

LE IMPRESE FAMILIARI IN PROVINCIA DI CUNEO

LE SFIDE PER LA CONTINUITÀ, LA GOVERNANCE
E LA CRESCITA TERRITORIALE

A cura dell'Università di Scienze Gastronomiche
Coordinamento dell'Ufficio Studi e Ricerche Fondazione CRC

© 2025 Fondazione CRC
Via Roma 17 – 12100 Cuneo – Italia
www.fondazionecrc.it
ISBN 978-88-98005-40-6

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.fondazionecrc.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Bosio.Associati – Savigliano

L'analisi che segue è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e condotta in collaborazione con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, con il coordinamento dell'Ufficio Studi e Ricerche della Fondazione.

Ufficio Studi Fondazione CRC: Elena Bottasso (responsabile), Francesco Carbonero (analisi dei dati), Eleonora Ferrero.

Gruppo di lavoro dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo: Carmine Garzia (responsabile scientifico), Domenico Rocco Cambrea, Maria Giovanna Onorati, Francesco Maria Gentile.

Il presente rapporto è frutto del lavoro congiunto degli autori. Nello specifico, il Capitolo 1 è opera del gruppo di lavoro dell'Università, il Capitolo 2 è stato scritto da Domenico Rocco Cambrea e da Carmine Garzia, il Capitolo 3 da Carmine Garzia e da Francesco Maria Gentile, il Capitolo 4 e la sezione sull'analisi fattoriale nell'appendice statistica da Maria Giovanna Onorati. Le conclusioni sono opera del gruppo di lavoro complessivo dell'Ufficio Studi e Ricerche di Fondazione CRC e dell'Università di Scienze Gastronomiche.

Fonte dei dati inerenti a proprietà, *management* e *performance*: AIDA. La raccolta dei dati relativi all'indagine demoscopica è stata realizzata dalla società Demetra Srl. I dati elaborati sono aggiornati al 03/07/2024.

Si ringrazia la Camera di commercio di Cuneo per la collaborazione istituzionale, la condivisione del perimetro di analisi e il supporto costante nella raccolta dei dati e nel confronto sui risultati preliminari del lavoro. Inoltre, un sentito ringraziamento è rivolto alle imprese che, mettendo a disposizione la loro competenza e le proprie informazioni, hanno compilato il questionario che ha reso possibile lo studio qui pubblicato.

Infine, si ringraziano le aziende Sebaste, LPM s.r.l., la Camera di Commercio di Cuneo, Confindustria Cuneo, Confartigianato Cuneo e Confcommercio che, in particolare attraverso la partecipazione di Egle Sebaste, Cristina Pilone, Gianni Aime, Elena Angaramo, Stefania Bergia, Joseph Meineri, Ines Noto, hanno collaborato alle riflessioni qualitative e agli spunti di prospettiva offerti per leggere in modo competente le evidenze emerse da questo studio.

Sommario

Presentazione	5
Introduzione	7
1. Le imprese familiari. Caratteristiche distintive e criticità	11
1.1 Il ruolo delle imprese familiari per la competitività del sistema economico	12
1.2 Il passaggio generazionale e l'impatto sulle <i>performance</i> aziendali	13
1.3 Il <i>gender gap</i> nell'economia italiana e nel contesto globale	15
2. Le imprese familiari della provincia di Cuneo	18
2.1 Uno sguardo di partenza sul panorama imprenditoriale provinciale	19
2.2 La metodologia e le imprese oggetto dell'analisi	21
2.2 L'analisi delle <i>performance</i> : comparazione con i dati Mediobanca	23
2.3 L'analisi delle <i>performance</i> : comparazione con dati dell'Osservatorio AUB	28
2.4 Il confronto delle <i>performance</i> tra imprese familiari e imprese non familiari	31
2.5 L'assetto proprietario e gli organi di governo	35
2.6 Le relazioni tra assetto proprietario, <i>governance</i> e <i>performance</i>	39
3. Modelli di governance e di business delle imprese familiari della provincia di Cuneo	43
3.1 L'indagine demoscopica sul campione delle imprese familiari cuneesi	44
3.2 L'ambito geografico e i settori di riferimento	44
3.3 La struttura proprietaria e la <i>governance</i>	47
3.4 Il processo di successione imprenditoriale	50
3.5 Le politiche d'innovazione	51
3.6 Confronto tra <i>cluster</i> di aziende raggruppate per generazione	54
3.7 Confronto tra <i>cluster</i> di aziende raggruppate per stato di successione aziendale	58
4. Gender gap e imprenditorialità femminile nelle imprese familiari della provincia di Cuneo	62
4.1 La componente femminile ai vertici delle aziende familiari del cuneese	63
4.2 Le analisi descrittive	63
4.3 Analisi inferenziale della presenza femminile	68
4.4 Analisi multivariata del <i>gender gap</i>	71
4.5 La valorizzazione della componente femminile nella <i>governance</i>	74
Conclusioni	75
Governance e processo di managerializzazione	78
Passaggio generazionale e definizione dei rapporti tra famiglia e impresa	78
Il ruolo delle nuove generazioni	79
Appendice	81
Appendice 1: elaborazione statistica relativa all'analisi del <i>gender gap</i>	82
Appendice 2: il <i>workshop</i> di condivisione dei risultati preliminari della ricerca	93
Bibliografia	95
Indice delle figure	100

Fondazione CRC

Sede Legale: Cuneo, Via Roma n. 17

Codice Fiscale: 96031120049

Prefettura di Cuneo Reg. P.G. n. 278

www.fondazionecrc.it – info@fondazionecrc.it



FONDAZIONE CRC

PRESENTAZIONE

Presentazione

La Fondazione CRC promuove, attraverso l'Ufficio Studi e Ricerche, un'intensa attività di ricerca, finalizzata a esplorare temi inediti e di prospettiva e ad approfondire fenomeni rilevanti e prioritari per il territorio provinciale, nel quadro nazionale ed europeo.

L'obiettivo è quello di dotare la Fondazione e più in generale il sistema territoriale di conoscenze solide, di anticipare scenari futuri e di individuare possibili policy e leve del cambiamento utili alla pianificazione e alla programmazione strategica dell'ente e del territorio, ma anche di alimentare il dibattito e la pluralità di visioni oltre il contesto locale.

I risultati di questa attività sono diffusi attraverso diversi prodotti, tra cui il Dossier socioeconomico annuale sulla congiuntura della provincia di Cuneo, la collana dei Quaderni sulle principali ricerche esplorative e una serie di analisi tematiche, tutti disponibili sul sito istituzionale. Dal 2026 sarà attivata anche una Piattaforma on line per la condivisione, in modalità open e dinamica, dei principali dati e indicatori territoriali.

Questo approfondimento, con una nuova veste grafica e identità tematica per la serie FocusCRC, presenta l'analisi – realizzata con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e con la partnership istituzionale della Camera di Commercio di Cuneo – del sistema delle imprese familiari della provincia di Cuneo, includendo un affondo specifico sulla componente femminile e giovanile.

Si tratta di un contributo importante su un tema strategico, non solo a scala locale, ma anche nazionale ed europea: le imprese familiari rappresentano circa l'80% delle imprese strutturate, sono soggetti mediamente stabili e capaci di reggere cicli economici complessi, hanno legami e impatti significativi sui contesti locali in cui operano, ma anche solide reti internazionali.

Tuttavia, anche le imprese familiari stanno affrontando le sfide del nostro tempo, legate alla gestione dei passaggi generazionali, ai processi di innovazione e alla definizione della governance, in relazione alle grandi trasformazioni demografiche, economiche e tecnologiche in corso.

Su questi aspetti risiede il contributo inedito e particolarmente stimolante di questo studio, che offre i risultati di un'importante indagine demoscopica, ma soprattutto evidenze sull'apporto strategico che le giovani generazioni e le donne sono in grado di fornire, quando inserite in ruoli chiave, per consolidare le traiettorie future delle imprese familiari nella loro evoluzione, preservando la storia da cui derivano.

Ufficio Studi e Ricerche

INTRODUZIONE

Introduzione

La presente ricerca è dedicata all'analisi dei modelli di business, della *governance* e dei processi di successione imprenditoriale delle imprese familiari della provincia di Cuneo.

Le imprese, sia familiari sia non familiari, sono attori economici fondamentali di un territorio, per le dinamiche occupazionali e gli effetti a cascata sulla domanda di beni e servizi di filiera che generano. All'interno di questa tipologia di attori, le imprese familiari rappresentano un *cluster* strategico dello sviluppo produttivo locale per una serie di caratteristiche peculiari: sono profondamente radicate nel tessuto economico e sociale del territorio e hanno un orientamento di lungo periodo, improntato alla continuità e alla trasmissione dell'azienda alle future generazioni, piuttosto che al raggiungimento di risultati economici di breve periodo per soddisfare gli investitori. L'orientamento al lungo periodo e la propensione a investire sul territorio sono elementi distintivi delle imprese familiari, che contribuiscono non solo alla competitività delle singole aziende, ma anche a una maggiore resilienza del sistema economico di cui sono parte. Le imprese familiari sono esposte, come le imprese non familiari, alla competizione nel settore in cui operano, tuttavia, esse hanno anche elementi di vulnerabilità interna, insiti nel tipo di modello imprenditoriale. In particolare, questa fragilità riguarda i modelli di *governance* e la gestione del passaggio generazionale.

Questa indagine ha un duplice obiettivo: da una parte, analizzare le caratteristiche distintive dei modelli di business e le strutture di *governance* delle imprese familiari, con particolare riguardo alle scelte di successione e di innovazione, dall'altra, definire linee di azione per rafforzare la competitività di queste realtà imprenditoriali, preservandone il carattere familiare.

Per raggiungere gli obiettivi indicati è stato realizzato un *database* quantitativo costituito da dati economico-finanziari, ottenuti dai bilanci delle società, che forniscono una rappresentazione completa della realtà delle aziende familiari della provincia, in particolare degli assetti proprietari e della *governance*. Questo *database* è stato integrato da ulteriori informazioni qualitative e quantitative sui modelli di business e sulle scelte in materia di trasmissione imprenditoriale, raccolte attraverso un'indagine demoscopica somministrata a un campione significativo di aziende familiari.

La popolazione analizzata è costituita da 879 imprese con sede legale nella provincia di Cuneo, con ricavi superiori a un milione di euro (nel periodo 2014-2021). Sono state selezionate solo aziende fondate prima del 1995, quindi con circa 30 anni di attività, idealmente prossime all'ingresso di una nuova generazione. Questa strategia di ricerca ha permesso di escludere le imprese neo-costituite e di focalizzarsi su aziende stabili e consolidate. Le imprese a controllo familiare rappresentano l'81% della popolazione complessiva di imprese analizzate, pari a 716 unità. Per identificare la proprietà familiare si è fatto riferimento alla definizione di "familiare" adottata dall'Osservatorio AUB (Università Bocconi). Per integrare le informazioni del *database* quantitativo sono stati raccolti dati qualitativi e quantitativi attraverso un'indagine demoscopica a cui hanno risposto 233 aziende familiari del territorio.

Le analisi delle *performance* delle aziende familiari e non della provincia di Cuneo evidenziano un andamento positivo della crescita e della redditività, con un'accelerazione significativa nell'ultimo triennio (2020-2023). Un confronto con i dati del campione Mediobanca sulle imprese italiane evidenzia che le aziende della provincia di Cuneo hanno assorbito meglio la crisi del 2020 e hanno ottenuto *performance* migliori di crescita e di redditività. La struttura finanziaria delle aziende

della provincia di Cuneo si è confermata più solida rispetto al campione delle imprese italiane, in particolare per quanto attiene il tasso d'indebitamento e la produttività del lavoro,

Le pratiche di *governance* evidenziano una prevalenza dell'organo collegiale, ovvero il Consiglio di Amministrazione, per quattro imprese su cinque, con significative differenze tra aziende familiari, che favoriscono la presenza di membri legati alla famiglia, e aziende non familiari, che preferiscono una maggiore diversificazione. La composizione dei CdA presenta alcune peculiarità: la dimensione media è di quattro membri, di cui uno con ruoli esecutivi, proporzione significativamente più alta nelle imprese familiari (31% contro 8,8% delle non familiari). La presenza femminile nei CdA, tuttavia, si ferma al 22%, senza variazioni significative legate all'assetto proprietario; solo il 14% degli Amministratori Unici è donna, evidenziando un marcato *gender gap*.

Le analisi econometriche evidenziano che la dimensione aziendale, misurata attraverso il logaritmo dell'attivo patrimoniale, è positivamente correlata alle *performance* finanziarie (ROE), seguendo una curva a U: le *performance* inizialmente diminuiscono per imprese di piccole dimensioni per poi migliorare oltre un punto critico. Al contrario, una liquidità aziendale eccessiva (>50%) è associata a un impatto negativo sulla redditività. Inoltre, la composizione del CdA incide sulle *performance*: *board* più numerosi e con una maggiore presenza femminile mostrano correlazioni negative, a differenza di *board* giovani e con *leadership* collegiale alle quali si associano risultati migliori.

I dati raccolti con i questionari e riferiti a un campione di 233 rispondenti rivelano che il 62,2% delle aziende è gestito dalla prima o seconda generazione e solo il 10,3% ha superato la terza generazione. Tuttavia, il 64% delle imprese non ha pianificato formalmente la successione, evidenziando un rischio significativo per la continuità aziendale. Parallelamente, l'organizzazione familiare interna è spesso poco strutturata: il 39,5% delle aziende non ha formalizzato i processi di *governance* familiare, aumentando il rischio di conflitti e inefficienze.

La maggioranza delle aziende intervistate evidenzia una propensione media o alta all'innovazione. Il 20% delle imprese dichiara di dedicarsi in misura significativa ad attività di ricerca, mentre il 27% investe tra il 20% e il 35% del proprio fatturato in attività legate all'innovazione. Circa il 26% delle aziende intervistate ha lanciato nuovi prodotti o introdotto nuovi processi produttivi negli ultimi tre anni e il 58,7% delle aziende lo ha fatto collaborando con università o centri di ricerca piemontesi.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, i questionari evidenziano che il 9% delle imprese ha sedi all'estero e oltre la metà delle aziende ha una quota di esportazioni inferiore al 20% dei ricavi totali, indicando una forte dipendenza dal mercato nazionale. Gli investimenti in innovazione, pur significativi in ambiti come processi informatici (35%) e nuovi prodotti (27%), risultano limitati nella registrazione di brevetti (3,8%) e marchi (7,2%). Inoltre, le collaborazioni con enti di ricerca si concentrano prevalentemente a livello regionale (59%), con una scarsa apertura a reti internazionali (8%).

L'*empowerment* femminile rappresenta una sfida importante per le imprese del territorio. Sebbene le donne rappresentino il 43% dei membri dei CdA nelle società quotate, il loro contributo nelle piccole e medie imprese locali, che costituiscono il tessuto produttivo italiano, è limitato. La presenza femminile nei ruoli dirigenziali è assente in oltre il 41,5% delle aziende con solo l'8,5% che raggiunge una rappresentanza significativa (>50%). Il *gender gap* appare radicato, con barriere invisibili (indicate in letteratura con la metafora del soffitto di cristallo) che ostacolano l'avanzamento professionale delle donne (ILOSTAT, 2024, p. 27). Questa situazione riflette un problema strutturale legato alla cultura organizzativa e alla *governance*, evidenziando l'urgenza di interventi mirati per promuovere una maggiore inclusione e valorizzazione del talento femminile nel panorama aziendale locale.



Il report è strutturato come segue: dopo un primo capitolo dedicato all'inquadramento teorico delle imprese familiari, in cui vengono illustrati i principali filoni della letteratura scientifica che si sono occupati del tema, la ricerca si focalizza, nel secondo capitolo, sull'analisi delle *performance*, con comparazioni rispetto ai dati nazionali, e sui modelli di *governance* delle aziende familiari della provincia di Cuneo. Il terzo capitolo è dedicato all'analisi delle caratteristiche dei modelli di business, con un focus specifico su crescita e innovazione e del processo di successione, il quarto e ultimo capitolo è dedicato al *gender gap* e all'imprenditorialità femminile.

CAPITOLO 1

LE IMPRESE FAMILIARI. CARATTERISTICHE DISTINTIVE E CRITICITÀ

1.1 IL RUOLO DELLE IMPRESE FAMILIARI PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO

Fra le varie tipologie di assetti proprietari (famiglie, investitori istituzionali, Stato, altre imprese, fondi di *private equity*, ecc.), la proprietà familiare, che consente di distinguere le aziende familiari da quelle non familiari, è senz'altro la più diffusa anche perché le aziende familiari sono riconosciute come il tipo di organizzazione dominante nei principali sistemi economici (La Porta *et al.*, 1999), in particolare nell'Europa continentale, in Asia e nel Medio Oriente, ma anche negli Stati Uniti – dove rappresentano circa il 70% di tutte le aziende quotate in borsa (Sirmon e Hitt, 2003) e un terzo delle 500 più grandi aziende del mondo Indice S&P (Anderson *et al.*, 2003).

Le imprese familiari in Europa sono più di 14 milioni e rappresentano circa il 50% del PIL dell'Unione Europea, impiegando oltre 60 milioni di persone, pari a circa il 40-50% di tutti i posti di lavoro nel settore privato europeo (BNP, 2023). Inoltre, le imprese familiari europee sono particolarmente longeve, con un'età media di 47 anni, e sono dotate di una capacità di resilienza superiore al resto delle imprese operanti nel mercato (KPMG, 2024).

L'Italia è prevalentemente caratterizzata dalla presenza di grandi azionisti, tipicamente rappresentati da famiglie, società multinazionali o dallo Stato (Minichilli *et al.*, 2009). Il sistema economico e imprenditoriale italiano è, pertanto, costituito da società caratterizzate da una elevata concentrazione proprietaria, in cui il controllo è nelle mani di pochi investitori (Bianchi e Bianco, 2006). In tale situazione, un ruolo particolarmente rilevante viene svolto dalle imprese familiari che, come affermato da Belcredi e Enriques (2015), rappresentano la «colonna vertebrale del sistema economico italiano».

Questa maggioranza di imprese a controllo familiare, confermata in Italia dai dati dell'Osservatorio AUB che identificano come aziende familiari il 65% (pari a 11.635) del totale delle imprese italiane di una certa dimensione (Quarato, Salvato e Corbetta, 2024), spiega la continua attenzione che gli studiosi vi dedicano per comprendere i vantaggi e gli svantaggi della proprietà familiare (Miller *et al.*, 2007), i fattori determinanti del coinvolgimento familiare nella gestione dell'azienda (Villalonga e Amit, 2006), nonché le sue implicazioni per *performance* finanziaria dell'impresa.

Un tema chiave per tutte le aziende, data la sua centralità nel determinare la direzione futura e il successo di un'azienda, è quello della selezione di nuovi leader. Il tema della successione è un aspetto cruciale nel contesto delle imprese familiari (Minichilli *et al.*, 2014; Calabrò *et al.*, 2018), poiché le decisioni sulla successione dei leader sono emotivamente complesse e spesso a rischio di esiti traumatici (Miller *et al.*, 2003). Infatti, nelle aziende familiari, la selezione dei leader futuri è simultaneamente influenzata da fattori economici e non economici legati alla preservazione della ricchezza familiare.

La *governance* familiare e la pianificazione della successione, quindi, giocano un ruolo cruciale nel garantire la continuità aziendale e il vantaggio competitivo di lungo periodo (KPMG, 2019). Uno studio condotto da PwC nel 2021 rileva che circa il 37% delle imprese familiari europee, rispetto al 30% a livello globale, dichiara di possedere un piano di successione. La pianificazione della successione si è dimostrata una variabile determinante per la *performance* aziendale, con un aumento della crescita dei ricavi del 14% nei due anni successivi all'evento.

Un ulteriore aspetto di primo piano è rappresentato dalle politiche esistenti in tema di supporto alle imprese familiari. A livello europeo, un ruolo centrale è rivestito dal Parlamento Europeo che riconoscendo l'importanza della realtà familiare delle imprese – che rappresentano oltre il 60% del

totale delle imprese europee (EU Commission, 2009) – ha individuato come principali sfide il tema della successione aziendale, dell'accesso ai finanziamenti e le questioni fiscali, il bilanciamento tra aspetti familiari, proprietà e aspetti aziendali e l'educazione all'imprenditorialità e formazione manageriale specifica per le imprese familiari. In questo contesto, l'Unione Europea ha avviato numerosi programmi di supporto destinanti soprattutto alle PMI (come il programma COSME) e ha incoraggiato i governi nazionali ad adottare politiche fiscali e normative aziendali favorevoli alle imprese e a sostenere l'educazione all'imprenditorialità.

In aggiunta, negli ultimi anni gli studiosi di *family business* hanno approfondito una serie di aspetti che riguardano la composizione del consiglio di amministrazione, poiché fonte di eterogeneità delle aziende familiari ed elemento dirimente per l'efficienza aziendale (Daspit *et al.*, 2018; Rubino *et al.*, 2017; Basco *et al.*, 2019; Herdhayinta *et al.*, 2021; Caiazza *et al.* 2023).

Negli ultimi anni un nuovo tema di *governance* ha intercettato l'attenzione dei ricercatori di *family*: la *co-leadership* aziendale. Diverse aziende in tutto il mondo sono guidate da più amministratori delegati. D'Angelo *et al.* (2023) indagano il modo in cui i co-CEO influenzano gli investimenti aziendali in diverse condizioni di proprietà e *governance* sostenendo che le imprese familiari possono investire in modo più parsimonioso rispetto alle imprese non familiari e che la presenza di più amministratori delegati familiari aumenta gli investimenti eccessivi a causa di una potenziale divergenza delle agende personali.

Gli sforzi dei ricercatori si focalizzano sulla comprensione delle relazioni fra l'assetto proprietario, le strutture di *governance* societario e le *performance* aziendali, al fine di sviluppare indicazioni strategiche, che siano in grado di combinare in modo efficiente quelli che sono, da un lato, gli obiettivi dell'azionista familiare e dall'altro, gli interessi di tutti gli stakeholder aziendali.

1.2 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE E L'IMPATTO SULLE PERFORMANCE AZIENDALI

I temi del passaggio generazionale e della gestione della successione imprenditoriale nelle aziende familiari sono fondamentali ai fini della continuità dell'attività d'impresa (Ahrens *et al.*, 2019). Il passaggio dalla prima generazione alla successiva è un momento particolarmente critico per gli effetti che può produrre sulle *performance* aziendali (Molly *et al.*, 2010).

La letteratura attuale non ha prodotto risultati unanimi sull'effetto del passaggio generazionale sulle *performance* aziendali. Gli studi si dividono tra coloro che evidenziano un impatto negativo durante il passaggio generazionale e quelli che invece supportano l'idea opposta. Nel primo caso, dove le *performance* subiscono un calo, la letteratura individua diverse cause, tra cui nepotismo, discriminazione, appagamento e agende orientate a benefici privati o non pecuniari. Queste problematiche portano alla conclusione che i successori familiari possono avere un «impatto causale negativo sulle *performance* aziendali» (Bennedsen, Nielsen, Pérez-González e Wolfenzon, 2007, pp. 688–689). Inoltre, molti studi sottolineano che il passaggio dalla prima alla seconda generazione comporta un cambiamento sostanziale negli obiettivi imprenditoriali, generando fenomeni di stagnazione (Molly *et al.*, 2010), poiché nelle generazioni successive diminuisce l'orientamento imprenditoriale (Martin *et al.*, 2004).

Al contrario, altri studi suggeriscono che la successione nelle imprese familiari possa avere un effetto positivo sulle *performance*. Zahra (2005) e Fernandez e Nieto (2005), per esempio, rilevano che l'ingresso di nuove generazioni in azienda è associato a un aumento della ricchezza delle famiglie e un rinnovamento strategico. Ipotizzano che ogni generazione sia in grado di apportare nuovo *know-how* e di rinnovare le competenze impattando positivamente sull'innovazione e sulla crescita. Inoltre, le aziende gestite dalle generazioni successive, pur avendo prospettive di crescita più contenute, risultano caratterizzate da una maggiore redditività, grazie agli investimenti materiali e immateriali effettuati dalle generazioni precedenti (McConaughy e Phillips, 1999).

Il successo del passaggio generazionale dipende dalla capacità di trasferire competenze e *know-how* alle nuove generazioni. Nelle imprese familiari, infatti, uno dei fattori più critici per una successione efficace è il trasferimento di conoscenze tra le generazioni (Csizmadia *et al.*, 2016).

Uno dei problemi più rilevanti nel passaggio generazionale è il *gap* di competenze, ovvero la differenza tra le conoscenze e abilità possedute dalla generazione uscente e quelle dei successori. In questo contesto, risultano fondamentali il ruolo del predecessore e del successore che, se altamente motivati, permettono al processo di passaggio delle conoscenze di avere successo (Cabrera-Suárez *et al.*, 2021; Chirico e Saves, 2008). In aggiunta, risulta critico anche il livello di istruzione che, se adeguato nei successori, permette a questi ultimi di acquisire le conoscenze dei propri predecessori (Csizmadia *et al.*, 2016).

Per colmare questo divario risulta quindi fondamentale dotarsi di un processo strutturato di affiancamento e formazione e della motivazione positiva di entrambe le parti coinvolte nel processo di passaggio delle conoscenze.

In aggiunta, si rileva che molti amministratori familiari non sono sufficientemente motivati a condividere le proprie conoscenze con terzi per timore di perdere la posizione di *leadership* (Lansberg, 1988). Questa tendenza è confermata dai dati, che mostrano come solo il 24% delle imprese familiari europee disponga di un consiglio di amministrazione formalizzato con membri esterni (EFB & KPMG, 2019). Ciò indica una limitata apertura verso figure esterne, con la conseguenza di ridurre le opportunità di introdurre nuove competenze e prospettive in azienda (Osservatorio AUB, 2021). Inoltre, il 59% delle aziende familiari globali ha un consiglio di amministrazione, ma solo il 10% di esse utilizza un comitato consultivo con esperti esterni (PwC, 2018). Questo dimostra la necessità di un maggiore supporto formativo e manageriale nelle aziende familiari.

Un ulteriore aspetto chiave della transizione generazionale è la gestione dei conflitti: all'interno delle aziende le tensioni possono emergere con il passare delle generazioni a causa di fattori interni determinati dalla crescente complessità delle relazioni familiari e dalle divergenze di visioni tra i vari soci. I conflitti, infatti, possono aumentare quando aumenta il numero di fratelli e sorelle, zie e zii, cugini e coniugi che discutono su questioni finanziarie, ruoli manageriali, proprietà e controllo, nonché sulla direzione futura dell'impresa familiare (Davis *et al.*, 1999).

Gli effetti di queste variabili possono essere mitigati attraverso strumenti come il "patto di famiglia", un accordo (contratto) con cui l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, a uno o più discendenti (768-bis c.c.), garantendo continuità e stabilità nelle decisioni strategiche. Tuttavia, solo il 12% delle aziende europee ha un patto di famiglia formalizzato (EFB e KPMG, 2019).

Nel contesto italiano, dove la maggioranza delle aziende è di proprietà e conduzione familiare, il tema assume una rilevanza strategica, strettamente legata alle *performance* di lungo periodo delle imprese.

Sempre in riferimento al contesto economico italiano, la letteratura è stata prolifica sul tema e allineata alla tendenza della letteratura internazionale, dividendosi tra studi che affermano la correlazione tra passaggio generazionale e peggioramento delle *performance* (Micucci, 2006; Cucculelli, 2008) e studi che individuano nel passaggio generazionale un'opportunità per migliorare le *performance*, a determinate condizioni (Gordini, 2012; Quarato *et al.*, 2023).

In accordo con la letteratura, si può affermare che, sebbene non vi sia consenso unanime sul tipo di impatto esercitato dal passaggio generazionale sulle *performance* aziendali, è indubbio che esso abbia un'influenza significativa. Studi come quello di Molly *et al.* (2010) evidenziano che, pur rilevandosi un peggioramento delle *performance* durante il passaggio alla seconda generazione, la tendenza si inverte con le generazioni successive.

Un elemento chiave per il successo della transizione generazionale sono i processi di autoregolamentazione delle *governance* familiari. Solo il 12% delle aziende familiari europee ha una costituzione familiare formale che regoli il passaggio generazionale e appena il 10% utilizza un comitato consultivo per supportare le decisioni strategiche (EFB & KPMG, 2019). Peraltro, le aziende che adottano strumenti formali di *governance* registrano una minore conflittualità interna e una maggiore stabilità nelle decisioni di lungo periodo (BNP Paribas, 2023). Inoltre, la formazione dei successori e la loro preparazione manageriale sono determinanti: il 37% delle aziende europee con un piano di successione ben strutturato ha mostrato una crescita del fatturato superiore alla media del settore (PwC, 2021).

Il presente studio ha tra le sue finalità quello di fornire una panoramica descrittiva dell'attuale situazione delle aziende operanti nella provincia di Cuneo, presentando un quadro chiaro e completo dello stato attuale in merito alla successione imprenditoriale e alle politiche di innovazione collegate.

1.3 IL GENDER GAP NELL'ECONOMIA ITALIANA E NEL CONTESTO GLOBALE

L'*empowerment* economico delle donne rappresenta un obiettivo globale di primaria importanza. Al centro di tutti i piani di sviluppo sostenibile, a partire dall' Agenda 2030 delle Nazioni Unite (Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 5 Gender Equality), l'*empowerment* femminile è uno dei principali indicatori di sviluppo umano.

Da qualche anno, gli osservatori economici internazionali sostengono che contrastare il *gender gap* non sia solo una questione sociale, o di diritti, ma è anche, e sempre più, un'opportunità di crescita economica e di sviluppo sostenibile. Questo aspetto è ormai ampiamente comprovato dalla rilevanza attribuita alla "S" posta al centro dei criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) per la valutazione dell'impatto di sostenibilità sociale delle imprese, che nessun attore economico sul mercato può ormai permettersi di ignorare. Assicurare l'indipendenza, la libertà e l'autodeterminazione delle donne, insieme a una distribuzione più equa dei benefici economici, rappresenta non solo un fattore di emancipazione individuale femminile, ma anche un motore per la crescita dei sistemi economici su scala globale.

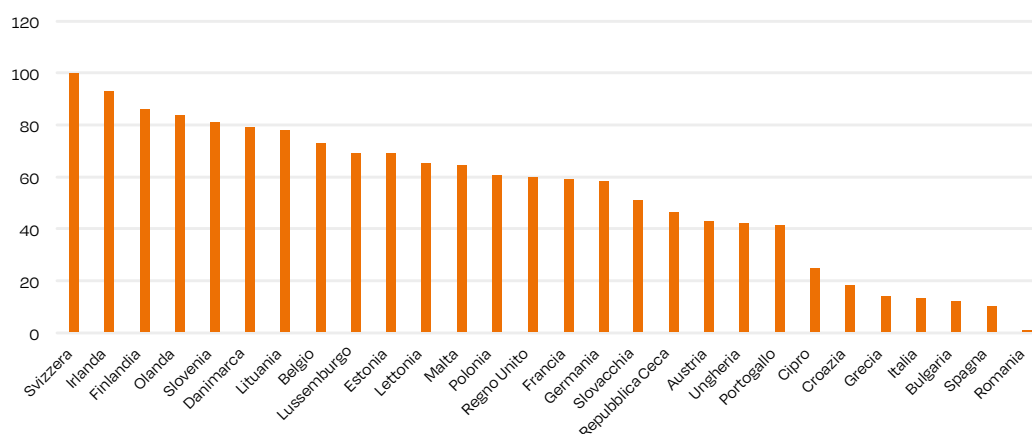
Oltre al già citato SDG5, le Nazioni Unite hanno sviluppato due indici gemelli, lo Women Empowerment Index (WEI) e il Global Gender Parity Index, che prevedono, tra i loro indicatori, la partecipazione femminile ai processi decisionali, con particolare riferimento ai ruoli manageriali svolti dalle donne (UNDP e UN Women, 2023, pp. 43-48). Con riferimento specifico all'Italia, il Paese è collocato a

metà classifica nel *cluster* con *empowerment* femminile medio-alto, nonostante una percentuale molto bassa (quart'ultima nel *cluster*) di donne in posizioni manageriali del 28,6%.

Il Global Gender Gap Report redatto annualmente dal World Economic Forum mostra che, in due anni, l'Italia è scesa di 24 posizioni, passando dalla sessantatreesima posizione del 2022 (WEF, 2022, p. 10) all'ottantasettesima del 2024, posizionandosi tra Timor-Este e Ghana, al di sotto dell'Uganda (WEF, 2024, p. 12). Questo peggioramento ha riguardato soprattutto l'indicatore che misura il divario tra uomini e donne relativo alla partecipazione economica e opportunità, con particolare riferimento alle dimensioni del reddito stimato e dei profili professionali come legislatori, ruoli dirigenziali senior, manager. Al contrario, i divari relativi a livello di istruzione e salute risultano pressoché inesistenti (WEF, 2024, p. 215). Pertanto, l'ampliarsi del *gap* sembra dipendere non tanto da una mancanza di capitale umano o di competenze, quanto da un fattore culturale, legato alla mancanza di fiducia nell'affidare ruoli di potere alle donne.

A livello europeo, l'EIGE (European Index of Gender Equality, 2024) colloca ancora una volta l'Italia all'ultimo posto nella dimensione lavoro. Questa condizione è altresì rappresentata dai due indici compositi elaborati dalla Fondazione Ambrosetti e riconosciuti dalla Commissione Europea (Casabianca *et al.*, 2022), il Women Empowerment Progression Index (WEPI) e l'EU SheWorks Index (TEHA, 2024), che confermano la debolezza dell'Italia nel *macro-pillar* "Recognition and Representation" del WEPI, in particolare nelle voci 4). "Seats held by women on boards of the largest publicly listed companies" e 5). "Women in managerial positions" (TEHA, 2024, p. 34). Una situazione analoga emerge dallo EU SheWorks Index (Fig. 1), in particolare nel *macro-pillar* "Growth", con un focus su "Employed women in managerial positions" (middle and executive), per il quale l'Italia si colloca ancora al quartultimo posto nell'UE-27 più il Regno Unito, tra Grecia e Bulgaria (TEHA, 2024, p. 40).

Figura 1. Indice UE SheWorks (2024)



Fonte: TEHA 2024.



Questo quadro dello scenario internazionale entro cui l'Italia si muove come attore importante, costituisce la premessa essenziale per comprendere quanto sia ormai centrale e imprescindibile l'*empowerment* femminile per non disperdere una parte fondamentale della produttività del capitale umano disponibile, quello femminile, e per raggiungere la piena equità di opportunità nella società contemporanea. I divari di genere nell'ambito economico-produttivo permangono, infatti, come un tratto distintivo del nostro Paese, sebbene l'Italia, con il 43% di presenze femminili nei consigli di amministrazione (CdA) delle società quotate e a controllo pubblico, superi le aspettative normative della Direttiva Europea 2381 del 2022 (EU 2022) che, nell'intento di ripristinare l'equilibrio di genere nei vertici delle aziende quotate, prescrive almeno il 40% di donne nei consigli di amministrazione, o il 33% tra tutte le figure direttive. Il cambio di passo in questa direzione era stato già segnato in Italia dalla legge Golfo-Mosca, che dal 2011 impone di riservare almeno un terzo dei posti nei CdA al genere meno rappresentato e che ha generato una significativa produzione scientifica al riguardo (Carbonero *et. al.* 2021; Comi *et al.* 2020). Tuttavia, la presenza femminile nei CdA delle società quotate sembra essere l'unico indicatore di equità tra i generi in cui l'Italia si posiziona positivamente, con una modesta ricaduta sul più ampio sistema produttivo italiano, fatto prevalentemente di piccole e medie imprese. In egual misura, l'Italia performa poco bene sulla partecipazione femminile al mondo del lavoro e al tessuto economico-produttivo del Paese: a ottobre 2024 in Italia lavora poco meno di una donna su due (il 46,4 %) in età compresa tra i 20 e 65 (ISTAT, 2024) e il *gap* retributivo, in favore degli uomini, oscilla tra 35% nel settore privato e il 28% nel pubblico (INPS, 2024). Il part time involontario in età genitoriale è fortemente marcato al femminile, infatti, secondo l'ISTAT, nel 2024, continua a riguardare il triplo delle donne (15,6%) rispetto agli uomini (5,1%) (ISTAT, 2024).

Il divario di genere continua, insomma, a rappresentare una realtà significativa nel contesto economico-produttivo italiano, nonostante la crescente consapevolezza a livello globale dei benefici economici e sociali derivanti dall'incremento della partecipazione femminile. Una maggiore presenza delle donne nel tessuto sociale ed economico contribuirebbe non solo all'aumento del PIL nel presente, ma ridurrebbe anche i costi previdenziali e assistenziali futuri, mitigando l'impatto di una popolazione femminile disoccupata che tende a vivere più a lungo.

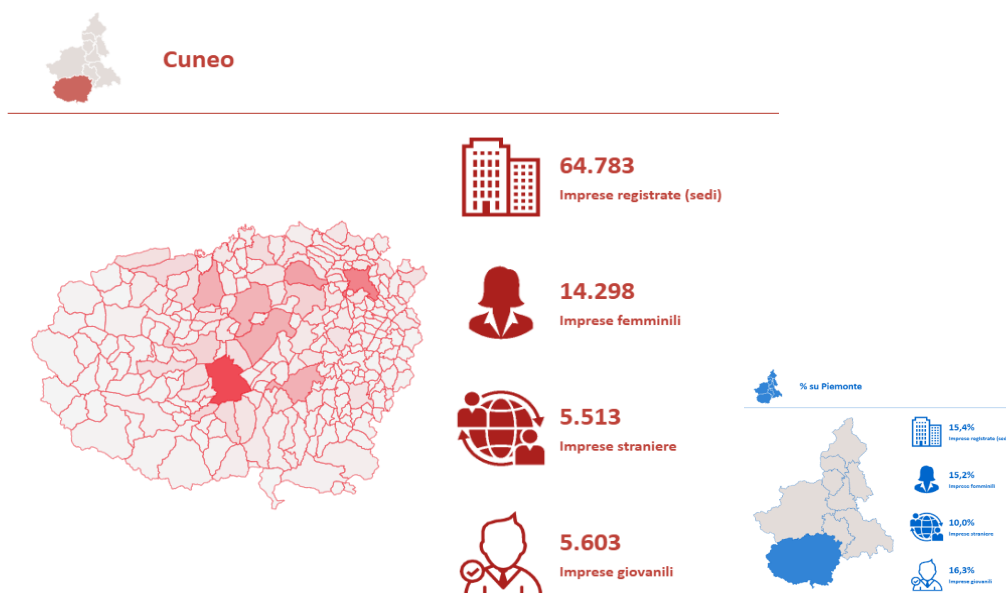
CAPITOLO 2

LE IMPRESE FAMILIARI DELLA PROVINCIA DI CUNEO

2.1 UNO SGUARDO DI PARTENZA SUL PANORAMA IMPRENDITORIALE PROVINCIALE

Il tessuto economico della provincia di Cuneo è costituito da 64.783 sedi aziendali e 80.884 unità locali di impresa, posizionando la provincia al secondo posto a livello regionale e un'incidenza del 15,4% sulle imprese piemontesi, di sicura rilevanza se si considera come riferimento la quota di prodotto interno lordo provinciale sul totale regionale del 14,7%¹ (Fig. 2). A contraddistinguere il comparto produttivo cuneese è anche il tasso di sopravvivenza, che a tre anni è del 74% contro il 70,8% regionale, sostenuto dall'aumento di imprese di capitali (+3,2%, sia in provincia di Cuneo che in Piemonte) che vantano un tasso di sopravvivenza dell'86,9%².

Figura 2. Panoramica sul tessuto imprenditoriale della provincia di Cuneo (secondo trimestre 2025).



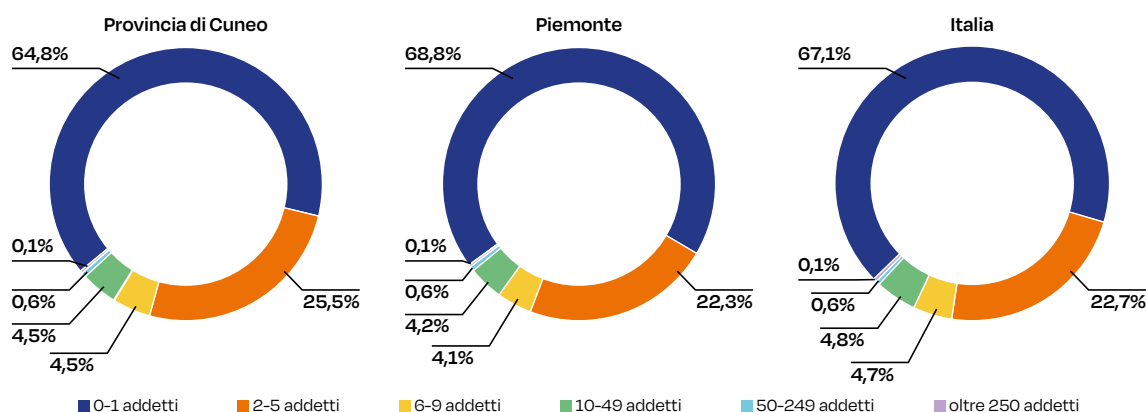
Fonte: Dashboard Economia Cuneo. Elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese, Inps e Istat.

In quali settori operano le imprese della provincia di Cuneo? Seppur nel solco della terziarizzazione delle economie avanzate, la provincia di Cuneo possiede storicamente una quota significativa di imprese agricole (26,9% contro l'11,2% regionale) e quasi il 10% di imprese manifatturiere, che forniscono contributi importanti alla crescita del valore aggiunto provinciale (rispettivamente per il 4,2% l'agricoltura e per il 26,9% la manifattura, contro rispettivamente l'1,5% e il 23,5% regionale).

1 InfoCamere su dati Registro Imprese, Dashboard Economia Cuneo.

2 Rapporto Cuneo 2025.

Figura 3. Distribuzione dimensionale delle imprese in provincia di Cuneo, Piemonte e Italia.



Fonte: Dashboard Economia Cuneo. Elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese, Inps e Istat.

La distribuzione dimensionale delle imprese della provincia di Cuneo riflette molto da vicino quella regionale e nazionale, dato il profilo storicamente più diffuso in Italia di imprese individuali e micro imprese (quelle con meno di 10 addetti) che costituiscono circa il 95% (Fig. 3). Fermo restando la somiglianza tra i diversi perimetri, spiccano le imprese tra i 2-5 addetti, leggermente più numerose in provincia di Cuneo rispetto al Piemonte e al resto del Paese.

A partire da questa fotografia è utile evidenziare alcuni elementi caratteristici della struttura aziendale locale e di previsione economica che incideranno sulla capacità delle imprese di rimanere sul mercato e partecipare alla produzione di beni e servizi del territorio. Come elemento di possibile vulnerabilità, vi è da ormai 15 anni una consolidata contrazione del numero di imprese registrate in provincia di Cuneo, che, sebbene costituisca anche il risvolto di trasformazioni nella struttura delle realtà imprenditoriali, deve essere monitorato in connessione con le dinamiche demografiche e i possibili impatti sulla capacità di innovazione e di esportazione del tessuto produttivo provinciale.

Al tempo stesso, rimangono stabili e positivi gli indicatori sull'imprenditorialità femminile e giovanile: la quota di imprese femminili è poco meno di un quarto, il 22,1%, molto vicino al 22,4% regionale e pari al 22,1% nazionale; per quanto riguarda la componente giovanile, la provincia di Cuneo con il 9,1% sul totale delle imprese si posiziona sopra la media regionale (8,7%) e nazionale (8,3%)³. Queste due dimensioni indicano una buona vivacità nell'emersione di nuove figure imprenditoriali e una discreta pluralità di soggetti (con riferimento al genere), che di certo dovrà essere sostenuta per far fronte ai cambiamenti socio demografici sopra menzionati.

Per ultimi, sono da considerare gli scenari che si prospettano all'orizzonte del tessuto produttivo provinciale e che risentono delle ripercussioni locali di fenomeni macroeconomici e finanziari a livello globale. *In primis*, l'incertezza dovuta ai conflitti militari e commerciali ha rallentato l'andamento del PIL globale e, così, anche le previsioni di crescita economica per la provincia di Cuneo: il valore aggiunto non è cresciuto nel 2024 ed è previsto in debole aumento sotto lo 0,5% nel 2025 e nel 2026⁴. Rispetto alle esportazioni, è stata calcolata una battuta d'arresto per l'inizio del 2025, ma dovrebbero riprendere a crescere a ritmi sostenuti nei prossimi trimestri⁵.

3 Rapporto Cuneo 2025.

4 Rapporto Cuneo 2025.

5 Camera di commercio di Cuneo, Comunicato stampa 11 giugno 2025.

In conclusione, le imprese oggetto di questo lavoro, ossia quelle familiari, operano in un territorio particolarmente dinamico e florido dal punto di vista della struttura imprenditoriale, seppur non avulso da criticità storiche e tematiche relative al tipo di sviluppo economico di lungo periodo auspicato, che devono essere affrontate per non subire le trasformazioni socio economiche in corso e per non mancare l'appuntamento con le innovazioni che nel prossimo futuro si presenteranno sul tavolo degli attori economici locali.

2.2 LA METODOLOGIA E LE IMPRESE OGGETTO DELL'ANALISI

In questo contesto è stata condotta un'analisi specifica sulle imprese familiari della provincia di Cuneo, per la quale è stato sviluppato un *database* di imprese con alcune caratteristiche utili all'approfondimento sulle imprese familiari. Il *database* è stato realizzato a partire da dati e informazioni sulla compagine azionaria e sugli organi di governo tramite la codifica di quanto contenuto nella banca dati AIDA e ha considerato le imprese con sede legale nella provincia di Cuneo, che hanno regolarmente depositato il bilancio di esercizio nel periodo 2004-2022 (dunque le imprese attive) e che hanno superato la soglia di ricavi di un milione di euro in tutti gli anni oggetto di osservazione. Con queste premesse, la popolazione di partenza è composta da 879 imprese⁶ e le sue caratteristiche si distanziano in modo sostanziale da quelle della popolazione complessiva riportata nella sezione precedente, a partire dalla perdita di imprese agricole e dalla sovraesposizione di imprese manifatturiere, come sarà evidente più avanti.

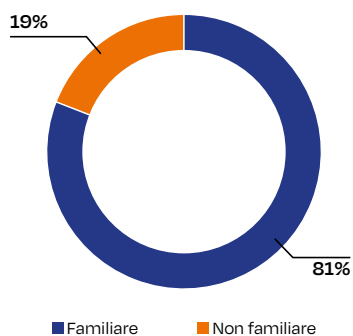
In merito al legame con la/e famiglia/e proprietaria/e, è necessario specificare che la familiarità del presidente, dell'amministratore delegato, dell'amministratore unico e di tutti i membri del consiglio di amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome. Lo stesso approccio è stato adottato per identificare il legame fra i soggetti detentori di quote del capitale sociale e la/e famiglia/e detentori delle quote di controllo. Dunque, i dati potrebbero risultare lievemente sottostimati.

Per identificare la proprietà familiare si è fatto riferimento alla definizione di "familiare" adottata dall'Osservatorio AUB (AIdAF, UniCredit e Bocconi), secondo cui le imprese sono considerate familiari se: I) una o due famiglie controllano almeno il 50% (+1) dei diritti di voto (se non quotate); II) una o due famiglie controllano almeno il 25% dei diritti di voto (se quotate); III) l'impresa è controllata da una persona giuridica che, a sua volta, rientra in una delle due opzioni descritte ai punti I) e II). La classificazione delle aziende in familiari e non familiari è stata effettuata a seguito di controlli puntuali sulle singole aziende.

Le imprese a controllo familiare rappresentano l'81% della popolazione complessiva di imprese analizzate, in linea con quanto emerge dalle analisi svolte a livello europeo e nazionale (*Austrian Institute for SME Research*, 2008) (Fig. 4).

6 Il criterio sul bilancio è stato scelto per confrontare imprese con un consolidato trascorso di attività produttivo. La soglia sul fatturato è in linea con quelle imposte in altri studi focalizzati sull'incidenza delle imprese familiari sul tessuto produttivo complessivo. Per maggiori dettagli, si rimanda ad *Austrian Institute for SME Research* (2008).

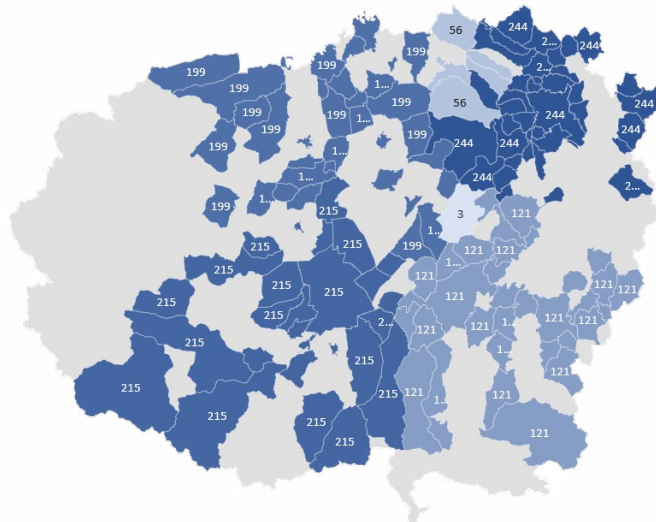
Figura 4. Assetto proprietario delle imprese con sede legale in provincia di Cuneo.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Dal punto di vista della distribuzione geografica si evidenzia una maggiore concentrazione delle imprese nelle aree di Alba (29,3%), Cuneo (24,9%), Fossanese-Saluzzese-Saviglianese (24,4%) seguite da Monregalese (14,2%) e Braidese (7,1%). La distribuzione risulta sostanzialmente uniforme tra le aziende familiari e non familiari, fatte salve alcune differenze, come una maggiore presenza di aziende non familiari nell'area di Cuneo (29%) rispetto a quella Albese (28%) (Fig. 5).

Figura 5. Distribuzione del campione per area geografica.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

In riferimento alla distribuzione per settore, per via dei criteri scelti per analizzare le imprese familiari e non familiari, il comparto manifatturiero risulta essere quello maggiormente presidiato e rappresenta quasi il 43% del campione, seguito dal commercio all'ingrosso (14%) e dalle costruzioni (10%) (Tab.1). Questa distribuzione è influenzata dalla prevalenza di imprese familiari sulla popolazione in oggetto, che infatti mostrano percentuali comparabili nei settori prevalenti sopra indicati, mentre le non familiari sono più diffuse nei servizi generici, in quelli alle imprese e nelle attività finanziarie e immobiliari.

Tabella 1. Distribuzione della popolazione per settore di attività.

SETTORE DI ATTIVITÀ	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE: FAMILIARI	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE: NON FAMILIARI
Manifatturiero	42,9%	44%	39%
Commercio all'ingrosso	13,9%	15%	8%
Costruzioni	10,2%	12%	1%
Altri servizi	9,4%	5%	29%
Commercio di autoveicoli	4,3%	5%	0%
Trasporti e logistica	4%	5%	1%
Servizi alle imprese	4%	3%	6%
Commercio al dettaglio	4,1%	5%	2%
Attività finanziarie e immobiliari	5,7%	4%	11%
Energia ed estrazione	1,5%	1%	3%
NUMERO DI AZIENDE TOTALE	879	716	163

Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

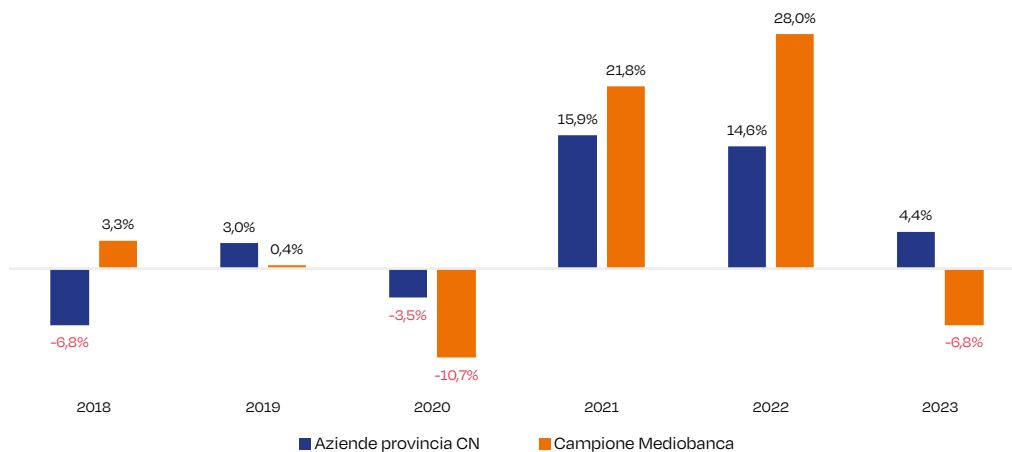
Ai fini delle elaborazioni che seguono, si è infine proceduto alla pulizia dei dati per utilizzare solo le imprese che hanno una continuità del dato in tutte le variabili considerate. Per questo motivo, la popolazione oggetto di analisi da qui in avanti è composta da 838 aziende.

2.2 L'ANALISI DELLE PERFORMANCE: COMPARAZIONE CON I DATI MEDIOBANCA

Prima di analizzare le differenze tra familiari e non familiari, si intende fornire un'analisi di confronto in termini di *performance* aziendali tra la popolazione delle imprese cuneesi scelta per questo studio e una popolazione comparabile di perimetro nazionale. Le *performance* delle imprese della provincia di Cuneo sono state così comparate con quelle di 1.900 società di capitale italiane esaminate annualmente dal Centro Studi di Mediobanca (Mediobanca, 2024), utilizzando dati economico-finanziari provenienti dai rispettivi bilanci. Tale confronto consente di evidenziare eventuali peculiarità territoriali, mettendo in luce punti di forza e criticità delle imprese cuneesi rispetto al panorama italiano. L'analisi comparativa aiuta inoltre a contestualizzare i risultati delle aziende locali, fornendo una chiave di lettura utile per valutare la competitività del tessuto economico provinciale.

Per quanto riguarda la crescita delle aziende, è stato calcolato e analizzato il tasso di variazione dei ricavi. Durante il periodo 2018-2023, le aziende della provincia di Cuneo hanno mostrato una maggiore resilienza rispetto al campione Mediobanca, soprattutto nel 2020 con una contrazione dei ricavi del -3,5% rispetto al -10,7% delle aziende del campione Mediobanca. Nel biennio successivo, entrambe le categorie hanno registrato una crescita, con le aziende Mediobanca che hanno recuperato più rapidamente, raggiungendo un picco di crescita del 28% nel 2022 rispetto al 14,6% delle aziende della provincia di Cuneo. Nel 2023, solo le aziende della provincia di Cuneo hanno continuato a crescere, con un incremento dei ricavi pari al 4,4% (Fig. 6).

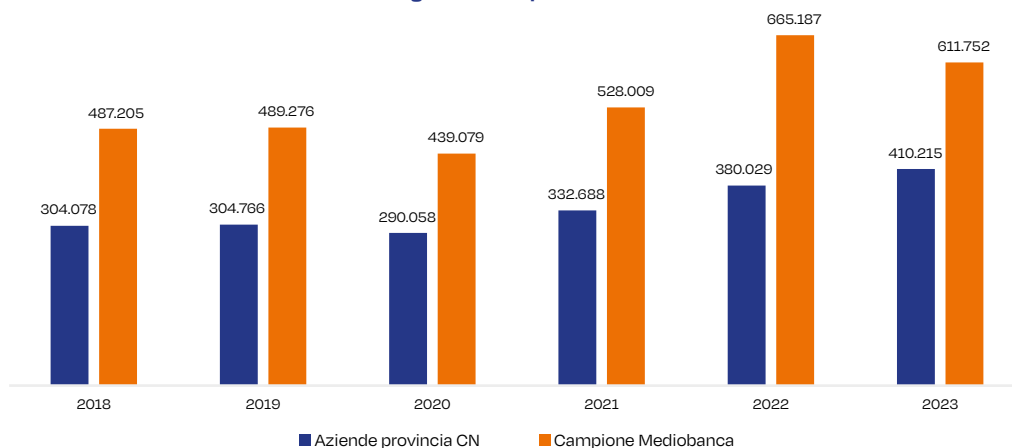
Figura 6. Tasso di variazione dei ricavi.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

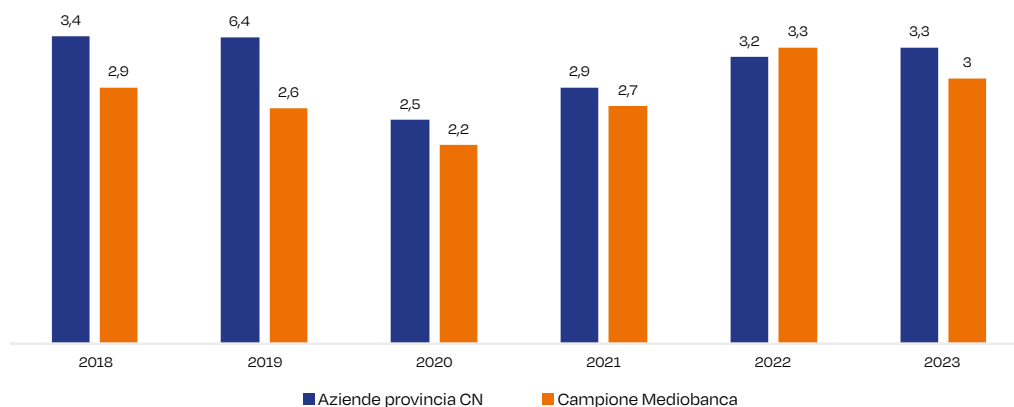
Rapportando i ricavi al numero di addetti, si evidenzia una differenza significativa tra i due campioni: le aziende del campione Mediobanca ottengono *performance* nettamente superiori rispetto alle aziende della provincia di Cuneo, con una differenza che si accentua in particolare nel 2022, anno in cui il campione Mediobanca registra ricavi per addetto pari a 665.187 euro (Fig. 7). Se, invece, si analizza la produttività degli investimenti materiali, le aziende della provincia di Cuneo dimostrano *performance* lievemente migliori rispetto al campione Mediobanca per tutti gli anni considerati (Fig. 8).

Figura 7. Ricavi per addetto.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

Figura 8. Produttività degli investimenti materiali.

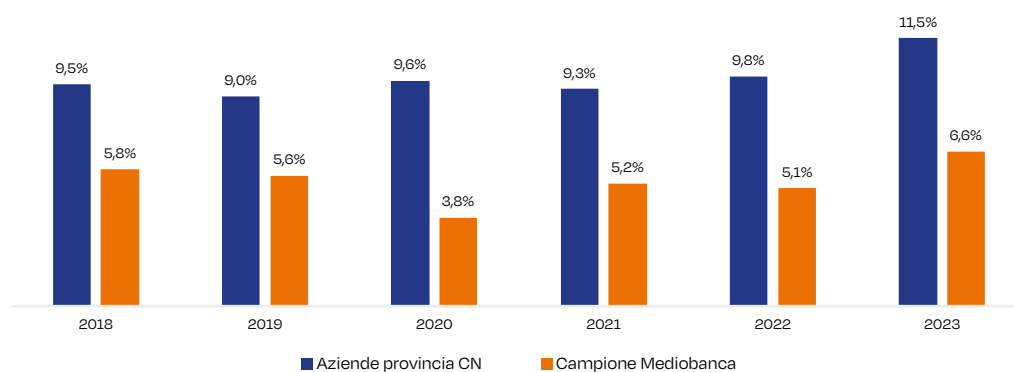


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

In riferimento al profilo della redditività, si conferma la buona resilienza delle aziende della provincia di Cuneo, le quali, oltre a ottenere *performance* superiori rispetto al campione Mediobanca per tutto il periodo considerato, sia in termini di ROS (Return on Sales) sia di ROIC (Return on Invested Capital), non sembrano aver risentito della contrazione dell'economia legata alla pandemia. Il ROS, infatti, rimane stabile su valori intorno al 9%, con un picco nel 2023 (11,5%) (Fig. 9).

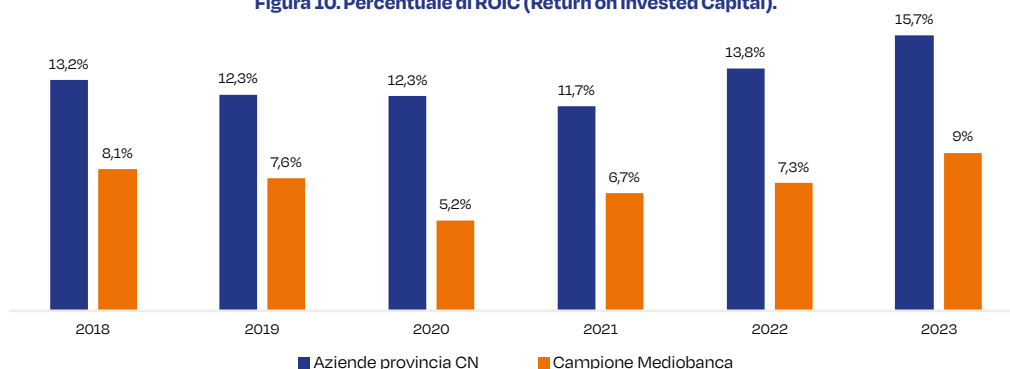
Analogamente, il ROIC conferma la migliore *performance* delle aziende della provincia di Cuneo rispetto al campione Mediobanca. I valori del ROIC per le aziende locali sono costantemente superiori a quelli delle aziende del campione Mediobanca, con un picco del 15,7% nel 2023, rispetto al 9% delle aziende Mediobanca (Fig. 10). I dati relativi alla redditività evidenziano una maggiore efficienza operativa e una maggiore capacità di generare ritorno sull'investimento per le aziende della provincia di Cuneo rispetto all'insieme delle aziende del campione Mediobanca.

Figura 9. Percentuale di ROS (Return on Sales).



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

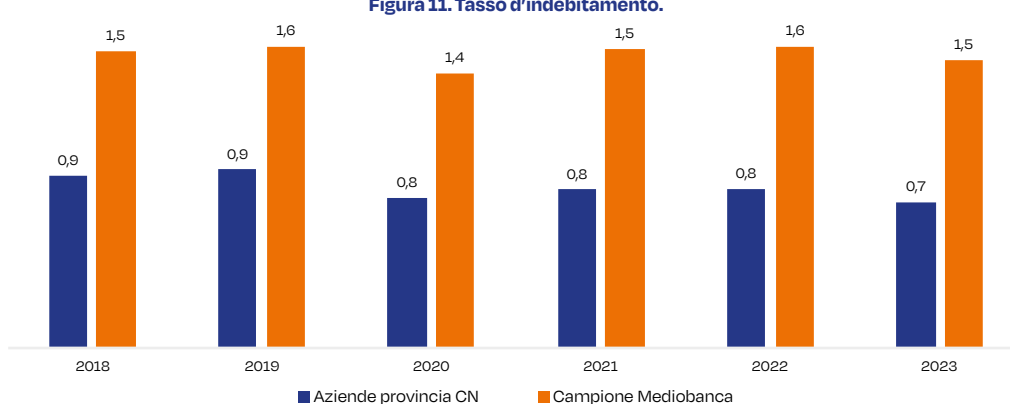
Figura 10. Percentuale di ROIC (Return on Invested Capital).



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

Il tasso di indebitamento per le aziende della provincia di Cuneo mostra valori generalmente non distanti e sempre inferiori rispetto al campione Mediobanca, con un tasso che oscilla tra 0,7 e 0,9, quindi con un indebitamento inferiore al valore del patrimonio. Nel campione Mediobanca si attesta stabilmente intorno a 1,5, a indicare una maggiore esposizione del debito rispetto al patrimonio per la popolazione nazionale (Fig. 11).

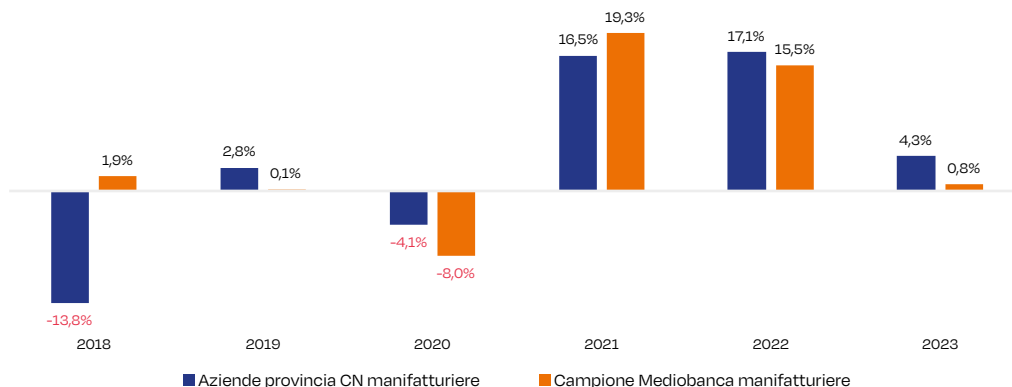
Figura 11. Tasso d'indebitamento.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

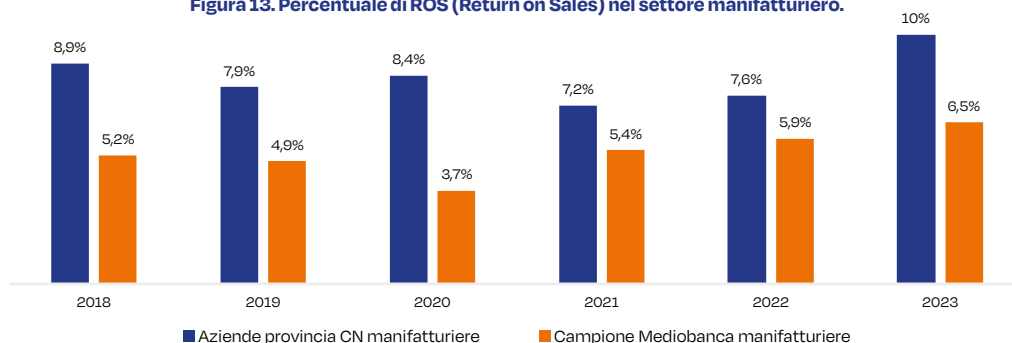
Il campione delle aziende della provincia di Cuneo, selezionato per il presente studio, è composto per circa il 44% da imprese operanti nell'industria manifatturiera, pertanto è stata condotta un'ulteriore analisi di *benchmark* tra le aziende manifatturiere del Cuneese e quelle incluse nel campione Mediobanca.

Con riferimento alla variazione dei ricavi si osserva che, nel 2020, le aziende manifatturiere della provincia di Cuneo hanno registrato un calo dei ricavi del -4,1% inferiore rispetto a quello del campione Mediobanca (-8%) (Fig. 12). Nell'anno successivo, entrambi i campioni hanno mostrato una ripresa, con un incremento del 16,5% per le aziende della provincia di Cuneo e del 19,3% per quelle del campione Mediobanca. L'andamento positivo è stato confermato anche per il 2022 e il 2023, con tassi di crescita più contenuti. Complessivamente, si può affermare che le aziende manifatturiere della provincia di Cuneo dimostrano una maggiore resilienza nella riduzione dei ricavi rispetto al campione Mediobanca, soprattutto nei periodi di crisi economica.

Figura 12. Tasso di variazione dei ricavi nel settore manifatturiero.


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

Rispetto alla capacità di ricavo sulle vendite, il ROS delle aziende manifatturiere della provincia di Cuneo ha riportato valori più elevati rispetto al campione Mediobanca per tutti gli anni considerati. Nel 2023, la marginalità delle vendite delle aziende locali ha raggiunto il 10%, a differenza delle aziende del campione Mediobanca che si fermano al 6,5%. In modo analogo, nel 2023, si osservano valori di ROIC per le aziende manifatturiere della provincia di Cuneo sensibilmente superiori rispetto al campione Mediobanca (Fig. 13).

Figura 13. Percentuale di ROS (Return on Sales) nel settore manifatturiero.


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

Il tasso di indebitamento e i ricavi per addetto delle imprese manifatturiere seguono le stesse dinamiche della popolazione complessiva viste sopra, ossia un minor indebitamento per le imprese cuneesi e un maggior ricavo per addetto per la popolazione nazionale. Si discosta, invece, dall'analisi sulla popolazione complessiva la produttività degli investimenti materiali nelle aziende manifatturiere, che vede le aziende cuneesi meno produttive per investimento materiale rispetto alla media nazionale.

In sintesi, le imprese oggetto di questo studio rivelano alcune importanti caratteristiche di *performance*:

- risentono in maniera meno turbolenta gli effetti dei cicli economici, con oscillazioni più contenute in periodi di crisi e minor necessità di recupero in fasi di crescita;
- dimostrano margini di ricavo dalle vendite e dal capitale investito stabilmente maggiori rispetto alla media nazionale;

- hanno una predisposizione all'indebitamento rispetto al patrimonio aziendale inferiore alla media nazionale;
- rivelano una produttività dei fattori di produzione ambigua: maggiore rispetto alla media nazionale relativamente agli investimenti materiali, ma inferiore alla media nazionale per quanto riguarda la produttività per addetto;
- il sottogruppo (rilevante) delle imprese manifatturiere dimostra andamenti in linea con il resto delle imprese (fatta eccezione per gli investimenti materiali, meno produttivi nelle imprese manifatturiere della provincia di Cuneo).

2.3 L'ANALISI DELLE PERFORMANCE: COMPARAZIONE CON DATI DELL'OSSERVATORIO AUB

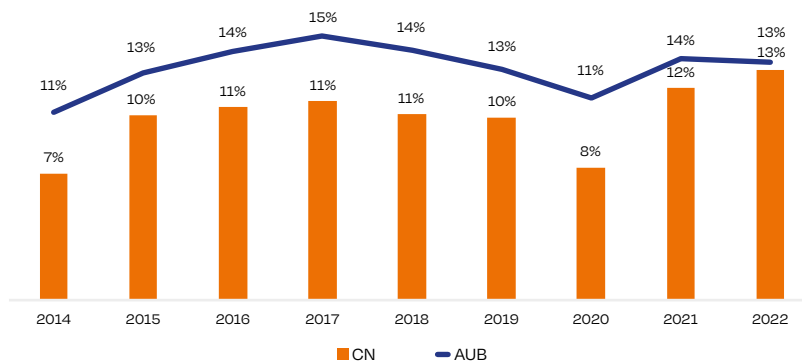
Poiché la nostra popolazione in oggetto è composta per la maggior parte da imprese familiari, è stato ritenuto di interesse produrre un ulteriore approfondimento su questa tipologia di soggetti per confrontare le imprese della provincia di Cuneo con la popolazione nazionale. Per questo confronto è stato utilizzato il *database* dell'Osservatorio AUB, realizzato dall'Università Bocconi, e si è fatto riferimento alle *performance* contabili, al rapporto di indebitamento, agli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S) e ai diritti di brevetto industriale (Osservatorio AUB, Edizione XV, 2024)⁷. La popolazione dell'Osservatorio AUB comprende 15.836 imprese familiari che superano i 20 milioni di euro di fatturato annuo⁸. Il confronto dei dati AUB con le *performance* delle aziende della provincia di Cuneo ha permesso di comprendere il posizionamento delle imprese locali rispetto alla media nazionale delle aziende familiari (campione AUB).

Le *performance* delle aziende familiari della provincia di Cuneo, espresse sia in termini di ROE che di ROI, sono in tutti gli anni inferiori a quelle del campione di aziende familiari AUB (Figg. 14-15). Tuttavia, la differenza di rendimento si riduce sensibilmente, quasi fino ad annullarsi, negli ultimi anni disponibili, 2021-2022, periodo in cui le aziende della provincia di Cuneo hanno registrato delle ottime *performance*. Oltre alla riduzione del *gap*, va evidenziato che l'andamento delle due serie è molto simile nel tempo. Questo suggerisce che la differenza di rendimento sia dovuta più a una diversa scala dimensionale tra le due popolazioni, piuttosto che a caratteristiche strutturali differenti, confermando la bontà della scelta delle variabili di selezione di partenza.

7 Ai fini della corretta interpretazione dei dati presentati si consideri che l'Osservatorio AUB include i dati delle aziende con oltre 20 milioni di euro di ricavi.

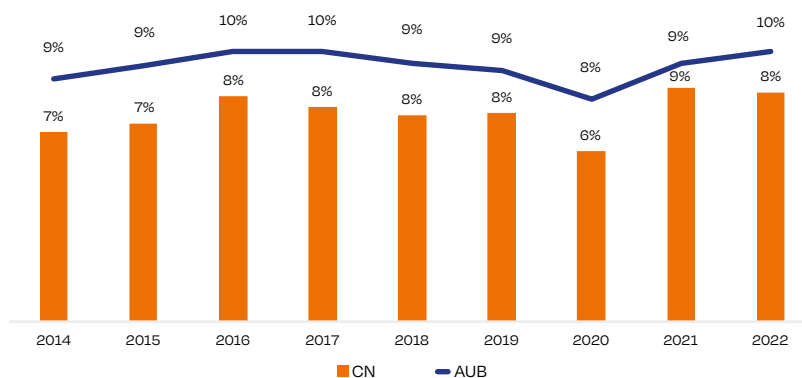
8 Sebbene la soglia di fatturato dell'Osservatorio AUB sia differente dalla soglia utilizzata per le imprese cuneesi di questo studio, il fatturato medio delle aziende cuneesi supera i 20 milioni di euro, rendendo le due popolazioni confrontabili, come si evince poco sotto dall'andamento degli indici di redditività.

Figura 14. Percentuale di ROE (Return on Equity). Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

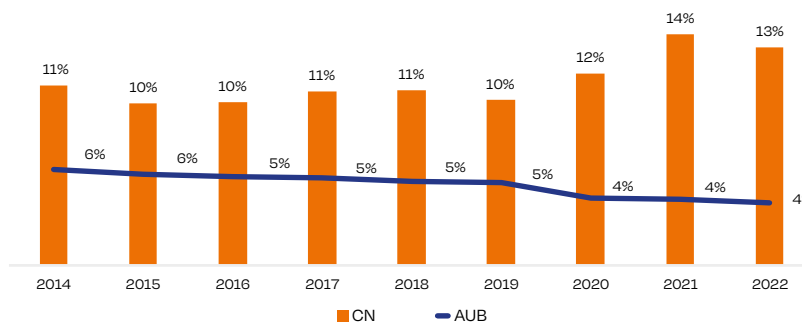
Figura 15. Percentuale di ROI (Return on Investment). Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Il rapporto di indebitamento delle aziende familiari della provincia di Cuneo, calcolato come quoziente fra il totale dell'attivo dello stato patrimoniale e il patrimonio netto aziendale, è invece marcatamente più elevato di quello delle aziende familiari AUB e in crescita (Fig. 16).

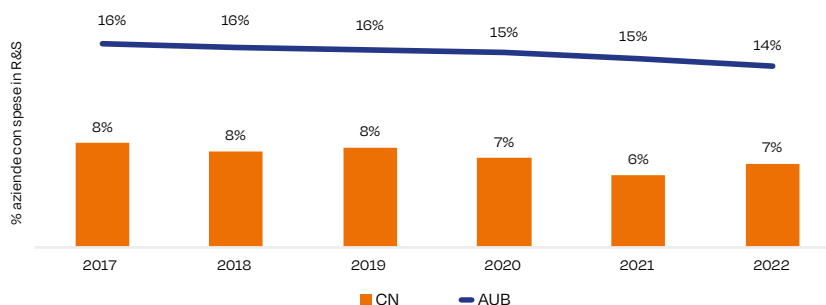
Figura 16. Rapporto d'indebitamento. Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

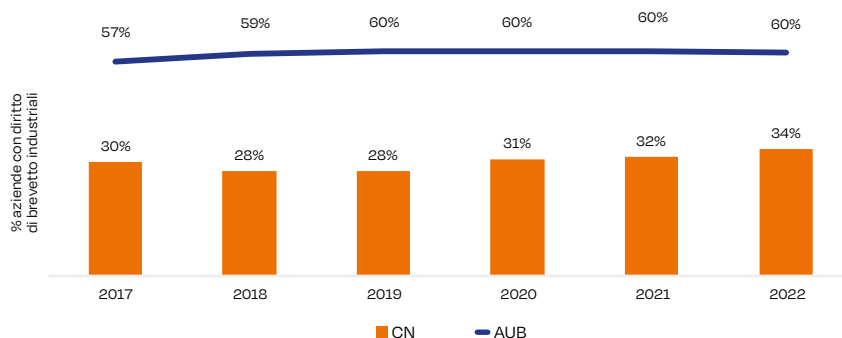
La medesima evidenza si nota per gli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S), ossia quegli investimenti che consentono alle aziende di innovare, migliorare i propri processi produttivi e sviluppare nuovi prodotti o servizi, rendendo le imprese più competitive. In tale ambito, le aziende familiari della provincia di Cuneo non sono allineate con quanto avviene nelle aziende familiari della popolazione AUB: i dati di bilancio disponibili mettono in evidenza come meno del 10% delle aziende familiari della provincia di Cuneo investono in R&S (Fig. 17). Riguardo ai diritti di brevetto industriale, anche se la percentuale di aziende familiari della provincia di Cuneo che investe in tali attività è maggiore, il confronto con le familiari AUB è sempre meno favorevole (Fig. 18). Entrambi i valori sono sempre inferiori sia in confronto con le aziende familiari del campione AUB ma anche rispetto alle aziende non familiari aventi la sede legale nella medesima provincia.

Figura 17. Spese in R&S (Ricerca&Sviluppo). Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e dati AUB.

Figura 18. Spese per diritti di brevetti industriali. Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.

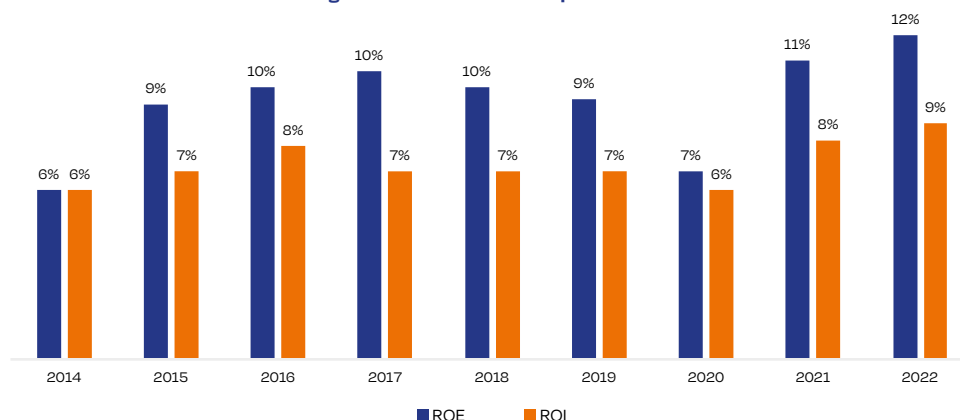


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e dati AUB.

2.4 IL CONFRONTO DELLE PERFORMANCE TRA IMPRESE FAMILIARI E IMPRESE NON FAMILIARI

È interessante a questo punto, approfondire all'interno della popolazione provinciale, le eventuali discrepanze di *performance* tra imprese familiari e imprese non familiari. Per introdurre l'analisi, è utile partire dall'evoluzione degli indici di redditività ROE e ROI della popolazione complessiva presa in esame per la provincia di Cuneo: gli indici mostrano un incremento delle *performance* nel periodo 2014-2017, per poi successivamente decrescere parzialmente negli anni 2018-2019 e toccare il punto di minimo nel 2020. Negli 2021 e 2022 si assiste a un notevole miglioramento delle *performance*, superando nel 2022 i rendimenti registrati prima della pandemia (Fig. 19).

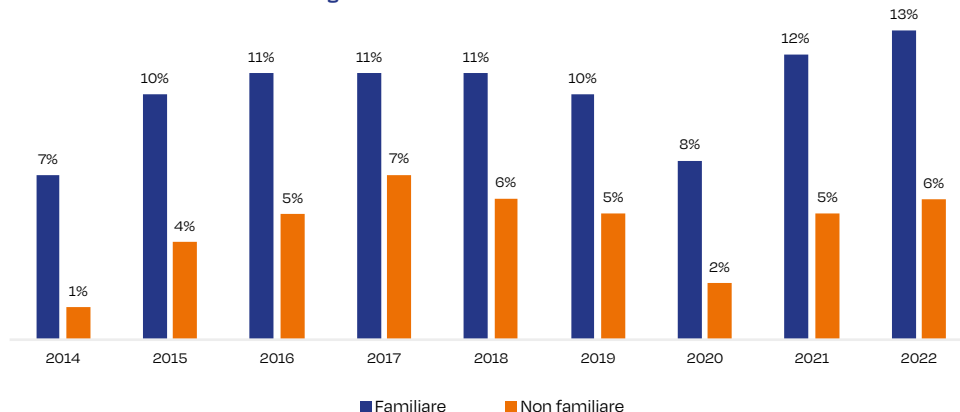
Figura 19. ROE e ROI sul campione totale.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

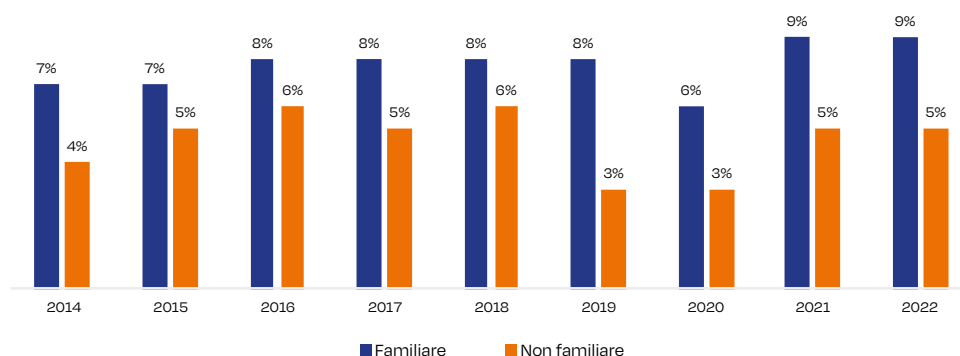
Le due figure successive mostrano come l'assetto proprietario più performante sia stato quello familiare. Infatti, le aziende a controllo familiare hanno dei rendimenti sempre maggiori rispetto a quelli delle aziende non familiari e, negli anni successivi alla pandemia, la ripresa della redditività nelle imprese familiari è notevolmente superiore in confronto alle aziende non familiari (Figg. 20-21).

Figura 20. ROE familiare vs non familiare.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Figura 21. ROI familiare vs non familiare.



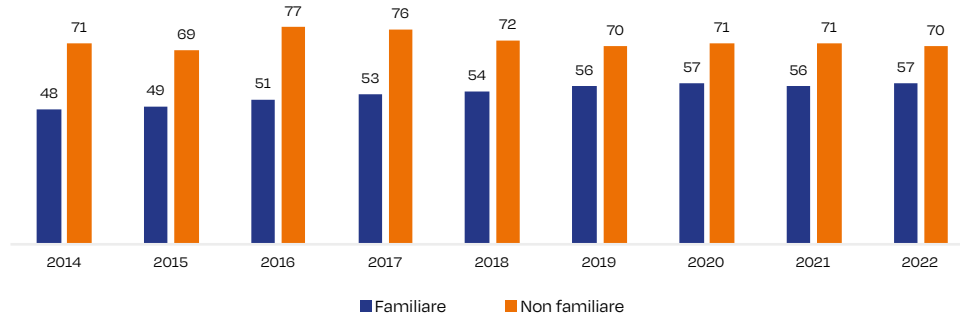
Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Analizzando la dimensione aziendale, identificata attraverso il fatturato aziendale e il numero dei dipendenti, anche in questo caso la popolazione complessiva ha evidenziato una crescita costante. Il fatturato aziendale è cresciuto in quasi tutti gli anni analizzati, con l'unica eccezione del 2020 e nel 2022 il fatturato medio delle aziende supera i 20 milioni di euro.

Nel 2022 le aziende prese in esame dichiarano in media 60 dipendenti. Dal confronto con il dato relativo al 2014, quando la media era di 53 dipendenti, si apprezza una crescita percentuale superiore al 10%. Con riferimento al fatturato e al numero di dipendenti, in accordo con la raccomandazione 2003/361 della Commissione Europea relativa alla definizione delle micro-piccole-medie imprese, le aziende del campione oggetto di analisi si possono classificare di media dimensione.

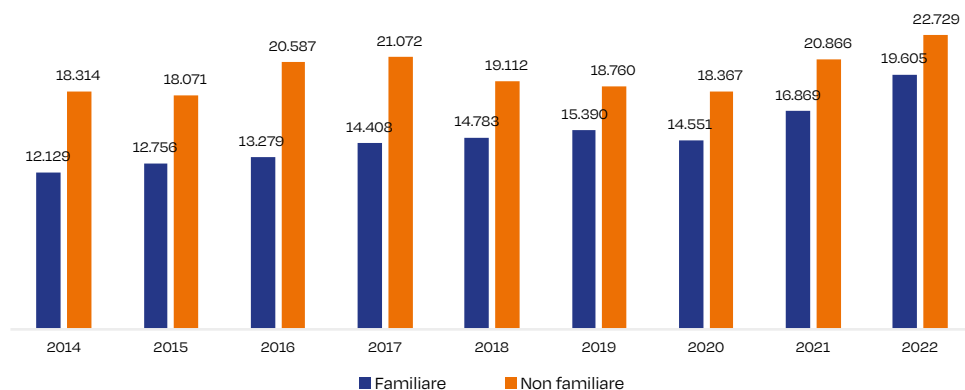
Le aziende non familiari risultano essere di maggiori dimensioni rispetto a quelle familiari. Questa conclusione è valida per entrambi i parametri considerati (fatturato e dipendenti). Il dato sul numero medio di dipendenti suddiviso in base all'assetto proprietario, ci indica la superiore tendenza delle aziende familiari a incrementare il numero dei dipendenti. Infatti, mentre negli anni 2014 e 2022 il numero medio è sostanzialmente invariato nelle aziende non familiari, si osserva come la media dei dipendenti nelle aziende familiari cresce di quasi il 20% fra il 2014 e il 2022. La medesima evoluzione si rileva se si utilizza il fatturato come indice di dimensione (Figg. 22-23).

Figura 22. Rapporto dimensione e numero di dipendenti. Familiari vs non familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

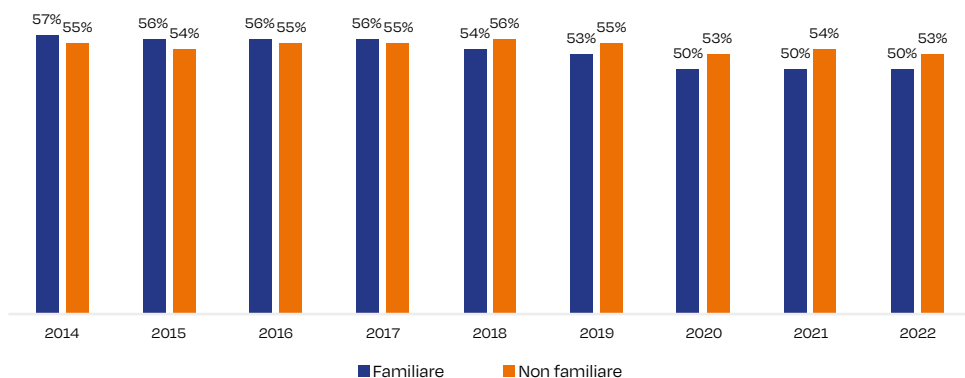
Figura 23. Rapporto dimensione e fatturato. Familiari vs non familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

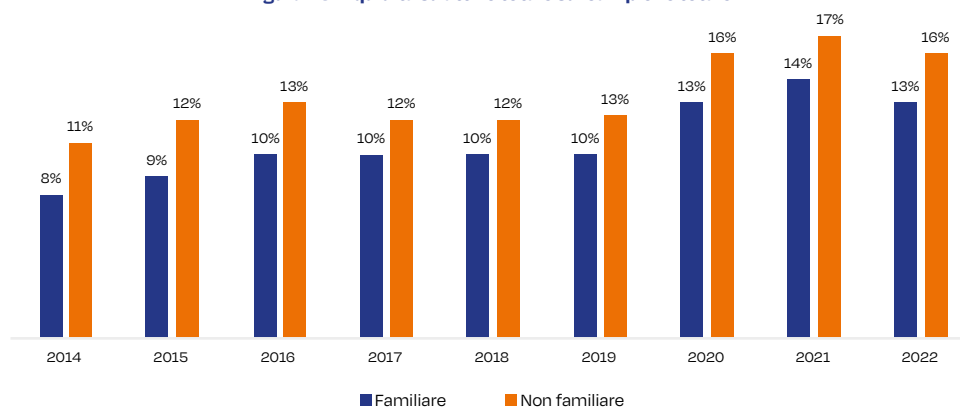
Per quanto concerne la struttura finanziaria, negli ultimi nove anni (2014-2022) entrambe le tipologie di aziende hanno in media ridotto la propria esposizione verso i creditori, riducendo la loro percentuale di indebitamento. In particolare, quelle a controllo familiare sono passate dal 57% del 2014 al 50% del 2022. Contestualmente alla riduzione del debito, sia le aziende familiari che non familiari hanno iniziato a incrementare le proprie riserve di liquidità. Tuttavia, si può notare una maggiore crescita per le aziende controllate da una famiglia, che incrementano le loro disponibilità liquide più di cinque punti percentuali nel periodo che va dal 2014 al 2022 (Figg. 24-25).

Figura 24. Debiti su attivo totale sul campione totale.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Figura 25. Liquidità su attivo totale sul campione totale.

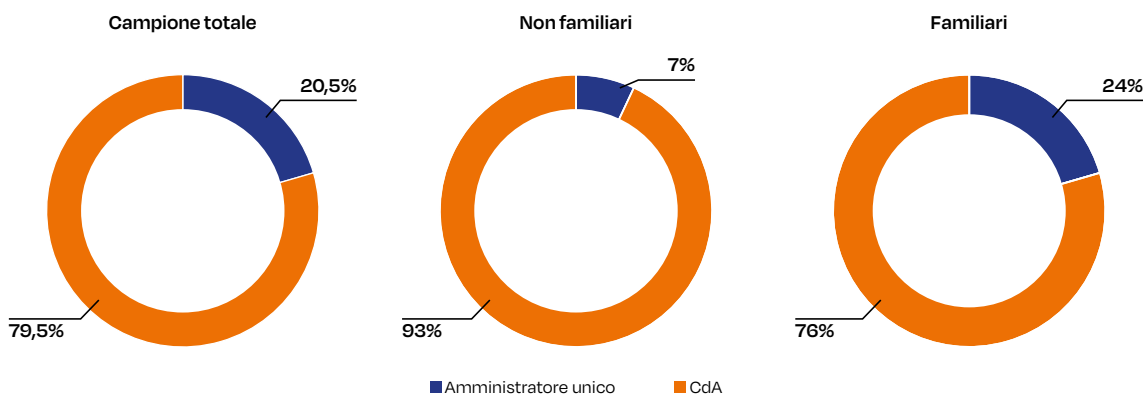


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

2.5 L'ASSETTO PROPRIETARIO E GLI ORGANI DI GOVERNO

Per quel che attiene agli organi di governo societario, quasi l'80% della popolazione delle imprese della provincia di Cuneo è gestita attraverso un organo collegiale, vale a dire il consiglio di amministrazione (CdA). Il rimanente 20,5% ha, invece, optato per la presenza di un amministratore unico (AU) alla guida dell'azienda. Tra le imprese familiari, quelle con amministratore unico sono pari al 23,7%, mentre la percentuale è del 7% per le aziende a controllo non familiare, evidenziando come la presenza di un amministratore unico sia una peculiarità delle aziende familiari (Fig. 26).

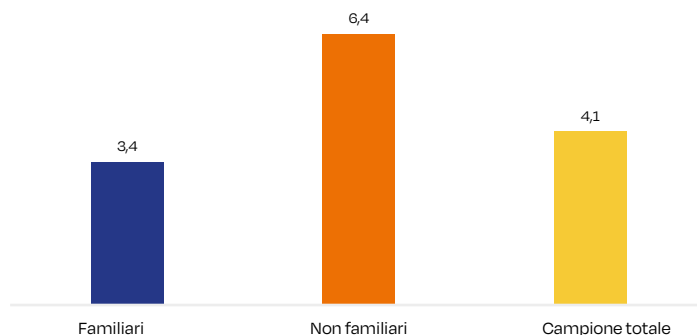
Figura 26. Organi di governo. Campione totale, non familiari e familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

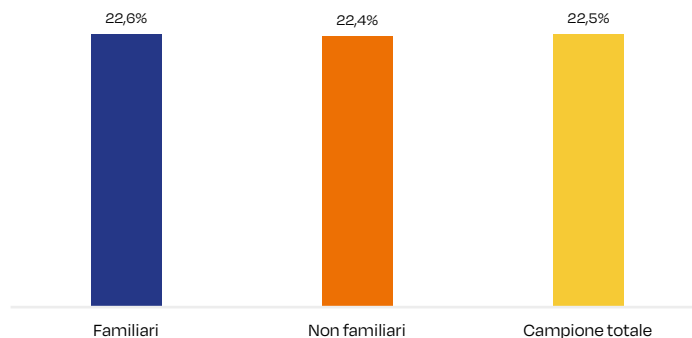
Il CdA delle aziende della provincia di Cuneo è composto in media da circa quattro membri. Tuttavia, le aziende non familiari hanno un CdA più numeroso rispetto a quelle familiari, con oltre sei membri in media. Tale dato è coerente con la differente dimensione fra le due tipologie di aziende. Quelle non familiari, essendo più grandi rispetto a quelle familiari, hanno un CdA con un numero maggiore di componenti (Fig. 27).

Figura 27. Numerosità CdA. Familiari, non familiari e campione totale.



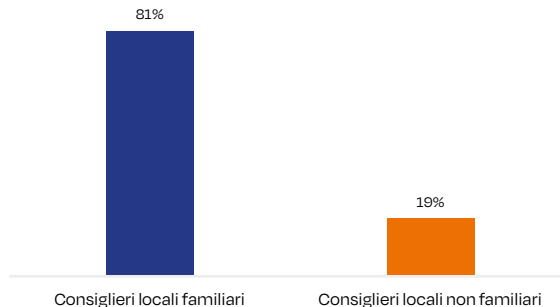
Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Per quanto riguarda il genere di chi governa l'impresa, non vi sono differenze tra imprese familiari e imprese non familiari: le donne amministratrici sono circa il 22% del *board*. Con riferimento alle sole aziende a controllo familiare, si evince che più del 75% di consigliere donne sono membri che appartengono alla famiglia che detiene il controllo dell'azienda (Fig. 28).

Figura 28. Percentuale delle consigliere donne. Familiari, non familiari e campione totale.


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

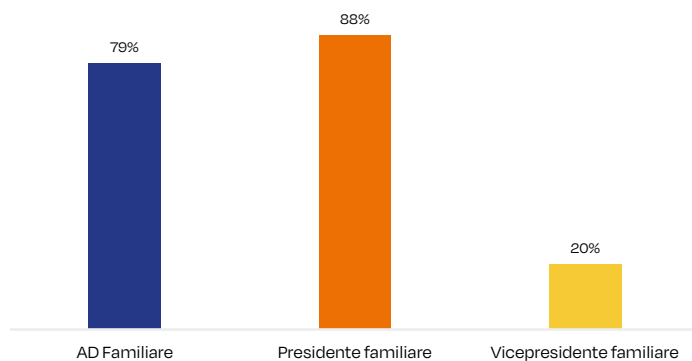
Con riferimento ai consiglieri locali, vale a dire agli amministratori che sono nati nella medesima provincia in cui ha sede legale l'azienda (Cuneo), dai dati si evince come le tipologie di aziende attingono al bacino di risorse umane locali, considerato che in media circa due terzi (68,5%) dei consiglieri è della provincia di Cuneo. Le aziende familiari hanno una percentuale di consiglieri locali leggermente superiore rispetto a quelli non familiari, dovuto proprio alla presenza di membri della famiglia (Fig. 29).

Figura 29. Percentuale dei consiglieri locali nelle aziende familiari e non familiari.


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Dopo aver passato in rassegna le caratteristiche principali dei CdA delle aziende a controllo familiare e non familiare, il grafico successivo mostra le familiarità dei leader delle sole aziende familiari (Fig. 30). I dati mostrano una sorta di monopolizzazione dei membri familiari nei principali ruoli in seno al CdA. Infatti, circa l'80% e quasi l'88%, rispettivamente degli AD e dei presidenti delle aziende familiari, sono membri familiari, appartenenti alla famiglia azionista di controllo.

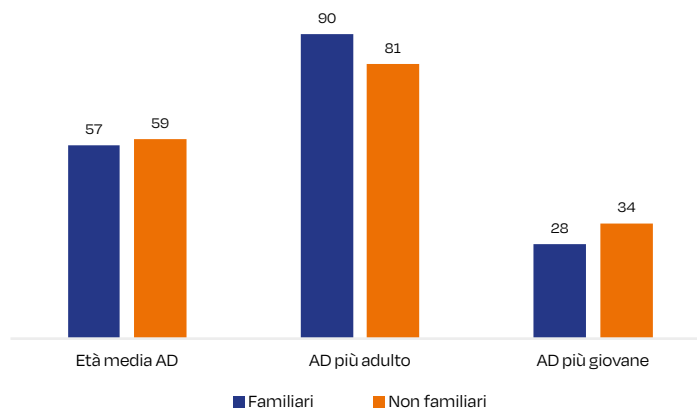
Figura 30. Familiarità dei leader nelle imprese familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Dal confronto dell'età media si evince che l'AD più anziano ma anche quello più giovane sono presenti nei CdA delle aziende familiari (Fig. 31). Questo dato è strettamente correlato alla forte presenza dei membri familiari nel CdA delle aziende familiari. Nel caso dell'AD più anziano è presumibile che si tratti del membro fondatore dell'azienda familiare, che ancora siede nel massimo organo gestionale dell'azienda.

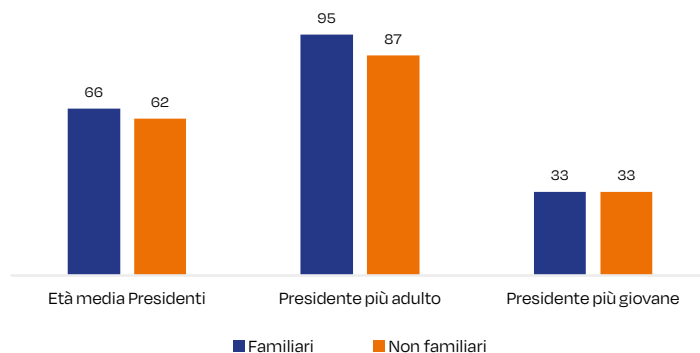
Figura 31. Età media AD. Aziende familiari e non familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Coerentemente con i dati sull'AD, anche i dati sull'età del presidente mostrano chiaramente l'età avanzata del presidente del CdA nelle aziende familiari (Fig. 32). Tuttavia, questo dato è rilevante anche nelle aziende non familiari, dove si nota l'età massima di 87 anni del presidente più anziano nei CdA delle aziende non familiari.

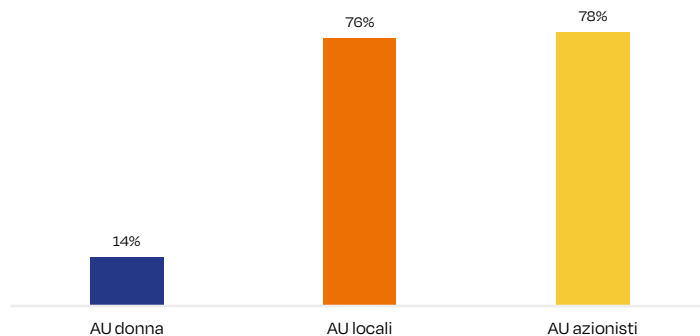
Figura 32. Età media dei presidenti. Aziende familiari e non familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

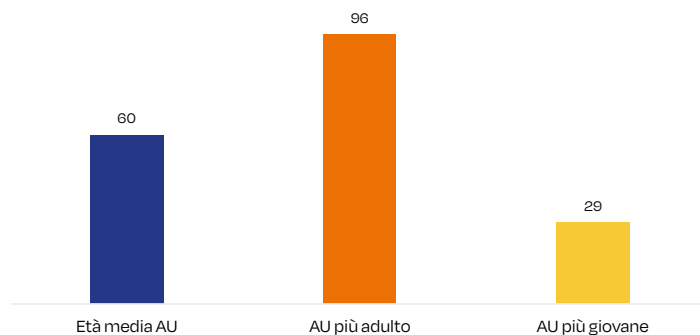
In merito all'AU, solo il 14% è donna⁹ (Fig. 33). Il 76% di tutti gli AU sono qualificabili come "locali" e il 78% possiede azioni dell'azienda che gestisce. Gli AU hanno, in media, più di tre incarichi, quello più anziano ha 96 anni, il più giovane ha 29 anni. L'età media degli AU è pari a circa 60 (Fig. 34).

Figura 33. Caratteristiche degli AU.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Figura 34. Età degli AU.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

⁹ Per questa informazione non è stata ricavata la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

2.6 LE RELAZIONI TRA ASSETTO PROPRIETARIO, GOVERNANCE E PERFORMANCE

Questa sezione presenta alcune analisi econometriche di base, finalizzate a verificare se l'assetto proprietario delle aziende e le caratteristiche del CdA sono associate a migliori o peggiori *performance* contabili e di crescita aziendale.

I risultati esposti nella Tabella 2 mostrano la relazione positiva fra le aziende a controllo familiare e le *performance* contabili. Diversamente, il controllo in mano a un azionista familiare (un azionista appartenente alla famiglia che detiene il controllo dell'azienda) non sembra essere associato a una migliore crescita aziendale. Questo risultato ci consente di affermare che le aziende familiari performano meglio rispetto a quelle non familiari.

Per quanto riguarda le caratteristiche di *corporate governance*, i risultati presentati nella Tabella 3 rivelano una relazione negativa sia per la numerosità del CdA che per la percentuale di donne che siedono nell'organo di governo collegiale. Una superiore quota di donne sembra essere associata a *performance* contabili inferiori e a una peggiore crescita dell'azienda. Al contrario, le evidenze empiriche svelano il contributo positivo alla redditività di una *leadership* collegiale, vale a dire quando in seno al CdA vi sono più consiglieri con ruoli esecutivi, e di un CdA giovane. Il risultato relativo a quest'ultima *proxy* è particolarmente interessante in quanto questa è l'unica caratteristica di governo societario che è sempre positivamente correlata con tutte le variabili dipendenti impiegate nell'analisi. Una composizione più giovane del consiglio di amministrazione può stimolare una maggiore diversità di prospettive, fondamentale per affrontare sfide complesse e prendere decisioni strategiche più mirate. La presenza di giovani generazioni arricchisce le discussioni e le scelte, aumentando le probabilità di individuare soluzioni più efficaci per la crescita dell'azienda. In merito alla percentuale di consiglieri azionisti, che include sia quelli familiari che i non familiari (di minoranza), i risultati delle elaborazioni econometriche dimostrano un nesso positivo solo con la redditività del capitale proprio (ROE) e la crescita dimensionale dell'azienda.

La Tabella 4 rappresenta dettagliatamente la relazione fra le caratteristiche del *board* e le *performance* aziendali a seconda che il controllo azionario sia a un azionista familiare o meno. Fra i principali risultati si evidenziano quelli relativi alle donne, ai consiglieri locali e alla presenza di un CdA giovane. Le analisi empiriche indicano, piuttosto chiaramente, che la percentuale di donne nel CdA è associata a *performance* inferiori sono nelle aziende a controllo familiare. Diversamente, la percentuale di consiglieri locali sembra incidere negativamente sulle *performance* contabili delle sole aziende non familiari. Infine, con riferimento alla presenza di un CdA giovane, i risultati sono contrastanti. Infatti, vi è una relazione positiva solo nel sotto campione di aziende familiari.

Tabella 2. Assetto proprietario e redditività.

ASSETTO PROPRIETARIO	ROE	ROI	CRESCITA (VARIAZIONE FATTURATO)
Familiare	+++	+++	n.s.

Fonte: elaborazione degli autori su dati del questionario. NS=non significativo.

Tabella 3. Governance, management e redditività.

	ROE	ROI	CRESCITA (VARIAZIONE FATTURATO)
Dimensione CdA	---	---	n.s.
Consigliere donne	---	---	---
Consiglieri locali	n.s.	n.s.	n.s.
Consiglieri azionisti	++	n.s.	+
Leadership collegiale	+	++	n.s.
CdA giovane	++	++	+

Fonte: elaborazione degli autori su dati del questionario. NS=non significativo.

Tabella 4. Governance, management e redditività. Familiari vs non familiari.

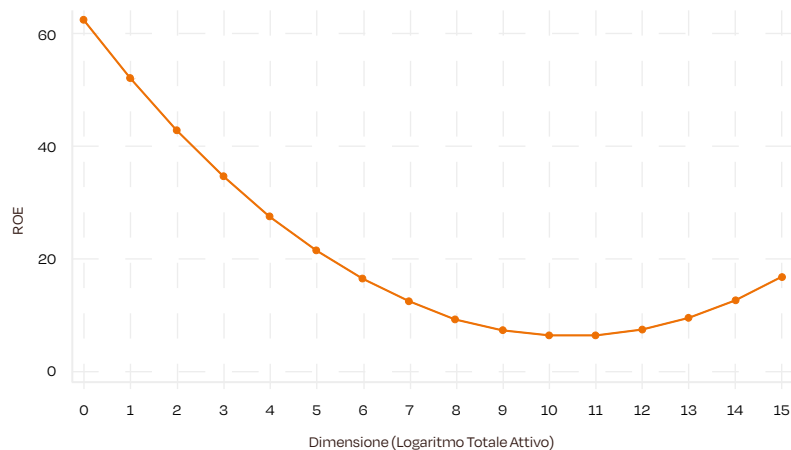
	ROE		ROI		CRESCITA (VARIAZIONE FATTURATO)	
	Familiari	Non familiari	Familiari	Non familiari	Familiari	Non familiari
Dimensione CdA	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Consigliere donne	---	n.s.	---	n.s.	--	n.s.
Consiglieri locali	n.s.	--	+	--	n.s.	n.s.
Consiglieri azionisti	n.s.	+	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Leadership collegiale	n.s.	n.s.	n.s.	+	n.s.	n.s.
CdA giovane	+	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	++

Fonte: elaborazione degli autori su dati del questionario. NS=non significativo.

Due determinanti chiave delle *performance* aziendali sono stati identificati nella i) dimensione aziendale e nella ii) disponibilità di liquidità.

In relazione alla dimensione, misurata come logaritmo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale, dalle analisi econometriche si evince come le imprese di dimensioni maggiori sono associate a migliori *performance* contabili (ROE). Come rappresentato dalla forma a U della Figura 35, si può apprezzare che a un incremento della dimensione si ha, almeno inizialmente, una riduzione delle *performance*, per poi, invece, riprendere la crescita dopo il punto di minimo.

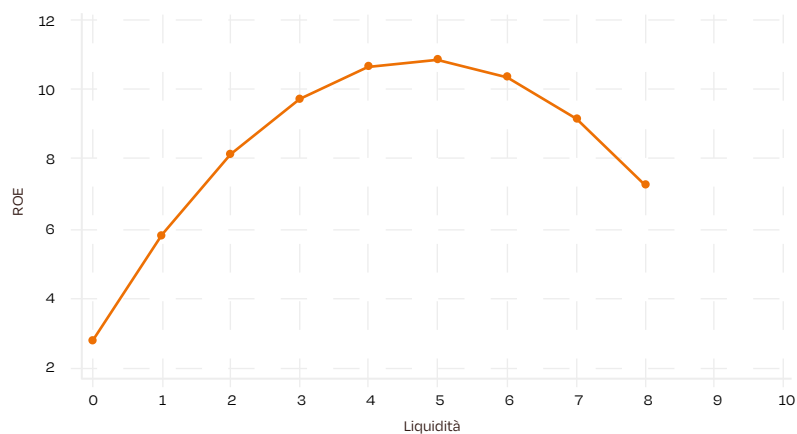
Figura 35. Relazione tra dimensione e performance.



Fonte: elaborazione degli autori su dati del questionario.

Diversamente, la percentuale di disponibilità di cassa sembra essere associata a delle *performance* inferiori. In dettaglio, la Figura 36 consente di apprezzare come le imprese riescano a trarre beneficio dal possesso di risorse di cassa fino a quando queste ultime si assestano a una percentuale di circa il 50%. Differentemente, quando le imprese possiedono una quota eccedente il 50% di risorse liquide, le analisi econometriche suggeriscono la presenza di un impatto negativo sulla redditività aziendale.

Figura 36. Relazione tra liquidità e performance.



Fonte: elaborazione degli autori su dati del questionario.

BOX. LA METODOLOGIA UTILIZZATA.

Per l'analisi il modello impiegato è stato quello dell'*Ordinary Least Squares* (OLS) in cui sono state utilizzate le seguenti variabili di controllo: la dimensione dell'azienda (logaritmo totale attivo), le disponibilità liquide (liquidità/ totale attivo) il settore (identificato tramite codice ATECO dell'azienda) e gli effetti fissi temporali (*dummies* anno).

I dati relativi alle variabili dipendenti (ROE, ROI e fatturato, variabile necessaria per il calcolo della crescita aziendale) e alle variabili di controllo sopra menzionate sono stati forniti dalla banca dati AIDA. Le variabili relative alle caratteristiche del CdA sono state calcolate nel modo seguente: dimensione del CdA è il numero complessivo dei membri che siedono nel *board*; consigliere donne è il rapporto fra il numero di donne e la dimensione totale del CdA; consiglieri locali è il rapporto fra i consiglieri nati nella medesima provincia in cui ha sede l'azienda e il numero totale di membri del *board*; consiglieri azionisti è il rapporto fra amministratori che sono anche soci dell'azienda e numero di amministratori nel *board*; *leadership* collegiale è una variabile *dummy* che assume valore uno quando nel CdA vi sono più di un membro con deleghe operative, zero in caso contrario; CdA è una variabile *dummy* uguale a uno quando la media dell'età dei componenti del CdA dell'azienda considerata è inferiore alla media dell'età del *board* di tutte le aziende esaminate nello studio.

I valori del ROE, ROI e della crescita indicati nelle precedenti tabelle indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario/caratteristiche CdA sono migliorative (+) o peggiorative (-) rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con: ***Alta significatività ($p < 0,01$) **Media significatività ($p < 0,01$) *Discreta significatività ($p < 0,10$).

CAPITOLO 3

**MODELLI DI GOVERNANCE
E DI BUSINESS DELLE
IMPRESE FAMILIARI
DELLA PROVINCIA
DI CUNEO**

3.1 L'INDAGINE DEMOSCOPICA SUL CAMPIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI CUNEESI

L'analisi quantitativa è stata effettuata attraverso un'indagine demoscopica rivolta alla sola popolazione delle imprese familiari della provincia di Cuneo identificate secondo i criteri dell'Osservatorio AUB nel database AIDA.

La popolazione di partenza è stata quindi di 716 imprese, alle quali è stato sottoposto tramite intervista telefonica un questionario composto da 43 domande, strutturato in sei sezioni, ciascuna dedicata a indagare caratteristiche specifiche dell'impresa (Tab. 5).

Tabella 5. Struttura del questionario.

Ambito competitivo	Informazioni sulla localizzazione delle aziende, sul volume d'affari e localizzazione delle vendite.
Struttura proprietaria	Dettagli sulla composizione della proprietà aziendale.
Struttura di governance	Dati sulla composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, inclusa la presenza di membri esterni e familiari.
Cambio generazionale	Dati sull'attuale stato del passaggio generazionale, comprese le informazioni relative agli accordi familiari per l'organizzazione societaria nonché in riferimento al cambio generazionale.
Imprenditorialità femminile	Analisi del ruolo delle donne all'interno delle aziende, inclusi i loro ruoli manageriali e imprenditoriali.
Innovazione	Informazioni sugli investimenti in ricerca e sviluppo, brevetti, nuovi prodotti e processi innovativi adottati dalle aziende.

Fonte: elaborazione degli autori.

Il questionario è stato somministrato esclusivamente a rappresentanti della famiglia proprietaria che ricoprono ruoli chiave all'interno del *management* della società, ovvero: componenti del CdA, amministratore unico, amministratori delegati.

L'indagine ha portato alla validazione di 233 questionari, pari a un tasso di risposta del 32,54%¹⁰.

3.2 L'AMBITO GEOGRAFICO E I SETTORI DI RIFERIMENTO

La prima sezione del questionario è stata dedicata all'analisi dell'ambito geografico e competitivo delle aziende, sia dal punto di vista della localizzazione geografica sia dell'attività di settore esercitata.

Le aree geografiche della provincia di Cuneo sono state definite coerentemente con le zone di intervento della Fondazione CRC¹¹. Dall'analisi dei dati si osserva che le aziende rispondenti sono distribuite principalmente nei territori dell'Albese (26,2%) e del Cuneese (25,3%). La distribuzione geografica dei rispondenti risulta allineata alla distribuzione del campione totale, fatta eccezione

¹⁰ La fase di raccolta dati si è svolta dal 15 maggio 2024 al 15 luglio 2024.

¹¹ La Fondazione CRC (come previsto dall'Art 2.4 dello Statuto) svolge la propria attività prevalentemente in provincia di Cuneo e in particolare nel territorio di principale operatività e precisamente nei comuni delle zone di Alba, di Bra, di Cuneo e di Mondovì. Per l'elenco dei comuni, vedere il programma operativo 2025 al link https://fondazionecrc.it/wp-content/uploads/2025/02/PO_online_192025.pdf.

per la zona del Braidese e delle Altre zone, dove si riscontra un numero differente di rispondenti rispetto alla distribuzione del campione totale (Tab. 6). In ultimo, si evidenzia che solo il 19% delle imprese ha altre sedi nel resto d'Italia e il 9% possiede altre sedi all'estero (Tab. 7).

Tabella 6. Distribuzione delle aziende per area geografica.

AREE GEOGRAFICHE	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE (SOLO FAMILIARI)	DISTRIBUZIONE DEI RISPONDENTI
Albese	29,3%	29,3%	26,2%
Cuneese	24,9%	24,9%	25,3%
Monregalese	14,2%	14,2%	15,9%
Braidese	7,1%	7,1%	12%
Altre zone	24,4%	24,4%	20,6%
NUMERO DI AZIENDE TOTALE	879	716	233

Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e dei questionari raccolti.

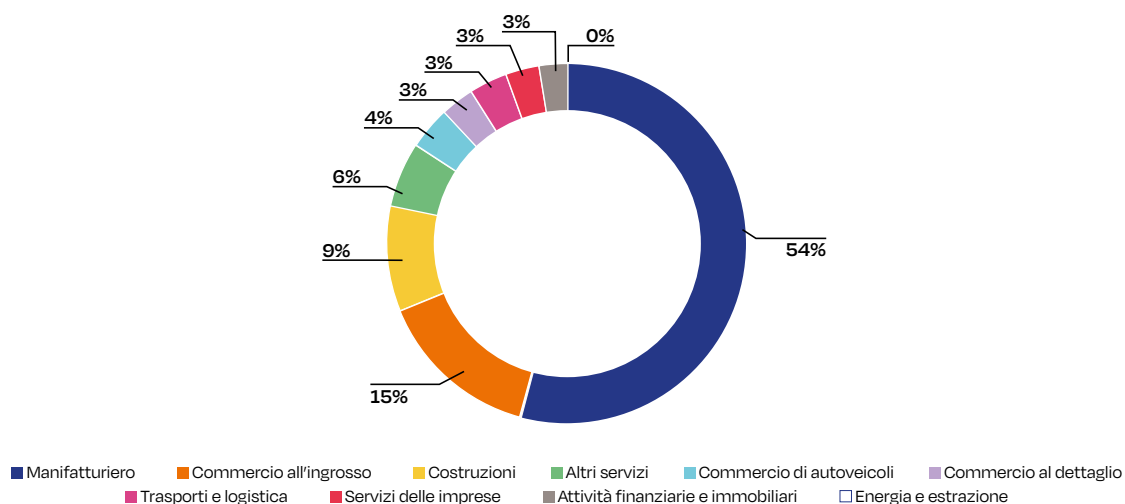
Tabella 7. Ubicazione delle aziende in altre sedi.

SEDI DELL'AZIENDA	SI	NO
L'azienda ha altre sedi in Italia?	19%	81%
L'azienda ha altre sedi all'estero?	9%	91%

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

In termini di settore di attività (Fig. 37), il settore manifatturiero rappresenta la maggior parte delle aziende rispondenti, con una percentuale del 54%. Seguono il commercio all'ingrosso (15%), le costruzioni (9%) e altri servizi (6%). Settori come il commercio di autoveicoli, i servizi alle imprese, i trasporti e la logistica, e le attività finanziarie e immobiliari rappresentano ciascuno una piccola parte del campione (tra il 3% e il 4%). Come si evince, la distribuzione delle aziende rispondenti è relativamente allineata con la distribuzione del totale della popolazione.

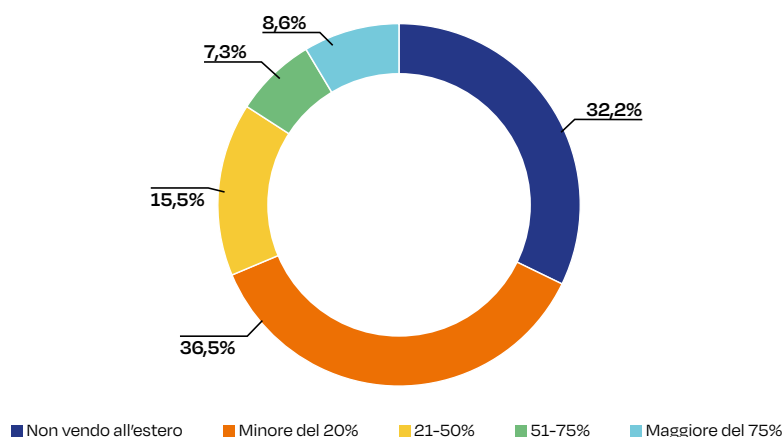
Figura 37. Distribuzione delle aziende rispondenti per macro settore di attività.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

La maggior parte delle aziende della popolazione in oggetto ha una propensione all'export sui ricavi, solo un terzo delle imprese non vende beni all'estero (Fig. 38). Tra coloro che esportano, metà (il 36,5% sulla popolazione totale) ottiene meno del 20% dei ricavi all'estero e il 15,5% ottiene tra il 21% e la metà dei ricavi all'estero. Se si tiene conto che la percentuale media dell'export sul fatturato a livello nazionale è circa del 35%, da questa analisi si evince che vi è una propensione a esportare in linea con il resto del Paese (e significativa).

Figura 38. Quota di esportazioni rispetto ai ricavi totali.



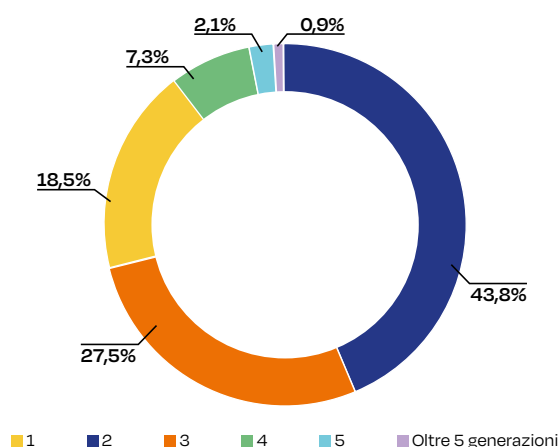
Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

3.3 LA STRUTTURA PROPRIETARIA E LA GOVERNANCE

La seconda e la terza sezione del questionario sono state dedicate alla struttura proprietaria e alla *governance* delle aziende. Dalle analisi è emerso che le imprese operano prevalentemente da due (62,2%) o tre generazioni (27,5%) (Fig. 39). Solo una piccola parte delle aziende ha una storia che si estende oltre le cinque generazioni (0,9%). Questo indica che la maggior parte delle aziende familiari è discretamente giovane in termini di continuità generazionale.

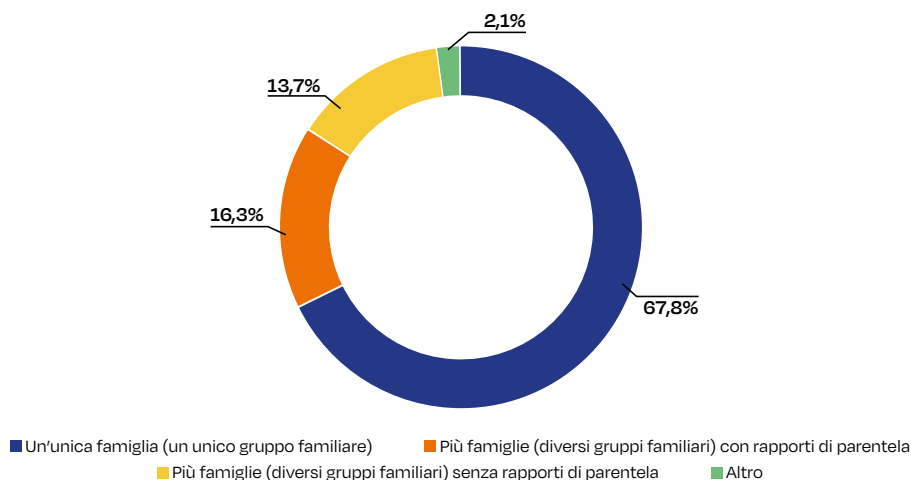
Ulteriori analisi sui dati hanno consentito di mappare la struttura proprietaria delle aziende della provincia di Cuneo, evidenziando che la maggioranza delle aziende del campione (67,8%) è posseduta da un unico gruppo familiare, il 16,3% è costituito da più famiglie con legami di parentela, e il 13,7% da più famiglie senza legami di parentela (Fig. 40).

Figura 39. Numero di generazioni della/e famiglia/e proprietaria/e.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 40. Distribuzione della proprietà dell'azienda.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Dal punto di vista della *governance*, il 70% delle aziende è presieduto da un Consiglio di Amministrazione (CdA), il restante 30% è gestito da un amministratore unico: questi dati sono in linea con quanto rilevato dall'analisi del *database* di AIDA. La buona presenza di aziende con CdA evidenzia la tendenza delle famiglie proprietarie di dotare la propria azienda di una forma di *governance* strutturata e collegiale.

Un'ulteriore analisi è stata effettuata sulla composizione familiare dei CdA (Tab. 8): il 56,4% è composto esclusivamente da persone appartenenti alla famiglia proprietaria, nel 31,3% dei casi vi è una maggioranza di membri familiari. Solo nel 9,8% dei casi la maggioranza del CdA è composta da membri esterni, indicando che le aziende a conduzione familiare prediligono anche una gestione diretta della stessa. A conferma di ciò, si osserva che la direzione aziendale è prevalentemente affidata a persone appartenenti alla famiglia (70%), solo il 3,9% delle aziende ha una direzione interamente esterna e il 26,2% combina la presenza di membri familiari e figure esterne. Questi dati rivelano la tendenza delle famiglie a combinare il controllo proprietario con la gestione strategica e operativa delle aziende, mantenendo un'apertura limitata verso manager esterni.

Tabella 8. Composizione del CdA e del top management dell'azienda.

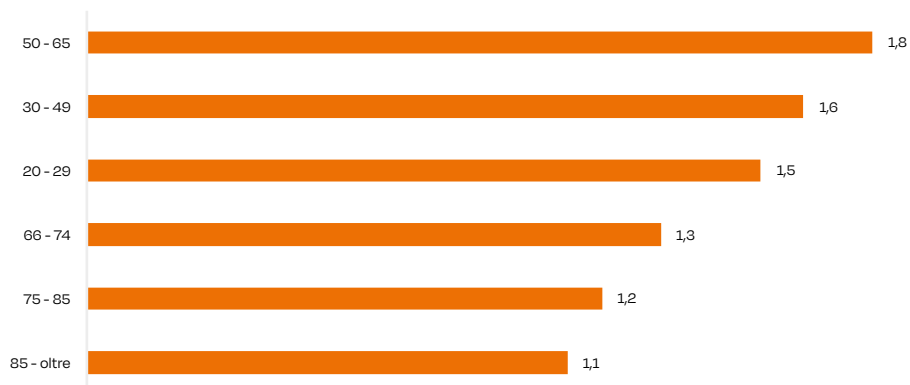
SEDI DELL'AZIENDA	SOLO PERSONE DELLA FAMIGLIA	SIA INTERNI SIA ESTERNI	SOLO PERSONE ESTERNE
Da chi è composto il CdA dell'azienda?	88%	9,8%	2,5%
Da chi è composta la direzione dell'azienda/ top management (CEO, CFO, COO, ecc.)?	70%	26,2%	3,9%

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

L'analisi della presenza di familiari attivi per età evidenzia che la fascia più rappresentata è quella tra i 50 e i 65 anni, con una media di 1,8 membri attivi per azienda, seguita dalle fasce 30-49 e 20-29 (Fig. 41). Questo suggerisce che le imprese familiari si caratterizzano per una rilevante partecipazione delle generazioni di mezza età, con una progressiva diminuzione del coinvolgimento nelle fasce d'età più avanzate e più giovani.

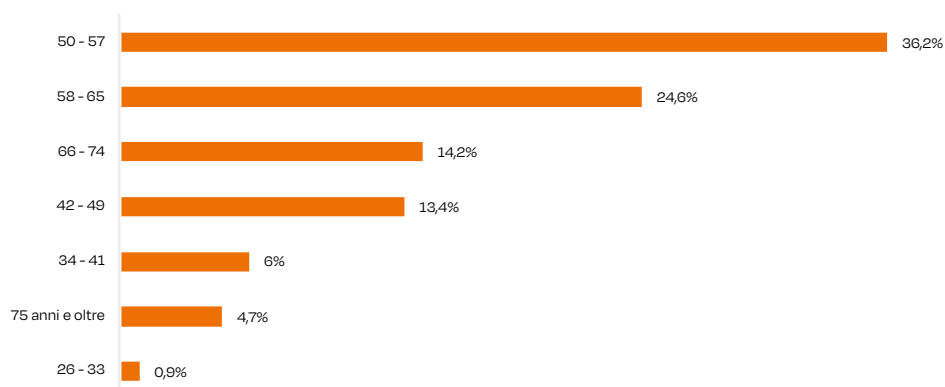
Il controllo dell'azienda risiede, invece, prevalentemente nella fascia 50-57 anni (36,2%), seguita dalla fascia 58-65 anni (24,6%). Questo dato offre una visione dello stato attuale delle imprese, per le quali si prevede che, nel prossimo futuro, la maggior parte delle aziende saranno interessate da un cambio generazionale (Fig. 42).

Figura 41. Numero di familiari attivi nell'azienda di famiglia per fascia di età.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 42. Fascia di età che detiene il controllo effettivo strategico/decisionale dell'azienda.



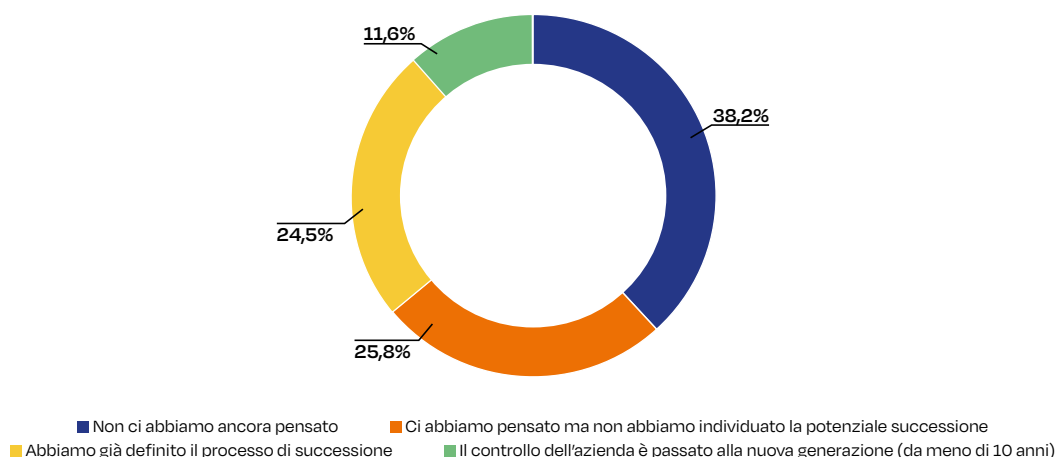
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

3.4 IL PROCESSO DI SUCCESSIONE IMPRENDITORIALE

La quarta sezione del questionario è incentrata sull'analisi del tema della successione aziendale, fondamentale per garantirne la continuità delle aziende. Dalle analisi condotte (Fig. 43) si rileva che il 38,2% delle aziende non ha ancora considerato il processo di successione, il 25,8% ha iniziato a considerare l'argomento, ma non ha ancora individuato un successore potenziale, e solo il 24,5% ha già definito il processo di successione. Inoltre, solo l'11,6% delle aziende ha completato la transizione verso la nuova generazione, e questo è avvenuto negli ultimi dieci anni. Questi dati mostrano come il tema della successione non sia ancora di interesse critico per le aziende del territorio, il che potrebbe, nel lungo periodo, contribuire a generare un quadro d'incertezza e ritardi nella pianificazione del passaggio generazionale.

In riferimento alla possibilità di vendere l'azienda a terzi, il 57,1% delle imprese esclude categoricamente questa eventualità, il 18,5% la considera come un'opzione e il 18,9% l'ha presa in considerazione, ma la ritiene poco probabile. Solo il 5,6% delle aziende ritiene che la vendita possa essere molto probabile. Questi dati suggeriscono una forte volontà di mantenere il controllo aziendale all'interno della famiglia, limitando l'apertura del capitale a soggetti esterni.

Figura 43. Posizionamento circa lo stadio di successione aziendale.



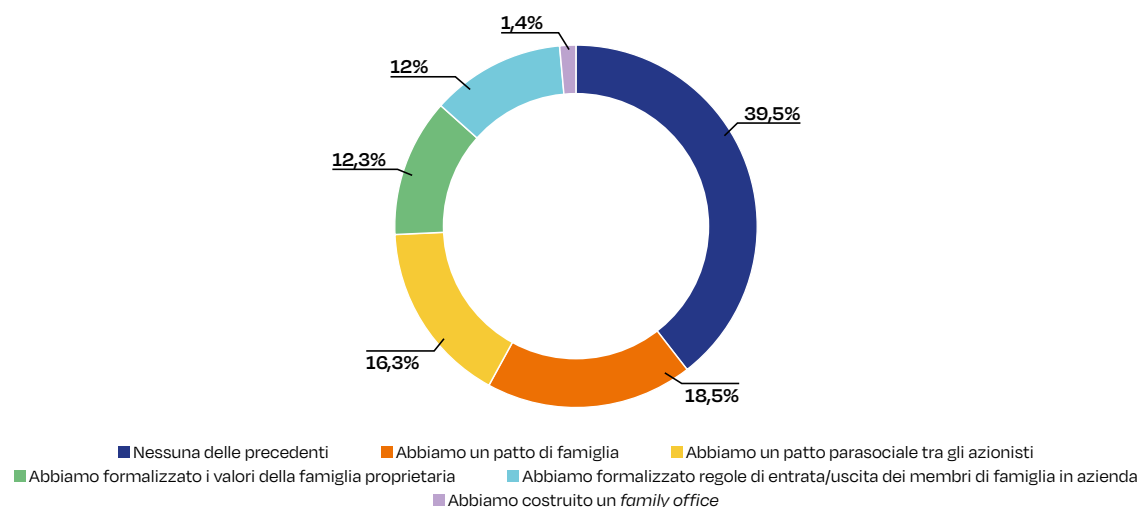
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Da un'analisi più approfondita delle dinamiche familiari per la gestione dell'azienda, emerge che il 39,5% delle aziende non ha implementato alcuna regolamentazione formale per la gestione della famiglia all'interno dell'impresa (Fig. 44). Questo dato è in linea con quanto dichiarato da TEHA, che tra le principali criticità nella *governance* delle imprese familiari italiane individua l'assenza di regole pre-condivise per la gestione dei familiari e dei coniugi in azienda, nonché la mancanza di normative chiare per distinguere il ruolo della proprietà da quello del *management*. Inoltre, si evidenzia una confusione tra dinamiche familiari (uguaglianza) e dinamiche aziendali (meritocrazia).

Il 18,5% delle aziende ha stipulato un patto di famiglia, mentre il 16,3% ha un patto parasociale, ovvero vi è uno tra soci che disciplina diritti e obblighi reciproci. Questi patti contribuiscono a influenzare la *governance* o il trasferimento delle partecipazioni, senza vincolare direttamente la società stessa. Inoltre, il 12,3% ha formalizzato i valori della famiglia proprietaria e un ulteriore 12% ha

definito regole per l'ingresso o l'uscita dei membri della famiglia in azienda. Solo l'1,4% ha costituito un *family office*. Questi dati delineano un quadro in cui le famiglie proprietarie preferiscono accordi informali e non chiaramente definiti per l'organizzazione e la gestione dell'azienda, sebbene sia evidente una quota rilevante di aziende che si indirizzano verso la formalizzazione di valori e regole per la gestione dell'impresa, con un numero sempre maggiore di famiglie che si orienta verso patti di famiglia o la formalizzazione più chiara delle dinamiche e valori aziendali.

Figura 44. Organizzazione familiare dell'azienda.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

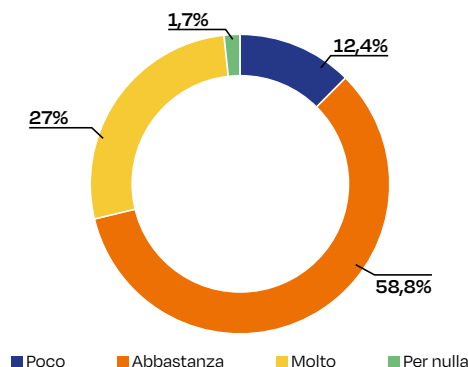
3.5 LE POLITICHE D'INNOVAZIONE

L'innovazione rappresenta un fattore chiave per la competitività e la crescita delle imprese soprattutto in un contesto economico in continua evoluzione. Al fine di analizzare il livello d'innovazione percepita dalle aziende della provincia di Cuneo è stata dedicata una specifica sezione del questionario volta ad approfondire le strategie adottate in termini di ricerca e sviluppo, investimenti in innovazione di prodotto e di processo, nonché collaborazioni con enti di ricerca.

I dati raccolti sul tema delle politiche d'innovazione (Fig. 45) evidenziano che il 58,8% delle aziende considera la propria impresa abbastanza innovativa, il 27% la ritiene molto innovativa. Tuttavia, una percentuale minore, ma significativa, pari al 12,4%, giudica la propria attività poco innovativa, mentre l'1,7% ritiene che l'innovazione sia del tutto assente. Il dato mira ad analizzare la percezione che il *management* intervistato ha della propria azienda, evidenziando in questo caso una percezione prevalentemente favorevole all'innovazione.

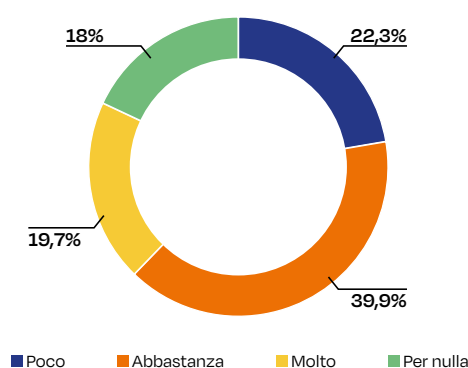
Analisi più specifiche riguardanti lo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo e i relativi investimenti mostrano che quasi il 20% delle imprese dichiara di dedicarsi in misura significativa ad attività di ricerca e sviluppo e il 58,8% in modo moderato (Fig. 46).

Figura 45. Percezione del grado di innovazione aziendale.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 46. Diffusione dell'attività di ricerca e sviluppo.



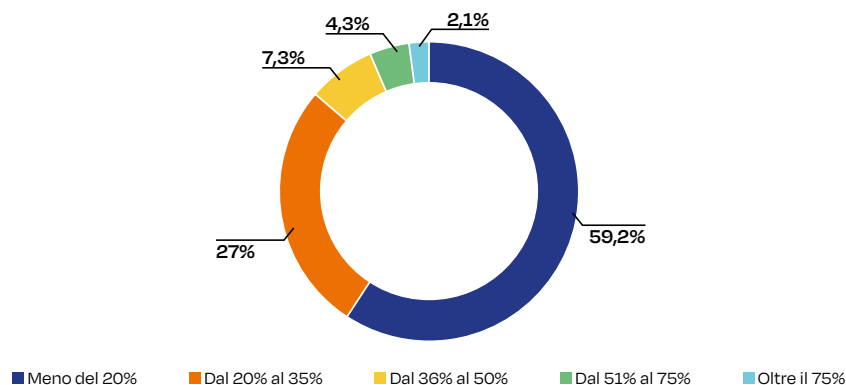
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

In riferimento agli investimenti specifici in innovazione di prodotto e di processo (Fig. 47), risulta che la maggior parte delle aziende (59,2%) destina meno del 20% del proprio fatturato, mentre il 27% investe tra il 20% e il 35%. Solo una piccola quota (2,1%) supera il 75%. Complessivamente, il 40% delle aziende, prevalentemente PMI, investe oltre il 20%, un dato che evidenzia un impegno significativo verso l'innovazione.

In particolare, il 76,8% delle aziende ha introdotto innovazioni nei processi informatici negli ultimi tre anni, il 58,8% ha lanciato nuovi prodotti o servizi. Inoltre, il 56,7% ha investito in nuovi processi produttivi, il 18,5% ha registrato nuovi marchi e l'8,2% ha registrato brevetti (Fig. 48). Dall'analisi dei dati si evince che le aziende familiari della provincia di Cuneo prediligono politiche di innovazione di processo, con specifico riferimento all'implementazione di processi informatici.

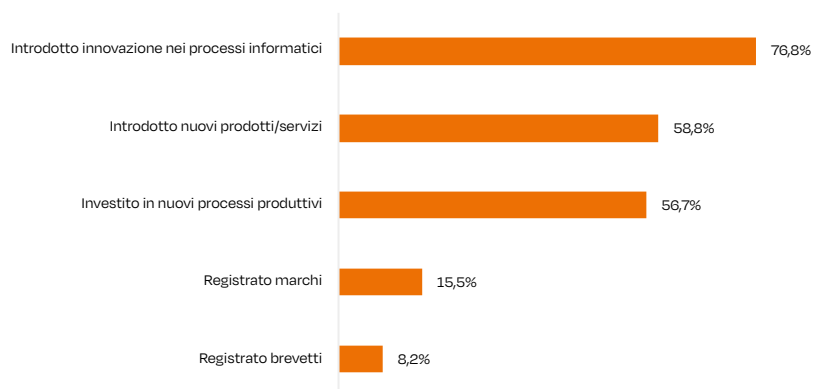
Infine, si rileva che il 18,9% delle aziende ha avviato collaborazioni con università o centri di ricerca localizzati sul territorio regionale, il 10,7% con centri a livello nazionale, il 2,6% ha collaborazioni di carattere internazionale (Fig. 49). Si conferma l'orientamento prevalente delle aziende che, anche in tema di innovazione, preferiscono rivolgersi a centri ed enti del territorio.

Figura 47. Percentuale sul fatturato degli investimenti in innovazione di prodotto e di processo e in ricerca e sviluppo (media ultimi tre anni, % su fatturato).



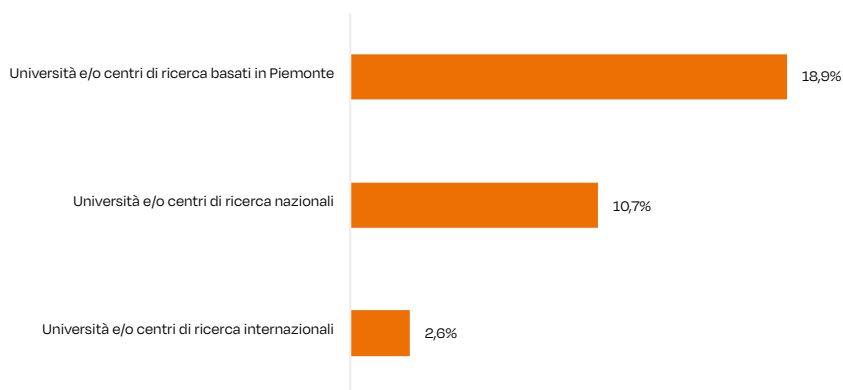
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 48. Ambito di investimento in innovazione e ricerca e sviluppo negli ultimi tre anni.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 49. Soggetti collaboratori negli ultimi tre anni.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

In riferimento ai cambiamenti organizzativi implementati negli ultimi tre anni dalle aziende risulta che il 48,9% ha introdotto nuove funzioni organizzative, il 29,2% ha apportato cambiamenti a specifiche parti della struttura organizzativa. Il 24,9% ha modificato i sistemi di incentivazione e il 23,6% ha riprogettato la struttura organizzativa. Solo il 19,7% ha introdotto nuove figure apicali provenienti dall'esterno, questo risultato può essere spiegato dalla difficoltà di attrarre profili altamente qualificati e nel contempo dalla presenza prevalente di familiari tra i vertici aziendali (Fig. 50).

Figura 50. Tipologie di cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

3.6 CONFRONTO TRA CLUSTER DI AZIENDE RAGGRUPPATE PER GENERAZIONE

È stato dedicato un focus specifico all'analisi dei dati per *cluster* generazionali. Sono state quindi confrontate le risposte relative alla sezione del questionario riguardante la familiarità e il passaggio generazionale, suddividendo le aziende in tre *cluster*:

1. *cluster* delle aziende attive da una o due generazioni (62,2%);
2. *cluster* delle aziende attive da tre generazioni (27,5%);
3. *cluster* delle aziende attive da oltre tre generazioni (10,3%).

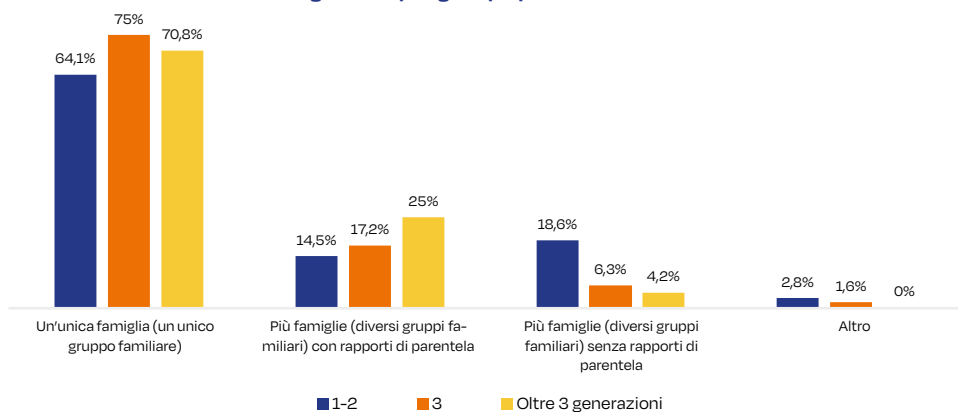
L'obiettivo dell'analisi è stato quello di identificare similitudini e differenze nelle dinamiche di *governance*, proprietà e successione aziendale. Considerando la proprietà aziendale, si rileva che una larga maggioranza delle aziende è posseduta da un'unica famiglia, indipendentemente dalla generazione: il 64,1% nelle aziende di prima e seconda generazione, il 75% nelle aziende di terza generazione e il 70,8% in quelle oltre la terza generazione (Fig. 51). In generale, le aziende sono quindi caratterizzate da una continuità nella proprietà familiare, sebbene si rilevi un aumento dell'incidenza di proprietà divisa tra più famiglie senza rapporti di parentela nel *cluster* di aziende di prima e seconda generazione (18,6%).

Per quanto riguarda il *management*, si rileva che, a prescindere dalla generazione, la maggior parte delle aziende è governata da un consiglio di amministrazione (CdA). Inoltre, in riferimento alla

composizione del CdA, si riscontra nelle aziende di prima e seconda generazione la presenza di un *board* di piccole dimensioni (fino a tre persone, 39,3%), con una tendenza all'aumento del numero dei membri nelle aziende oltre la terza generazione (45%, da quattro a sette membri) (Fig. 52).

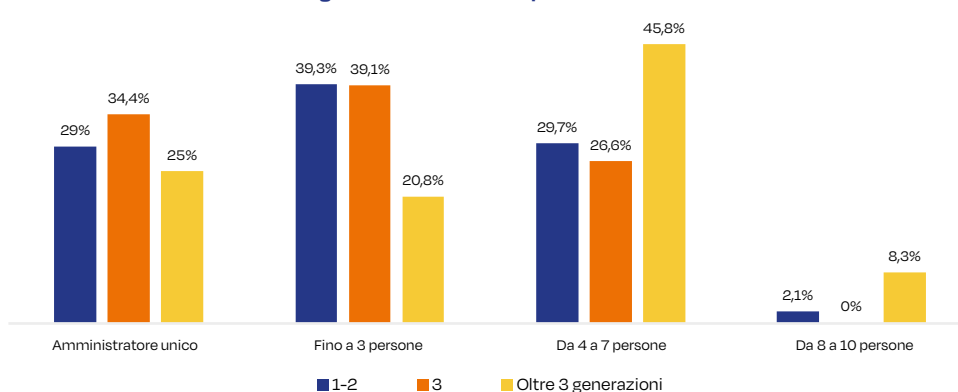
Le analisi della composizione familiare del CdA evidenziano la volontà generalizzata della proprietà di mantenere un forte controllo familiare delle aziende in tutti i *cluster* generazionali: nelle prime due generazioni, il 52,4% del CdA è composto esclusivamente da membri della famiglia proprietaria; la percentuale cresce al 69% nella terza generazione e scende leggermente al 50% nelle aziende oltre la terza generazione (Fig. 53). I dati presentano un quadro in cui le aziende più mature si orientavano verso la composizione di CdA misti per integrare competenze esterne.

Figura 51. Tipologie di proprietà dell'azienda.



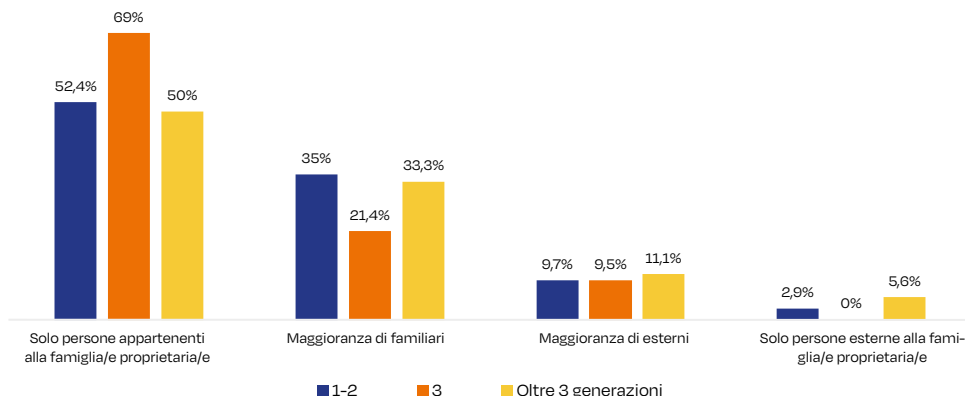
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 52. Numero di componenti del CdA.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 53. Tipologie di composizione del CdA.

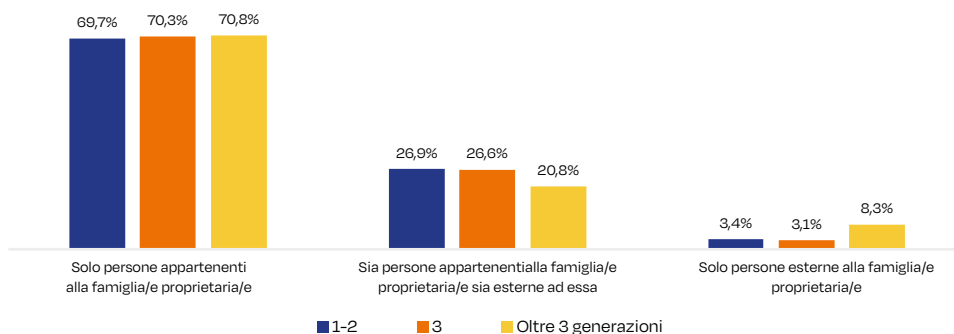


Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

L'analisi della composizione del *top management* mostra la volontà di mantenere il controllo familiare anche nella gestione aziendale. In tutte le generazioni, circa il 70% delle aziende ha una direzione composta esclusivamente da membri della famiglia proprietaria. Tuttavia, è interessante notare che nelle aziende oltre la terza generazione si sta assistendo a un leggero incremento della presenza di manager esterni (8,3%) (Fig. 54).

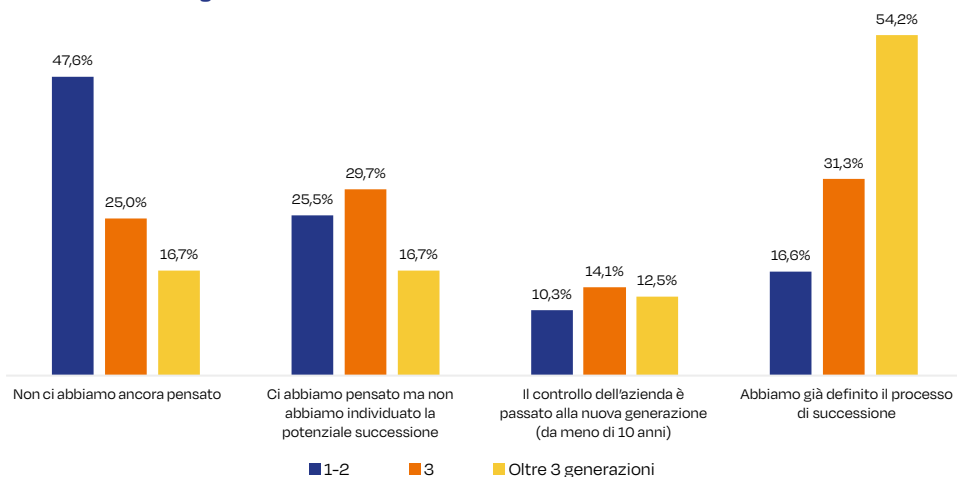
La successione aziendale è un aspetto rilevante per le aziende familiari e mostra differenze significative tra i vari *cluster* generazionali (Fig. 55). Il 47,6% delle aziende di prima e seconda generazione non ha ancora affrontato il tema della successione, questo valore scende drasticamente al 25% nella terza generazione e al 16,7% nelle aziende oltre la terza generazione. Il 54,2% delle aziende oltre la terza generazione ha già definito il processo di successione, segno di una crescente consapevolezza dell'importanza di pianificare il futuro dell'azienda. In ultimo, in riferimento alla possibilità della vendita dell'azienda a terzi, si rileva che nelle prime due generazioni, il 53,8% non considera affatto la vendita come una possibilità, questo valore cresce al 66,7% nelle aziende oltre la terza generazione (Fig. 56).

Figura 54. Tipologie di direzione dell'azienda/top management (CEO, CFO, COO, ecc.).



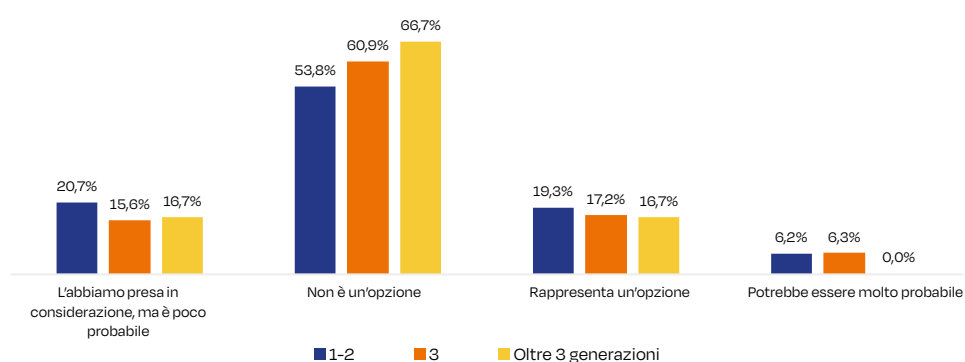
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 55. Posizionamento circa lo stadio di successione aziendale.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 56. Presa in considerazione dell'opzione di vendita.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

3.7 CONFRONTO TRA *CLUSTER* DI AZIENDE RAGGRUPPATE PER STATO DI SUCCESSIONE AZIENDALE

È stato dedicato un focus specifico all'analisi dei dati per *cluster*, suddividendo le aziende in due gruppi:

1. aziende che hanno già effettuato o pianificato la successione aziendale (61,8%);
2. aziende che non hanno effettuato o pianificato la successione aziendale (38,2%).

Sono state confrontate le risposte relative alla sezione del questionario riguardante la familiarità, l'innovazione e la presenza di donne nella *governance*.

Dall'analisi della *governance* aziendale emerge una differente configurazione tra le aziende che hanno già effettuato o pianificato la successione e quelle che non l'hanno ancora prevista.

Per quanto riguarda la composizione del consiglio di amministrazione (Fig. 57), nelle aziende senza passaggio generazionale risulta più frequente la presenza di un amministratore unico (36,7%) rispetto a quelle con successione (26,9%). Inoltre, le aziende senza successione mostrano una maggiore concentrazione di CdA di piccole dimensioni (fino a tre persone, 43,3%), mentre quelle con successione tendono ad avere un CdA più strutturato, con una quota più elevata (37,9%) di aziende con un CdA composto da quattro a sette membri. Questo suggerisce che le aziende che hanno affrontato la successione tendano a rafforzare la *governance* con una maggiore diversificazione nei ruoli decisionali.

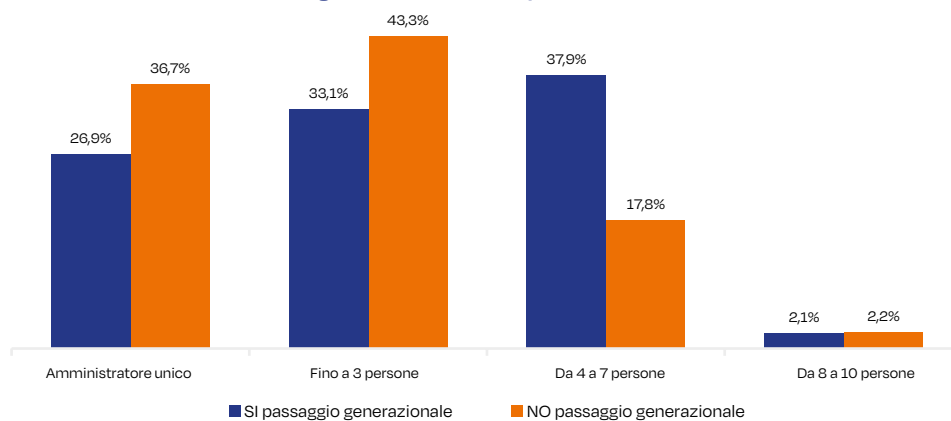
In termini di composizione del CdA, la maggioranza delle aziende, indipendentemente dallo stato di successione, è caratterizzata da una *governance* a forte controllo familiare. In particolare, il 55,7% delle aziende con successione e il 57,9% di quelle senza successione hanno un CdA interamente composto da membri della famiglia proprietaria (Fig. 58). Analizzando i dati nel dettaglio, si osservano alcune evoluzioni interessanti. Primo, la quota di aziende che combinano membri della famiglia e figure esterne nella direzione è più alta tra quelle con successione (29,9% contro 20,2%). Secondo, questa apertura non riguarda i membri del CdA: infatti, la presenza di membri esterni nel CdA è leggermente più diffusa tra le aziende senza successione (12,3% contro 8,5% nelle aziende con successione): questo indica una certa chiusura del CdA a figure e competenze esterne. Terzo, osservando la direzione aziendale e il *top management*, invece, si rileva una forte prevalenza di membri appartenenti alla famiglia proprietaria (76,4%) nelle aziende senza successione, che però cala di molto (66%) nelle aziende che hanno svolto il processo di successione (Fig. 59).

In ultimo, un aspetto rilevante riguarda la presenza femminile nei consigli di amministrazione (Fig. 60). I dati mostrano che le aziende senza passaggio generazionale tendono ad avere una *governance* meno inclusiva dal punto di vista del genere: il 45,6% di queste aziende non ha alcuna donna nel CdA, rispetto al 23,6% delle aziende con successione. In particolare, il 44,3% di queste aziende ha un CdA con una donna (contro il 35,1% delle aziende senza successione) e il 7,5% delle aziende con successione arriva ad avere tre donne nel CdA, a fronte di un modesto 1,8% tra le aziende senza successione.

Dalle analisi effettuate si rileva che le aziende che hanno già affrontato o pianificato la successione mostrano una tendenza a strutturare maggiormente la *governance*, con CdA più numerosi e una direzione aziendale più aperta a figure esterne. Le aziende senza successione mantengono un maggiore controllo familiare sia nel CdA che nel *top management*, con una prevalenza di amministratori unici e una minore diversificazione della *governance*. Inoltre, le aziende che hanno

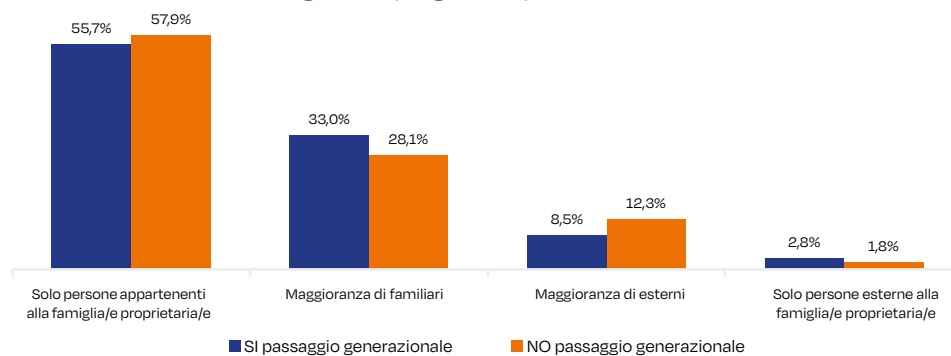
pianificato o già effettuato la successione siano più propense a integrare la presenza femminile nella *governance* riducendo il *gender gap*.

Figura 57. Numero di componenti del CdA.



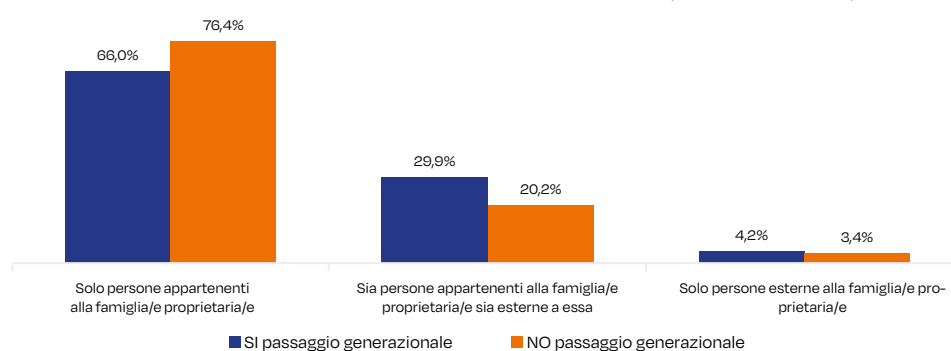
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 58. Tipologie di composizione del CdA.



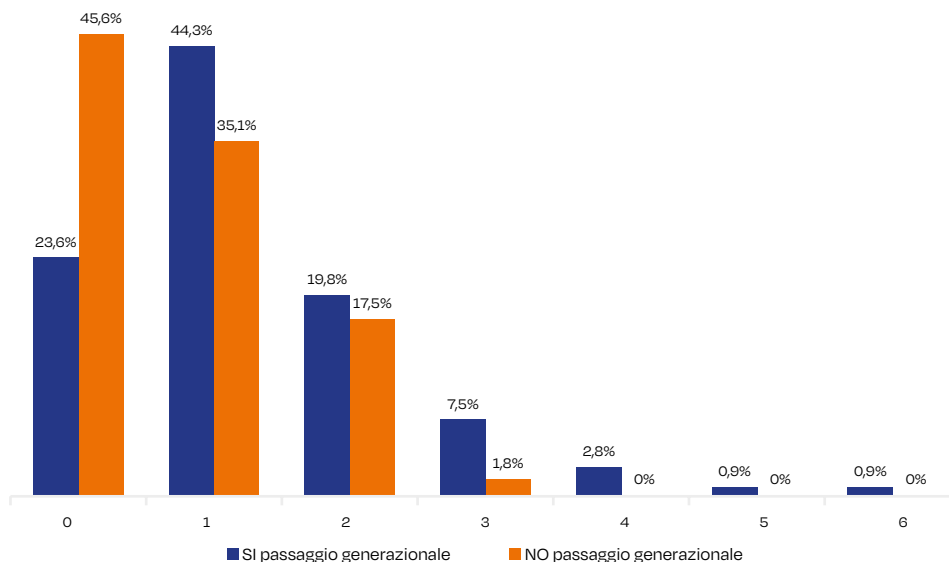
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 59. Tipologie di direzione dell'azienda/top management (CEO, CFO, COO, ecc.).



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 60. Numero di donne nel CdA.



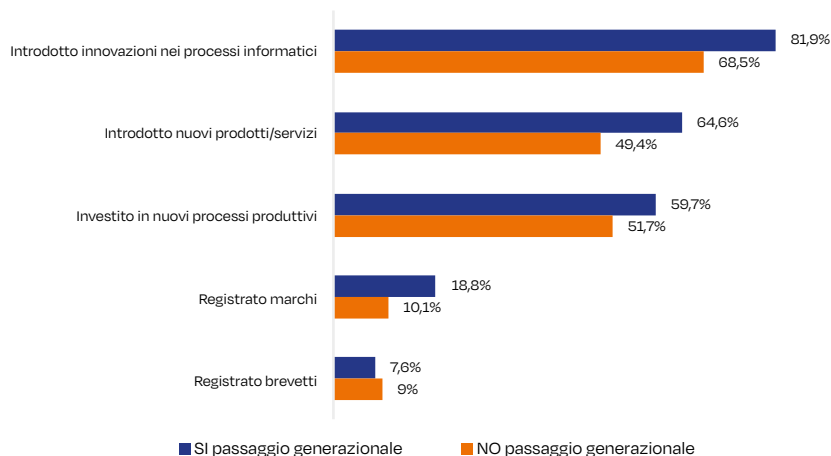
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Dal punto di vista dell'innovazione aziendale si evidenzia una maggiore tendenza all'adozione di nuove tecnologie e processi nelle aziende che hanno già affrontato o pianificato la successione (Fig. 61). L'81,9% di queste aziende ha infatti introdotto innovazioni nei processi informatici, rispetto al 68,5% delle aziende che non hanno ancora affrontato la tematica del passaggio generazionale. Lo stesso trend si osserva nell'introduzione di nuovi prodotti e servizi (64,6% contro 49,4%) e negli investimenti in nuovi processi produttivi (59,7% contro 51,7%).

I dati suggeriscono che, con il passaggio generazionale, anche l'innovazione subisce un'accelerazione, con l'aumento di investimenti in digitalizzazione, sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

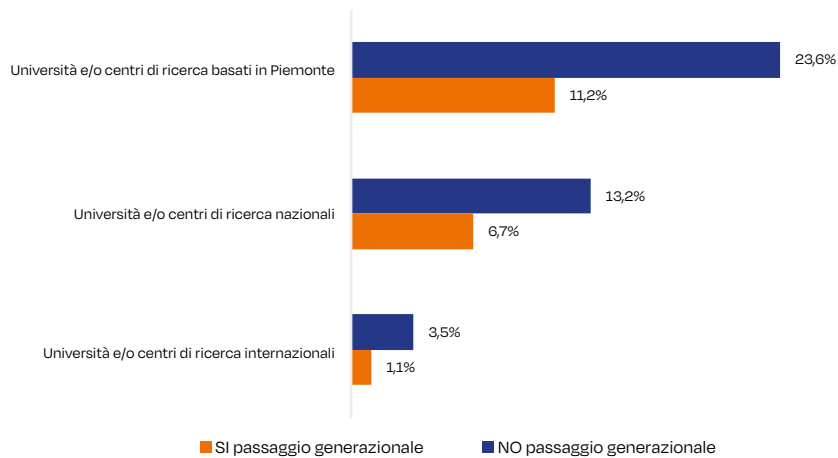
Le aziende che hanno già effettuato o pianificato la successione sono molto più propense a sviluppare *partnership* con il mondo accademico (Fig. 62). Il 23,6% di esse, infatti, ha collaborato con università o centri di ricerca basati in Piemonte, contro solo l'11,2% delle aziende senza pianificazione della successione. Si rileva una situazione analoga se si tiene conto delle collaborazioni a livello nazionale (13,2% contro 6,7%) e internazionale (3,5% contro 1,1%).

Figura 61. Ambito di investimento in innovazione e ricerca e sviluppo negli ultimi tre anni.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Figura 62. Soggetti coinvolti per l'avvio di collaborazioni negli ultimi tre anni.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

CAPITOLO 4

**GENDER GAP
E IMPRENDITORIALITÀ
FEMMINILE NELLE
IMPRESE FAMILIARI
DELLA PROVINCIA DI CUNEO**

4.1 LA COMPONENTE FEMMINILE AI VERTICI DELLE AZIENDE FAMILIARI DEL CUNEESE

Nel contesto della ricerca condotta sulle aziende familiari della provincia di Cuneo, un'attenzione particolare è stata dedicata alla presenza femminile nelle aziende e al tipo di partecipazione alla produttività riservato alle donne. Sulla base dello scenario fin qui descritto e della consapevolezza acquisita riguardo all'impatto economico, oltre che sociale, dei divari di genere nel contesto economico produttivo italiano, sono stati analizzati i dati secondo la seguente ipotesi di ricerca: la valorizzazione della componente femminile in azienda rappresenta un elemento chiave per lo sviluppo e l'innovazione dell'impresa.

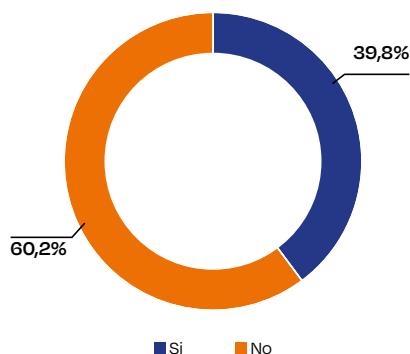
L'ipotesi è stata verificata innanzi tutto attraverso l'indagine demoscopica rivolta alle aziende familiari della provincia di Cuneo rientranti nel campione selezionato, prevedendo, nel questionario somministrato via CATI, alcune domande volte a indagare ruoli, funzioni e caratteristiche della componente femminile in azienda. Successivamente, la verifica dell'ipotesi è stata condotta attraverso un'analisi dei dati che ha previsto:

- analisi descrittive volte a individuare i trend della presenza femminile nelle aziende considerate;
- analisi inferenziali bivariate ed esplorative multivariate, volte a individuare correlazioni e relazioni significative tra presenza e ruoli della componente femminile, innovatività, *performance* economica, capacità di sviluppo delle aziende intervistate.

4.2 LE ANALISI DESCRITTIVE

Dalle prime analisi descrittive dei dati raccolti emerge una prevalenza maschile nei processi decisionali e nei ruoli manageriali nelle imprese familiari. Fa eccezione la fondazione dell'impresa, nella quale le donne figurano in quattro imprese su dieci (Fig. 63). Una quota non lontana dal 50% e soprattutto ben maggiore rispetto alle percentuali dei *board*.

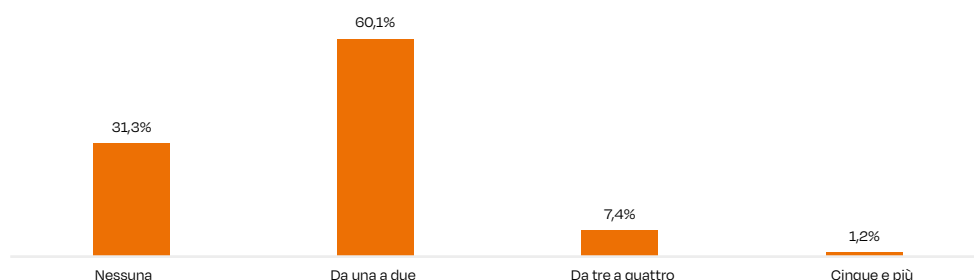
Figura 63. Partecipazione di una donna alla fondazione della società.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

È stato chiesto di indicare il numero di donne presenti nel consiglio di amministrazione dell'azienda. La maggior parte delle imprese (il 60%) dichiara di avere nel CdA da una a due donne ma, dall'analisi della mediana (2) e della media (1,79), si evince che la concentrazione maggiore è su una donna invece che due. Data la numerosità dei *board* (da quattro a sei componenti), significa avere una quota di *management* femminile di circa il 25%. Quasi un terzo (31,3%) delle aziende intervistate non ha una donna nel CdA, solo poche, ma virtuose, aziende raggiungono livelli significativi di inclusione (tre-quattro donne) e una rarità di CdA dichiara cinque o più donne (Fig. 64).

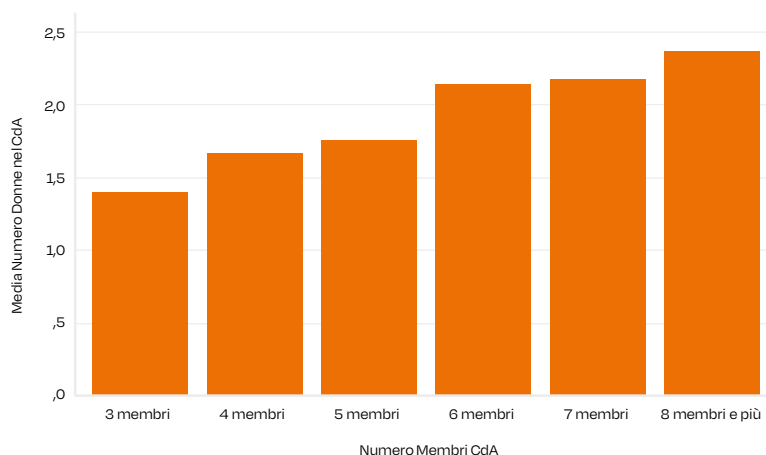
Figura 64. Presenza di donne nel CdA dell'azienda.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti. Base: 163 casi validi, 70 mancanti di sistema sono amministratori unici che non hanno un CdA.

Per comprendere come si distribuisca la componente femminile rispetto alla numerosità complessiva, e quindi all'ampiezza, dell'intero CdA, è stata condotta un'analisi bivariata¹², previa verifica della significatività statistica ($p < 0,001$) della relazione tra il numero complessivo di componenti del CdA e il numero di donne presenti nel CdA (Fig. 65).

Figura 65. Ampiezza del CdA (numero membri) e componente femminile (donne nel CdA).



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

¹² Per approfondire il livello di correlazione tra le variabili presentate nei grafici a barre, sono state condotte delle analisi sulle corrispondenze semplici, riportate in appendice (pagine 85 - 91), che mostrano graficamente, tramite biplot, il grado di associazione statisticamente significativo tra le categorie delle due variabili incrociate.

Tabella 9. Chi-Square Tests per la Figura 65.

	VALORE	DF	SIGNIFICATIVITÀ ASINTOTICA
Pearson Chi-Square	52,364	10	<0,001
Likelihood Ratio	52,383	10	<0,001
Linear-by-Linear Association	38,218	1	<0,001
N of Valid Cases	159		

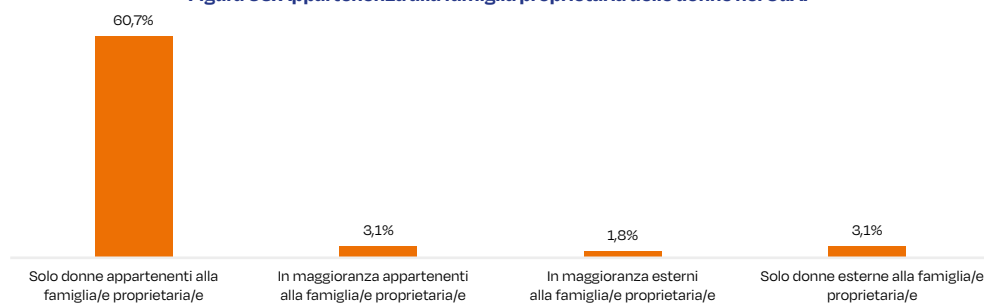
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 65 mette in evidenza con chiarezza la presenza di una tendenza crescente: all'aumentare della numerosità del consiglio di amministrazione cresce infatti anche il numero medio di donne presenti, come dimostra la progressione delle barre dai CdA a 3 membri fino a quelli con 8 e più membri. Questo andamento trova riscontro nell'analisi statistica riportata nella Tabella 9, che segnala un'associazione altamente significativa tra le due dimensioni segnalata dal valore del test Pearson X^2 elevato e statisticamente significativo e dalla tendenza lineare particolarmente marcata (Linear-by-Linear $X^2=38,218$; $p<,001$).

L'assenza di donne nei CdA molto piccoli, la sovrapposizione della presenza di una sola donna nei CdA composti da otto membri e la frequente presenza di due donne su otto, o in misura minore, su sei e, ancora meno, su cinque come evidenziato nell'analisi delle corrispondenze in appendice¹³, delinea una cultura aziendale che, nel suo sviluppo generale, sembra confermare una limitata valorizzazione del contributo femminile nella *governance*. In particolare, questa tendenza sembrerebbe più orientata al semplice adempimento normativo, soprattutto nei casi in cui la quota femminile del 30% prevista dalla legge Golfo-Mosca risulta soddisfatta, che da una reale cultura dell'inclusione.

Comprendere quale sia il legame delle donne presenti nel CdA con la famiglia proprietaria è un indicatore del grado di fiducia e indipendenza che viene accordato alla componente femminile allorché occupi un posto nella *governance*. La letteratura ci dimostra che, quando la componente femminile appartiene alla famiglia proprietaria, tende a caratterizzarsi per soggezione emotiva e conformismo di visione e di valori aziendali con la parte maschile, una condizione che non necessariamente migliora la *performance* (García-Meca, Santana-Martin, 2023; Cruz *et al.*, 2010).

Nelle aziende intervistate, laddove si riscontra una presenza femminile nei CdA, per il 60,7% dei casi si tratta di donne che appartengono alla/e famiglia/e proprietaria/e (Fig. 66).

Figura 66. Appartenenza alla famiglia proprietaria delle donne nel CdA.


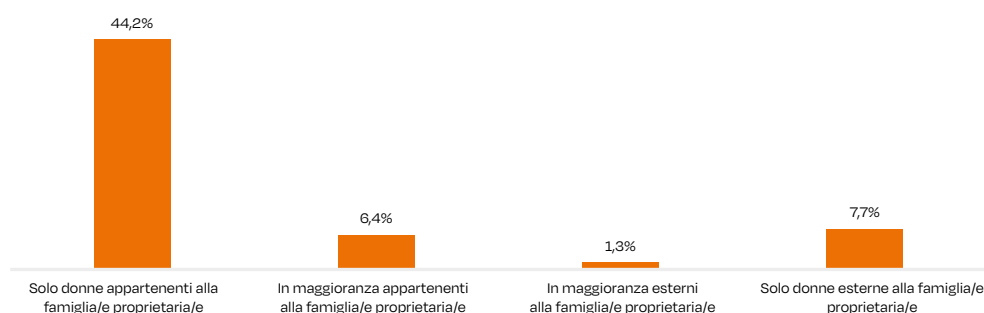
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Base: 163 casi validi, 70 mancanti di sistema sono amministratori unici che non hanno un CdA (le risposte sono *dummy* sì/no a singole domande).

13 A supporto dell'analisi della significatività statistica tra la dimensione del CdA e la presenza di donne al suo interno è stata condotta un'analisi delle corrispondenze semplici, riportata in appendice alla Figura 80, che visualizza su una mappa bidimensionale (*biplo*) l'associazione tra le due variabili.

Anche nel caso delle aziende con donne in ruoli direttivi o manageriali al di fuori del CdA, la tendenza prevalente è quella di selezionare tali figure principalmente all'interno della famiglia proprietaria. Tuttavia, in questo ambito, i dati sembrano mostrare una leggera apertura verso l'inclusione di donne esterne alla famiglia. Quando viene affidato un ruolo manageriale a una donna, rispetto al CdA vi è una maggiore (seppur tiepida) probabilità che essa provenga anche da fuori la famiglia proprietaria (7,7%), mentre il 44,2% delle donne manager o dirigenti (non appartenenti al CdA) è costituito da membri della famiglia proprietaria (Fig. 67).

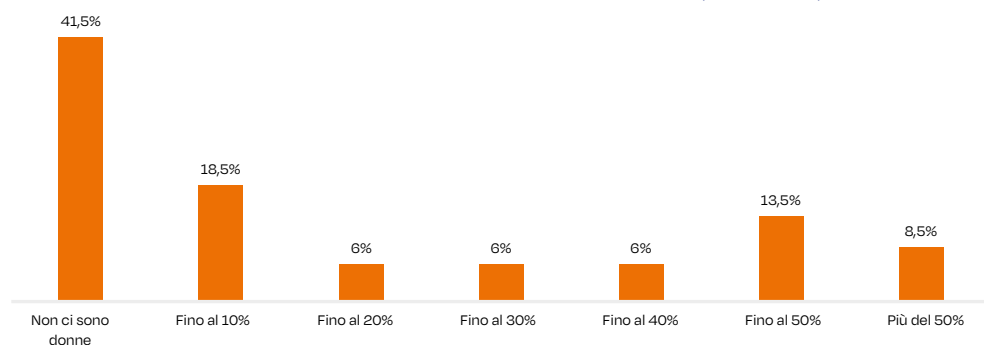
Figura 67. Appartenenza alla famiglia proprietaria delle donne dirigenti/top management (escluso CdA).



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.
Base: 233 casi validi. Le risposte sono dummy sì/no a singole domande.

Tuttavia, la presenza femminile tra le figure dirigenti e di *top management* (escludendo il CdA) è assente in oltre il 41% delle aziende intervistate. Nel 18,5% delle aziende (meno di una su cinque), solo un dirigente su dieci è donna. La maggior parte delle risposte si concentra nelle prime due categorie: assenza di donne o presenza fino al 10%, come confermato dalla mediana, pari a 2 (fino al 10%). Si distingue, tuttavia, un 22% di aziende particolarmente virtuose che annoverano oltre il 40% di dirigenti donne. Questo risultato contribuisce a innalzare la media complessiva, portandola a 2,84 e ad aumentare la dispersione dei dati attorno alla media (Fig. 68).

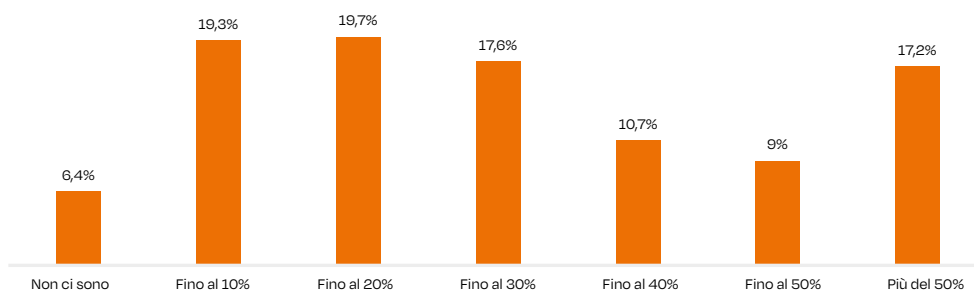
Figura 68. Componente femminile tra i dirigenti dell'azienda (escluso CdA).



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.
Base: 233 casi validi. Mediana: 2. Media: 2,84. Dev. standard.: 2,688.

Le donne cessano di essere le grandi assenti nelle aziende quando si passa dai ruoli manageriali o di *governance* a quelli di collaborazione. Come illustrato nella Figura 69, con il diminuire del livello di qualifica delle mansioni, la presenza femminile diventa più evidente e si distribuisce in modo più uniforme tra le diverse categorie, oscillando principalmente tra il 10% e il 30% dei collaboratori, fino a raggiungere una quota superiore al 50% in alcune componenti.

Figura 69. Componente femminile tra i collaboratori dell'azienda.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Base: 233 casi validi. Mediana: 4 (fino al 30%). Media: 4,03. Dev. standard: 1,891.

Le Figure 68 e 69 mostrano che, alla limitata valorizzazione delle donne nel tessuto imprenditoriale locale a conduzione familiare, si aggiunge un quadro di "soffitto di cristallo" (Loden, 1987), quell'insieme di barriere invisibili ma reali che ostacolano l'avanzamento professionale delle donne. Come abbiamo visto nei dati di scenario introduttivi, il "soffitto di cristallo" riflette una condizione diffusa in tutto il Paese, che fa scivolare l'Italia tra gli ultimi posti dei Paesi del G20, avanti solo a Turchia, Arabia Saudita, Sud Corea, Giappone e India (elaborazione TEHA su ILOSTAT, 2024, p. 27).

Le analisi descrittive dei trend rivelano un'inclusione femminile ancora limitata nei vertici delle imprese familiari analizzate, sebbene non manchino piccoli gruppi di aziende particolarmente virtuose, che potrebbero rappresentare segnali incoraggianti di cambiamento. Tali risultati stimolano una riflessione su dove andare a guardare per cogliere delle opportunità di miglioramento.

4.3 ANALISI INFERENZIALE DELLA PRESENZA FEMMINILE

Una volta individuati i trend, attraverso l'analisi della distribuzione delle frequenze, volendo procedere ad analisi più approfondite, abbiamo provato a verificare l'esistenza di relazioni, correlazioni e corrispondenze significative tra le variabili che misurano la componente femminile in azienda, sia tra di loro sia con alcune variabili di *performance*.

La prima analisi condotta è volta a verificare se, e in che misura, la presenza femminile nel CdA favorisca la presenza di donne nei ruoli dirigenziali e manageriali. A tal fine, abbiamo incrociato la variabile che misura il numero di donne nel CdA con quella che misura la percentuale di donne nei ruoli dirigenziali e di *top management*.

Tabella 10. Presenza di donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti o manager nell'impresa.

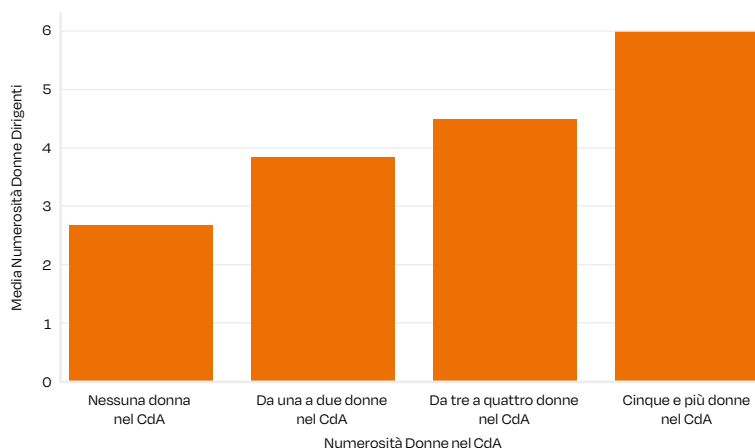
		DONNE NEL CdA				
		Nessuna donna CdA	Da una a due donne CdA	Da tre a quattro donne CdA	Cinque e più donne CdA	Totale
Che percentuale rappresenta la componente femminile tra i dirigenti dell'azienda (escluso CdA)?	Non ci sono donne dirigenti	64,3%	29,3%	11,1%	0%	38,5%
	Fino al 10% donne dirigenti	21,4%	18,3%	33,3%	0%	20%
	Fino al 20% donne dirigenti	4,8%	9,8%	0%	0%	7,4%
	Fino al 30% donne dirigenti	0%	11%	22,2%	0%	8,1%
	Fino al 40% donne dirigenti	4,8%	9,8%	0%	0%	7,4%
	Fino al 50% donne dirigenti	2,4%	14,6%	22,2%	50%	11,9%
	Più del 50% donne dirigenti	2,4%	7,3%	11,1%	50%	6,7%
Totale		100%	100%	100%	100%	100%

Chi-quadrato significativo per $p=0,005$.

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 70 visualizza in maniera efficace quanto riportato in Tabella 10, ossia l'esistenza di una relazione chiara tra la presenza femminile nei consigli di amministrazione e la percentuale di donne in posizione dirigenziale. Le barre del grafico indicano che, nelle aziende con CdA privi di donne, la quota di dirigenti donne è molto contenuta, mentre aumenta progressivamente nei contesti in cui la presenza femminile nel CdA è più ampia. Questo andamento trova riscontro nei dati statistici riportati nella Tabella 11, che confermano un'associazione significativa tra le due variabili segnalata dal valore del test Pearson X^2 elevato e statisticamente significativo e, anche qui, dalla tendenza lineare particolarmente marcata (Linear-by-Linear $X^2=38,218$; $p<,001$), a conferma di un legame positivo tra rappresentanza femminile nei CdA e nei ruoli dirigenziali¹⁴.

¹⁴ Anche in questo caso, per un approfondimento sull'associazione tra le singole categorie delle due variabili, si rimanda all'analisi delle corrispondenze riportata nell'appendice statistica.

Figura 70. Presenza donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti/manager in azienda.


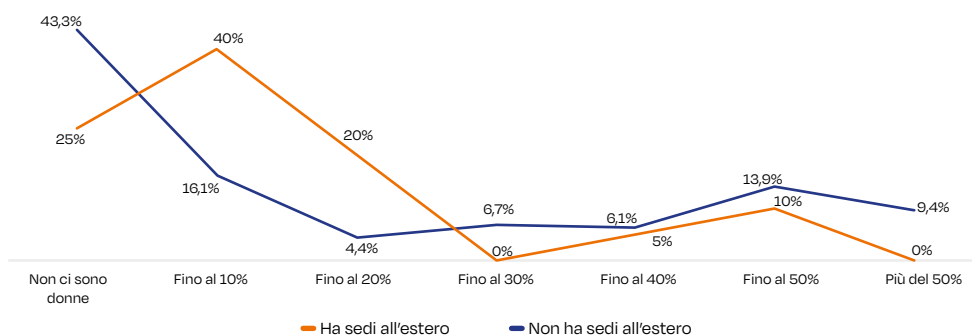
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Tabella 11. Chi-Square Tests per la Figura 70.

	VALORE	DF	SIGNIFICATIVITÀ ASINTOTICA
Pearson Chi-Square	38,318	18	0,004
Likelihood Ratio	40,513	18	0,002
Linear-by-Linear Association	12,063	1	<0,001
N of Valid Cases	163		

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Analizzando congiuntamente le variabili che misurano il numero delle donne manager e la presenza dell'azienda all'estero, emerge che l'assenza di donne in ruoli dirigenziali è particolarmente elevata (43,3%) nelle aziende che non hanno sedi all'estero (Fig. 71). Al contrario, nelle aziende con presenza internazionale, la percentuale di donne tra dirigenti e manager tende a salire tipicamente al 20%-30%. Questo dato verrà ripreso e analizzato, in modo più approfondito, nell'analisi multivariata presentata nel paragrafo successivo.

Figura 71. Rapporto tra donne dirigenti/manager (escluso il CdA) e presenza dell'azienda all'estero.


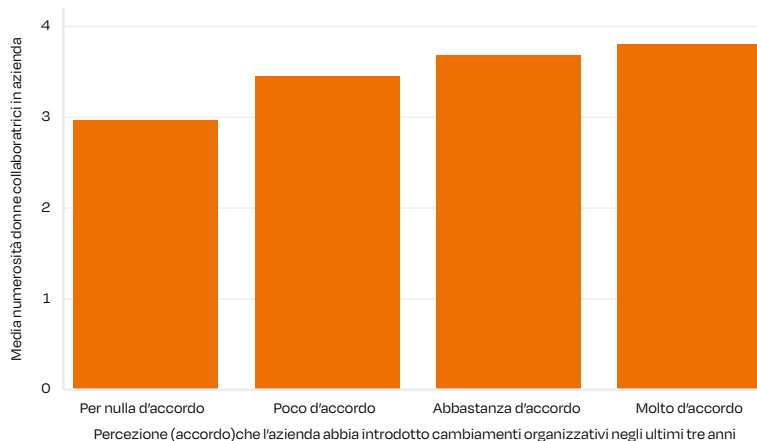
P= 0,007.

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 72 evidenzia che, al crescere della quota di donne tra i collaboratori, aumenta progressivamente anche il livello di accordo con l'affermazione che l'azienda abbia introdotto cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni. Le barre evidenziano che le imprese con percentuali femminili più elevate tendono a esprimere con maggiore frequenza un giudizio positivo ("abbastanza" o "molto d'accordo"), mentre quelle con quote più basse si collocano più spesso nelle categorie di disaccordo.

Questa dinamica trova conferma anche nei risultati statistici della Tabella 12, che segnalano un'associazione significativa tra le due variabili (Pearson $X^2=21,711$). A rafforzare ulteriormente l'interpretazione è il test per l'associazione lineare, che risulta anch'esso altamente significativo (Linear-by-Linear $X^2=7,133$; $p=,008$), indicando una tendenza ordinata e crescente nel rapporto tra le due dimensioni¹⁵.

Figura 72. Corrispondenza tra percentuale di donne tra i collaboratori.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Tabella 12. Chi-Square Tests per la Figura 72.

	VALORE	DF	SIGNIFICATIVITÀ ASINTOTICA
Pearson Chi-Square	21,711	9	0,021
Likelihood Ratio	22,879	9	0,019
Linear-by-Linear Association	7,133	1	0,002
N of Valid Cases	233		

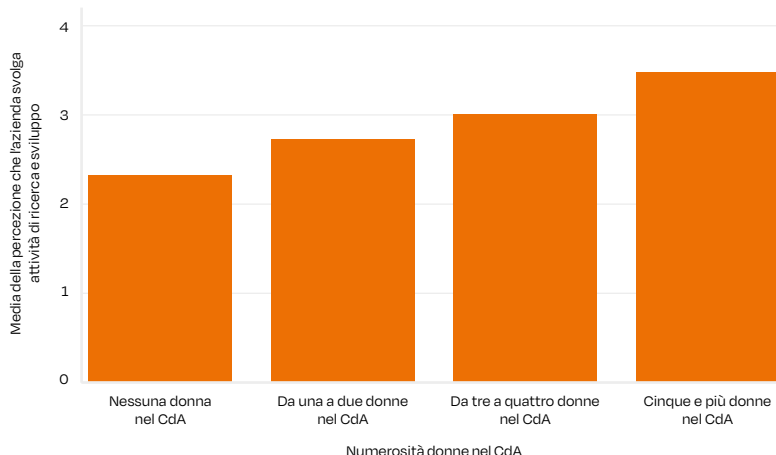
Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 73 evidenzia l'esistenza di una relazione positiva tra la presenza di donne nel CdA e la percezione (accordo) dell'impegno delle imprese in attività di ricerca e sviluppo. Le barre mostrano che le aziende con CdA privi di donne si dichiarano meno coinvolte in R&S, mentre i livelli di accordo crescono nei contesti in cui la presenza femminile nei CdA è più consistente. Questa tendenza è confermata dai test statistici della Tabella 13, che segnalano un'associazione significativa tra le due dimensioni (Pearson $X^2=19,540$; $df=9$; $p=,021$; Likelihood Ratio=19,798; $p=,019$) e, soprattutto, una tendenza lineare molto marcata (Linear-by-Linear $X^2=9,456$; $p=,002$). In sintesi, la maggiore

¹⁵ Per un approfondimento sull'associazione tra le categorie di ciascuna variabile si rimanda all'analisi delle corrispondenze riportata in appendice.

rappresentanza femminile nei CdA si associa a una più forte propensione aziendale a impegnarsi in attività innovative. La presenza femminile, dunque, si conferma come un importante fattore di sviluppo¹⁶.

Figura 73. Numero di donne nel CdA e percezione (accordo) che l'azienda svolga attività di ricerca e sviluppo.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Tabella 13. Chi-Square Tests per il grafico nella Figura 73.

	VALORE	DF	SIGNIFICATIVITÀ ASINTOTICA
Pearson Chi-Square	19,540	9	0,021
Likelihood Ratio	19,798	9	0,019
Linear-by-Linear Association	9,456	1	0,002
N of Valid Cases	163		

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

4.4 ANALISI MULTIVARIATA DEL GENDER GAP

Al fine di verificare l'ipotesi iniziale in un'ottica multidimensionale, abbiamo condotto un'analisi fattoriale esplorativa, che, permettendoci di indagare l'esistenza di una struttura sottostante di correlazioni tra le principali variabili osservate, ci ha permesso: 1) di individuare le variabili più importanti del nostro campione; 2) di comprendere se la componente di genere (maggiore o minore presenza delle donne e i loro ruoli) è tra i fattori principali alla base della *performance* delle aziende.

Per fare ciò, abbiamo selezionato nel nostro *database* quelle variabili che misurassero specificamente le seguenti dimensioni:

- **governance** (esistenza di CdA, grandezza del CdA, presenza di donne nel CdA, loro caratteristiche);
- **diversity** (presenza femminile tra i collaboratori dell'azienda e tra le figure manageriali e dirigenziali);

¹⁶ Anche in questo caso, per un approfondimento sull'associazione tra le specifiche categorie delle due variabili si rimanda all'analisi delle corrispondenze riportata in appendice.

- **innovazione e sviluppo** (percezione di innovatività dell'azienda, dei cambiamenti occorsi negli ultimi tre anni, degli investimenti fatti in ricerca e sviluppo;
- **performance economica** (indicatori di redditività e di valore aggiunto).

Questa struttura a quattro componenti è principalmente sostenuta da otto variabili chiave che abbiamo individuato come le più rilevanti per comprendere il nostro obiettivo di ricerca, ovvero verificare se la presenza della componente femminile sia uno dei fattori latenti che influenzano le *performance* aziendali.

Per analizzare l'esistenza di relazioni sottostanti tra le variabili osservate nel nostro studio (le risposte alle domande poste), abbiamo utilizzato un'analisi fattoriale esplorativa, un metodo statistico che aiuta a identificare gruppi di variabili che tendono a variare insieme (covarianze o correlazioni). Questa tecnica permette di individuare strutture latenti nei dati, ovvero fattori comuni che sintetizzano e spiegano le connessioni tra le variabili osservate¹⁷.

L'analisi fattoriale ha rivelato che le variabili scelte per le quattro componenti nel complesso spiegano oltre il 73% della variabilità totale nei dati (Tab. 16 in appendice). Questo significa che, considerando questi quattro fattori, riusciamo a descrivere quasi tre quarti dell'informazione contenuta nelle variabili originali.

Tabella 14. Struttura delle componenti e variabili esplicative.

COMPONENTI				
	1. Innovatività	2. Equità e dimensioni CdA	3. Empowerment strategico	4. Redditività
La mia azienda è innovativa	0,822			
La mia azienda svolge attività di ricerca e sviluppo	0,781			
La mia azienda ha introdotto cambiamenti organizzativi (ultimi tre anni)	0,582			
Da quante persone è composto il CdA		0,888		
Numero donne nel CdA		0,837		
% Donne dirigenti (escluso CdA)			0,780	
L'azienda ha sedi produttive o commerciali all'estero			0,688	
Media redditività ROI 2018-22				0,865

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

¹⁷ Per rendere più chiara e interpretabile la struttura dei fattori ottenuti, abbiamo applicato una procedura statistica di rotazione, che separa meglio i fattori tra loro e li riorganizza in modo che ciascuno sia caratterizzato principalmente da un numero ridotto di variabili, rendendoli più distinguibili e facilitandone l'interpretazione.

La componente 1: innovatività

Come abbiamo già spiegato in precedenza, questa componente è la più importante, in quanto da sola spiega il 26,5% della varianza totale osservata (Tab. 16 in appendice). Questa rappresenta la propensione dell'azienda all'innovazione, includendo elementi legati alla percezione interna e ai cambiamenti organizzativi. Le principali variabili associate a questa componente sono: "La mia azienda è innovativa", che rappresenta la variabile con il peso fattoriale più elevato (0,822); segue "La mia azienda svolge attività di ricerca e sviluppo", con un peso di 0,781, evidenziando come le attività di ricerca e sviluppo siano parte integrante dell'orientamento innovativo. Infine, "La mia azienda ha introdotto cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni" (0,582) risulta essere la terza variabile più rilevante, suggerendo l'importanza del cambiamento organizzativo come *driver* dell'innovazione. Questa componente riflette l'orientamento complessivo dell'azienda verso l'innovazione, sia percepita che strutturale, inclusa la capacità di apportare cambiamenti significativi.

La componente 2: equità e dimensioni del CdA

Questa componente offre un focus sia quantitativo che qualitativo sulla *governance*. Le principali variabili associate alla componente sono: "Da quante persone è composto il CdA", che, con un peso fattoriale di 0,888, emerge come la variabile principale; segue "Numero di donne nel CdA", con un peso leggermente inferiore ma comunque elevato di 0,837. La struttura di questa componente suggerisce che la rappresentanza femminile è una dimensione tanto rilevante, quanto la numerosità complessiva del CdA, evidenziando come l'attenzione all'equilibrio di genere rappresenti un elemento qualificante della *governance* aziendale.

La componente 3: empowerment strategico

Questa componente riflette la capacità dell'azienda di diversificare la *leadership* e gestire efficacemente la propria presenza globale. Le variabili maggiormente associate a questa componente includono la percentuale di donne in posizioni dirigenziali (escluso il CdA), che, con un peso fattoriale di 0,780, emerge come la più influente, evidenziando un forte impegno verso la diversità nei ruoli manageriali operativi. Un altro fattore strettamente correlato è la presenza dell'azienda con sedi produttive o commerciali all'estero, il cui peso fattoriale di 0,688 sottolinea l'importanza dell'espansione internazionale come leva di *empowerment*. Questa componente evidenzia come le aziende che promuovono la diversità e la parità di genere nei ruoli dirigenziali siano positivamente correlate a strategie di espansione internazionale. Ciò conferma un trend già noto in letteratura, secondo il quale la presenza di donne nei ruoli apicali e manageriali è associata a una maggiore apertura al rischio d'impresa e a una spiccata propensione dell'azienda all'*export* e all'internazionalizzazione (Carbonero *et al.*, 2021).

La componente 4: redditività

Questa componente in realtà è quasi esclusivamente correlata alle *performance* economiche dell'azienda, spiegata dalla variabile "Media redditività ROI 2018-22". Con un peso fattoriale di 0,865, la variabile "Media redditività ROI" rappresenta l'unica misura di *performance* finanziaria dell'impresa sopravvissuta alla riduzione delle variabili operata dall'analisi fattoriale. Questa componente riflette esclusivamente l'efficienza economica, misurata attraverso il ritorno sugli investimenti, quale principale indicatore della *performance* aziendale.

4.5 LA VALORIZZAZIONE DELLA COMPONENTE FEMMINILE NELLA GOVERNANCE

Il quadro dell'imprenditoria familiare del Cuneese che emerge da questa ricerca riflette, nel suo insieme, una sottovalutazione della componente femminile nei ruoli aziendali, tipica del tessuto produttivo italiano. Delle 233 aziende intervistate, sebbene il 40% abbia avuto una donna tra le figure fondatrici, quasi un terzo (31%) non ha una donna nel CdA, il 60% ne ha solo da una a due, e poco meno della metà (41,5%) non ha una donna tra le figure manageriali e dirigenziali. Le donne ai vertici, soprattutto nella *governance*, provengono tipicamente dalle famiglie proprietarie. La presenza relativa femminile aumenta quando ci si discosta dai ruoli apicali, delineando il conosciuto "soffitto di cristallo".

Tuttavia, un approccio multivariato ai dati ci ha svelato quanto importante e promettente per la *performance* aziendale sia la valorizzazione della componente femminile. L'analisi fattoriale ha evidenziato che la dimensione più importante per la *performance* delle aziende studiate è l'innovatività, in particolare la propensione a investire in ricerca e sviluppo e a una spiccata propensione al dinamismo e al cambiamento. Questa componente, tuttavia, non sembra collegarsi direttamente alle *performance* economico-finanziarie. Quest'ultima, infatti, nel nostro modello fattoriale, pur rientrando tra le quattro componenti più importanti, risulta meno forte e preceduta, per importanza, da due componenti fortemente associate alla valorizzazione femminile nei ruoli vertice e manageriali, che si configurano come fattori correlati allo sviluppo e alla presenza dell'azienda all'estero. È emersa, in particolare, una correlazione tra la presenza femminile in azienda con la propensione dell'azienda al cambiamento e alla capacità di innovare. Inoltre, la presenza delle donne nei ruoli apicali è una componente che si correla con la capacità dell'azienda di espansione su scala internazionale. Accanto a questa evidenza, meritano attenzione quelle poche aziende virtuose che si distinguono per un'elevata presenza femminile sia nella *governance* sia nel *management*, nonché il dato che dimostra come le donne, quando adeguatamente valorizzate, siano promotrici di altre donne, generando benefici per l'intera organizzazione.

Questi elementi forniscono stimoli significativi per avviare un monitoraggio sistematico delle azioni poste in atto dalle aziende familiari del territorio volte a ridurre il *gender gap* e a favorire l'*empowerment* femminile. Tali analisi si configurano, ormai, come irrinunciabili se si vuole ripensare la crescita in termini inclusivi e di sviluppo sostenibile, e non solo di perseguimento della *performance* economica, come richiesto da tempo dagli osservatori economici globali (Jacobs e Mazzucato, 2016).

CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

La ricerca ha esplorato le complessità e le peculiarità che definiscono le imprese familiari, un attore economico che, pur rappresentando la spina dorsale dell'economia nazionale ed europea – circa l'80% delle imprese sopra il milione di fatturato sono familiari e impiegano il 50% degli occupati –, riceve spesso un'attenzione limitata rispetto al suo reale impatto (*Austrian Institute for SME Research*, 2008). Mentre l'analisi aziendale tradizionale si concentra prevalentemente su settori, dimensioni e modelli di business, questa indagine ha voluto spostare il focus su una variabile strutturale e culturale che modella in modo profondo il comportamento di queste organizzazioni: la proprietà familiare.

Nel corso dello studio, abbiamo dimostrato come la natura familiare di un'impresa non sia un semplice dettaglio, ma un fattore determinante che influenza ogni aspetto della sua esistenza, dalla struttura del capitale alla *governance*, dalla propensione al rischio fino alle strategie di internazionalizzazione. L'interazione tra la sfera emotiva e relazionale della famiglia e le esigenze di razionalità economica dell'impresa crea un sistema unico, in cui le decisioni non sono dettate esclusivamente da logiche di mercato, ma sono intrise di valori, tradizioni e obiettivi di lungo periodo.

Le imprese familiari si distinguono per alcune caratteristiche chiave e fondamentali per il loro impatto sul capitale finanziario, umano e sociale del territorio in cui operano:

- hanno prospettive di business a lungo termine, rispetto ai profitti a breve termine;
- rappresentano un capitale paziente, con profitti che vengono spesso reinvestiti e proprietari disposti ad attendere un ritorno sull'investimento;
- sono portatrici di *asset* sociali e culturali, oltre che finanziari;
- la *governance* è significativamente in mano a un ristretto nucleo di persone, i membri della famiglia, che possono portare a pratiche come paternalismo e nepotismo, e a processi decisionali che si intrecciano con l'informalità e la sfera emotiva;
- i loro percorsi di crescita tendono a essere più stabili e continui rispetto alle imprese non familiari.

In particolare, con questa ricerca abbiamo esplorato le caratteristiche delle imprese familiari della provincia di Cuneo, lungo le seguenti direzioni: il contesto produttivo territoriale in cui operano; le loro *performance* aziendali a confronto con imprese simili non familiari della provincia di Cuneo; le loro *performance* aziendali a confronto con le imprese familiari a livello nazionale; le loro dinamiche di *governance* interna in relazione ai processi di successione, al genere e all'età delle figure apicali, ai processi di innovazione e di internazionalizzazione.

Il contesto economico che vede operare le imprese, familiari e non, della provincia di Cuneo è di significativa vitalità. In provincia hanno sede il 15,5% delle imprese piemontesi, una quota superiore al peso economico provinciale sul PIL regionale (14%). Imprese provinciali che, inoltre, dimostrano un'importante solidità finanziaria, con tassi di sopravvivenza sopra la media regionale, guidati da un consolidamento delle imprese di capitali e da una struttura settoriale peculiare con apporti di valore aggiunto determinanti da parte di imprese agricole e manifatturiere.

Per sviluppare l'analisi sul target di riferimento, è stata presa in esame una popolazione di imprese provinciali, familiari e non, sopra il milione di euro di fatturato e con bilanci disponibili ininterrottamente dal 2004 al 2022. Questa popolazione è stata confrontata, prima, con imprese

comparabili a livello nazionale esaminate dal Centro Studi di Mediobanca e, successivamente, la sua componente familiare è stata confrontata con la popolazione di imprese familiari dell'Osservatorio AUB dell'Università Bocconi.

La selezione fornisce già un primo risultato chiave: l'80% delle imprese cuneesi sopra il milione di fatturato e con una storicità di operatività è di tipo familiare. Il dato è linea con le evidenze europee (*Austrian Institute for SME Research, 2008*) e delinea un profilo aziendale ben specifico, quello familiare, tra quelli più diffusi nel panorama produttivo generale.

Rispetto alla popolazione nazionale, l'analisi dei dati restituisce queste indicazioni chiave:

- le imprese cuneesi rispondono in modo più solido ai cicli economici, con fluttuazioni meno marcate sia in positivo che in negativo;
- i margini di ricavo dalle vendite e dal capitale investito in provincia sono maggiori della media nazionale, mentre l'indebitamento si rivela inferiore;
- le *performance* provinciali sono invece inferiori alla media nazionale per quanto riguarda la produttività del lavoro.

Dal confronto tra le imprese familiari provinciali e nazionali, si evince invece che:

- la redditività delle imprese cuneesi è inferiore alla media nazionale, sebbene dopo la pandemia il *gap* si sia quasi annullato;
- anche la spesa in R&S e brevetti è significativamente inferiore;
- l'indebitamento delle imprese familiari della provincia di Cuneo è invece molto più elevato delle imprese nazionali, e in crescita.

Focalizzando l'attenzione sull'andamento economico del contesto provinciale, in cui, come emerge, si inserisce in maniera significativa la componente familiare, la ricerca rivela che questa tipologia di imprese in provincia di Cuneo ha saputo costruire modelli di business solidi, resilienti alle fasi del ciclo economico più difficili, mostrando risultati reddituali e di margine sulle vendite estremamente positivi, supportati da una solida struttura finanziaria. Rimane un quadro meno favorevole rispetto alla media nazionale delle imprese familiari, ma si tratta comunque di soggetti capaci e dotati per affrontare le sfide competitive che si scorgono all'orizzonte.

Ai dati di bilancio, la ricerca ha aggiunto un'esplorazione molto articolata grazie a un'indagine sul campo che ha visto coinvolte 233 imprese familiari provinciali, quasi un terzo della popolazione cuneese. L'indagine è servita a conoscere la struttura della *governance*, le fasi generazionali raggiunte dalle imprese familiari, la gestione del processo di successione, l'apertura all'ingresso di donne e giovani alla conduzione dell'impresa e la propensione alle innovazioni tecnologiche, organizzative e di prodotto. Al quadro estremamente positivo che emerge dall'analisi delle *performance* economiche e finanziarie e dei modelli di business si contrappongono una serie di temi critici, che interessano prevalentemente la *governance* e l'organizzazione delle aziende familiari.

Governance e processo di managerializzazione

Le aziende familiari della provincia di Cuneo sono strettamente legate alle famiglie che le hanno create e che sono impegnate nella gestione strategica e operativa. I dati rivelano, infatti, che sia gli organi di governo (CdA) che la direzione aziendale sono prevalentemente in mano alla famiglia proprietaria. Ciò conferma la tendenza delle famiglie a combinare il controllo proprietario con la gestione strategica e operativa delle aziende, mantenendo un'apertura limitata verso manager esterni. Queste scelte di governo e organizzazione garantiscono responsabilità e dedizione alla gestione dell'azienda e contribuiscono a preservarne il patrimonio di conoscenze e relazioni. Tuttavia, potrebbero non essere ottimali a sostenere la competitività di lungo periodo per due motivi: il primo, per la difficoltà di attrarre profili qualificati, interessati ai percorsi di carriera, che nelle aziende familiari possono essere rallentati dalla presenza di membri della famiglia nelle posizioni apicali; il secondo elemento di criticità è legato all'integrazione con il *management* familiare.

Eppure, la presenza di manager professionisti contribuisce a creare valore nell'ambito delle scelte strategiche e operative, inoltre rafforza l'attrattività dell'impresa verso collaboratori particolarmente qualificati. Si tratta, quindi, di una prima direzione lungo la quale concentrare gli sforzi per far evolvere e rafforzare i modelli di business delle imprese familiari della provincia di Cuneo. Per ridurre questi due elementi di criticità si potrebbe agire promuovendo la conoscenza, tra le aziende del territorio, dello strumento della "co-conduzione", ovvero della guida congiunta di manager e rappresentanti della famiglia, che incontra sempre maggior diffusione tra aziende familiari di medie e grandi dimensioni. Si tratta di uno strumento complesso, che richiede adeguamenti a livello di struttura organizzativa e anche un cambiamento di approccio culturale, in quanto la famiglia deve condividere il governo dell'impresa con manager esterni alla proprietà.

Passaggio generazionale e definizione dei rapporti tra famiglia e impresa

Un altro tema riguarda l'età dei componenti familiari. Se i dati rivelano che membri familiari giovani (30-49 anni) sono coinvolti nell'attività dell'impresa, si evidenzia che il controllo effettivo è esercitato da membri tra i 50 e 65 anni, indicando un orizzonte ravvicinato delle dinamiche di successione. A tal proposito, va segnalato che nel campione analizzato quasi la metà (44%) è alla seconda generazione e più di un quarto (27%) è alla terza generazione. Eppure, solo il 24% ha definito il processo di successione. Questi dati potrebbero essere spiegati dalla preferenza per l'alternativa alla successione, ossia la vendita dell'impresa. Dai dati emerge, tuttavia, che più di tre quarti dei rispondenti non intende vendere a terzi oppure considera la vendita un'opzione probabile. Interessante è notare come il consolidamento della proprietà familiare aumenti con le generazioni, segno di una certa capacità dei membri di infondere un senso di coinvolgimento significativo verso l'impresa nonostante il passare delle coorti.

Collegato alle successioni, vi è il tema dei ruoli della famiglia all'interno dell'impresa e, a proposito, i dati rivelano che solo poche imprese familiari della provincia di Cuneo hanno formalizzato i rapporti tra famiglia e impresa. Nonostante la rilevante presenza di imprese giunte oltre la terza generazione (poco meno del 57% delle aziende intervistate), la percentuale di imprese che ha affrontato questo tema è relativamente contenuta, infatti solo il 18,5% delle aziende intervistate ha un patto di famiglia e il 16% ha siglato un patto parasociale.

La mancata formalizzazione dei rapporti tra famiglia e impresa e del passaggio generazionale espone potenzialmente le aziende familiari della provincia di Cuneo a situazioni di instabilità e

all'insorgere di crisi di *governance* che nulla hanno a che fare con l'andamento del business, ma che possono influire negativamente su di esso. Occorre pertanto riflettere sull'implementazione di azioni che stimolino le imprese familiari a gestire attivamente i rapporti tra famiglia e impresa e a pianificare i processi di successione imprenditoriale, il tutto nell'ottica di garantire continuità e, soprattutto, stabilità. Il processo di trasmissione imprenditoriale inizia con largo anticipo e deve essere focalizzato sulla ricerca di una base valoriale e culturale comune e condivisa tra esponenti di generazioni diverse. La definizione di un cosiddetto "patto di famiglia" è un primo importante atto formale per affrontare in modo strutturato il passaggio generazionale. Il patto fissa delle regole che disciplinano il rapporto tra famiglia e impresa, definisce la *governance* dell'azienda e le regole di ingresso delle nuove generazioni. L'organizzazione sistematica di iniziative a supporto delle nuove generazioni, unita a un ruolo attivo dell'*advisory board* nel favorire le relazioni tra le diverse generazioni, sono alcune delle leve che le aziende familiari possono utilizzare per rendere più efficace il processo di trasmissione imprenditoriale.

Il ruolo delle nuove generazioni

I dati delle imprese della provincia di Cuneo evidenziano con chiarezza che la presenza di amministratori e amministratrici giovani nei Consigli di Amministrazione è positivamente correlata alle *performance* aziendali in termini di ROE e ROI. L'effetto della presenza di membri giovani del Consiglio di Amministrazione si conferma anche nelle imprese familiari. Le nuove generazioni apportano nuove competenze, acquisite nell'ambito di percorsi formativi articolati, anche internazionali, inoltre il loro inserimento stimola la revisione della struttura e dei processi organizzativi. L'ingresso delle nuove generazioni va interpretato come un momento di discontinuità, in grado di contribuire al rinnovamento dei modelli di business delle aziende familiari. Il vantaggio competitivo determinato dall'ingresso delle nuove generazioni dovrebbe in primo luogo spingere le aziende familiari a porre in atto azioni specifiche per renderle protagoniste e diventare attrattive per i membri familiari che hanno sviluppato competenze, attitudini e aspirazioni diverse da quelle delle generazioni precedenti.

Grazie all'indagine, infatti, sappiamo che, per esempio, dal punto di vista dell'innovazione aziendale vi è una maggiore tendenza all'adozione di nuovi processi e tecnologie nelle imprese che hanno già affrontato o pianificato la successione. L'81,9% di queste imprese ha infatti introdotto innovazioni nei processi informatici, rispetto al 68,5% delle aziende che non hanno ancora affrontato la successione. Lo stesso trend si osserva nell'introduzione di nuovi prodotti e servizi (64,6% contro 49,4%) e negli investimenti in nuovi processi produttivi (59,7% contro 51,7%). Non solo: le aziende che hanno già effettuato o pianificato la successione sono molto più propense a sviluppare *partnership* con il mondo accademico. Il 23,6% di esse, infatti, ha collaborato con università o centri di ricerca basati in Piemonte, contro solo l'11,2% delle aziende senza pianificazione della successione. Si rileva una situazione analoga se si tiene conto delle collaborazioni a livello nazionale (13,2% contro 6,7%) e internazionale (3,5% contro 1,1%).

In sintesi, per quanto la successione non sia un processo semplice e richieda diversi *step* che si intrecciano con il carattere culturale e psicologico dei membri familiari, i dati suggeriscono diversi benefici dall'affrontare i cambi di testimone.

Il contributo delle donne alla competitività delle aziende familiari

Il ruolo delle donne negli organi di governo e nel *management* delle aziende familiari della provincia di Cuneo è relativamente limitato. Nonostante quasi la metà delle figure fondatrici delle imprese familiari cuneesi sia donna, nel 30% dei *board* delle medesime imprese non sono presenti e, quando presenti, sono meno del 25% dei componenti del CdA (la media nazionale nelle imprese quotate, sulle quali si applica il vincolo del 40% della legge Golfo-Mosca, è del 43%, mentre nei settori senza vincoli la quota delle donne è tra il 24% e il 17%¹⁸).

La quota femminile aumenta al diminuire della qualifica, con imprese che dichiarano percentuali non lontane da quelle maschili per ruoli più operativi al di fuori della fascia direttiva e di *governance*. Questo fenomeno è quello che la letteratura chiama "soffitto di cristallo", esacerbato da soggezione emotiva e conformismo di visione e di valori aziendali con la parte maschile, che, oltre a essere un tema etico e sociale, può rappresentare anche un freno alla competitività e alla capacità di trasformazione e innovazione. I dati dell'indagine, infatti, dimostrano che nelle aziende con una presenza femminile dal 30% in su, i cambiamenti organizzativi riportati sono sensibilmente più frequenti, così come le aziende che si confrontano con la competizione internazionale, che sono aperte alla revisione dei modelli organizzativi e, verosimilmente, di business hanno una maggiore presenza di donne.

In una società e in un contesto economico in forte evoluzione, dove le grandi aziende e il legislatore puntano a raggiungere una parità di genere effettiva nel giro di pochi anni, le aziende della provincia di Cuneo dovrebbero interrogarsi sull'opportunità di implementare un percorso virtuoso che permetta di raggiungere gli obiettivi nazionali ed europei, anticipando un trend destinato a modificare radicalmente il volto degli organi di governo e delle prime linee manageriali, anche nelle medie imprese italiane. Il percorso potrebbe essere strutturato assumendo un orizzonte di medio periodo, indicativamente di tre anni, durante i quali le aziende potrebbero essere supportate, attraverso attività mirate, nell'implementazione di una maggiore rappresentanza femminile nel *management* e/o nei consigli di amministrazione. I programmi di supporto potrebbero prevedere interventi mirati di *coaching* e formazione gestiti dagli stakeholder economici rilevanti del territorio come le associazioni imprenditoriali e la Camera di commercio. L'implementazione di questo percorso costituirebbe un elemento innovativo nelle politiche di sviluppo economico del territorio e sarebbe coerente con le caratteristiche distintive e le *performance* superiori alla media nazionale ottenute dalle aziende della provincia Granda.

In chiusura, l'analisi qui contenuta fornisce un ampio bagaglio conoscitivo su un attore economico, le imprese familiari, che si rivela centrale per le dinamiche di sviluppo economico, finanziario, ma anche sociale e culturale del territorio. Le evidenze suggeriscono l'opportunità di una duplice azione da svolgere sul piano delle politiche imprenditoriali e di promozione all'imprenditorialità: da un lato, la valorizzazione del modello familiare d'impresa, dato il suo orientamento al lungo periodo, alla cura del patrimonio e al radicamento al territorio in cui prospera; dall'altro, infondere i necessari stimoli affinché non siano immuni dalle trasformazioni generazionali, tecnologiche e sociali, che garantiscono ai soggetti economici di rimanere competitivi sia dal punto di vista del posizionamento sul mercato, sia rispetto alle attese sociali e di *empowerment* che oggi e sempre di più saranno presenti nella società contemporanea.

18 Relazione annuale 2025 Consob, per le società quotate; Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo, per le altre imprese.

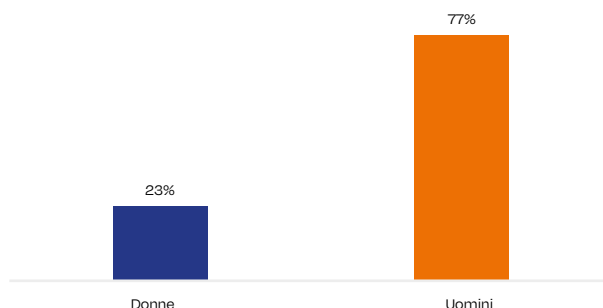
APPENDICE

APPENDICE 1: ELABORAZIONE STATISTICA RELATIVA ALL'ANALISI DEL GENDER GAP¹⁹

Statistiche descrittive

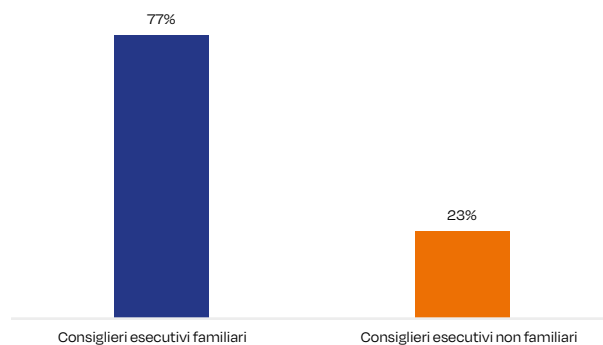
Osservando i dati relativi al genere dei consiglieri esecutivi e alla loro familiarità, una percentuale di circa il 77% di questi con mansioni operative sono uomini e, con riferimento alle sole aziende familiari, quasi il 77% dei consiglieri esecutivi nelle aziende familiari sono membri familiari (Figg. 74-75). Pertanto, nelle aziende familiari chi ricopre questi ruoli è soprattutto un appartenente alla famiglia.

Figura 74. Genere dei consiglieri esecutivi.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Figura 75. Consiglieri esecutivi nelle aziende familiari.

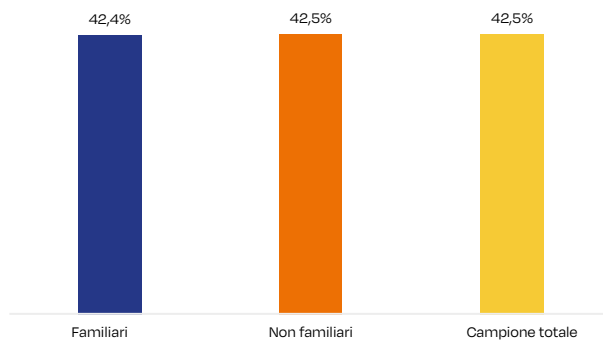


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Un'altra caratteristica del CdA è quella della presenza di consiglieri con incarichi in altre organizzazioni. In media, il 42,5% dei consiglieri ha almeno altri tre incarichi (*interlocked director*) (Fig. 76). Tale percentuale è sostanzialmente identica nelle due sottopopolazioni di aziende familiari e non familiari.

¹⁹ Questa appendice si riferisce alle analisi presentate nei paragrafi 4.2, 4.3 e 4.5.

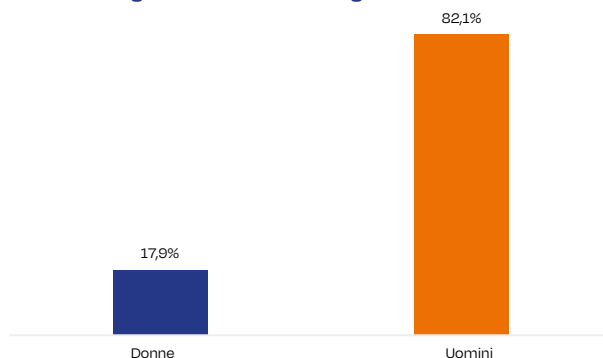
Figura 76. Percentuale di consiglieri *interlocked*.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

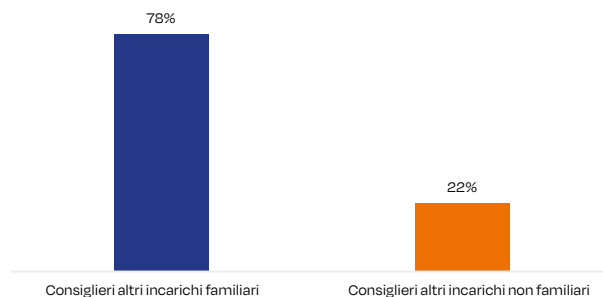
Nonostante non vi siano differenze sostanziali nelle due tipologie di assetti proprietari, le elaborazioni, sia sul genere che la familiarità degli *interlocked*, confermano la predominanza degli uomini, i quali rappresentano più dell'80% di tutti i consiglieri *interlocked* e dei membri familiari (Fig. 77). Quest'ultimo dato indica che il 77,6% dei consiglieri *interlocked* nei CdA delle aziende familiari è un componente familiare.

Figura 77. Genere dei consiglieri *interlocked*.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Figura 78. Consiglieri *interlocked* nelle aziende familiari.



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

Per verificare se le variabili legate alla presenza femminile in azienda e alle loro caratteristiche fossero correlate alla prosperità dell'impresa, abbiamo analizzato l'esistenza di correlazioni statisticamente significative tra diversi ambiti:

- **Governance**, considerando variabili quali l'esistenza di un CdA (Q15), la sua dimensione (Q17), la presenza di donne al suo interno e le loro caratteristiche (Q30rec);
- **Diversity**, esaminando la presenza femminile tra i collaboratori dell'azienda (Q34) e tra le figure manageriali e dirigenziali (Q33);
- **Innovazione e sviluppo**, valutando la percezione di innovatività dell'azienda (Q35_1), i cambiamenti avvenuti negli ultimi tre anni (Q35_2) e gli investimenti in ricerca e sviluppo (Q35_3);
- **Performance economica**, considerando la media del ROI nel periodo 2018-2022 e la media del valore aggiunto nello stesso intervallo temporale.

L'analisi è stata condotta attraverso un'analisi fattoriale esplorativa su queste variabili. Abbiamo eseguito l'analisi utilizzando il software SPSS®, versione 29, adottando il metodo di estrazione delle componenti principali. Questo approccio permette di selezionare un numero limitato di fattori latenti (o sottostanti), ciascuno dei quali rappresenta una combinazione delle variabili iniziali, sintetizzando e spiegando così le informazioni contenute nei dati.

Per determinare il numero di fattori da mantenere, abbiamo applicato una soglia di *cut off* per l'autovalore >1 , includendo solo le componenti in grado di spiegare la variabilità di più di una variabile osservata. In termini interpretativi, ciò significa che abbiamo considerato esclusivamente quei fattori latenti che contribuiscono a spiegare una variabilità superiore a quella di una singola variabile osservata.

Successivamente, abbiamo applicato una rotazione con il metodo Varimax per semplificare l'interpretazione dei fattori. Questa rotazione aumenta l'ortogonalità delle componenti, massimizzando il peso delle variabili correlate all'interno di ciascun fattore e riducendo al minimo il peso delle variabili tra i diversi fattori (Kaiser, 1958).

Dopo la rotazione Varimax, ogni fattore/componente è costituito da variabili con alti caricamenti su quel fattore e bassi caricamenti sugli altri, massimizzando così l'indipendenza tra i fattori e rendendo il modello più leggibile (Onorati, 2024, p. 29).

Tabella 15. KMO e Test di Bartlett.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,530
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	178,171
	df	28
	Sig.	<0,001

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

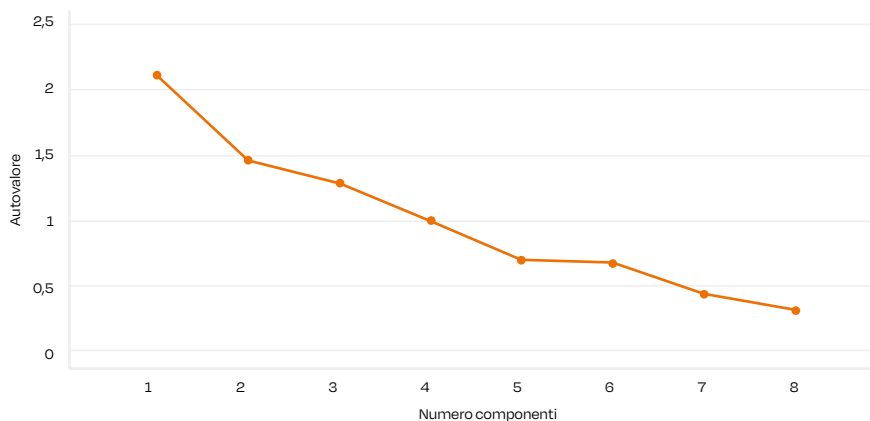
I parametri nella Tabella 15 evidenziano una condizione al limite dell'adeguatezza campionaria, infatti, come dimostra il valore 0,530 di Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ci troviamo di fronte a un campione un po' troppo ristretto, ma ancora in grado di soddisfare criteri di significatività, come evidenziato, invece, dal Test di sfericità di Bartlett, con Sig. $<0,001$.

Tabella 16. Struttura fattoriale.

COMPONENTE	AUTOVALORI INIZIALI	VARIANZA TOTALE SPIEGATA DONNE		SOMMA DEI QUADRATI DEI CARICHI DOPO L'ESTRAZIONE DONNE			SOMMA DEI QUADRATI DEI CARICHI DOPO LA ROTAZIONE		
	<i>Totale</i>	% di variazione	Complessivo %	<i>Totale</i>	% di variazione	Complessivo	<i>Totale</i>	% di variazione	Complessivo
1	2,1	26,5	26,5	2,1	26,5	26,5	1,7	21,9	21,9
2	1,5	18,3	44,8	1,5	18,3	44,8	1,7	21	42,8
3	1,3	16,1	60,8	1,3	16,1	60,8	1,2	15,4	58,3
4	1,	12,6	73,4	1	12,6	73,4	1,2	15,1	73,4

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Come evidenziato dalla Tabella 16 emerge una struttura fattoriale a quattro componenti principali, in grado di spiegare complessivamente oltre il 73% della varianza totale osservata. Come visualizzato anche dallo *screeplot*, che raffigura la capacità delle componenti di spiegare la varianza in base agli autovalori, questa struttura fattoriale è gerarchica, vale a dire, essa presenta i quattro fattori (con autovalore >1) in ordine di importanza e nel visualizza il peso in maniera decrescente (Fig. 79). Infatti, la componente più importante è la prima, che da sola, spiega il 26% della varianza totale; le altre tre hanno peso molto simile, soprattutto la componente 2, che spiega il 18% della varianza totale, e la componente 3, che ne spiega il 16%; la componente 4 ne spiega il 12%.

Figura 79. Scree plot delle componenti in base agli autovalori.


Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

Applicando alla struttura fattoriale iniziale una procedura di *backward stepwise elimination*²⁰, abbiamo raggiunto una soluzione ottimale che presenta comunalità delle variabili con tutte le componenti non inferiori allo 0,6, e peso della variabile per ciascun fattore principalmente correlato non inferiore allo 0,5.

A seguito di rotazione Varimax, la struttura fattoriale a quattro componenti risulta principalmente spiegata da sole otto variabili, che sono le più importanti e in grado di far luce sulla nostra ipotesi di partenza, cioè se la componente femminile risulti tra i fattori sottostanti la *performance* delle aziende.

²⁰ Letteralmente "eliminazione graduale all'indietro", si tratta di una tecnica utilizzata nelle analisi statistiche o nei modelli di regressione, in cui si parte da un modello completo con tutti i predittori e si eliminano iterativamente quelli meno significativi fino a ottenere un modello più parsimonioso.

Analisi delle corrispondenze semplici per l'appendice statistica

Le analisi delle corrispondenze semplici arricchiscono la lettura delle *crosstabs* e dei grafici a barre già presentati, offrendo una rappresentazione spaziale delle relazioni tra categorie che consente di cogliere visivamente associazioni, distanze e polarizzazioni tra i profili. Grazie a questo approccio è possibile mettere in evidenza gradienti e configurazioni intermedie che nelle sole tabelle di frequenza e nei test di significatività risultano meno immediati.

Va tuttavia precisato che, nei grafici delle corrispondenze, gli assi non rappresentano una regressione lineare tra variabili indipendenti e dipendenti, come avviene nei grafici di dispersione. Qui, infatti, i punti corrispondono alle categorie delle variabili considerate e la loro posizione nel piano dipende dalla combinazione dei punteggi (*score*) che ciascuna categoria assume sulla Dimensione 1 e sulla Dimensione 2 del piano bidimensionale. La vicinanza tra due punti non indica quindi una relazione causale, ma segnala che le relative categorie tendono ad associarsi più spesso del previsto all'interno delle tabelle a doppia entrata: le coordinate nel piano offrono così una rappresentazione visiva dell'intensità e della direzione di tali associazioni statistiche. In breve, i grafici delle corrispondenze mostrano visivamente le associazioni emerse nelle *crosstabs*, senza implicare rapporti di causa-effetto.

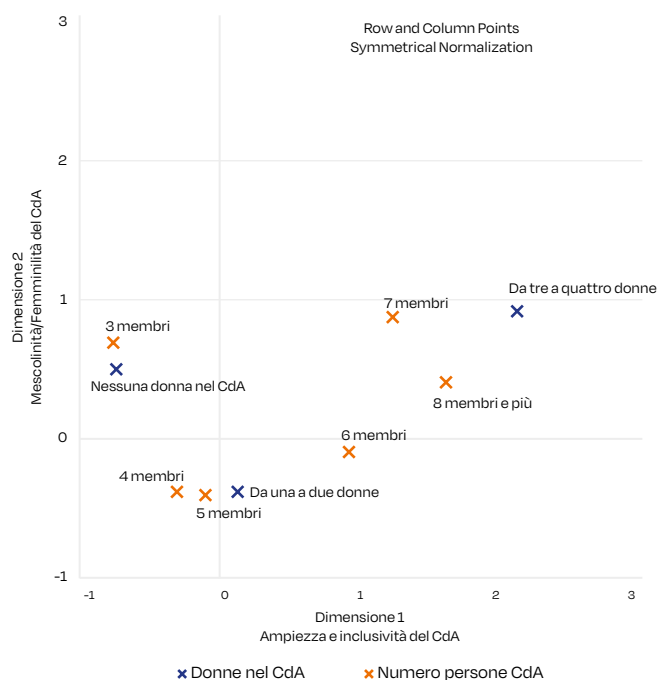
Analisi delle corrispondenze semplici tra ampiezza del CdA e numerosità di donne nel CdA

L'analisi delle corrispondenze semplici applicata alle variabili ampiezza del CdA e numerosità donne nel CdA conferma l'associazione evidenziata nella Figura 65 nel testo: all'aumentare della dimensione del CdA, cresce anche la probabilità di includere donne, mentre i CdA medio-piccoli tendono a differenziarsi tra configurazioni esclusivamente maschili e parzialmente femminili.

OVERVIEW ROW POINTS				
Numero membri CdA	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
2 membri	0	.	.	.
3 membri	0,226	-0,764	0,688	0,094
4 membri	0,321	-0,307	-0,38	0,026
5 membri	0,201	-0,103	-0,403	0,009
6 membri	0,145	0,923	-0,093	0,065
7 membri	0,038	1,233	0,871	0,037
8 membri e più	0,069	1,622	0,402	0,098
Active Total	1			0,329

OVERVIEW COLUMN POINTS				
Donne nel CdA	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Nessuna donna nel CdA	0,321	-0,739	0,495	0,11
Da una a due donne nel CdA	0,604	0,127	-0,377	0,025
Da tre a quattro donne nel CdA	0,075	2,129	0,91	0,194
Cinque e più donne nel CdA	0	.	.	.
Active Total	1			0,329

Figura 80. Corrispondenza tra ampiezza del CdA e numerosità presenza donne nel CdA



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 80 (corrispondente al grafico a barre presentato nella Figura 65) dell'analisi delle corrispondenze semplici mette in evidenza due dimensioni. La Dimensione 1 (inertia = 0,278; 84,4% della varianza) rappresenta l'asse portante dell'analisi, in quanto spiega la quota maggiore della varianza: essa può essere interpretata come un gradiente di "Ampiezza e inclusività del CdA", opponendo i consigli più piccoli e poco inclusivi (3–5 membri), caratterizzati dall'assenza o dalla scarsità di donne, ai CdA più ampi (6–8 membri) nei quali la rappresentanza femminile risulta maggiore, fino a includere 3 o più donne. La Dimensione 2 (inertia = 0,052; 15,6% della varianza) svolge invece un ruolo secondario, ma riflette una polarizzazione di "Mascolinità/Femminilità del CdA", distinguendo le configurazioni esclusivamente maschili e quelle con una componente femminile più consistente dalle situazioni intermedie con una presenza limitata di donne.

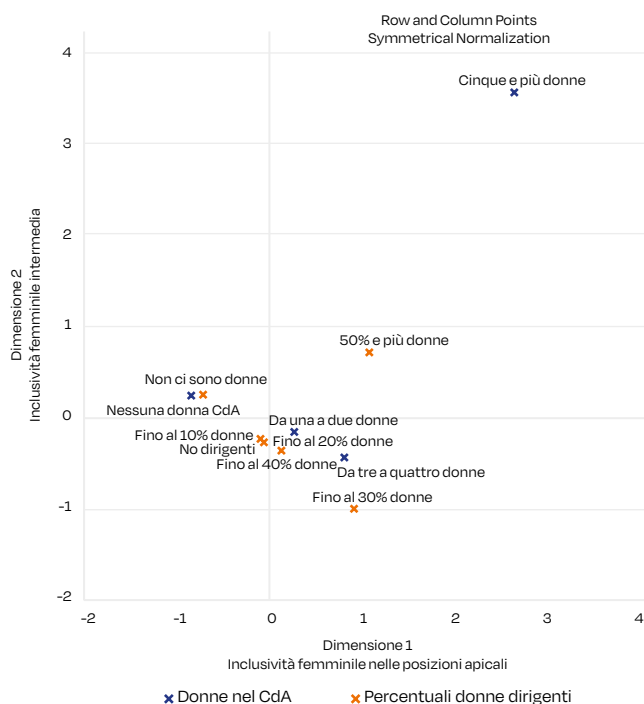
Analisi delle corrispondenze semplici tra numero donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti in azienda

L'analisi delle corrispondenze semplici applicate alla relazione tra numero donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti in azienda conferma quanto evidenziato dal grafico nella Figura 70: al crescere della presenza femminile nei CdA aumenta anche la probabilità di trovare donne nei ruoli dirigenziali, con una relazione positiva che va dalle configurazioni più maschili alle più femminili, passando per posizioni intermedie.

OVERVIEW ROW POINTS				
Percentuale donne dirigenti	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Non ci sono donne dirigenti	0,319	-0,712	0,257	0,071
Fino al 10% donne dirigenti	0,166	-0,078	-0,237	0,006
Fino al 20% donne dirigenti	0,061	0,141	-0,346	0,012
Fino al 30% donne dirigenti	0,067	0,932	-0,992	0,038
Fino al 40% donne dirigenti	0,061	0,141	-0,346	0,012
50% e più donne dirigenti	0,153	1,099	0,72	0,092
No dirigenti al di fuori del CdA	0,172	-0,051	-0,255	0,005
Active Total	1			0,235

OVERVIEW COLUMN POINTS				
Donne nel CdA	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Nessuna donna nel CdA	0,313	-0,844	0,249	0,096
Da una a due donne nel CdA	0,601	0,283	-0,15	0,028
Da tre a quattro donne nel CdA	0,074	0,827	-0,429	0,043
Cinque e più donne nel CdA	0,012	2,684	3,562	0,068
Active Total	1			0,235

Figura 81. Corrispondenza tra presenza donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti/manager.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 81. mette in luce due dimensioni. La Dimensione 1 (inertia = 0,168; 71,3% della varianza) rappresenta l'asse portante dell'analisi ed è stata denominata *"Inclusività femminile nelle posizioni apicali"*: alle sue estremità orizzontali si collocano, da un lato, i CdA privi di donne, associati ad aziende senza dirigenti donne o con percentuali molto basse (fino al 10%), e, dall'altro, i CdA con tre o più donne, legati a imprese con quote elevate di dirigenti donne (50% e oltre). La Dimensione 2 ha invece un peso minore (inertia = 0,041; 17,4% della varianza) ed è stata denominata *"Profili di inclusione femminile intermedia"*, in quanto distingue, alle sue estremità verticali, i casi con 1–2 donne nel CdA, associati a percentuali medio-basse di dirigenti donne (10–20%), da quelli con 3–4 donne, connessi a percentuali intermedie-alte (circa 30%), mettendo così in evidenza configurazioni intermedie, né marcatamente maschili né pienamente femminili.

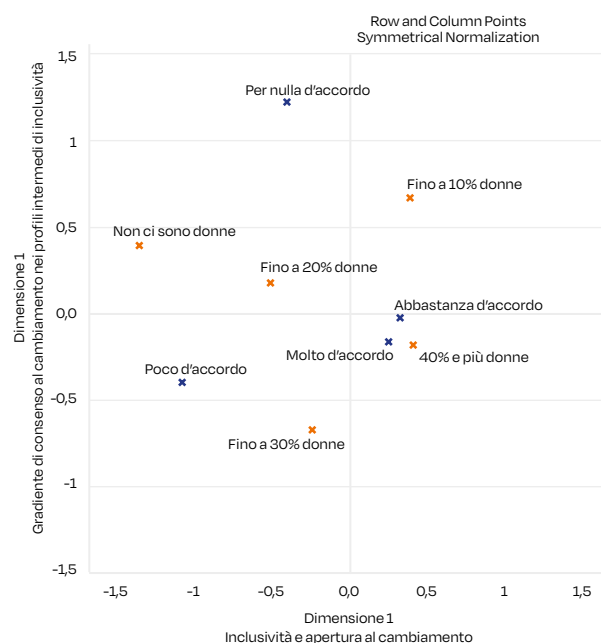
Analisi delle corrispondenze semplici tra percentuale di donne tra i collaboratori e percezione (accordo) dei cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni.

L'analisi delle corrispondenze semplici applicata alla relazione tra percentuale di collaboratori donne in azienda e percezione (accordo) dei cambiamenti organizzativi introdotti negli ultimi tre anni mostra quanto già evidenziato dal grafico nella Figura 72 nel corpo del testo: una maggiore presenza femminile tra i collaboratori tende ad associarsi a un atteggiamento più positivo nei confronti dell'innovazione organizzativa, mentre la scarsità o assenza di donne corrisponde più frequentemente a resistenze o basso accordo.

OVERVIEW ROW POINTS				
Quanto è d'accordo con l'affermazione L'azienda ha introdotto cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni?	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Per nulla d'accordo	0,107	-0,36	1,216	0,034
Poco d'accordo	0,163	-0,962	-0,401	0,038
Abbastanza d'accordo	0,425	0,295	-0,031	0,011
Molto d'accordo	0,305	0,23	-0,17	0,01
Active Total	1			0,093

OVERVIEW COLUMN POINTS				
Percentuale donne collaboratrici	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Non ci sono donne	0,064	-1,21	0,395	0,024
Fino a 10%	0,193	0,356	0,664	0,023
Fino a 20%	0,197	-0,454	0,17	0,014
Fino a 30%	0,176	-0,213	-0,678	0,018
40% e più	0,369	0,37	-0,184	0,014
Active Total	1			0,093

Figura 82. Corrispondenza tra percezione (accordo) dei cambiamenti introdotti in azienda negli ultimi tre anni e percentuale di donne fra i collaboratori.



x Quanto è d'accordo con l'affermazione: L'azienda ha introdotto cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni
x Percentuale donne collaboratrici in azienda

Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Figura 82 mette in luce due dimensioni. La Dimensione 1, "Inclusività e apertura al cambiamento", rappresenta l'asse portante dell'analisi (inertia = 0,047; 50,9% della varianza): alle sue estremità si collocano, da un lato, le aziende senza donne tra i collaboratori, associate più spesso a giudizi di disaccordo rispetto all'introduzione di cambiamenti organizzativi ("per nulla" o "poco d'accordo"), e, dall'altro, le imprese con il 40% e più di donne, associate invece a livelli elevati di accordo ("abbastanza" o "molto d'accordo").

La Dimensione 2, "Gradiente di consenso al cambiamento nei profili intermedi di inclusività", ha un peso minore (inertia = 0,038; 40,4% della varianza), ma contribuisce a evidenziare una certa eterogeneità nei profili intermedi, distinguendo le configurazioni con inclusività femminile moderata. Per esempio, le aziende con circa il 10% di donne collaboratrici si collocano più vicino alle posizioni di accordo, mentre quelle con il 20–30% mostrano collocazioni più variabili, oscillanti tra livelli medi e bassi di consenso sui cambiamenti organizzativi.

Questo grafico riflette, su una proiezione bidimensionale, la significatività statistica al limite ($p=,041$) riscontrata nell'incrocio tra le due variabili rappresentate nel grafico della Figura 71 nel corpo del testo.

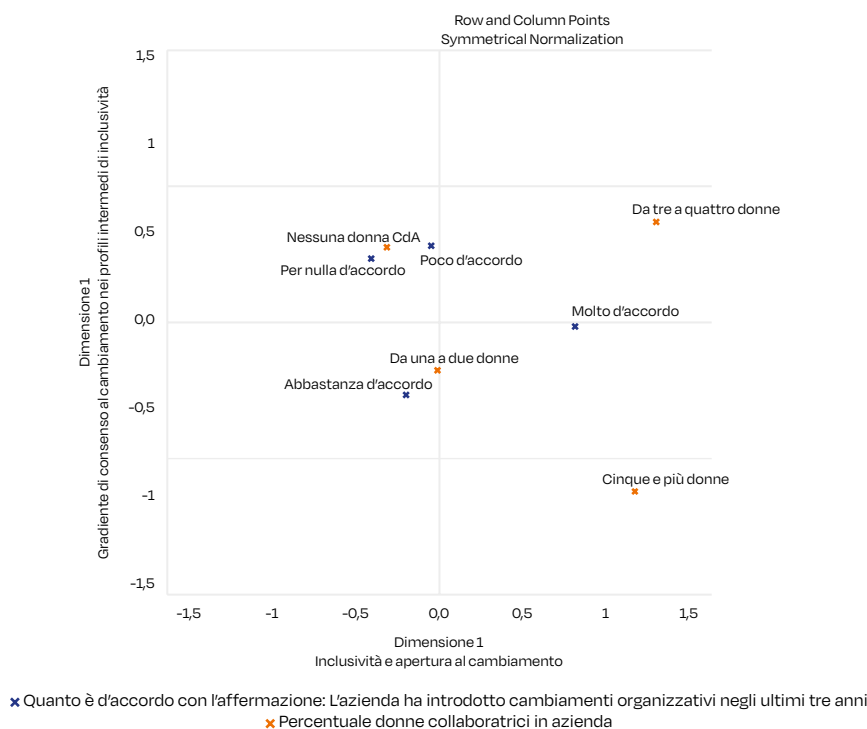
Analisi delle corrispondenze semplici tra numero donne nel CdA e percezione (accordo) attività dell'azienda in ricerca e sviluppo.

L'analisi delle corrispondenze applicata alla relazione tra numerosità di donne nel CdA e percezione (accordo) dell'attività aziendale rivolta a ricerca e sviluppo conferma quanto già emerso nella tabella raffigurata nella Figura 73: una maggiore presenza femminile nel CdA è correlata a un più alto grado di accordo sull'impegno dell'azienda in attività di ricerca e sviluppo, mentre i CdA a composizione prevalentemente maschile risultano più spesso associati a posizioni di disaccordo.

OVERVIEW ROW POINTS				
Quanto è d'accordo con l'affermazione L'azienda svolge attività di ricerca e sviluppo?	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Per nulla d'accordo	0,16	-0,501	0,469	0,019
Poco d'accordo	0,252	-0,067	0,564	0,019
Abbastanza d'accordo	0,393	-0,25	-0,537	0,032
Molto d'accordo	0,196	0,993	-0,03	0,05
Active Total	1			0,12

OVERVIEW COLUMN POINTS				
Donne nel CdA	Mass	Score in Dimension		Inertia
		1	2	
Nessuna donna CdA	0,313	-0,393	0,553	0,034
Da una a due donne CdA	0,601	-0,019	-0,352	0,017
Da tre a quattro donne CdA	0,074	1,588	0,733	0,057
Cinque e più donne CdA	0,012	1,433	-1,24	0,011
Active Total	1			0,12

Figura 83. Corrispondenza tra numero di donne nel CdA e percezione (accordo) che l'azienda svolga attività di ricerca e sviluppo.



Fonte: elaborazione degli autori su dati dei questionari raccolti.

La Tabella 83 evidenzia due dimensioni. La Dimensione 1 rappresenta l'asse portante dell'analisi (inertia = 0,067; 56,1% della varianza) ed è stata denominata *"Inclusività femminile nei ruoli apicali (governance) e orientamento verso R&S"*, in quanto alle sue estremità orizzontali si collocano, da un lato, i CdA senza donne o con una presenza molto ridotta (nessuna o 1–2 donne), associati più spesso a risposte di disaccordo ("per nulla" o "poco d'accordo") rispetto all'impegno in attività di ricerca e sviluppo, e, dall'altro, i CdA con tre o più donne, collegati invece a posizioni di consenso più elevate ("abbastanza" o "molto d'accordo").

La Dimensione 2 ha un peso minore (inertia = 0,052; 43,6% della varianza) ma contribuisce a distinguere le configurazioni intermedie ed è stata denominata *"Gradiente di intensità dell'inclusione e consenso verso R&S"*. Essa mostra, ai suoi estremi verticali, da un lato i CdA con 3–4 donne e quelli privi di donne, che tendono maggiormente al disaccordo, e, dall'altro, i CdA con 5 o più donne, più frequentemente associati a livelli moderatamente più elevati di accordo, evidenziando un passaggio da resistenze a una maggiore apertura all'innovazione.

In sintesi, il grafico conferma che al crescere dell'inclusività femminile nella *governance* aumenta anche il grado di accordo sull'impegno dell'azienda nelle attività di ricerca e sviluppo, pur con alcune differenziazioni nei profili intermedi, che presentano livelli meno lineari di consenso.

APPENDICE 2: IL WORKSHOP DI CONDIVISIONE DEI RISULTATI PRELIMINARI DELLA RICERCA

Nel dicembre del 2024 è stato organizzato un workshop dedicato alla discussione dei risultati preliminari della ricerca. Il workshop, della durata di tre ore, è stato organizzato per: a) raccogliere dei feedback strutturati sulle analisi *field* condotte mediante il *database* quantitativo e qualitativo; b) validare alcune ipotesi interpretative delle evidenze empiriche emerse dall'analisi dei dati.

Hanno preso parte all'incontro imprenditrici e imprenditori e rappresentanti della Camera di commercio, della Provincia di Cuneo e delle principali associazioni economiche del territorio, quali Confindustria, Confcommercio e Confartigianato.

Di seguito vengono sintetizzati i principali elementi di riflessione emersi durante il dibattito.

La pianificazione del processo di successione. La discussione ha evidenziato che nelle aziende familiari manca un piano di successione formalizzato. Questo accade prevalentemente nelle imprese di prima generazione, ma si riscontra anche in quelle di seconda generazione. L'ingresso delle nuove generazioni avviene spesso in modo spontaneo, senza una strategia definita e generalmente a partire da ruoli operativi. Tipicamente non esiste un percorso definito di sviluppo interno per le nuove generazioni e raramente la generazione che guida l'azienda sente il bisogno di procedere in questo senso.

Le imprenditrici nel processo di successione. L'ingresso in azienda delle donne espressione della proprietà familiare è stato particolarmente complesso. Le donne hanno dovuto negoziare l'ingresso in azienda con la generazione alla guida, esplicitando il desiderio di entrare nei ruoli di *management*. L'ingresso delle donne della famiglia è visto come temporaneo ovvero fino al momento in cui si sposano o hanno figli e quindi scelgono la famiglia, per cui non sono pienamente considerate nell'ambito dei processi di successione. Le donne attualmente presenti nelle aziende familiari, con ruoli apicali, sono attivamente impegnate per creare le premesse di una successione imprenditoriale paritetica e ritengono che il supporto all'ingresso delle rappresentanti femminili delle nuove generazioni non possa essere lasciata al caso.

Le azioni a supporto dell'inserimento delle nuove generazioni. Pur in assenza di una pianificazione formale, il processo di transizione accompagnato da un sostegno attivo da parte di uno o più esponenti delle generazioni precedenti e di manager già operativi in azienda può garantire un migliore risultato nella successione imprenditoriale. Emerge quindi l'importanza di un'attività che potremmo definire di *coaching* che consente il passaggio delle competenze manageriali e delle cosiddette *soft skills* che consentono un proficuo inserimento nella struttura dei rappresentanti delle nuove generazioni.

La co-conduzione e il rapporto tra le generazioni. La coabitazione tra diverse generazioni all'interno dell'azienda è un tema raramente dibattuto, che ha un ruolo critico nella riuscita del processo di successione imprenditoriale. Questo processo avviene generalmente in modo spontaneo, non



pianificato e non gestito. Non sono emerse sul territorio delle iniziative formative per preparare i rappresentanti delle famiglie alla gestione di questa fase di transizione, che si può protrarre per un periodo di tempo anche estremamente lungo. Sarebbe opportuno concentrare le attività di ricerca e formazione su questo processo, definendo delle *best practice* di riferimento che possono essere implementate dalle aziende familiari.

BIBLIOGRAFIA

Ahrens J. P., Calabrò A., Huybrechts J., Woywode M. (2019), *The Enigma of the Family Successor–Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt*, in «Entrepreneurship: Theory and Practice», 43(3), 437–474. <https://doi.org/10.1177/1042258718816290>.

Anderson R. C., Mansi S. A., Reeb D. M. (2003), *Founding family ownership and the agency cost of debt*, in «Journal of Financial economics», 68(2), 263–285.

Austrian Institute for SME Research (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*.

Basco R., Campopiano G., Calabrò A., Kraus S. (2019), *They are not all the same! Investigating the effect of executive versus non-executive family board members on firm performance*, in «Journal of Small Business Management», 57, 637–657.

Belcredi M., Enriques L. (2015), *Institutional investor activism in a context of concentrated ownership and high private benefits of control: The case of Italy*, in «Research handbook on shareholder power», Edward Elgar Publishing, 383–403.

Bennedsen M., Meisner K., Francisco N., Rez-Gonzalez P. É., Gonzalez G., Wolfenzon D. (2007), *Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance*, <http://qje.oxfordjournals.org/>

Bianchi M., Bianco M. (2006), *Italian corporate governance in the last 15 years: from pyramids to coalitions?*, ECGI-Finance Working Paper, 144.

BNP Paribas, *Family governance in Europe: trends and insights*, 2023.

Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2001), *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, 14(1), 37–48, doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x

Caiazza R., Phan P. H., Simoni M. (2023), *Theoretical and empirical differences between the interlocked boards of family and non-family firms*, in «Journal of Family Business Strategy», 14(2), 100518.

Calabrò A., Minichilli A., Amore M. D., Brogi M. (2018), *The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*, in «Strategic Management Journal», 39(7), 2014–2035.

Camera di commercio di Cuneo (2024), *Rapporto Cuneo 2024: dati relativi al 2023*. <https://www.cn.camcom.it/sites/default/files/uploads/documents/Studi/RapportoCuneo2024/versione%20per%20sito.pdf>

Camera di commercio di Cuneo (2025), *Rapporto Cuneo 2025: dati relativi al 2024*. <https://www.cn.camcom.it/sites/default/files/uploads/documents/RapportoCuneo/RapportoCuneo2025/Rapporto%20Cuneo%202025%20per%20sito.pdf>

Carbonero F., Devicienti F., Manello A., Vannoni D. (2021), *Women on board and firm export attitudes: Evidence from Italy*, in «Journal of Economic Behavior & Organization», 192, 159–175. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.10.011>

Casabianca E., Kovacic M., Papadimitriou E. (2022), *JRC Statistical audit of the Women's Empowerment Progress Index 2022*, EUR 31201 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC130533>

Chirico, F. (2008) *Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies*, in «International Small Business Journal» 26(4), 433–462, <https://doi.org/10.1177/0266242608091173>

Comi S., Grasseni M., Origo F., Pagani L. (2020), *Where Women Make a Difference: Gender Quotas and Firms' Performance in Three European Countries*, ILR Review, Cornell University, ILR School, 73(3), 768-793.

Corbetta G. G., Minichilli A., De Angelis D. (2010), *Le imprese familiari*, in *Milano Produttiva*, Milano, Bruno Mondadori, 38-48.

Corbetta G. G., Minichilli A., Quarato F. (2011), *Osservatorio AUB su tutte le Aziende Familiari di medie e grandi dimensioni*.

Cristofaro C. L., Bonomi S., Reina R. (s.d.), *Tacit Knowledge and Skills Transfer in Family Business During Generational Succession*.

Cruz C.C., Gomez-Mejia L.R., Becerra M. (2010), *Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: ceo-tmt relationships in family firms*, in «Academy of Management Journal», 53, 69-89.

Cucculelli M., Micucci G. (2008), *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, <http://ssrn.com/abstract=1160220> Temididiscussione

Csizmadia P., Makó C., Heidrich B. (2016), *Managing Succession and Knowledge Transfer in Family Businesses: Lessons from a Comparative Research*, in «Vezetéstudomány / Budapest Management Review», 47(11), 59-69, <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.07>

D'Angelo V., Amore M. D., Minichilli A., Chen K. X., Solarino A. M. (2023), *Family agents*, in «Journal of Family Business Strategy», 14(2), 100548.

Daspit J. J., Chrisman J. J., Sharma P., Pearson A. W., Mahto R. V. (2018), *Governance as a source of family firm heterogeneity*, in «Journal of Business Research», 84, 293-300.

Davis P. S., Harveston P. D. (1999), *In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm*, 12(4), 311323, doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00311.

EIGE - European Index of Gender Equality (2024), *Comparing Work scores in 2024 edition*, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/compare-countries/work/bar>

EU (2022), *Directive 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures*, OJ L 315/44, 44-59.

EU (2009), *Final report of the expert group overview of family-business - relevant issues research, networks, policy measures and existing studies*.

Favero C. A., Giglio S. W., Honorati M., Panunzi F. (2006), *The Performance of Italian Family Firms*, http://ssrn.com/abstract_id=918181 www.ecgi.org/wp

García-Meca E., Santana-Martín D. J. (2023), *Board gender diversity and performance in family firms: exploring the faultline of family ties*, in «Review of Managerial Science», 17, 1559-1594, <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00563-3>

Gordini N. (2012), *The Impact of Outsiders on Small Family Firm Performance: Evidence From Italy*, in «World Journal of Management», 4 (2).

Herdhayinta H., Lau J., Shen C. H. H. (2021), *Family female directors versus non-family female directors: Effects on firm value and dividend payouts in an extreme institutional environment*, in «British Journal of Management», 32(4), 969-987.

INPS (2024), *Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati INPS*, https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/dati-analisi-bilanci/attivita-ricerca/Analisi_generi_web.pdf

ISTAT (2024), *Occupati e disoccupati Ottobre 2024*, https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/CS_Occupati-e-disoccupati_OTTOBRE_2024.pdf

ISTAT (2024), *Rapporto BES, benessere equo e sostenibile in Italia 2023*, <https://www.istat.it/it/files/2024/04/3.pdf>

Jacobs M., Mazzucato M., a cura di, (2016), *Rethinking Capitalism. Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth*, Chichester, Wiley-Blackwell in association with Political Quarterly Publishing.

Kaiser H. F. (1958), *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*, in «Psychometrika», 23, 187-200.

KPMG (2024), *Unlocking legacy - The path to superior growth in family businesses*.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, in «The Journal of Finance», 54(2), 471-517.

Lansberg I. (1988), *The Succession Conspiracy*, 1(2), 119-143, doi:10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x

Loden M. (1987), *Recognizing Women's Potential: No Longer Business as Usual*, in «Management Review», 76(12), 44.

Mediobanca - Ufficio Studi (2024) *Dati cumulativi di 1900 società italiane (2014-2023)*. Mediobanca, <https://www.areastudimediobanca.com/it/product/dati-cumulativi-di-societa-italiane>

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R. H., Cannella Jr A. A. (2007), *Are family firms really superior performers?*, in «Journal of Corporate Finance», 13(5), 829-858.

Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2003), *Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business* in «Journal of Business Venturing», 18(4), 513-531.

Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms*, in «Journal of Management Studies», 51(7), 1153-1179.

Minichilli A., Zattoni A., Zona F. (2009), *Making boards effective: An empirical examination of board task performance*, in «British Journal of Management», 20(1), 55-74.

Molly V., Laveren E., Deloof M. (s.d.). *Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance*, <https://doi.org/10.1>

Onorati M. G. (2024), *Unveiling Consumer Dynamics. Multivariate Analysis Techniques to Navigate Hidden Patterns of Consumption in Transition Times*, Bruxelles, IARC-ETQA Publishers, vol. 1, p. 1-96, doi: <https://doi.org/10.69120/9782931089231>

Quarato F., Salvato C., Corbetta G. (2024), *Sintesi dei risultati della XV edizione dell'Osservatorio AUB*, Milano, Università Bocconi.

Quarato F., Cambrea D. R., Laviola F. (2023), *CEO Succession and Shared Leadership: Which factors shape firm performance?*, in «Corporate Governance and Research & Development Studies», 1, 103-130, <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2023oa15766>



Rubino F. E., Tenuta P., Cambrea D. R. (2017), *Board characteristics effects on performance in family and non-family business. A multi-theoretical approach*, in «Journal of Management & Governance», 21, 623-658.

Santarelli E., Lotti F. (2005), *The survival of family firms: The importance of control and family ties*, in «International Journal of the Economics of Business», 12(2), 183-192, <https://doi.org/10.1080/13571510500127246>

Sirmon D. G., Hitt M. A. (2003), *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 27(4), 339-358.

TEHA - The European House Ambrosetti (2024), *Observatory on Women's Empowerment 2024*, <https://www.ambrosetti.eu/en/women-empowerment-observatory>

UNDP, UN Women (2023), *The Paths to Equal. Twin indices on women's empowerment and gender equality*, New York, <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/07/the-paths-to-equal-twin-indices-on-womens-empowerment-and-gender-equality>

United Nations (2015), *The Sustainable Development Agenda. Sustainable Development Goals. Goal 5. Gender Equality*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>

Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership, control and management affect firm value?*, in «Journal of financial Economics», 80(2), 385-417.

WEF – World Economic Forum (2022), *Global Gender Gap 2022*, Insight Report June 2022, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>

WEF – World Economic Forum (2024), *Global Gender Gap 2024*, Insight Report June 2024, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

Wendy L., Martin G., Lumpkin T. (s.d.) *From entrepreneurial orientation to "family orientation". Generational differences in the management of family businesses*, Raymond Family Business Institute Award, Digital Collections at Babson College.

Zahra S. A. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, in «Family Business Review», 18, 23-40.

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

INDICE DELLE FIGURE

p.	16	Figura 1. Indice UE SheWorks (2024)
	19	Figura 2. Panoramica sul tessuto imprenditoriale della provincia di Cuneo (secondo trimestre 2025).
	20	Figura 3. Distribuzione dimensionale delle imprese in provincia di Cuneo, Piemonte e Italia.
	22	Figura 4. Assetto proprietario delle imprese con sede legale in provincia di Cuneo.
	22	Figura 5. Distribuzione del campione per area geografica.
	24	Figura 6. Tasso di variazione dei ricavi.
	24	Figura 7. Ricavi per addetto.
	25	Figura 8. Produttività degli investimenti materiali.
	25	Figura 9. Percentuale di ROS (Return on Sales).
	26	Figura 10. Percentuale di ROIC (Return on Invested Capital).
	26	Figura 11. Tasso d'indebitamento.
	27	Figura 12. Tasso di variazione dei ricavi nel settore manifatturiero.
	27	Figura 13. Percentuale di ROS (Return on Sales) nel settore manifatturiero.
	29	Figura 14. Percentuale di ROE (Return on Equity). Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.
	29	Figura 15. Percentuale di ROI (Return on Investment). Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.
	29	Figura 16. Rapporto d'indebitamento. Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.
	30	Figura 17. Spese in R&S (Ricerca&Sviluppo). Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.
	30	Figura 18. Spese per diritti di brevetti industriali. Familiari CN e familiari Osservatorio AUB.
	31	Figura 19. ROE e ROI sul campione totale.
	31	Figura 20. ROE familiare vs non familiare.
	32	Figura 21. ROI familiare vs non familiare.
	32	Figura 22. Rapporto dimensione e numero di dipendenti. Familiari vs non familiari.
	33	Figura 23. Rapporto dimensione e fatturato. Familiari vs non familiari.
	33	Figura 24. Debiti su attivo totale sul campione totale.
	34	Figura 25. Liquidità su attivo totale sul campione totale.
	35	Figura 26. Organi di governo. Campione totale, non familiari e familiari.
	35	Figura 27. Numerosità CdA. Familiari, non familiari e campione totale.
	36	Figura 28. Percentuale delle consigliere donne. Familiari, non familiari e campione totale.
	36	Figura 29. Percentuale dei consiglieri locali nelle aziende familiari e non familiari.
	37	Figura 30. Familiarità dei leader nelle imprese familiari.
	37	Figura 31. Età media AD. Aziende familiari e non familiari.
	38	Figura 32. Età media dei presidenti. Aziende familiari e non familiari.
	38	Figura 33. Caratteristiche degli AU.

- 38 Figura 34. Età degli AU.
- 41 Figura 35. Relazione tra dimensione e *performance*.
- 41 Figura 36. Relazione tra liquidità e *performance*.
- 46 Figura 37. Distribuzione delle aziende rispondenti per macro settore di attività.
- 46 Figura 38. Quota di esportazioni rispetto ai ricavi totali.
- 47 Figura 39. Numero di generazioni della/e famiglia/e proprietaria/e.
- 47 Figura 40. Distribuzione della proprietà dell'azienda.
- 49 Figura 41. Numero di familiari attivi nell'azienda di famiglia per fascia di età.
- 49 Figura 42. Fascia di età che detiene il controllo effettivo strategico/decisionale dell'azienda.
- 50 Figura 43. Posizionamento circa lo stadio di successione aziendale.
- 51 Figura 44. Organizzazione familiare dell'azienda.
- 52 Figura 45. Percezione del grado di innovazione aziendale.
- 52 Figura 46. Diffusione dell'attività di ricerca e sviluppo.
- 53 Figura 47. Percentuale sul fatturato degli investimenti in innovazione di prodotto e di processo e in ricerca e sviluppo (media ultimi tre anni, % su fatturato).
- 53 Figura 48. Ambito di investimento in innovazione e ricerca e sviluppo negli ultimi tre anni.
- 53 Figura 49. Soggetti collaboratori negli ultimi tre anni.
- 54 Figura 50. Tipologie di cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni.
- 55 Figura 51. Tipologie di proprietà dell'azienda.
- 55 Figura 52. Numero di componenti del CdA.
- 56 Figura 53. Tipologie di composizione del CdA.
- 56 Figura 54. Tipologie di direzione dell'azienda/*top management* (CEO, CFO, COO, ecc.).
- 57 Figura 55. Posizionamento circa lo stadio di successione aziendale.
- 57 Figura 56. Presa in considerazione dell'opzione di vendita.
- 59 Figura 57. Numero di componenti del CdA.
- 59 Figura 58. Tipologie di composizione del CdA.
- 59 Figura 59. Tipologie di direzione dell'azienda/*top management* (CEO, CFO, COO, ecc.).
- 60 Figura 60. Numero di donne nel CdA.
- 61 Figura 61. Ambito di investimento in innovazione e ricerca e sviluppo negli ultimi tre anni.
- 61 Figura 62. Soggetti coinvolti per l'avvio di collaborazioni negli ultimi tre anni.
- 63 Figura 63. Partecipazione di una donna alla fondazione della società.
- 64 Figura 64. Presenza di donne nel CdA dell'azienda.
- 64 Figura 65. Ampiezza del CdA (numero membri) e componente femminile (donne nel CdA).
- 65 Figura 66. Appartenenza alla famiglia proprietaria delle donne nel CdA.
- 66 Figura 67. Appartenenza alla famiglia proprietaria delle donne dirigenti/*top management* (escluso CdA).

- 66 Figura 68. Componente femminile tra i dirigenti dell'azienda (escluso CdA).
- 67 Figura 69. Componente femminile tra i collaboratori dell'azienda.
- 69 Figura 70. Presenza donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti/manager in azienda.
- 69 Figura 71. Rapporto tra donne dirigenti/manager (escluso il CdA) e presenza dell'azienda all'estero.
- 70 Figura 72. Corrispondenza tra percentuale di donne tra i collaboratori.
- 71 Figura 73. Numero di donne nel CdA e percezione (accordo) che l'azienda svolga attività di ricerca e sviluppo.
- 82 Figura 74. Genere dei consiglieri esecutivi.
- 82 Figura 75. Consiglieri esecutivi nelle aziende familiari.
- 83 Figura 76. Percentuale di consiglieri *interlocked*.
- 83 Figura 77. Genere dei consiglieri *interlocked*.
- 83 Figura 78. Consiglieri *interlocked* nelle aziende familiari.
- 82 Figura 79. *Screeplot* delle componenti in base agli autovalori.
- 87 Figura 80. Corrispondenza tra ampiezza del CdA e numerosità presenza donne nel CdA
- 89 Figura 81. Corrispondenza tra presenza donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti/manager.
- 90 Figura 82. Corrispondenza tra percezione (accordo) dei cambiamenti introdotti in azienda negli ultimi tre anni e percentuale di donne fra i collaboratori.
- 92 Figura 83. Corrispondenza tra numero di donne nel CdA e percezione (accordo) che l'azienda svolga attività di ricerca e sviluppo.



| INDICE DELLE TABELLE

p.	23	Tabella 1. Distribuzione della popolazione per settore di attività.
	39	Tabella 2. Assetto proprietario e redditività.
	40	Tabella 3. <i>Governance, management</i> e redditività.
	40	Tabella 4. <i>Governance, management</i> e redditività. Familiari vs non familiari.
	44	Tabella 5. Struttura del questionario.
	45	Tabella 6. Distribuzione delle aziende per area geografica.
	45	Tabella 7. Ubicazione delle aziende in altre sedi.
	48	Tabella 8. Composizione del CdA e del <i>top management</i> dell'azienda.
	65	Tabella 9. Chi-Square Tests per la Figura 65.
	68	Tabella 10. Presenza di donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti o manager nell'impresa.
	69	Tabella 11. Chi-Square Tests per la Figura 70.
	70	Tabella 12. Chi-Square Tests per la Figura 72.
	71	Tabella 13. Chi-Square Tests per il grafico nella Figura 73.
	72	Tabella 14. Struttura delle componenti e variabili esplicative.
	84	Tabella 15. KMO e Test di Bartlett.
	85	Tabella 16. Struttura fattoriale.

