



Bocconi

SDA

Managerialità e performance delle imprese femminili

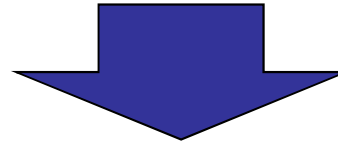
Lucrezia Songini

Cuneo, 16 novembre 2009

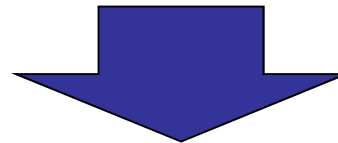
- Il soffitto di vetro nelle PMI familiari
- Le imprese femminili: managerialità e performance
- Conclusioni

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

Nonostante il numero crescente di donne imprenditrici, queste contano “poco” nelle imprese:



- Quali ruoli ricoprono?
- Che influenza hanno sulla gestione aziendale?
- Che caratteristiche hanno le imprese guidate da donne?



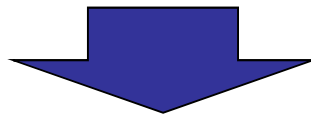
Il soffitto di vetro
Le imprese femminili

Ruolo “ambiguo” della famiglia

- La famiglia fornisce risorse finanziarie, il network di relazioni, ecc.
- La famiglia favorisce la conciliazione dei diversi ruoli (doppia presenza)

MA:

- **Invisibilità** delle donne nelle aziende familiari
- Coinvolgimento in **ruoli vicari e operativi**



I dati di alcune ricerche sulle PMI italiane (dal 1993 al 2008)

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

I ruoli ricoperti in azienda: donne nella proprietà

	Donne	Totale
N. medio azionisti/soci	1,27	3,70
% su tot azionisti/soci	37%	100%
% capitale detenuto (2003)	20%	100%
(1993)	13%	100%
% di donne che detengono la maggioranza delle azioni (2003)	8,9%	100%
(1993)	5,9%	100%

La presenza delle donne nella proprietà delle PMI italiane è minoritaria, anche se in crescita nel tempo

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

I ruoli ricoperti in azienda: donne nella proprietà-aziende familiari e non

	Az.familiari	Az. non familiari
N. medio azionisti/soci	1,33	0,87
% aziende con nessun socio donna	33%	60%
% aziende dove donne > metà soci	34%	15%

Le aziende familiari hanno una struttura di proprietà più aperta alla presenza di donne

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

Struttura di proprietà

- Correlazione **positiva** tra n. di donne azioniste e frammentazione della struttura proprietaria, incremento del n. di azionisti, rigidità del patrimonio familiare
- Correlazione **negativa** tra n. di donne azioniste e coinvolgimento degli azionisti in azienda e n. di dipendenti

La presenza di donne tra gli azionisti sembra essere conseguenza dei processi di successione, più che di decisioni deliberate

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,323	,069		19,251	,000
Ownership fragmentation	,584	,059	,496	9,858	,000
Increase in the number of owners	,305	,058	,258	5,228	,000
Involvement of owners in company's activity	-,261	,057	-,230	-4,543	,000
Number of employees	-1,48E-03	,001	-,133	-2,547	,011
Rigidity of family patrimony	,134	,064	,103	2,095	,037

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

I ruoli ricoperti in azienda: donne nella governance

	Donne	Totale
Aziende familiari		
% membri del CDA	21%	100%
% membri del CDA appartenenti alla famiglia	18,3%	100%
n. medio donne membri del CDA	0,94	
% imprese con donne nel CDA	60%	
Aziende non familiari		
n. medio donne membri del CDA	0,27	
% imprese con donne nel CDA	20%	

La presenza delle donne nella governance delle PMI italiane è minoritaria, anche se maggiore nelle aziende familiari.

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

I ruoli ricoperti in azienda: donne nel management

	Donne	Totale
	Aziende familiari	
n. medio donne membri del gruppo dirigente	0,60	3,03
% imprese con donne nel gruppo dirigente	43%	
	Aziende non familiari	
n. medio donne membri del gruppo dirigente	0,46	3,47
% imprese con donne nel gruppo dirigente	30%	

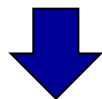
La presenza delle donne nel management si riduce ulteriormente, rispetto alla presenza nella governance e nella proprietà

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

- Solo con riferimento al CdA e al ruolo di CEO le aziende familiari sono un contesto più favorevole alla presenza di donne



Female roles		Not Family Business	Family Business	F	Sig.
Chairman	Mean	0,000	0,036	1,108	0,294
	Std.	0,000	0,187		
CEO/sole CEO	Mean	0,000	0,055	1,873	0,173
	Std.	0,000	0,229		
Board member	Mean	0,067	0,202	,066	0,082
	Std.	0,255	0,403		
General manager	Mean	0,000	0,017	,467	0,495
	Std.	0,000	0,129		
BU director	Mean	0,000	0,007	0,181	0,671
	Std.	0,000	0,081		
Functional director	Mean	0,232	0,348	1,422	0,235
	Std.	0,430	0,478		



Genere del CEO

			Non family owned	Family owned
Gender	Male	N°	100	467
		% of row	17.6%	82.4%
		% of col.	95.2%	91.2%
	Femala	N°	5	45
		% of row	10.0%	90.0%
		% of col.	4.8%	8.8%
Total	N°		105	512
		% of row	17.0%	83.0%
		% of col.	100.0%	100.0%



- La presenza di donne è maggiore nei ruoli manageriali, piuttosto che di governance, solo con riguardo al ruolo di responsabile funzionale

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

I ruoli ricoperti in azienda: donne nella governance e nel management

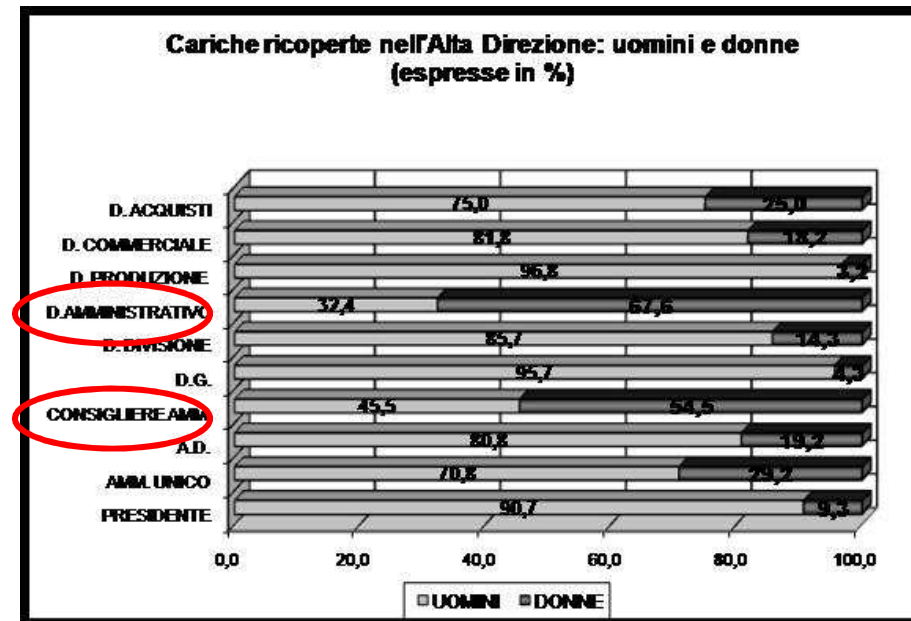
Ruoli	Uomo	Donna	Sig.
	%	%	
Presidente CdA	97.0%	3.0%	***
Amministratore U. /A.D	95.4%	4.6%	***
Membro CdA	95.3%	17.8%	***
Direttore Generale	39.6%	1.4%	***
Direttore BU	24.5%	0.6%	***
Direttore funzionale	77.8%	33.1%	***

% donne sul totale	Az. Non fam.	Az. Fam.
Presidente CdA	0.0%	3.6%
Amministratore U. /A.D	0.0%	5.5%
Membro CdA	6.7%	20.2%
Direttore Generale	0.0%	1.7%
Direttore BU	0.0%	0.7%
Direttore funzionale	23.2%	34.8%

La presenza di donne nella governance e nel management è limitata, anche se cresce nelle **aziende familiari**, soprattutto per i ruoli di **membro del CdA e direttore funzionale**

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

Si conferma la segregazione di genere di tipo verticale (soffitto di vetro!) e orizzontale (concentrazione delle donne nelle funzioni amministrative)



Coefficiente di rappresentazione femminile

PRESIDENTE	A.U.	A.D.	CONS. AMM.	D.G.	D. DIV.	D. AMM.	D. PROD.	D. COMM.le	D. ACQ.
0,36	1,13	0,74	2,11	0,17	0,55	2,61	0,12	0,70	0,97

CRF = 0 assenza della componente femminile; = 1 perfetto equilibrio tra i sessi;
> 1 prevalenza donne; <1 maggioranza uomini.

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

- Correlazione **positiva** tra n. di donne azioniste e n. di donne nel CdA
- Correlazione **positiva** tra n. di donne manager e CEO donna, n. di donne azioniste, coinvolgimento degli azionisti, rigidità del patrimonio familiare
- Correlazione **negativa** tra n. di donne manager e n. di azionisti

La presenza di numerosi azionisti nelle imprese familiari aumenta il numero di uomini candidati a posizioni di top management, riducendo le possibilità per le donne di accedere a posizioni manageriali elevate

- ➔ **Soffitto di vetro** più significativo nei ruoli manageriali, che in quelli di governance
- ➔ Tendenza delle donne a ricoprire ruoli operativi e di supporto
- ➔ **Ruolo ambiguo della famiglia**

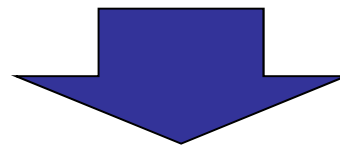
			Board Effectiveness	Number of female shareholders	Number of female Board Members
Non family Owned businesses	Board effectiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			
		N			
	Number of female shareholders	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,264*		
		N	,029		
	Number of female Board members	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,278**	,517**	
		N	,010	,000	
			85	56	
Family owned companies	Board effectiveness	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			
		N			
	Number of female shareholders	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,002		
		N	,975		
	Number of female Board members	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,121*	,423**	
		N	,037	,000	
			296	301	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Il soffitto di vetro nelle PMI familiari

La presenza del soffitto di vetro deriva dall'impossibilità delle donne ad esercitare il potere nelle organizzazioni, anche nelle imprese familiari, in quanto esse sono azioniste, ma non occupano posizioni rilevanti nella governance e nel management

La rimozione del soffitto di vetro richiede di influenzare strategie, decisioni e gestione (governance e management)

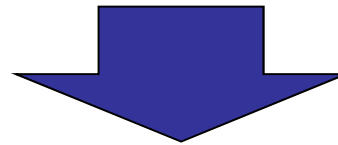


Le imprese “femminili”

Le imprese femminili

Imprese femminili

- Una donna ricopre la posizione di **Presidente o CEO**
- Lo **stile di leadership** è basato sul consenso
- Più della metà dei membri del **top management** è costituita da donne



Nelle imprese “femminili” il soffitto di vetro è stato rimosso

Proprietà

- % maggiore di azionisti donne
- % maggiore di azionisti donne coinvolti nella governance e nel management
- % maggiore di azioni detenute da donne

		Female shareholders	Total shareholders	% female shareholders
Masculine companies	N.	433	499	433
	Mean	1.17	3,7	34.5%
	Median	1.00	3.00	20%
	Standard Dev.	4.90	3.05	2.4
Feminine companies	N.	114	120	114
	Mean	1.65	3.46	47.3%
	Median	1.00	3.00	50%
	Standard Dev.	1.24	2.60	0.2

Le imprese femminili

Governance

	Masculine companies % of answers	Masculine companies % of cases	Feminine companies % of answers	Feminine companies % of cases
Family board	7,1	27,7	11,7	44,2
Shareholder's Assembly	25,5	99,6	20,0	100,0
Holding Board	2,2	8,6	0,7	2,5
Board of operating company	4,6	18,0	2,9	10,8
Executive Board	6,0	23,2	4,4	16,7
President	16,0	62,5	14,4	54,2
C.E.O.	14,9	58,3	14,6	55,0
Sole Executive Officer	6,9	26,9	8,2	30,8
Managing committee	1,7	6,8	1,3	5,0
General manager	6,6	25,9	4,2	15,8
Board of directors	2,3	8,8	2,2	8,3
Third parties in key positions (consultants)	6,2	24,2	8,8	33,3
Total (N.)	1949	390	452	376

- Maggiore rilevanza del Family Board

- Maggiore presenza di membri non familiari in ruoli chiave

- Maggiore formalizzazione, trasparenza ed apertura

Successione

	Masculine companies	Feminine companies
CEO has chosen autonomously his/her successor	37,3%	29,2%
Informal decision process by shareholders (family members)	45,3%	50,0%
Formal decision process by shareholders (family members)	13,4%	16,7%
Other	6,0%	4,2%
Total N.	84	28

	Masculine companies	Feminine companies
CEO has chosen autonomously his/her successor	42,4%	26,3%
Informal decision process by shareholders (family members)	5,5%	60,5%
Formal decision process by shareholders (family members)	1,2%	2,6%
Other	3,0%	10,5%
Total N.	90	32

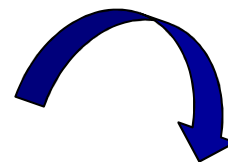
Maggiore enfasi su consenso e collegialità

Imprese femminili

Managerializzazione

- Nelle aziende familiari con un numero maggiore di donne nella governance e nel management **il livello di managerializzazione è più alto**
- Questo vale, in particolare, con riferimento alla diffusione di sistemi di **reporting direzionale e di incentivazione del management**

Strumenti manageriali	Aziende femminili		Sig.
	No	Sì	
Pianificazione strategica	45,3%	47,7%	
Budget	69,9%	71,8%	
Reporting	68,3%	62,2%	
Incentivi	39,2%	27,7%	†



Strumenti manageriali	Aziende femminili		sig.
	Non familiari	Familiari	
	Per cent	Per cent	
Pianificazione strategica	46.9%	55.9%	
Budget	70.8%	83.5%	
Reporting	59.3%	93.5%	**
Incentivi	25.1%	55.9%	*

- Nelle aziende familiari le donne affermano la loro leadership come manager mediante un sistema manageriale **che valuta e apprezza i risultati ottenuti, per certificare il proprio contributo oggettivo** ed evitare di essere valutate come mogli o figlie dell'imprenditore?

Orientamento alla responsabilità sociale

VIENE POSTA ATTENZIONE A: (valori in percentuale)	Totale imprese		Imprese femminili*		Imprese maschili**	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
• Iniziative a favore del tempo libero dei dipendenti (orario più flessibile, riduzione degli straordinari)	30,6	69,4	29,5	70,5	30,8	69,2
• Attenzione alla salute e sicurezza (oltre alla norma 626/94), cura dell'ambiente di lavoro	91,7	0,3	95,5	4,5	80,8	19,2
• Politiche di tutela contro forme di discriminazione (contro gruppi etnici, disabili, ecc.)	55,6	44,4	52,3	45,5	57,7	42,3
• Rispetto delle Pari opportunità (donne in posizione di responsabilità e livelli retributivi pari ai colleghi maschi)	27,8	72,2	64,7	35,3	71,4	28,6
• Sistemi di incentivi: facilitazioni per concessioni mutui o prestiti ai suoi dipendenti o disponibilità di strutture locali (asili nido)	23,6	76,4	22,7	77,3	23,1	76,9
• Se l'azienda possiede filiali estere, in queste pone in atto comportamenti rispettosi dei fondamentali diritti umani e dei lavoratori (es. nei contratti di lavoro)?	45,5	54,5	71,4	28,6	38,5	61,5

Le imprese femminili **conoscono e applicano più** delle altre politiche di responsabilità sociale:

- spesso si spingono **oltre il rispetto dei requisiti minimi di legge**
- sono più attente al **benessere dei lavoratori e della comunità**

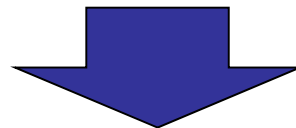
MA:

- **il codice etico e le certificazioni ambientali** sono meno diffusi, anche se il trend di crescita è superiore
- il tema delle **Pari Opportunità** è scarsamente considerato

Le imprese femminili

	Az. Familiari	Az. Femminili familiari
ROS	5,25%	6,52%
ROI	7,14%	7,49%
ROE	7,44%	8,66%

Migliori performance delle aziende femminili



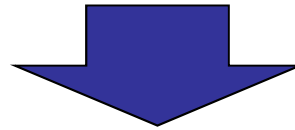
Anche se:

- Dimensioni medie minori
- Propensione alla crescita minore (crescita quota di mercato 88% vs 93%)
- Elevata presenza nel settore manifatturiero

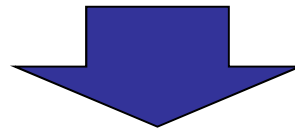
Conclusioni

Le aziende familiari con:

- un elevato livello di **formalizzazione delle strutture di governance**
- un ruolo importante del **Family board**
- processi decisionali basati sul **consenso**



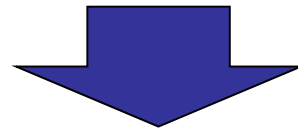
rappresentano un contesto che **facilita il coinvolgimento** attivo delle donne e la **rimozione del soffitto di vetro**



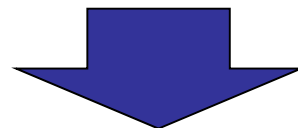
La rimozione del soffitto di vetro è funzionale al successo aziendale

Conclusioni

La rimozione del soffitto di vetro **non è legata al caso**,
ma dipende da un **atteggiamento consapevole** e da meccanismi e
strutture di **governance** che rappresentano adeguatamente gli
interessi dei diversi stakeholder, tra i quali le **donne**



Nelle aziende femminili vi sono alcune **peculiarità** in termini di
meccanismi manageriali



che si associano a migliori **performance economico-finanziarie**

Perchè rimuovere il soffitto di vetro?

- **Conviene all'impresa:** valorizzazione di tutti i contributi e le risorse, valorizzazione del capitale intellettuale, performance economiche
- **Conviene alle donne:** possibilità di fornire contributi specifici, originali e riconosciuti, migliore gestione della “fatica” (doppia presenza)
- **Conviene alla famiglia:** migliore gestione delle dinamiche tipicamente familiari (ad es. Successione)
- **Conviene alla società:** non si “sprecano” risorse fondamentali

Qual è il ruolo dei seguenti soggetti?

- **Impresa:** progettare strutture e sistemi di governance e management aperti al contributo di attori diversi
- **Donne:** ricercare e cogliere le opportunità che certi contesti aziendali offrono
- **Famiglia:** usufruire dei contributi di tutte le risorse capaci e interessate ai fini del successo dell'impresa familiare
- **Società/Istituzioni:** offrire condizioni di contesto adeguate (servizi, ecc.), favorire un cambiamento culturale