franco. Devo loro riconoscenza per la fiducia, il calore e la generosità con cui mi hanno coinvolta da dieci anni a questa parte nei processi di sviluppo e di transizione generazionale dell'azienda e della famiglia e per l'apertura con cui hanno inserito e valorizzato delle donne in ruoli di *governance* e direzione formali e sostanziali. Grazie a Nathalie Veronelli, che tanto mi ha insegnato sullo stile femminile maturo - importantissimo per la funzionalità delle aziende e delle famiglie - sia con il suo impegno all'interno del gruppo Eigenmann & Veronelli che come componente sensibile, attenta e affezionatissima della sua famiglia. La sua post-fazione stabilisce un parallelo affascinante tra cinematografia e studi sulle imprese familiari, che ha confermato la mia convinzione in merito all'importanza di lasciarsi formare e ispirare anche da discipline solo apparentemente lontane dal proprio campo di attività. Grazie agli imprenditori, ai manager, agli altri protagonisti di imprese familiari di cui ho riportato affermazioni ed esperienze. Se il libro contiene esempi di grande

interesse per i temi trattati - sia nominativi che anonimi e “criptati”, ove necessario, a tutela della *privacy* di ciascuno - lo devo a tutti loro. E a tutte le persone menzionate sono riconoscente per le parole di stima che mi hanno rivolto e che rappresentano per me un impegno a fare sempre di più e meglio in un campo che da vent’anni a questa parte mi fa crescere e mi appassiona.

Un grazie particolare ad altre due persone che hanno dato un contributo essenziale al libro: l’avvocato Paolo Bassilana e il dottor Gianluca Bolelli. Entrambi coniugano a livelli non comuni una pratica professionale eccellente con una curiosità scientifica profonda e vivace che li hanno portati a firmare scritti e proposte normative che considero un riferimento imprescindibile per chi segue le imprese familiari in Italia. Ho il privilegio di condividere con loro da anni esperienze di assistenza alle famiglie proprietarie, oltre che una sincera amicizia; in questo caso specifico, il privilegio è stato quello di avere la loro supervisione per le parti del libro in cui le riflessioni economico-aziendali si intrecciano con quelle tecnico-legali. Ho imparato molto da loro sulle aziende familiari in termini di contenuti e di processi, sperimentando di persona la competenza e la gentilezza che li rendono tanto apprezzati e stimati.

Infine, un grazie speciale a due ulteriori e fondamentali “presenze” di questo libro: il professor Miguel Angel Gallo, un altro maestro di fama mondiale che mi ha dato la possibilità di partecipare a varie ricerche internazionali sulle condizioni di continuità generazionale e che mi ha regalato alcuni insegnamenti chiave con la fierezza e la solidità granitica dei suoi valori, con l’onestà e il coraggio delle sue posizioni rigorose e appassionate, con la sua tensione pervicace alla ricerca della verità, con il suo affetto e la sua generosità nei confronti di tutti i suoi allievi e colleghi di ogni Paese e, sopra ogni cosa, con la sua dedizione e fedeltà alla sua famiglia straordinaria; Guido Corbetta, un vero “imprenditore fondatore” per ciò che ha costruito in tema di aziende familiari a livello universitario e professionale e per la visione e l’energia con cui lo ha fatto. Sarò sempre grata a Guido per avermi coinvolta vent’anni fa nell’avventura del *family business*, e soprattutto per aver creato un contesto di grande sprone a fare in prima persona una delle cose che consigliamo, a nostra volta, come fondamentali a tutti i giovani e “meno giovani” familiari e non: crescere osservando e ascoltando gli altri ma imparando, nel contempo, a essere se stessi, ad assumere le proprie responsabilità e a interagire con le persone in modo adulto, con spirito positivo e senza mai scoraggiarsi.

Desidero ringraziare anche gli altri colleghi e studiosi che hanno contribuito alla mia formazione in tema di aziende familiari.

Grazie anzitutto ai colleghi e amici dell’Istituto di Strategia ed Economia Aziendale, della Scuola di Direzione Aziendale e della Cattedra AIdAF-Alberto Falck dell’Università Bocconi e a quelli di varie altre Università italiane e straniere con cui ho avuto la fortuna di collaborare in questi anni. Desidero rivolgere, anzitutto, un pensiero alla memoria del professor Claudio Demattè, i cui insegnamenti sulle aziende familiari hanno lasciato una traccia

indelebile. Desidero poi menzionare, in particolare: il professor Giuseppe Airoldi, che mi ha coinvolta nell'avventura universitaria vent'anni fa, da cui tanto ho imparato sulle teorie dell'impresa e sugli assetti proprietari e di *corporate governance* e da cui ricevo sempre stimoli preziosi a guardare alle aziende familiari mantenendo uno spirito costruttivamente critico; il professor Giorgio Brunetti, per i suoi sguardi penetranti sul mondo delle imprese e delle famiglie, per le riflessioni fatte insieme sul valore delle norme per le imprese familiari e per la piacevolezza e la profondità di tante conversazioni; Giorgio Invernizzi, grande esperto di assetti istituzionali e gestione strategica, sempre presente per un consiglio e un aiuto da quanto ha fatto da correlatore alla mia tesi di laurea, contribuendo alla mia motivazione a fare questo lavoro; Federico Visconti, profondo conoscitore delle aziende e degli imprenditori, per il suo spirito libero e acuto, per la sua concretezza, per la sua capacità di sdrammatizzare i problemi senza banalizzarli e per la sua disponibilità a trattare i problemi più vari; Pietro Mazzola, per i tanti spunti di contenuto e di metodo delle sue ricerche e pubblicazioni internazionali sulla gestione strategica e sulle *performance* delle aziende familiari e per gli stimoli ricevuti in occasione del progetto svolto insieme sul ruolo dei consiglieri di amministrazione non familiari; Alessandro Minichilli, con cui sto studiando il tema delle donne nelle aziende di famiglia, per il rigore metodologico con cui mi aiuta a districarmi nelle analisi quantitative e per il suo approccio sempre cooperativo e trasparente; Salvo Tomaselli, per lo scambio di idee costante e proficuo in varie ricerche, e per quanto ho imparato dai suoi scritti in tema di patti di famiglia; Pramodita Sharma, uno dei riferimenti più autorevoli della letteratura internazionale, per avermi coinvolta in un'indagine esplorativa sui temi del capitale sociale e delle donne nelle imprese familiari e per i preziosi consigli su vari *paper*; Paolo Morosetti, Alessandro Zattoni, Carmine Tripodi e Massimiliano Bruni, docenti e ricercatori versatili con cui si è creato un dialogo vivace, stimolante e concreto sui problemi di strategia e di *family business* più attuali e di rilievo, e da cui tanto ho imparato in termini di comunicazione con gli imprenditori; Gianluca Colombo, con cui ho scritto il mio primo articolo sulle aziende familiari vent'anni fa e con cui continua tuttora un dialogo ricco di spunti interessanti; la professoressa Eugenia Scabini, che con le sue opere sulla famiglia e nei seminari in cui ho avuto il piacere di collaborare con lei e con Anna Bertoni mi ha fornito alcune chiavi di lettura illuminanti che mi hanno aiutata molto come studiosa di imprese familiari e come figlia; Silvia Sacchi, giornalista e ricercatrice d'eccezione, per la sensibilità e la serietà con cui tratta le vicende delle aziende familiari e per avermi coinvolta nelle sue indagini coraggiose e originali, che hanno fatto di lei un punto di riferimento nazionale nel dibattito sulla *diversity* e sul "soffitto di cristallo". Grazie anche a Olga Annushkina, Domenico Bodega, Luana Carcano, Alessandra Casarico, Stefano Caselli, Antonello Garzoni, Morten Huse, Sabine Klein, Ugo Lassini, Gabriella Lojacono, Gianluca Lombardi Stocchetti, Gaia Marchisio, Claudio Ondoli, Paolo Preti, Paola Profeta, Marina

Puricelli, Carlo Salvato, Lucrezia Songini, Roberto Vaccani, Markus Venzin, Andrea Viero e Fabio Zona per i tanti progetti di formazione e di ricerca a cui abbiamo lavorato insieme. E grazie a tutti gli altri colleghi del *network* ITFERA, che riunisce i docenti e i ricercatori italiani in tema di imprese familiari in uno spirito di condivisione che ha contribuito in modo decisivo a far crescere il *family business* come campo di studio e di insegnamento autonomo; tra essi non posso non menzionare Enrico Viganò, Riccardo Viganò, Riccardo Tiscini, Francesco Chirico, Paolo Gubitta, Donata Mussolino, Daniel Pittino, Salvatore Sciascia e soprattutto Cristiana Compagno, che di ITFERA è stata co-fondatrice e che da docente e da Rettore della sua Università ha interagito tanto efficacemente con gli organi istituzionali della Regione Friuli da promuovere provvedimenti atti a sostenere in concreto la continuità generazionale delle aziende familiari. Un altro sentito ringraziamento va ai colleghi di IFERA, l'associazione internazionale dei ricercatori di *family business*, che ha favorito tante collaborazioni tra studiosi di vari Paesi; tra essi è doveroso menzionare Panikkos Poutziouris, Josèp Tapies, Kosmas Smyrnios, Sanjay Goel, Lloyd Steier, Joseph Astrachan, con i quali ho avuto il piacere di lavorare nell'ambito del board dalla fondazione di IFERA nel 2001 ad oggi.

La mia formazione di *family business* non sarebbe stata la stessa senza l'AIdAF, ossia l'Associazione Italiana delle Aziende familiari, unica nel suo genere nel panorama nazionale e promotrice di iniziative che hanno contribuito in modo decisivo a dare visibilità e attenzione alle imprese di famiglia in Italia e all'estero, con cui ho la fortuna e il grande piacere di collaborare fin dalla sua fondazione a varie attività di ricerca, formazione ed elaborazione di proposte normative nel clima di professionalità e umanità che è tipico delle famiglie imprenditoriali eccellenti e che l'Associazione ha subito colto e interpretato. Un ringraziamento particolare dunque, nel ricordo sempre vivo del dottor Alberto Falck, all'AIdAF tutta e al suo valoroso "capitano" dottor Gioacchino Attanzio.

Un ringraziamento altrettanto speciale va a tutti i soci e i collaboratori di Impresa Sviluppo e di Partners, e in particolare agli amici Gianmario Forneris, Giovanni Comboni e Barbara Giurlanda, con cui è in atto da tanto tempo una collaborazione intensa e positiva sui temi di *family business*, Alessandro Cortesi, Paolo Gusti, Michele Preda, Dario Viotti, Gianluca Cinti, Anna Casiraghi, Elena Simaz e Gianni Barbeta: per i valori e la deontologia che condividiamo, per le esperienze vissute e per le conoscenze e metodologie sviluppate insieme, per le loro capacità professionali e umane e per tutto quello che da loro e con loro ho imparato sulle condizioni della continuità generazionale, sugli accordi familiari e sul ruolo dei professionisti nei processi che coinvolgono le imprese familiari.

Grazie anche al Family Business Consulting Group International e al Family Business Network, di cui AIdAF è *chapter* italiano, e soprattutto ad Albert Jan Thomassen, Fernando Casado, Olivier de Richoufftz, Annelie Karlsson e Denise Kenyon-Rouvinez per le tante iniziative in cui mi hanno coinvolta e che mi

hanno offerto un'opportunità unica di incontro e di confronto con famiglie proprietarie ed esperti di tutto il mondo.

È grazie a tutte le famiglie proprietarie che ho incontrato nei vari ambiti di lavoro menzionati per la loro disponibilità a raccontare le loro storie ed esperienze, ciascuna delle quali mi ha insegnato qualcosa.

Desidero ringraziare, infine, i colleghi della Facoltà e del Dipartimento di Economia dell'Università dell'Insubria con cui ho il piacere di condividere tante attività e di scambiare idee ed esperienze, e in particolare Francesco Sacco, Anna Arcari, Alfredo Biffi, Giovanna Gavana, Patrizia Gazzola, Rossella Locatelli, Cristiana Schena, Andrea Uselli, Elena Querci, Alba Fondrieschi, Enrico Miglierina, Matteo Rocca.

Un grazie di cuore alle amiche e colleghe che in questi anni mi hanno ispirata e aiutata sia nei miei studi sui ruoli e gli spazi "al femminile" nelle aziende che, in generale, nella mia crescita di donna e di professionista, e in particolare a Christine Blondel, Donatella Depperu, Paola Dubini, Maria Rosa Marchetti, Elisabetta Ostoni, Daniela Pajardi, Cinzia Parolini, Cristina Rossello, Paola Varacca, Barbara Varisco, Rossella Zona, Laura Zoni, Luisella Brunner, Anna Bandi, Marisette Goisneau, Patrizia Marabelli, Paola Mignani, per lo scambio fecondo di idee ed esperienze che da sempre abbiamo e per l'esempio che mi hanno dato (insieme a tutte le altre signore menzionate) di maturità di genere, di solidarietà femminile e di impegno costante sia nella cura della famiglia che nelle responsabilità professionali.

E un grazie speciale ai "coetanei", e cioè ai miei colleghi e amici fraterni Mario Minoja, Manuela De Carlo e Luca Gnan (con il quale condivido da sempre anche tanti lavori di ricerca): per gli scambi di idee sui temi più vari, ma soprattutto per i doni rari di lealtà, di libertà di confronto, di fiducia e di aiuto disinteressato con cui mi hanno sostenuta nei momenti più difficili, lavorativi e non lavorativi.

Infine, il ringraziamento più importante va ai miei familiari che mi hanno accompagnata sin qui, e soprattutto alla persona che mi ha dato il sostegno più grande e al tempo stesso mi ha posto le sfide maggiori, ossia la mia mamma a cui il libro è dedicato. Per la prima volta, a causa della sua malattia, non potrà leggere nulla di quello che ho scritto; e proprio questa volta forse ritroverebbe più che in altre occasioni ciò che ha sempre cercato di trasmettermi, ossia i suoi valori familiari e di impegno professionale e la sua passione culturale e musicale, con la sua personalità indomita ed indomabile e con il desiderio profondo che la trasmissione rendesse piena la mia vita. Devo a lei, a tutti coloro che ho menzionato in questo libro e a tanti altri ancora se il suo desiderio si è realizzato.

Daniela Montemerlo, 30 settembre 2009