

## **Il padre fondò, il figlio sviluppa, il nipote ..... mah?!?!?!**

Le caratteristiche di oltre il 70% delle aziende italiane è quella di avere una struttura societaria ed organizzativa centrata su una famiglia. Il successo e la longevità di queste attività hanno posto in questi anni il problema del cambio generazionale, ritenuto decisivo per la loro sopravvivenza.

Anche nel settore del pulito si sta iniziando ad affrontare il generale problema del cosiddetto cambio generazionale, che personalmente consiglio invece di definire "Sviluppo Generazionale", data la relativa giovinezza del settore.

Questo per indicare che spesso non si tratta di un vero e proprio cambio, ma semplicemente di un'integrazione di generazioni che per ora operano, nella maggior parte dei casi, insieme.

I problemi da affrontare sono molti, ma quello più significativo riguarda *il sistema di relazioni incrociato* fra ruoli e situazioni aziendali da un lato, e contesti famigliari dall'altro, che porta spesso a contraddizioni e comportamenti che in genere determinano il successo o la fine di aziende o di equilibri affettivi o del nucleo familiare stesso.

Le dimensioni che influenzano questo scenario sembrano essere in prevalenza quello genetico, quello psicologico, quello culturale.

### **Premessa**

A differenza del passato (nel quale ho usato linguaggi perlopiù divulgativi) ritengo doveroso un inquadramento teorico del fenomeno, già ben presente e sviluppato in altri settori, per comprendere quali saranno i possibili scenari che una "famiglia" di imprenditori del pulito dovrà affrontare nel prossimo futuro.

L'attenzione del mondo economico verso il fenomeno dell'Azienda a conduzione familiare è peraltro storia abbastanza recente. Solo negli anni '80 infatti si è iniziato a studiare la struttura, il modo di lavorare, il sistema di commercializzazione che caratterizzano queste imprese, soprattutto sull'onda del successo delle numerose iniziative che ancora sono presenti nell'Italia, ed in particolare del Nord-Est.

In realtà le imprese di questo tipo sono sempre esistite soprattutto in riferimento a quei grossi gruppi industriali e commerciali che hanno dato origine alle famose dinastie anglosassoni e austroungariche (Ford, Roskeller, Krup, etc.).

Solo recentemente (attorno agli anni '90) anche altre discipline oltre a quella economica, hanno iniziato ad interessarsi ad altri aspetti di questo cambiamento, in particolare osservando le problematiche inerenti alle relazioni tra dimensione affettiva (famigliare) e quella economico-finanziaria.

Il problema nasce dalla constatazione che il cambio generazionale è motivo di comportamenti che si rivelano in diversi casi (oltre il 70%) causa di cessazione delle attività.

In particolare la casistica è numericamente rilevante nell'ambito della piccola e media impresa.

Forse è questa la vera novità, perché sull'onda del meccanismo casa-bottega si amplificano comportamenti e relazioni miste, cioè non pure, non caratteristiche, per il fatto che gli stessi individui rappresentano contemporaneamente ruoli diversi, spesso in contraddizione fra loro (fra tutti la figura del padre-padrone).

### **Azienda Italia, Azienda Famiglia**

La forza dell'economia italiana è di certo rappresentata dalla piccola-media impresa come riferito in moltissimi studi e saggi recenti dove si fa esplicito riferimento ad una crescente dimensione del fenomeno Azienda Famiglia.

Per dare una dimensione quantitativa al fenomeno, ad esempio, i giovani imprenditori del Friuli Venezia Giulia hanno commissionato all'Università di Udine una ricerca nella quale si dimostra che:

*“sei imprenditori su dieci hanno tutti i figli impiegati nella propria azienda. Non basta: nel 5% dei casi l'impresa dà lavoro al padre del titolare, nel 25% al coniuge, nel 19% ai fratelli, nel 18% ai cugini, cognati o altri parenti”. (Stella, 1996).*

Lo sviluppo delle piccole aziende di natura familiare è interessante peraltro anche dal punto di vista culturale, e psicosociale.

Sembra che non sono solo le chiavi dell'impresa che passano di mano da padre in figlio ma soprattutto i principi ed i valori che la rendono unica e solida nel tempo.

*“ .....solo il 32% degli imprenditori considera centrale l'importanza delle strategie di mercato, il 36% la propensione al rischio, il 40% la programmazione ed il controllo del processo produttivo, il 43% l'attenzione all'innovazione. Tutti valori bocconiani battuti dagli insegnamenti avuti in dote dal papà self-made man: l'accortezza di non fare mai il passo più lungo della gamba (83%), l'etica del lavoro(83%), il senso della responsabilità sociale dell'impresa (76%), l'importanza dei problemi finanziari (60%).”. (Stella,96)*

E se questo è uno spaccato dell'Italia del Nord-Est, frutto di una modalità di vivere l'impresa degli ultimi 30 anni, c'è chi scommette sul fatto che anche nelle altre zone del Paese si tende a replicare il modello, frutto di una storia di sofferenza passata (emigrazione di inizio secolo), ma anche di risultati economici eccellenti rispetto alle medie nazionali.

Le dinamiche che governano questo cambiamento sono in genere:

1. l'instaurarsi di comportamenti del piccolo gruppo familiare che tende a proseguire nel tempo l'esperienza culturale dell'azienda così come era stata fondata.

Queste famiglie cercano di realizzare questo tentativo attraverso modalità che mirano al consenso ed all'unione delle persone e delle risorse disponibili (sono i cosiddetti patti di famiglia).

Oppure

2. il verificarsi di conflitti che portano alla decisione di concludere l'esperienza imprenditoriale con frequente conseguenza di danneggiare anche le relazioni familiari (alcuni autori affermano che solo il 30% delle aziende famiglia passa alla seconda generazione e di queste solo il 15% alla terza).

Si aprono pertanto diverse aree di interesse per la nostra riflessione, come ad esempio:

- comprendere quali sono le variabili del cambiamento che permettono la sopravvivenza di un patrimonio culturale quale quello dell'azienda famiglia;
- definire attori e condizioni necessarie per cui il cambio generazionale si trasforma in conflitto familiare e spesso dispersione del patrimonio stesso;
- verificare quali sono le eventuali modalità in cui si realizza questa sopravvivenza.

### **Cultura e biologia: il problema della sopravvivenza**

Il comportamento umano viene da più autori considerato come la risultante di una serie di regole derivanti dalle influenze apportate

- dagli aspetti genetici;
- dagli aspetti culturali;
- dalla capacità di adattamento all'ambiente.

Cultura e biologia sono quindi due distinti sistemi di informazione che si accumulano e si evolvono nel tempo. Tale evoluzione si svolge attraverso specifici processi di selezione dell'informazione stessa.

Si deve ricordare inoltre che esistono precisi meccanismi di *selezione psicologica quotidiana* attuati dai singoli individui che regolano i due grandi processi evolutivi. Con le nostre decisioni indirizziamo giorno dopo giorno i due processi, ribadendo o cambiando, nel corso del tempo l'informazione culturale e biologica che ereditiamo, attraverso la scelta e la produzione di idee, e attraverso il concepimento di figli.

Queste brevi riflessioni teoriche ci permettono adesso di considerare un sistema aziendale come uno specifico esempio di sottoinsieme culturale in evoluzione.

I membri dell'istituzione aziendale infatti quotidianamente producono informazioni che si tramandano o che vengono perse, che possono o meno essere comunicate, che sono elaborate e rielaborate continuamente e che generano istruzioni comportamentali.

Queste informazioni vengono fissate di norma in regolamenti scritti che rappresentano la "memoria" dell'organizzazione e si ampliano, mutano, migliorano etc., al passaggio degli individui che vi lavorano (manager, impiegati, operai, venditori, etc.).

Questo processo porta poi alla costituzione di **prodotti o servizi**, che sono la sintesi dell'operare degli individui e che in sè contengono tutte le informazioni delle persone che hanno contribuito alla loro realizzazione.

Una volta scambiati, questi prodotti procurano reddito che garantisce sostentamento e quindi la sopravvivenza all'azienda stessa. Essi stessi sono sottoposti a selezione da parte del mercato, attraverso la relazione domanda/offerta e all'interno di un sistema competitivo: alcuni prodotti hanno successo, altri muoiono.

### **Le persone in Azienda**

Le persone che vivono in azienda sono identificabili in due categorie:

- A. coloro che rimangono a lungo (dipendenti e familiari) e replicano le informazioni ereditate senza modificarne in modo incisivo i contenuti;
- B. coloro che si assumono la responsabilità di definire le nuove istruzioni e che sono maggiormente soggetti a rischio, e quindi a selezione da parte della proprietà, sulla base anche del successo riscontrato dalle nuove idee.

Nel caso di aziende a proprietà familiare, possiamo identificare individui appartenenti a tre diversi ruoli: i membri della famiglia proprietaria, i dipendenti in posizione di media e scarsa responsabilità e decisionalità, i manager.

E' facile immaginare come la specifica posizione dei membri appartenenti a questi tre ruoli all'interno dell'azienda può comportare diversi destini alla sua evoluzione.

Se è vero che il sistema organizzativo e comportamentale di un'azienda famiglia è quindi l'insieme delle istruzioni genetiche e culturali che caratterizzano l'imprenditore che ha dato l'avvio a questa iniziativa, la sua sopravvivenza è garantita se le stesse istruzioni sono state fatte arrivare a tutti coloro che partecipano al processo produttivo e distributivo (collaboratori, clienti, fornitori, etc.).

Il manager in particolare è la persona che più di ogni altro favorisce la trasmissione bio-culturale, grazie alla sua capacità di mediare, selezionare ed interconnettere fra loro istruzioni culturali (le regole che trova) e genetiche (le persone che trova, ivi compresi i titolari ed i collaboratori).

Attraverso il rispetto della quotidianità, fatta da piccole decisioni, il manager controlla che vengano fedelmente riprodotte le caratteristiche esistenti, e che nello stesso tempo il sistema fecondi nuovi e più efficaci elementi che permettano il riprodursi e la sopravvivenza dell'azienda stessa.

Seguendo questa modalità di cooperazione bio-culturale le piccole imprese familiari si autogarantiscono una solidità ed un'integrità spesso sconosciute alle grosse organizzazioni, dove l'attenzione alla trasmissione della cultura aziendale agli individui, viene sacrificata alla logica più immediata del profitto.

A differenza di quelle piccole, il problema delle grandi imprese infatti è oggi quello della complessità: troppe sfide, tutte giocate su scenari mondiali, nell'ottica di una competizione senza frontiere, obbligano l'imprenditore alla delega spesso totale.

La conseguenza di questo stato di cose ha portato a poco a poco a quanto fa notare Tranfaglia, e che tra l'altro ci sembra una specie di premonizione a quanto sta accadendo in questi giorni a molte grosse imprese (Fiat in testa a tutte):

*"Negli anni Settanta e ancora nei primi anni Ottanta", ha scritto Piero Bairati in un saggio dedicato appunto alle Dinastie Imprenditoriali, "il destino di molte famiglie imprenditoriali, non escluse alcune di quelle che avevano svolto un ruolo strategico nella storia dell'economia italiana e che l'avevano portata dalla gracile infanzia al miracolo della maturità, sembrava esaurirsi e volgere alla fine, a tempi più o meno lunghi [...]. L'antico vincolo famiglia - impresa sembrava sciogliersi; ciò che restava finiva in altre alleanze oppure più semplicemente, scoloriva nel godimento di laute rendite". (Tranfaglia, 1992)*

*Anche se non così precisamente, sembra di risentire il vecchio adagio :*

***"Il nonno fondò, i figli sviluppano, i nipoti distruggeranno".***

Il problema del cambio generazionale si pone quindi come ulteriore elemento che caratterizza il sistema di gestione delle imprese.

La conflittualità interna alle organizzazioni, e spesso la paralisi di molti vertici manageriali, dipendono oggi prevalentemente dalle tensioni intestine che esistono nell'impresa / famiglia.

E se nella grande impresa ciò significa spesso giochi "politici" per la conquista del potere, nella piccola-media impresa questo conflitto si traduce nella paralisi dell'operatività o quantomeno nell'autoespulsione o nella sottomissione di una delle parti: spesso la nuova generazione.

E' opportuno considerare infine che il successo e la sopravvivenza dell'azienda sono spesso messe in relazione alla sua capacità di adattamento ai cambiamenti; mantenimento della tradizione ed innovazione si integrano così in funzione delle situazioni e richieste dei contesti esterni.

### **Gli scenari possibili**

Cerchiamo di definire alcuni punti chiave della questione:

1. Il ruolo della generazione successiva, presumibilmente più istruita e più aperta della precedente, è in ogni caso determinante per garantire la continuità. La resistenza al cambiamento da parte della vecchia generazione può essere peraltro prevista sulla base del principio secondo cui fenomeni di inerzia sono infatti propri di ogni sistema culturale in evoluzione.

2. La situazione di stallo in cui spesso è caduta l'impresa famiglia va anche ricercata nel conflitto culturale tra:
  - a) un vecchio imprenditore molto inserito nel sociale, che veniva spesso vissuto come riferimento di una collettività, che ne riconosceva il modo di condottiero, in un sistema dalle caratteristiche spesso naïf;
  - per contro:
  - b) uno o più eredi che hanno una visione molto più egoistica e votata a finalità più individuali, quali l'immagine, il capitale, ed il potere fine a se stesso.
3. Riguardo a quest'ultimo punto, è interessante notare quanto sia importante il ruolo svolto dalle donne in queste imprese. Le nuore, le cognate sembra che spesso sabotino il lavoro degli uomini nei casi in cui essi siano guidati da una mera spinta di miglioramento dello status sociale, e non garantiscono di conseguenza il successo a breve dell'azienda famiglia.

Considerando ora brevemente le cause socio economiche che hanno portato a questo stato di cose nelle aziende familiari si può affermare che:

1. L'Azienda che ha avuto il suo successo negli anni 70/80 è generalmente sorta negli anni della ricostruzione e del boom/economico, caratterizzati da una cultura prevalentemente ancora contadina, da una imprenditoria poco istruita ma molto votata all'impegno ed al sacrificio.
2. La seconda generazione, quella che si è affacciata negli anni 70/80, ha vissuto un momento di crisi sociale ed economica, ma anche il mito dilagante dello yuppismo, della managerialità a tutti i costi, della divulgazione del computer.
3. L'incontro/scontro fra questi due mondi è stato ed è inevitabile, ed avviene in un momento molto particolare dove tutto è cambiamento: a livello sociale, a livello politico, a livello culturale, in campo nazionale ed internazionale.
4. La grande impresa è investita da tutti questi fattori. La piccola impresa, istintivamente si richiude in se stessa, si irrigidisce, pone barriere economiche e finanziarie al cambiamento imposto o forzato dall'esterno e dalle nuove generazioni più istruite ma comunque inesperte.
5. *"Delego tutte le funzioni e mi metto da parte, ad esclusione del settore finanza:...."* è quanto sostiene il vecchio imprenditore nel lasciare il timone. Controllando in effetti tutte le chiavi strategiche dell'impresa ed impedendo spesso la vera successione/integrazione.

### **Nel settore del pulito**

La quasi totalità delle aziende di questo settore è da inserire nella fascia delle piccole/medie imprese, ad esclusione di poche multinazionali, peraltro marginalmente presenti nel contesto italiano.

Per cui più o meno tutte si troveranno prima o dopo ad affrontare il problema del cambio generazionale.

Che cosa possiamo aspettarci?

A. Innanzitutto dobbiamo affermare che nell'era del *mercato* e del *cliente partecipante* il lavoro nella piccola-media impresa, (che ricordiamo rappresenta quantitativamente la maggior parte del tessuto economico italiano), presenta:

- da una parte:

- un maggior controllo
- una più facile comunicazione
- una maggiore flessibilità
- una migliore qualità della vita per i collaboratori

- dall'altra parte:

- la limitazione di decisioni centralizzate
- la resistenza al cambiamento dell'organizzazione
- la rigidità nei confronti degli stili manageriali
- la diffidenza verso tutte le forme immateriali
- (servizi, consulenze, comunicazione da e verso il mercato)
- la difficoltà ad accettare linguaggi e culture diverse (computer, persone straniere, etc.) ( Brighford, 1982, Weiss 1984, Landier, 1987 )

Sono tutti fattori che, se nel passato hanno garantito la solidarietà fra le persone e la continuità del lavoro, debbono oggi seriamente essere vagliati alla luce della turbolenza ambientale esterna, ma soprattutto al mutare ed al crescere della consapevolezza e della partecipazione ai processi aziendali delle cosiddette risorse umane.

B. I meccanismi, i tempi ed i metodi che determinano la trasmissione del potere, in questo specifico contesto aziendale posso presumibilmente dipendere da:

## 1. Meccanismi

### 1a. Ereditarietà

E' un fattore genetico di notevole importanza. In molti casi la trasmissione genetica transgenerazionale è impedita da (nel senso che molti imprenditori non hanno generato figli o non hanno parenti "papabili"):

- un'attività frenetica che genera livelli di stress o comunque fattori generici di psicopatologia professionale
- disinteresse o instabilità delle relazioni di coppia al vertice dell'azienda
- semplice casualità

Si possono considerare le seguenti situazioni:

1. esistono eredi che possono essere o meno interessati alla successione

2. la seconda variabile riguarda l'abilità o la predisposizione ad assumere il ruolo specifico
3. la variabile sesso è molto importante perché in genere si assiste a comportamenti diversi nelle relazioni tra vecchia generazione e figli maschi o femmine, e viceversa
4. un altro elemento condizionante è la presenza di coniugi, fatto che viene amplificato nel caso delle figlie femmine, qualora i partners siano o meno interessati ad assumere ruoli di potere in azienda, indipendentemente dal fatto che siano in grado di esercitarlo
5. un'ulteriore considerazione va fatta nel caso siano presenti figli naturali, riconosciuti. In questo caso intervengono fattori di tipo normativo in quanto codici condivisi dalle diverse comunità sociali, indicano diritti e doveri, regolamentando conflitti di tipo genetico e culturale fin troppo evidenti, nel tentativo spesso poco riuscito di tutelare tutte le parti in causa.
6. Ancora più condizionante sembra essere la numerosità degli eredi. Infatti diverse sono le soluzioni ed i comportamenti nel caso che esista un solo figlio maschio o femmina, oppure nel caso che i figli siano tutte femmine o di sesso diverso
7. Molto serio sembra invece essere il caso in cui non esistono eredi diretti. Vanno considerate allora diverse possibilità:
  - quando in azienda è presente un forte management che si assume la responsabilità di proseguire nell'iniziativa imprenditoriale
  - quando vi sono richieste esterne di acquisizione (in questo caso potrebbe avvenire cessione totale o parziale dell'azienda)
  - quando si stabiliscono alleanze (attraverso operazioni finanziarie o addirittura attraverso la creazione di legami parentali forzosi, come spesso avveniva nel lontano passato)

## **2. Controllo del capitale**

Anche se tendenzialmente la piccola azienda/famiglia è generalmente controllata dal titolare/fondatore, nel momento del cambiamento, si notano situazioni diverse a seconda della quota di capitale posseduta dai diversi componenti della famiglia, per cause ereditarie o per fatti pregressi, che possono avere effetto sulla successione.

Questo è in genere uno dei fattori che causano la maggior parte dei conflitti e quindi delle possibili cessazioni o cessioni di attività

## **3. Minacce ed opportunità**

Si possono considerare le seguenti variabili:

- Vi sono minacce esterne ( es. forte competizione e/o capacità di innovazione dei concorrenti, difficoltà ambientali, nuove normative)
- Vi sono minacce interne (es. parenti acquisiti che mirano all'utilizzo immediato dei benefici d'impresa per raggiungere altri obiettivi personali, conflitti per la corsa al controllo da parte di alcuni a scapito di altri...etc.)
- L'azienda produce reddito e pertanto è appetibile
- L'azienda produce perdite e pertanto ha meno potere contrattuale rispetto al caso contrario



Tutto ciò condiziona la velocità e le modalità in cui avviene la successione.

#### **4. Inerzia di almeno uno dei meccanismi suddetti**

Essendo i tre fattori precedenti indipendenti, ma allo stesso tempo concorrenti alla trasmissione del potere, è sufficiente che solo uno di questi ponga resistenze o difficoltà, perché tutto il processo rallenti o addirittura porti a soluzioni diverse da quelle previste dal titolare-fondatore per la sua successione.

#### **Tempi della trasmissione del potere**

Sono da considerare le seguenti possibili situazioni a cui corrispondono tempi diversi :

1. il caso di eredi figli
2. il caso di eredi nipoti, figli di fratelli o figli dei figli
3. il caso di terzi : manager e/o altre aziende

Infatti non solo le modalità di relazione ma anche tutti i vincoli di tipo legislativo e fiscale, portano a realizzare la successione in tempi diversi. In genere la successione, preceduta da una coabitazione, può durare decine di anni. Ma si possono di seguito osservare le diverse situazioni possibili

#### **Conclusioni**

Premesso che il promotore delle iniziative aziendali è spesso un individuo che riveste il ruolo di "padre (gene) -padrone (cultura)", si può ipotizzare che si verifichino le seguenti situazioni sempre facendo riferimento alla teoria delle relazioni fra gene e cultura:

- A. **nel caso di eredi inabili o disinteressati alla successione**, si verifica in genere un accordo tra fondatori e successori sulla continuità, che per la sua fragilità, è in realtà un impedimento al reale cambiamento e quindi alla vera sopravvivenza (*cooperazione di geni, contrasto di cultura*).
- B. **nel caso di eredi in pieno contrasto col padre-padrone**, si verifica in genere un blocco dell'attività di sviluppo. La mancata fecondità, anche se nel breve termine non ha effetti diretti sull'attività (nel caso di produzione di reddito), è in realtà destinata a produrre sfiducia e grave impedimento alla continuità dell'impresa (*contrasto di geni, contrasto di cultura*).
- C. **nel caso di eredi in contrasto fra loro** sulle modalità di gestione, si verifica in genere un blocco parziale o un procrastinarsi della successione (*contrasto di geni, contrasto di cultura*).
- D. **nel caso di successione anticipata** (per malattia/decesso/stanchezza...etc.), si hanno in genere effetti negativi o di stallo nel processo di successione, a meno di una precedente incapacità dei conduttori di adeguarsi ai cambiamenti esterni

*(mancata cooperazione fra geni e cultura)*

E. anche **nel caso di mancanza di eredi** gli effetti del cambiamento sono in genere devastanti per la cultura precedente, che viene soppressa o sostituita dalla nuova cultura prevalente, magari quella dei manager (*mancata cooperazione fra geni e cultura*).

Tutte queste considerazioni sono solamente delle ipotesi da verificare sulla base degli approfondimenti teorici fin qui presentati e sulla considerazione che le variabili genetiche, psicologiche e culturali siano quelle prevalenti nel determinare il successo del cambio generazionale e quindi della successione sia nell'ambito imprenditoriale che in quello familiare.

### **Che fare**

Intanto si è attivata una verifica sul campo anche nel settore del pulito, per *sorreggere anche con una ricerca scientifica quanto finora dibattuto* con il contributo di diverse discipline in un arco di tempo che risale prevalentemente agli ultimi venti anni. Ed anche per capire le dimensioni reali, quanti-qualitative del fenomeno.

L'esperienza professionale ci suggerisce che è *necessaria un'analisi approfondita di ogni singolo caso* per chiarire i meccanismi e le modalità di queste relazioni e per offrire un contributo di pensiero a quelle piccole imprese dalle quali spesso dipende la vita e la quotidianità di una larga parte della società civile italiana.

E' peraltro indispensabile definire due piani diversi ed assolutamente autonomi e che definiscano un preciso piano aziendale ed un condiviso piano familiare di successione. La collaborazione di esperti è peraltro necessaria in questo campo per prevedere tutte le implicazioni multidisciplinari interessate (legislazione, aspetti patrimoniali, fiscali, finanziari, organizzativi, societari, psico-sociologici, etc.)

In questo senso nel prossimo futuro si dovranno *organizzare anche in questo settore dibattiti e percorsi formativi* per coloro che avranno il bisogno o solo la curiosità di approfondire con casi aziendali specifici ed esperti delle diverse discipline che hanno maturato significative esperienze al riguardo.....

..... prima che arrivino i nipoti!!!!

Nel frattempo per chi ha voglia di documentarsi e studiarci un po' sopra, allego una bibliografia specifica sull'argomento.

## Bibliografia

- Allegra A., 1995, *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, Milano
- Balloni, V., ( a cura di ), 1990, *Indicatori di Efficienza nelle Piccole e Grandi Imprese*, Franco Angeli, Milano
- Baden-Fuller C., Stopford S., 1995, *Ringiovanire l'impresa matura*, Etas libri, Milano
- Barbagli M., (a cura di), 1977, *Famiglia e mutamento sociale*, Il Mulino, Bologna
- Bauer M., 1997, *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle Piccole e Medie Imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Bertella V., 1995, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa-famiglia*, Cedam, Padova
- Brightford, E.G., 1982, *Il Fattore Umano ed il Management*, Ed. Elea
- Caselgrandi C., 2000, *GenerAzionImpresa – Dal ricambio generazionale alla generazione del ricambio*, Pendragon, Bologna.
- Feletig, P., 1995, “ Famiglia e Impresa, se l'Incanto si Rompe”, *La Repubblica Affari e Finanza*, 16.1.95, Editoriale La Repubblica, Roma.
- Gagliardi, 1986, *Le imprese come cultura*, ISEDI, Torino
- Inghilleri, P., Cesaro, F., 1994, *L'Azienda Famiglia come Fenomeno Bio-Psico-Sociale*, Annali della Facoltà di Scienze Politiche, Edizioni Scientifiche Sociali, Perugia
- Kancyper L., 2000, *Il confronto generazionale*, Franco Angeli, Milano
- Melograni, P., ( a cura di ), 1988, *La Famiglia Italiana dall'Ottocento ad Oggi*, Laterza, Bari
- Miorandi, P., 1994, *Genitori e Figli, Ruoli Familiari e Ruoli Professionali in Azienda*, Materiali dell'Accademia di Commercio e Turismo Di Trento
- Palmieri, A., 1994, Grandi Famiglie Verso il Tramonto, *Mondo Economico*, 8.1.1994, Il Sole 24 Ore Periodici, Milano
- Stella, G.A., 1996, *Schei*, Baldini & Castoldi, Milano
- Tomaselli, S., 1996, *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano
- Tranfaglia, N., 1992, Industria. Addio alle Grandi Famiglie, *La Repubblica*, 21.2.92

Varvelli, R., Varvelli, M.L., 1989, *Come Cambia il Potere in Azienda, Cultura e Management nell'Industria degli anni 80*, F. Angeli, Milano

Ward J., 1990, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Franco Angeli, Milano