

# I imprenditôrs sucessôrs sono mancul sodisfats dai imprenditôrs fondadôrs?

DANIEL PITTINO\*

**Ristret.** Un numar simpri plui grant di ricercjis al met a confront la sodisfazion professionâl dai lavoradôrs dependents cun chê dai lavoradôrs autonomi. Pe prime volte, o vin puartât indenant un studi esploratîf par confrontâ i nivei e i fatôrs clâf da la sodisfazion lavorative dai imprenditôrs fondadôrs e sucessôrs, ven a stâi che o vin metût a confront i imprenditôrs che a direzin la imprese che a àn fondât e i imprenditôrs che a vuidin une imprese ereditade de famee. O concetualizìn il leam jenfri la cundizion di fondadôr o sucessôr e la sodisfazion professionâl fasint jeve su la nozion di utilitât procedurâl, che e fâs riferiment ae gratificazion che i individuîs a sintin intal procès di puartâ indenant un compit. Fasint riferiment a la nozion di podê discrezionâl de post sucession, o sostignìn che, tal câs dai sucessôrs, il contest sociâl e organizatîf des impresis di famee al è mancul favorevul ae utilitât procedurâl.

**Peraulis clâf.** Imprenditôrs, Sodisfazion lavorative / sodisfazion professionâl, fondadôrs, sucessôrs, impresis familiârs.

**1. Introduzion.** Il studi da la sodisfazion lavorative al è al centri de ricercje intal cjamp dal compuartament organizatîf zaromai da la metât dal secul XX. La sodisfazion professionâl dai lavoradôrs dependents e je stade metude in relacion cun risultâts organizatîfs impuartants sicu produtivitât, dedizion, cambi dal personâl, assenteisim, compuartaments proatîfs (Bateman, Organ 1983; Judge et al. 2001). In timps plui resints si è manifestât un interès gnûf pal teme de sodisfazion lavorative cun riuart ai lavoradôrs autonomi (Álvarez, Sinde-Cantorna 2014; Bradley, Roberts 2004; Millán et al. 2011; Schjoedt 2009). Al è stât dimostrât in

---

\*Dipartiment di Economie e Statistiche, Universitât dal Friûl, Udin, Italie. E-mail: daniel.pittino@uniud.it

maniere sistematiche che i lavoradôrs autonomi a àn un nivel plui alt di sodisfazion lavorative, fenomen, chest, che al pues jessi spiegât so redut cu la teorie de utilitat procedurâl. Tal specific, i lavoradôrs autonomi a son plui sodisfats parcè che, rispjet ai lavoradôrs dipendents, a gjoldin di plui autonomie e di une paronance plui grande dal mût di davuelzi il lôr lavôr. Jenfri dai lavoradôrs autonomi, il nivel di sodisfazion professionâl che a train dal lôr lavôr al è giudicât di impuartance centrâl, dal moment che al pues influençâ la eficacitat de *leadership*, la energjie e l'entusiasim dal imprenditôr, la entitat dai investiments e la sorevivenca de imprese (Bradley, Roberts 2004).

Cun dut achel, al è dome un numar une vore limitât di studis che al analize lis diferencis di sodisfazion professionâl dai imprenditôrs, valutant l'impad des carateristichis psicologjichis o demografichis. Un esempli al è il studi di Cooper e Artz (1995), che, su la fonde da la teorie des spietis, al dimostre che par solit lis feminis a son plui sodisfatis, spiegantlu cul fat che si riten che lis feminis a vedin ambizions di nivel mancul alt. Tant e tant, individuis di une cierte etât o che a fasin part di une minorance o che a operin in areis depressis, che a varessin di vê spietis di un nivel simil, no mostrin sistematicamentri nivei di sodisfazion plui alts come lis feminis. La scjarsetât di dâts e la ambiguitât dai risultâts a puartin a concludi che al covente fâ ancjemò altris ricercjis su lis diferencis di nivel di sodisfazion professionâl che si manifestin tra diferentis categoriis di imprenditôrs.

Massime une lacune te letierature e je di impuartance particolâr: e mancje une analisi dai nivei di sodisfazion dai sucessôrs tes impresis familiârs. E je, o disevin, une lacune di no pocje rilevanca parcè che un grant numar di imprenditôrs al comence la sô cariere lavorative propit cjapant in man la imprese di famee (Parker, Van Praag 2010). Cun di plui, i studis su lis impresis familiârs a metin in lûs che puartà fin insom cun sucès la transizion de *leadership* e de proprietât al è une des sfidis plui grandis pe sorevivenca di une imprese familiâr (De Massis, Chua, Chrisman 2008; Nordqvist et al. 2013). Lis impresis familiârs che a àn di traviersâ il procès di sucession dispès si cjatin a frontâ une menace pe lôr sorevivenca (Stamm, Lubinski 2011) e, viodude la impuartance grandonone che il rûl dal imprenditôr, tant che paron e aminstradôr, al à tal contest di une imprese familiâr, al è resonevul ritignê che i episodis di insucès e faliment che si verificchin daspò di une sucession a puedin dipendi des

carateristichis e atitudins da la persone che e cjape in man la *leadership* (Daily et al. 2002). Tal specific, si podarès afermâ che il sucessôr al sedi une sorte di “imprenditôr dipendent” par vie de minôr autonomie che al à tal dâ forme a lis ativitâts de imprese e tal cjapå decisions. I sucessôrs a son plui vincolâts di rêts, routines, e schemis che bielzà esistin te organizazion e a àn mancûl libertât di sperimentâ e di meti in at lis lôr ideis imprenditoriâls (Begley 1995; Begley, Boyd 1987; Birley, Norburn 1987; He 2008; Randøy, Goel 2003). Ancjemò altris vincui pai sucessôrs a nassin de fuarte identitât e dai valôrs che a caraterizin lis impresis familiârs e che a son il teren dulà che lis decisions imprenditoriâls a son dispès fuartementri inlidrisadis (Miller, Le Breton-Miller, Lester 2011).

Lis cundizions che o vin descrit fin achì a fasin pensâ che i sucessôrs a vedin mancûl oportunitâts di trai une utilitât procedurâl dal rûl imprenditoriâl e che chest a sô volte al influissi sul lôr nivel di sodisfazion lavorative. Par chest motîf, il fin de nestre ricercje al è chel di valutâ se i sucessôrs a son significativementri mancûl sodisfats rispjet ai fondadôrs e fin a ce pont che lis risultivis di utilitât peadis ai risultâts a son impuartantis rispjet a chês procedurâls. tal determinâ la sodisfazion lavorative dai fondadôrs e dai sucessôrs. La analisi e je stade puartade indenant cjaçant in considerazion un campion di 232 imprenditôrs che a vuidin impresis di dimensions piçulis o mediis che a operin in Italie. Il nestri studi al intint contribuì a la ricercje tal cjamp de sodisfazion lavorative dai lavoradôrs autonomi, metint in lûs il rûl che a àn i contescj organizatîf e sociâl tal determinâ atitudins diferentis viers il lavôr e la carriere imprenditoriâl.

L'articul al è strutturât in cuatri sezions. Te prime, o delineìn il nestri model concetuâl e o disvilupìn lis nestris ipotesis. Te seconde, o presentin il metodi e lis variabilis. Te tierce o ripuartìn la analisi. Te cuarte o discutìn i risultâts e o esponìn lis conclusions.

## **2. La teorie da la utilitât procedurâl e la sodisfazion dai imprenditôrs.**

**Il câs dai imprenditôrs sucessôrs.** Daûr de teorie da la utilitât procedurâl, formulade di Frey adun cun altris ricercjadôrs (Frey et al. 2004; Frey, Stutzer 2005), al è une vore probabil che i individus a rigjavin une utilitât no dome dai risultâts otignûts, ma ancje da lis cundizions che a puartin a chescj risultâts. Lis cundizions di lavôr a puedin jessi consideradis un fatôr decisîf rilevante da la utilitât procedurâl (Benz, Stutzer 2003),

ma, plui in gjenêrâl, la impuartance de utilitât procedurâl e met in evi-  
dence il fat che la sodisfazion professionâl no nas dome de pussibilitât di  
otignî dal lavôr risultâts strumentâi (par esempli, un compens monetari  
che al permeti il consum di bens e servizis), ma ancje dal contest e dai  
contignûts dal lavôr stes. Chest concet di utilitât procedurâl al è stât do-  
prât par studis che a metevin a confront la sodisfazion dai lavoradôrs au-  
tonoms e dai lavoradôrs dipendents. La sodisfazion professionâl siste-  
maticamentri plui alte de bande dai lavoradôrs autonomi par solit e ven  
spiegade cuntun grât di autonomie plui alt che i lavoradôrs autonomi a  
àn tal lôr lavôr (Álvarez, Sinde-Cantorna 2013; Lange 2012).

Al somee che libertât e autonomie a influencin un specific gjenar di  
utilitât procedurâl. Massime intun contest lavoratîf, i individuîs a àn la  
percezion di lâ indenant suntune strade di autodeterminazion (e duncje  
a àn une percezion di utilitât procedurâl) cuant che il lôr lavôr ur permet  
di rivâ a un nivel alt di autonomie, di esprimi la lôr creativitât, di decidi  
ce fâ e cemût fâlu. E di fat Block e Koelligner (2009) a àn dimostrât che,  
si ben che il profit economic al resti il fatôr plui impuartant de sodisfazion  
lavorative tal so complès, la utilitât procedurâl e contribuîs in maniere si-  
gnificative a dâ cont dal nivel plui alt di sodisfazion dai lavoradôrs au-  
tonoms. Di fat, se di une bande i lavoradôrs autonomi che a àn scugnût  
cjapâ chest gjenar di percors lavoratîf, par solit, a son mancûl sodisfats, di  
chê altre bande, se o cjapìn in considerazion i lavoradôrs dipendents che a  
gjoldin di un nivel alt di libertât, o viodin che la difference cui lavoradôrs  
autonomi e sparîs (Hundley 2001). Istesementri, cuant che Van den Heu-  
vel e Wooden (1997) a metin a confront i lavoradôrs dipendents cuntun  
sotinsiemi di lavoradôrs autonomi, che i autôrs a definissin “lavoradôrs  
autonomi dipendents” par vie che il lôr mût di operâ al è une vore condi-  
zionât da lis proceduris di un unic e grant client, no cjatin nissune dife-  
rence tal grât di sodisfazion cui lavoradôrs dipendents.

In plui da la entitât de autonomie, ancje altris fatôrs a son stâts associâts  
cul nivel plui alt di sodisfazion dai lavoradôrs autonomi. Di fat, i lavo-  
radôrs autonomi a tindin a trai sodisfazion ancje da la varietât dai lôr com-  
pits e da la flessibilitât dai lôr impegnis di lavôr che ur permet di sodisfâ di-  
bisugnis colegadis a la lôr vite no lavorative; cun di plui, i lavoradôrs au-  
tonomi a àn ancje plui oportunitâts di meti a pro lis abilitâts cuistadis tal  
lôr percors educatîf, parcè che a àn la pussibilitât di modelâ il lôr lavôr e  
la lôr imprese in mût di impleâ te miôr maniere il lôr capitâl uman.

2.1. *Imprenditôrs sucessôrs e imprenditôrs fondadôrs.* I lavoradôrs autonomi no son un insiemi indifferenziât di individuis. A puedin diferenziâsi par diviers aspjets, tra chescj un cruciâl al è la “modalitât di jentrade”, val a dî cemût che a son jentrâts tal mont imprenditoriâl (Parker, Van Praag 2011). I imprenditôrs a puedin fondâ la lôr imprese ma a puedin ancje cjapâ sù une imprese za esistente, ancje une imprese che e parten bielzà ae lôr famee.

Il nivel di sodisfazion dai sucessôrs di une imprese familiâr al somee un fatôr di particolâr impuartance, stant che al podarès jessi in relacion cu lis dificultâts che cetantis impresis familiârs a traversin cuant che a àn di frontâ la transizion gjenerazionâl. La leterature su lis impresis familiârs e à metût in lûs che dome il 30% des impresis familiârs a sorevinin daspò de prime gjenerazion e adiriture dome il 10% al rive a la tierce gjenerazion (Handler 1990, 1992; Davis, Harveston 1998; Lansberg 1999). Cheste percentuâl di insucès e podarès jessi originade di diferencis fundamentâls intes atitudins viers il “lavôr imprenditoriâl” dai sucessôrs rispjet ai fondadôrs (Sharma, Irving 2005; Dawson et al. 2015) .

I sucessôrs, di fat, a operin intune imprese che a esist za e che e à une identitât e une vision za ben definidis, proceduris e routines specifichis, dulà che rûi e posizions a son za ben delineâts. Cun di plui, ancje tal câs che un sucessôr al vedi la volontât e il podê di modificâ chestis proceduris, passâ par une trasformazion radicâl par incressi il sens di apartignince e il nivel di sodisfazion dal sucessôr al podarès no jessi tal interès de imprese e de sô sorevivenca. Par dongje, ancje cuant che il sucessôr al comence un procès di cambiament e inovazion, lis oportunitâts che al à di modelâ la imprese e i siei prodots o servizis daûr dai siei interès e passions e son limitadis di chei che a son la base di cognossince de imprese, i implants e lis proceduris za existents e dal consens dal rest da la famee e massime dal predecessôr. Il confront continui cul predecessôr, un sens di no adeguatece, e un sens dal dovê viers la famee (par esempli, cuant che fradis, sùrs o fîs no àn nissune altre pussibilitât tal marcjât dal lavôr) a puedin gjenerâ un nivel di stress che al cuintribelance il nivel di sodisfazion rigjavât dal fat di jessi un lavoradôr autonom (Cadieux 2007, Handler 1994).

Si che duncje, o podìn formulâ une prime ipotesi.

*Ipotesi 1. I sucessôrs a àn un nivel di sodisfazion professionâl plui bas dai imprenditôrs fondadôrs.*

2.2. *L'efiet moderadôr da la performance aziendâl.* Il rûl da la utilitât procedurâl al pues esplicâ la difference tal nivel di sodisfazion lavorative dai fondadôrs e dai sucessôrs. Pe stesse reson, o podìn ipotizâ che l'otigniment di risultâts economics misurabii al vedi une influence diferente su la sodisfazion percepide di chestis dôs categoriis di imprenditôrs. In particolâr al è interessant analizâ fin a ce pont che la *performance* obietive (e il sucès finanziari) a influissin sul nivel di sodisfazion dai sucessôrs e dai fondadôrs. I fondadôrs che a tindin a massimizâ la lôr utilitât a puedin inviâ azions che no son diretamentri colegadis o adiriture che a son in contrast cu la massimizazion dal profit, se chês azions a son utilis par aumentâ la lôr utilitât individuâl in tiermins di autorealizzazion e autodeterminazion (McCann, Vroom 2013).

Chest, come che a àn osservât Block and Koellinger (2009), no vûl dî che “ai imprenditôrs no ur interessin i bêçs”; dut câs al è stât dimostrât che il preseament de *performance* de imprese al è plui marcât jenfri di chei imprenditôrs che tal lôr lavôr a dan plui impuartance ai obietîfs finanziari. O podìn assumi che i sucessôrs, stant che a àn mancual pussibilitât di trai une utilitât procedurâl da la lôr ativitât imprenditoriâl, a sedin plui puartâts a percepî la *performance* de imprese tant che un fatôr determinant pe lôr sodisfazion. Cheste argomentazion e je in linie cun chei studis che a metin l'acent su la aversion pal risi dal sucessôr, che al è plui preocupât da la capacitât de imprese di gjenerâ utii pes dibisugnis de famee che seneôs di cirî strategiis che a metin in pericul la conservazion dai ecuilibris organizatîfs (Miller, Le Breton-Miller, Scholnick 2008). Tignût cont dal valôr diferent dât ai risultâts finanziari de imprese, o podìn spietâsi che in presince di un bas nivel di *performance*, i fondadôrs a manifestin un grât plui alt di sodisfazion rispjet ai sucessôrs e che cheste difference e sedi mancual marcade in presince di nivei di performance finanziarie alts. Cheste relacion si riflet te:

*Ipotesi 2. L'efiet dai risultâts finanziari de imprese su la sodisfazion imprenditoriâl al è plui marcât pai sucessôrs che no pai fondadôrs, di mût che in presince di une performance finanziarie di nivel alt la difference di nivel de sodisfazion professionâl e deçrès.*

**3. Campion e metodi.** Te suaze di un proget nazionâl inviât dal Ministeri de Istruzion, Universitât e Ricercje, o vin somministrât un sondaç a un campion di 1455 imprenditôrs (aministradôrs delegâts o nivei ecui-

valents cuntune partecipazion proprietarie te imprese) che a son stâs contatâs par telefon tal periodi Lui-Setembar 2012. Dai interpelâs, 237 individuîs a àn rispuindût a un cuistionari strutturât (cuntune percentuâl di rispueste dal 17,7%), daspò di vê eliminât i cuistionaris incomplets e chei che si riferivin a 24 imprenditôrs che a vevin cjapât sù une imprese za esistente, o vin otignût un campion finâl di 147 cuistionaris.

O vin decidût di escludi i imprenditôrs che a vevin cjapat sù une imprese za esistente parcè che chest mût di jentrâ te categorie imprenditoriâl al rapresente une cundizion intermedie tra chê di fondadôr e chê di sucessôr. Similmentri ai fondadôrs, i imprenditôrs che a comprin une imprese za inviade no sintin la responsabilitât di vê di preservâ une ereditât tangjibile e imateriâl; tal stes timp, similmentri ai sucessôrs, si cjatin a frontâ une inerzie organizative e une culture de imprese za delineade. Cheste cundizion e merte un esam aprofondît che magari cussì no il bas numar di câs dal nestri campion no nus permet di fâ. Tai test di robustece o valutìn se cheste sielte al influence i nestris risultâts.

Il cuistionari somministrât al investigave la sodisfazion dai imprenditôrs in relazion al otigniment dai lôr obietîfs di cariere e diviersis carateristicis dal lôr profil professionâl e personâl. I dâts sul profil da la imprese – par esempi il numar di dipendents e la *performance* economiche – a son stâs cjapats dal *database* dal Bureau Van Dijk. Dutis lis impresis dal nestri campion a àn mancul di 250 dipendents, e duncje a sodisfin i criteris par podê jessi consideradis piçulis o mediis impresis (SME) daûr de definizion de Comission Europeane.

Stant che une part dai nestris dâts e je stade racuelte tal stes moment temporâl, dal stes intervistât e doprant il stes mieç, un *common method bias* al podarès prejudicâ i nestris risultâts. Par limitâ chest risi o vin progjetât il nestri strument di ricercje in mût che lis domandis su la sodisfazion, il status familiâr e il *background* personâl a fossin separadis, di mût che i intervistâts no vessin cussience de suaze concetuâl; o vin formulât lis domandis in maniere precise e no ambigue e o vin doprât formâts di scjalîs diferents e variât l'ordin di presentazion dai concets; cun di plui, o vin cirût di sburtâ i intervistâts a dâ rispuestis onestis, spiegant che no jerin rispuestis “justis” o “sbaliadis” e par finî ur vin garantît l'anonomiât.

**4. Variabilis.** La variabile di risultât dal nestri studi e je la Sodisfazion Lavorative, misurade cuntune domande cuntun unic *item*, in linie cun

Oshagbemi (1999) e variis altris studis. Tal specific, o vin demandât “Vuê, cuâl isal il so nivel complessif di sodisfazion tal so lavôr in gjererâl?”, misurant lis rispuestis cuntune scjale Likert di 1 (une vore basse) a 5 (une vore alte). Par facilitâ la interpretazion dai risultâts e miorâ la precision da lis valutazions, tai modei di regression o vin metût adun lis categoriis 1 e 2 parcè che a jerin pôc frequentis. Intun test di robustece o vin doprât une misure multidimensionâl di chest costrut, cjapant in considerazion i items seguitifs: a) la sodisfazion pal progrès che tu stas fasint viers i obietifs che tu ti sês dât par te, te tô atuâl posizion; b) la pussibilitât che il to lavôr ti ufrîs di fâ ce che tu sês plui brâf a fâ c) il to lavôr atuâl a la lûs des tôs spietis pe tô cariere d) il to lavôr atuâl cuant che tu lu confrontis cun lavôrs in altris organizacions. Ognidun di chescj *item* al è stât misurât su di une scjale di 1 a 5, par la cuâl la variabile e cjape un valôr che al pues lâ di 4 a 20.

Lis variabilis explicativis clâf a son la *Modalitât di jentrade* e la *Sodisfazion pai introits* dai imprenditôrs. Tal specific, o vin fat une distinzion jenfri i individuîs che a son diventâts imprenditôrs parcè che a àn ereditât la lôr imprese (sucessôrs) e chei che a àn fondât une imprese (fondadôrs, che a son une categorie di riferiment tai modei) O vin misurât il nivel autovalutât di Sodisfazion pai Introits cuntune domande cuntun unic item misurade di une scjale Likert di 1 (une vore basse) a 5 (une vore alte).

O vin ancje cjapât in considerazion trê variabilis che nus an judât a specificâ miôr la relacion tra la modalitât di jentrade e la utilitât procedurâl. Prin di dut o vin sclârît se altris familiârs a lavoravin te imprese, cu la variabile binarie *Coinvolziment familiâr*. La presince di membrîs de famee te imprese e pues esercitâ une pression tangjibile sui procès decisionâi dal imprenditôr parcè che i membrîs che a àn responsabilitâts manageriâls o operativis, in grazie de lôr vicinace al leader, a puedin dâ vôs ai lôr interes e prioritâts. La variabile *Discrezionalitât* e considere il nivel di libertât formâl e tangjibile che l'imprenditôr al pues esercitâ tal cjapâ decisions strategjichis, che si sorepon dome in part a la nozion di “podê discrezional dal sucessôr” che o vin discutût parsore. La tierce variabile si indrece a la distinzion tra “imprenditôr di oportunitât” e “imprenditôr di necessitât”, che cierts studis a considerin une cundizion de utilitât procedurâl (Block, Koellinger 2009). O podin ipotizâ che cheste distinzion e pierdi une vore de sô relevance tal câs dai sucessôrs, che par solit no diventin imprenditôrs par vê scuvierit une oportunitât imprenditoriâl,



ma par consequence dal procès di sucession. Dut câs, la desiderabilitât de cariere imprenditoriâl al è un concet corelât une vore di dongje e che al è ortogonâl a la modalitât di jentrade. Par cheste reson la variabile binarie *Sielte imprenditoriâl* e fâs une distinzion jenfri individuis che a an simpri considerât jessi imprenditôrs come un lavôr ideâl o plui preferibil di altris carieris (sielte primarie che e cjape la funzion di categorie di riferiment) e che a àn cjavât la strade de imprenditorie come seconde sielte parcè che no an podût dedicâsi a altris professions che a judicavin plui trativis.

Par chel che al rivuarde i parametris di control, par dâ cont dal fat che il nivel di sodisfazion pai introits al è influençât dai risultâts efetîfs de imprese, o vin considerât la *Performance economiche* de imprese esprimude dal Industry Adjusted Return on Assets (IA-ROA). Cheste variabile nus permet di intercetâ la sodisfazion finanziarie di un imprenditôr a ducj i nivei di fuarce competitive de so imprese. Cun di plui, si spietin che la nestre variabile e rapresenti ancje il redit personâl che la imprese e gjenera pal imprenditôr, une variabile che e je considerade in diviers studis su la sodisfazion dai imprenditôrs: dutis lis impresis dal nestri campion a son piçulis o mediis impresis (SMEs), par la cuâl nus pâr resonevul che il benstâ che a gjenerin pe proprietât, sot forme di dividents o di plusvalencis al dipendi de lôr *performance* economiche.

I altri parametris di control a includin: il nivel di capitâl uman dai imprenditôrs – misurât da la variabile binarie *Titul universitari* che e cjape valôr 1 se l'imprenditôr al à une laurea trienâl o specialistiche o un titul post laurea – par vie che un capitâl uman plui grant al gjenera plui spietis professionâls e al vierç plui oportunitâts lavorativis, che a son potenzialmentri in competizion cu la sielte imprenditoriâl (Lange 2012); il Gjenar dal imprenditôr, dulà che il gjenar masculin al è la categorie di riferiment par vie che dispès lis feminis a àn spietis plui bassis dai oms rispjet al lôr lavôr, par la cuâl a tindin a vê un grât di sodisfazion plui alt; il *Numar di oris di lavôr par setemane* (autoriferît dai intervistâts); la *Dimension* de imprese valutade sul numar di dipendents; par finî o considerin il *Mandât imprenditoriâl*, identificât dal numar di agns che l'intervistât al à vût il rûl di leader de sô atuâl imprese, parcè che al rapresente il nivel di inerzie cognitive e organizative. O vin scuviert che tal nestri campion cheste variabile e je fuartementri corelade a la etât dal imprenditôr (0,72), di consequence o vin decidût di lassâ la ultime fûr de nestre

analisi. Pe stesse reson, intune aprofondide analisi dai sucessôrs, *Gjenerazion* e fâs une distinzion jenfri impresis rivadis ae seconde, tierce o cuarte gjenerazion.

O vin esaminât la relazion tra *Sodisfazion lavorative*, *Modalitât di jentrade* e *Sodisfazion pai introits* cuntune analisi regressive. Considerade la nature de variabile dipendente *Sodisfazion lavorative*, o vin doprât un metodi logjistic ordenâl.

Daspò di vê presentât un model dome di control o vin introdusût lis variabilis indipendentis *Coinvolziment familiâr*, *Discrezionalitât*, *Sielte imprenditoriâl*. Po dopo, o vin includût lis variabilis esplicativis clâf *Modalitât di jentrade* e *Sodisfazion pai introits*, adun cun *Performance economiche* – sielte che nus à permetût di intercetâ l’efiet da la *Sodisfazion pai introits* a ducj i nivei di *Performance economiche*. Par finî o vin cjàpât in considerazion il tiermin di interazion jenfri *Modalitât di jentrade* e *Sodisfazion pai introits* par misurâ l’efiet moderadôr da la prime variabile su la seconde. O vin misurât l’efiet moderadôr esaminant il coeficient dal tiermin di interazion parcè che par un tiermin di interazion nol è pussibil calculâ efiets margjinâi.

**5. Risultâts e discussion.** Il model in Tabele 1 nus mostre che diviersis variabilis esplicativis e di control a son asociadis in maniere significative a la *Sodisfazion lavorative* e che la relazion tra lis variabilis e va te direzion che si spietavisi. In particolâr, il status di sucessôr al è associât in maniere negative cu la *Sodisfazion lavorative* (Ipotesi 1). Cun di plui il Model 4 al mostre che il tiermin di interazion jenfri lis dôs variabilis esplicativis *Sodisfazion pai introits* e status di sucessôr e je positive e significative, a nivel 1%. Chest nus dâ prove dal efiet moderadôr de *Modalitât di jentrade* su la *Sodisfazion pai introits* e nus indiche che l’efiet de ultime variabile al è plui marcât tra i sucessôrs che tra i fondadôrs (Ipotesi 2).

Lis nestris scuvieris a sapontin la idee che i imprenditôrs sucessôrs a son in gjenar mancûl sodisfats dai imprenditôrs fondadôrs. I vincui organizatîfs e sociâi che i sucessôrs a àn di frontâ te lôr ativitât imprenditoriâl ju rindin simii a un “imprenditôr dipendent” (Van den Heuvel, Wooden 1997) e a limitin la lôr pussibilitât di derivâ une utilitât procedurâl dal lôr lavôr. Il risultât de nestre ricerce al è ançe coerent cun diviersis osservazions fatis tai studis dedicâts a lis impresis familiârs, che a enfatizìn il pès de apartignince familiâr in tiermins di struturis cognitivis, imperatîfs normatîfs e pres-

Tabele 1. Risultâts de analisi regressive cun metodi logistic ordenâl. Variabile dipendente: *Sodisfazion lavorative*. Coeficients e erôrs standard (jenfri parenthesis). Nivei di significativitât: \*  $p < 0,10$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$ .

	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>	<i>Model 4</i>
Dimensions	0,010** (0,01)	0,003 (0,01)	0,001 (0,01)	0,001 (0,01)
Gjenar	-0,012 (0,38)	0,554 (0,42)	0,942** (0,45)	0,902** (0,46)
Titul di studi universitari	-0,545 (0,36)	-0,490 (0,40)	-0,701 (0,43)	-0,688 (0,44)
Numar di oris di lavôr par setemane	0,005 (0,01)	-0,0003 (0,01)	0,012 (0,01)	0,009 (0,01)
Mandât imprenditorîal		0,004 (0,02)	0,003 (0,02)	0,003 (0,02)
Sielte imprenditorîal		-0,733** (0,36)	-0,764** (0,38)	-0,742* (0,39)
Coinvolziment familiâr		-0,705 (0,44)	-1,068** (0,48)	-1,000** (0,48)
Discrezionalitât		0,117*** (0,02)	0,080*** (0,03)	0,082*** (0,03)
<i>Performance</i> economiche			0,060*** (0,02)	0,058*** (0,02)
Sodisfazion pai introits			1,215*** (0,23)	0,790*** (0,29)
Modalitât di jentrade			-0,813** (0,38)	-1,086*** (0,40)
Modalitât di jentrade x Sodisfazion pai introits				0,836** (0,38)
Interuzion 1	-1,872 (0,78)	3,207 (1,44)	0,894 (1,56)	0,635 (1,59)
Interuzion 2	-0,500 (0,76)	4,784 (1,47)	2,863 (1,57)	2,748 (1,60)
Interuzion 3	2,133 (0,78)	7,746 (1,55)	6,470 (1,64)	6,355 (1,67)
Log-probabilitât	-168,311	-153,836	-132,537	-130,057
Chi2	5,620	34,571**	77,169**	82,130**
N	147	147	147	147

sions politichis (Miller, Le Breton-Miller, Lester 2011) e l'efiet deleteri da la “ombre dal fondadôr” sul compartament dal sucessôr (Davis, Harveston 1999). Di chê altre bande, lis nestris scuvieris a parin contradî un altri filon de leterature su lis impresis familiâr, il filon che al met in lûs il rûl da lis preferencis no-economicis e socioemozionâls tal influençâ in mût positif il nivel di sodisfazion lavorative dai sucessôrs (Khanin, Turel, Mahto 2012; Bee, Neubaum 2014). Si podarès concludi che i imperatîfs normatîfs e la pression sul rindiment a son plui fuarts da la influence positive originade dal perseguiment di obietîfs socioemozionâi.

Il rûl moderadôr da la *performance* economiche al sugjeris che la autonomie limitade e lis scjarsis oportunitâts di autorealizzazion sperimentadis dai sucessôrs a puedin puartâ a un spostament da lis spietis che a sô volte al puarte a dâ plui impuartance ai risultâts economics.

Sì che duncje, il nestri studi al puarte un contribût a la literature su la sodisfazion lavorative dai lavoradôrs autonomi, operant une distinzion jenfri variis tipologjii di imprenditôrs daûr da la lôr modalitât di jentradade tal mont imprenditoriâl, che e rapresente senaris organizatîfs e sociâi diferents. I nestris risultâts a domandin altris ricercjis su la sodisfazion lavorative che a indaghin l'eterogeneitât da la funzion imprenditoriâl, lant plui in là da lis carateristichis purementi demografichis (par esempi, imprenditôrs di necessitât e di oportunitât, professioniscj, artiscj, artesans).

La nestre ricercje e ufris cualchi intuizion ancje ae literature su lis impresis familiârs, prossumant che il nivel di sodisfazion plui bas dai sucessôrs al puedi jessi un dai motîfs che a causin l'insucès e il faliment des impresis familiârs che a traversin une tranzion gjenerazionâl.

O podin derivâ ancje cualchi implicazion manageriâl interessante. Prin di dut, i imprenditôrs sucessôrs a varessin di jessi cussients che considerâ tant che font primarie di sodisfazion obietîfs economics di tiermin curt al pues puartâ vie sfuarçs e risorsis a lis strategjii di inclusion di chei che a àn un interès te imprese, ae inovazion e a la sostignibilitât tal lunc periodi de imprese. Cun di plui, i nestris risultâts a confermin la impuartance di stabilî un plan di tranzion de *leadership* ben definît, che al previodi la jessude di sene definitive dal predecessôr.

**6. Conclusions, limits e direzions di ricercje futuris.** Chest studi al à puartât indenant une investigazion esplorative di cemût che i individuîs a train utilitât procedurâl dal rûl imprenditoriâl, operant une distinzion jenfri dôs tipologjii di imprenditôrs che a van sogjets in mut diferent ai incentîfs e ai vincui associâts al contest familiâr: fondadôrs e sucessôrs di une imprese familiâr.

Il nestri studi al à cualchi limit, fat chest che dut cês al vierç stradis gnovis pe ricercje. Chescj limits no nus permetin par cumò di generalizâ i risultâts, che a son duncje di considerâ risultâts di un studi esploratîf, che al domande di fâ altris ricercjis ancjemò.

Un prin limit al è chel dal campion avonde ridot par un totâl di 147 imprenditôrs. La dimension de ricercje e pues jessi un probleme pe con-

sistence des stimis dai modei logjistics ordenâi, par vie che cualchidune da lis variabilis dipendentis e ricor di râr tal nestri campion. A ogni mût, i nestris modei a sodisfin i test post-stime, par la cuâl i risultâts a puedin jessi considerâts afidabii. I studis a vignî a varessin di replicâ la analisi su champions plui impuartants.

Un altri pont di debilece al pues jessi chel de comparabilitât dai sucessôrs cui fondadôrs, pluitost che cun imprenditôrs che cjapin sù une imprese za esistente. Come che o vin za metût in lûs, si pues imaginâ che intune imprese di prime gjenerazion la inerzie organizative e lis resistencis a sedin mancul fuartis, almancul tai prins timps. Par la cuâl che i fondadôrs no àn di frontâ cheste sorte di resistencis, dulà che invezit chei che a cjapin sù une imprese a àn di fâlu. Par cheste reson, comparâ i sucessôrs cun chest ultin grop di imprenditôrs al permetarès di valutâ l'efiet de ereditât familiâr in cundizions di maleabilitât organizative simile. Magri cussì no, la piçule dimension dal campion, par vie de afidabilitât dai modei econometrics, no nus à permetût ni di fâ chest confront, ni di doprâ une variabile di *Modalitât di jentrade* che e tignis in considerazion dutis e trê lis opzions.

Cun di plui, al è impuartant notâ che lis impresis voidadis di fondadôrs e di sucessôrs a van sogjetis a nivei diferents di resistance ae jesude dal marcjât, si podarès afermâ che, par vie di un leam psicologjic mancul fuart cu la imprese e la sô storie, i fondadôrs a son plui libars di sierâ une imprese che no rint, dulà che invezit al è probabil che i sucessôrs a sintin une pression une vore plui fuerte a lâ indenant te ativitât.

Cheste osservazion e pues contribuî a spiegâ il nivel plui bas di sodisfazion dai sucessôrs. Ancje se no vin une misurazione direte des resistencis psicologjichis a la jesude dal marcjât, o vin in part frontât chest probleme tignint sot control la variabile de *Performance economiche*, par vie che une *Performance economiche* negative e pues favorî la intenzion di lassâ il marcjât.

Un limit pussibil de nestre ricerce si lu cjate tal fat che si sin indreçâts a individuîs, dulà che invezit la funzion imprenditoriâl e je dispès coletive. I prossims studis a varessin di dâ grande atenzion ai *team* imprenditoriâi e a la *leadership* duâl.

Par finî, o sin cussients che la relazion che e je jenfri il contest familiâr e la utilitât procedurâl e pues jessi influençade dal contest nazionâl specific dulà che il studi al è stât fat. Ducj a san che il rûl de famee in re-

lazion ai individuîs al dipent da la culture, par la cuâl un studi che al cja-  
pi in considerazion plui paîs e che al cjali ancje ai paîs no Ocidentâi, al  
zovarès a dâ validitât aes nestrîs scuviertris. Par altri, a la lûs di chest par-  
ticolâr, o podìn considerâ i risultâts che o vin otignût ancjemò plui sor-  
prendents, stant che la culture taliane par solit e je descrite come une cul-  
ture dulà che i leams familiârs a son une vore fuarts. Dut câs, parfin in  
chest contest, i fatôrs individuâi a son plui fuarts di chei socioemozionâi  
tal determinâ la utilitât percepide dal imprenditôr.