

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI NEL SETTORE TURISTICO

di

Roberta Maeran

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
Università degli Studi di Padova

Angelo Boccato

Università degli Studi di Padova

RIASSUNTO

L'offerta ricettiva italiana è composta soprattutto da imprese di piccole e medie dimensioni, spesso a gestione familiare. Molti sono i pregiudizi che in questi ultimi anni hanno caratterizzato le PMI nel settore turistico: dall'associare alla dimensione "piccolo" la bassa qualità, all'attribuire le carenze del sistema turistico alle PMI come indice di arretratezza. Il passaggio generazionale costituisce un processo difficile, può evidenziare una situazione di crisi ma, nel contempo, può costituire un'importante risorsa dato che richiede di valutare le strategie aziendali, le risorse umane e le competenze disponibili in funzione delle prospettive di sviluppo dell'impresa. Il passaggio generazionale è relativamente poco studiato nel settore turistico e la fase del passaggio di testimone evidenzia modelli imprenditoriali diversi in relazione alle varie regioni italiane.

Parole chiave: passaggio generazionale, affiancamento generazionale, imprese familiari, sistema turistico.

FAMILY MANAGEMENT HANDOVER IN FAMILY OWNED COMPANIES AND IN THE TOURISM ONES

ABSTRACT

The Italian tourism service mainly consists of small - to medium-sized businesses, often family run. Numerous prejudices have characterized small - to medium-sized businesses in the tourism sector in the last few years: from associating "small" size with low quality to attributing deficiencies in the tourism sector to the small- to medium-sized businesses as an index of their backwardness. The generational passage is a difficult process. It can underline a crisis, yet at the same time it can be an important resource since it requires assessing company strategies, human resources and the competences available with regard to business development prospects. Little research on the generational passage has been carried out in the tourism sector and the ones studied reveal different business models in relation to various Italian regions.

Keywords: generational passage, tourism sector, family businesses, generational mentoring.

1. Introduzione

Per l'Italia, caratterizzata dalla presenza di imprese familiari di piccole e medie dimensioni, il passaggio generazionale costituisce un processo difficile, una situazione di crisi e di rischio ma, nel contempo, può rappresentare un'importante risorsa dato che richiede di valutare le strategie aziendali, le risorse umane e le competenze disponibili in funzione delle prospettive di sviluppo dell'impresa.

Lo stesso termine passaggio vuole proprio sottolineare che tale operazione si sviluppa lungo un arco di diversi anni: dal periodo che precede l'ingresso nell'azienda di famiglia a quello di training sempre, nell'azienda di famiglia, sino all'assunzione di rilevanti responsabilità.

Inoltre, affrontare il passaggio generazionale, in questi ultimi anni, significa prepararsi per un passaggio di testimone ad una velocità superiore rispetto al passato, in un ambiente ostile, fatto di rapidi e profondi cambiamenti sia a livello tecnologico che in termini di competitività.

Questo contributo propone alcune riflessioni sugli aspetti psicologico-relazionali relativi alla continuità generazionale d'impresa con particolare attenzione al settore turistico.

2. L'impresa familiare

L'offerta ricettiva italiana è composta soprattutto da imprese di piccole e medie dimensioni, spesso a gestione familiare. Molti sono i pregiudizi che in questi ultimi anni hanno caratterizzato le PMI nel settore turistico: dall'associare alla dimensione "piccolo" la bassa qualità, all'attribuire le carenze del sistema turistico alle PMI come indice di arretratezza. Stereotipi di questo tipo possono impedire di cogliere le peculiarità dell'ospitalità tradizionale italiana che si caratterizza proprio per essere piccola, diffusa, familiare, in grado di soddisfare una domanda che ricerca servizi personalizzati.

Il carattere distintivo dell'impresa familiare (Schillaci, 1990; Demattè & Corbetta, 1993) è proprio il legame, quasi a livello simbiotico, tra famiglia e impresa, anche se tali realtà sono fondate su logiche diverse. Se la famiglia ha come obiettivo quello di sostenere e curare i propri membri basandosi su valori quali l'unità, la solidarietà, la stabilità e la tradizione, l'impresa, al contrario, s'ispira a parametri quali dinamismo, selezione meritocratica, competitività, razionalità economica. È evidente, pertanto, come tale legame possa costituire sia un fatto positivo che negativo: i valori familiari possono cioè rivelarsi sia punti di forza che di debolezza per l'azienda stessa.

Un punto di forza è sicuramente il grado di determinazione e di efficienza nel perseguire gli obiettivi e nello svolgere le attività necessarie. Famiglia e impresa sono percepite dal fondatore, soprattutto, nelle prime fasi del ciclo di vita, come un tutt'uno: per alcuni l'impresa è come un figlio e si instaura un forte *commitment* nel garantire un impegno a lungo termine; spesso una delle principali motivazioni alla base della creazione dell'impresa è proprio quella di assicurare alla famiglia una fonte di sostentamento duratura nel tempo.

Tra i punti deboli dell'impresa familiare quello che ha risvolti sociali più rilevanti, è collegato alla natura ereditaria del potere che non sembra in grado di gestire la più efficace transizione intergenerazionale: così posizioni anche di prestigio possono essere ricoperte da membri della famiglia indipendentemente dalle loro capacità e competenze solo in virtù del senso di solidarietà interni alla famiglia. Questo forte legame esistente fra famiglia e impresa può rappresentare un'ulteriore fonte di pericolo nel momento in cui problemi interpersonali, in uno dei due ambiti, finiscono per ripercuotersi anche sull'altro, innescando un circolo vizioso che può portare a conseguenze molto dannose. Il fatto stesso di operare nel medesimo ambiente, sempre con le stesse persone, non permette di considerare la famiglia come valvola di sfogo delle tensioni in ambito lavorativo e viceversa (Mezzadri, 2005).

Inoltre, se la regola decisionale utilizzata è quella dell'unanimità tra i membri, il pericolo è di bloccare il processo strategico e direzionale facendo perdere all'azienda quella flessibilità che spesso ne costituisce un punto di forza.

Alcuni autori italiani hanno evidenziato i vantaggi offerti dalla gestione familiare dell'impresa. Ad esempio Gennaro, (1985), ritiene che le condizioni di successo familiare siano sostanzialmente tre: a) la capacità di adattarsi ai cambiamenti di scenario riguardanti la forza lavoro, i mercati, le esigenze dei clienti; b) la capacità di mantenere l'efficienza della gestione operativa; c) la capacità di attirare risorse professionali cruciali per lo sviluppo aziendale.

L'impresa è, come abbiamo detto, almeno nelle intenzioni del suo fondatore, destinata ad essere trasmessa alle successive generazioni, i cui componenti, a loro volta, diventano proprietari e responsabili della gestione d'impresa. Il desiderio di trasmettere la proprietà dell'impresa alla generazione emergente è spesso più forte della razionalità economica che porterebbe a privilegiare la vendita a terzi sia per il bene futuro dell'attività economica intrapresa che per l'unità e la coesione della famiglia stessa.

È accertato che più del 70% delle imprese a carattere familiare non sopravviva alla prima generazione e un ulteriore 50% scompare tra la seconda e terza generazione. Il motivo principale di tale situazione riguarda il ruolo del fondatore che si viene a trovare, contemporaneamente, a capo sia della famiglia, che dell'impresa. In questo modo, vede fortemente condizionata (dalle regole e dai legami familiari) l'autonomia delle decisioni imprenditoriali, con influenze negative su tutta la gestione delle risorse umane dell'azienda. I problemi gestionali delle imprese familiari hanno il loro culmine al momento della successione e del passaggio dei poteri a causa del peso che nell'impresa giocano le variabili di natura relazionale che operano nel sistema-famiglia. È evidente che una buona conduzione d'impresa familiare non può prescindere dalla comprensione e razionalizzazione dei rapporti esistenti tra il "sistema impresa" e il "sistema famiglia". Eppure, la logica familiare tende a privilegiare e a proteggere i membri della famiglia nella fase di assunzione, nello sviluppo delle carriere e nel soddisfacimento delle aspirazioni (formazione, crescita professionale, prestigio interno ed esterno). Tali conflitti non sono generalmente gestiti in modo corretto dalla generazione al potere, la quale è combattuta tra il desiderio di non creare conflitti in famiglia e la necessità di ricevere il supporto di professionalità esterne al nucleo familiare. L'incertezza dei comportamenti del capo famiglia-imprenditore provoca frustrazioni e demotivazioni; l'effetto finale di tale situazione è ritardare e rendere ancora più difficoltoso il momento del passaggio delle consegne. Inoltre, il fatto che si manifestino potenziali pericoli nella gestione delle risorse umane all'interno delle imprese familiari a causa dell'ambiguità dei rapporti tra familiare e personale esterno alla famiglia, permette di evidenziare come nell'impresa familiare interagiscano tre sistemi fra loro interconnessi: la *famiglia*, la *proprietà* e il *management*, ciascuno con il proprio punto di vista sugli obiettivi personali e aziendali.

L'esistenza dei tre sistemi non è di per sé problematica, i problemi insorgono nelle zone di sovrapposizione, soprattutto, se non è stato definito quale sistema abbia la precedenza.

Bauer (1997) propone l'immagine dell'imprenditore come un soggetto che contemporaneamente è: *homo economicus*: interessato ai risultati dell'azienda e al guadagno che produce; *homo politicus*: interessato alla conservazione e alla promozione del suo potere personale nella famiglia, in azienda e nella società; *pater familias*: interessato alla crescita armonica, al successo sociale e al benessere materiale e psicologico dei figli. Dunque, al comando della sua azienda, l'imprenditore non segue una sola forma di razionalità ma tre ed è secondo queste tre dimensioni che deve essere analizzato il suo comportamento. Se le decisioni presentano aspetti fortemente contraddittori, a volte l'imprenditore finisce con il bloccarsi e differire la decisione. È comune che il leader di un'azienda a gestione familiare sia anche investito della funzione di risolvere i conflitti interpersonali e questioni familiari che non hanno attinenza con la mission aziendale. Si verifica così una sovrapposizione tra le dinamiche aziendali e quelle familiari come se i ruoli familiari e quelli aziendali fossero la stessa

cosa e, allo stesso tempo, le relazioni affettive familiari finiscono per risentire dei ruoli che i diversi membri della famiglia ricoprono nell'azienda.

Quattro fasi definiscono il ciclo di vita di un'impresa familiare: la prima fase *esclusivamente padronale*, è caratterizzata da basso livello di complessità strutturale, scarsa definizione dei ruoli aziendali e dei confini impresa-famiglia: "tutti fanno tutto", famiglia e lavoro sono tutt'uno; nella seconda fase, definita *padronale allargata*, aumenta l'impegno nel business "poca famiglia e tanto lavoro". Si individua una minima struttura organizzativa (processi di delega, introduzione di qualche collaboratore "esterno"); segue la terza fase *pseudo manageriale*, caratterizzata dall'aumento delle deleghe, in cui appare necessario stabilire "chi-fa-che-cosa" in quanto la complessità organizzativa è indubbiamente aumentata e ciò richiede una tecnostruttura organizzativa precedentemente assente, il business cresce insieme ai fabbisogni finanziari; inizia a prospettarsi la successione del fondatore; nella quarta fase *manageriale*, si accentua il processo di crescita e la proprietà diventa multifamiliare, il fondatore fa "due passi indietro"; i figli o s'impongono o falliscono nel ruolo di gestori-successori; si devono adottare nuovi e più sofisticati strumenti direzionali e gestionali; infine, l'ultima fase *manageriale sofisticata*, poco diffusa nel panorama italiano, si caratterizza per una tipologia ad elevata complessità, notevole è la commistione di culture familiare, manageriale, professionale, multinazionale; l'originaria famiglia appare molto allargata in termini parentali, la gestione avviene in base a deleghe, il controllo della famiglia unicamente per eccezione.

3. Passaggio generazionale: aspetti psico-sociali

La letteratura offre quattro principali ambiti di intervento per il passaggio generazionale, che si distinguono in base alla centratura dell'oggetto di indagine: il sistema familiare e aziendale (Boldizzoni, 1988, 1993; Tommaselli, 1996; Ward, 1990, 1997); l'imprenditore (Bouchikhi, 1993; Kets De Vries, 1993); l'eredità (Boyd & Vozikis, 1994; Busenitz & Lau, 1996); la relazione tra imprenditore ed erede (Corbetta & Preti, 1988; Piantoni, 1990; Schillaci, 1990; Ward, 1990, Trentini & Togni, 2008). In particolare, quest'ultima centratura, evidenzia la difficoltà della preparazione alla successione dal punto di vista psicologico e relazionale sia per il fondatore che per il successore. I principali problemi che i successori si trovano ad affrontare sono ascrivibili al loro bagaglio di competenze, sicuramente da implementare e alla necessità di doversi adattare ad un contesto nuovo in cui la legittimazione del proprio ruolo e la possibilità di esprimere le proprie abilità diventa un elemento di grande importanza. D'altra parte i problemi maggiori che i senior devono affrontare sembrano essere riconducibili alla difficoltà di lasciare la presa sul potere che si sono conquistati nel corso degli anni. Il passaggio generazionale dal punto di vista psicologico vede coinvolte componenti di natura cognitiva, emotiva e sociale che, se trascurate, possono creare conflitti interni alla famiglia e all'azienda da essa gestita. Demattè e Corbetta (1993) sostengono che la delicatezza della fase del passaggio dipende dai significati, dai timori e dai risvolti esistenziali ad essa associati. È necessario tenere presente quali siano le motivazioni che spingono un imprenditore a investire in un'attività e, soprattutto, capire in che modo queste possono condizionare la gestione dell'impresa. Spesso l'imprenditore di prima generazione è spinto da motivazioni quali l'ambizione al successo personale, il riconoscimento pubblico e la sete di guadagno. L'imprenditore di seconda o terza generazione inizia, invece, la sua attività in un'impresa ben strutturata e avviata ad immagine e somiglianza del senior e non ha, pertanto, le medesime spinte motivazionali che saranno più orientate a "lasciare il proprio segno" cercando di dare una propria impronta alla gestione. Variabile di importanza primaria nella determinazione delle sorti del family business è la relazione genitore-figlio che se è ben definita nei ruoli familiari risulta molto confusa in quelli aziendali. Senior e junior tendono a non voler approfondire tale relazione, evitando di chiarire le proprie aspettative, motivazioni e i valori che sottendono la cultura organizzativa dell'azienda.

Da una ricerca condotta da Favretto, Sartori e Bortolani (2003) volta ad analizzare i rapporti senior/junior ai fini della successione emerge come i senior più degli junior tendano a negare l'esistenza di problemi di natura relazionale e neghino che il passaggio costituisca un problema cercando di far passare il messaggio che tutto è sotto controllo, mentre gli junior dichiarano una minor sintonia con i senior sia in ambito familiare che lavorativo. Entrambi sono, invece, concordi nel considerare come interdipendenti i rapporti tra di loro in casa e in azienda. Tuttavia, è importante sottolineare come le componenti psicosociali del rapporto genitori-figli possano essere co-determinanti del buon esito della successione perché tale momento rende espliciti fenomeni sommersi tra senior e junior quali conflitti, divergenze di idee, aspettative motivazioni e aspirazioni. Schillaci (1990) individua tra i problemi psicologici dell'imprenditore senior, soprattutto, l'identificazione con la propria azienda che rende difficile il distacco; pertanto, tale momento viene affrontato solo quando non è più procrastinabile. Dall'altra parte, l'imprenditore junior sente la responsabilità sia di non essere all'altezza delle aspettative familiari sia di non essere adeguatamente preparato.

Le situazioni di transizione costituiscono delle potenziali esperienze di disorientamento per la persona; molto dipende dalla capacità del soggetto di gestire cognitivamente ed emotivamente sia le novità che le maggiori complessità. Nel cambio generazionale differenti sono le fasi del ciclo di vita¹ in cui si trovano sia il senior che il junior e questo elemento non può essere trascurato poiché può determinare atteggiamenti diversi nei confronti dei vari aspetti che costituiscono le delicate fasi di un passaggio d'impresa e rendere problematica la compresenza all'interno dell'organizzazione.

Cambiamenti sostanziali nella personalità si verificano nella seconda metà della vita, tra i quali: la tendenza a percepire il tempo più come passato che come futuro, auto-riflessione e introspezione maggiormente sviluppate. Riflettere su questi aspetti permette di non sottovalutare le diverse caratteristiche degli attori del passaggio.

Depolo, Guglielmi e Mariani (2003) evidenziano la difficoltà da parte degli imprenditori a localizzare il momento del passaggio. Il fatto che il passaggio d'impresa non venga preso in considerazione in un momento specifico, ma in un arco di tempo abbastanza indefinito, è una costante che caratterizza gli attori coinvolti. Infatti, la possibilità di collocare in una prospettiva temporale futura gli eventi che si verificheranno è uno degli elementi che permettono di mantenere la sensazione di poter controllare l'ambiente e di progettare comportamenti e strategie; se viene meno una collocazione temporale, sia pure di massima, ogni linea di azione diviene per ciò stesso più difficile.

Il secondo elemento di rilievo nella posizione degli imprenditori è la tendenza a dare per implicito il subentrare di altri, particolarmente nel caso dei familiari. In alcuni casi emerge un tacito accordo tra i genitori titolari dell'azienda e i figli. È un qualcosa di implicito, mai dichiarato, che si riferisce alla certezza che prima o poi l'impresa passerà ai figli senza definizione di alcun progetto concreto ma lasciando che "il tempo faccia il suo corso".

Si denota così un'ambivalenza: da un lato l'eterno affiancamento genitori-figli porta questi ultimi a rimanere in parte dipendenti e senza possibilità di prendere decisioni importanti e dall'altro resta l'incertezza di avere sufficiente esperienza per sostituire il genitore. I figli riportano come aspetto maggiormente critico proprio il rapporto con i genitori; particolarmente sentita è l'impossibilità di ritagliarsi degli ambiti di autonomia; da qui nascono le difficoltà maggiori che scaturiscono dal

¹ Cytrynbaum e Crites (1989) hanno evidenziato che la soddisfazione per la carriera lavorativa ed il successo professionale hanno andamenti diversi a seconda della fase di vita di una persona: all'inizio dell'attività lavorativa la soddisfazione ha un livello elevato; in seguito, essa raggiunge il suo punto più basso verso la metà del periodo di assestamento dell'attività medesima, per risalire fino all'età di 40 anni circa e tornare a declinare progressivamente negli anni successivi. La massima relazione positiva tra soddisfazione professionale e successo, secondo gli autori, si raggiungerebbe tra i 35 ed i 40 anni di età.

modo diverso di vedere ed affrontare i problemi da parte dei genitori e dei figli. Sempre per i figli un altro aspetto critico emerso è il dover dimostrare anche ad altri, sia esterni, sia dipendenti, le proprie capacità e di non essere in azienda solo perché figli dei titolari.

Per i genitori la fase più critica, a livello personale, è il momento in cui dovranno staccarsi dalla propria azienda; più questo momento si avvicina più la relazione genitore-figlio diventa difficile data la caratteristica di potenziale stressor che è tipica in tutte le transizioni di ruolo. L'imprenditore ha un compito complesso e difficile: negoziare una nuova immagine di sé, senza l'ancoraggio svolto dal ruolo imprenditoriale, accettare le limitazioni poste dall'età, negoziare con i figli una modalità di successione che rispetti la loro autonomia ma, al tempo stesso, non rappresenti una sconfessione degli indirizzi aziendali seguiti. Un altro aspetto emerso da questa indagine è quello relativo alle responsabilità. Secondo alcuni genitori, accanto al desiderio di autonomia ed indipendenza dei figli, dovrebbe esserci una maggior assunzione di responsabilità senza ricorrere ogni volta all'intervento dei genitori.

Come spesso accade in situazioni che richiedono decisioni a forte implicazione emozionale e a rischio elevato, ognuno dei partecipanti tende a una sorta di chiusura cognitiva sul proprio orizzonte; ciascuno interpreta le situazioni problematiche dal proprio punto di vista, con scarsa capacità di *self-monitoring* con conseguente irrigidimento dei rapporti.

In comune con i figli c'è il riconoscimento delle difficoltà relative ai rapporti con altre persone che operano in azienda. Raramente si tende a cogliere la complessità dei rapporti che legano il futuro leader, con tutti coloro che hanno un interesse diretto alla successione e ne osservano il protagonista e il suo agire. Per Ivan Lansberg, (2007) l'aspetto cruciale è quello del rapporto che il successore riesce ad instaurare con i diversi stakeholder per riuscire a trasformare quelli che inizialmente sono severi controllori, spesso ostili, in sostenitori e seguaci. Il futuro leader deve tenere conto di questi differenti rapporti per imparare a conoscere e farsi conoscere favorendo così la costruzione di una reciproca fiducia.

4. Il passaggio generazionale nel settore alberghiero in Trentino

La ricerca diretta da Basile (2012) commissionata dai protagonisti (Associazione Albergatori ed imprese Turistiche del Trentino) nel 2008, condotta sull'intera popolazione degli albergatori junior in hotel di piccole e medie dimensioni dell'arco alpino, in particolare della Provincia Autonoma di Trento, ha coinvolto giovani albergatori con un'età compresa tra i 18 e i 39 anni.

L'indagine ha evidenziato come in questa regione si possa parlare, soprattutto, di affiancamento generazionale o di collaborazione intergenerazionale piuttosto che di vero e proprio passaggio generazionale. La presenza dei senior rassicura soprattutto per gli aspetti amministrativi e burocratici. Dai risultati emerge che in questa regione il passaggio generazionale è in corso nella maggioranza dei casi (56% dei giovani dirige l'hotel affiancato dai genitori) o si è già concluso (20% dirige autonomamente l'impresa).

I giovani iniziano a lavorare in azienda svolgendo una pluralità di ruoli, soprattutto, quando la struttura è di piccole dimensioni. Gestiscono gli strumenti informatici avendo a disposizione maggiori competenze.

La modalità privilegiata del passaggio è l'affiancamento che può avere anche una durata piuttosto lunga, anche parecchi anni. Solo in pochi casi i senior si ritirano lasciando la gestione completamente al figlio.

I figli sentono molto la necessità di innovazione anche se in continuità con la tradizione. Si punta all'introduzione di innovazioni tecnologiche e di elementi di organizzazione di tipo manageriale.

Anche la formazione è svolta all'interno dell'azienda sempre affiancando il genitore, imparando i "segreti" della gestione. I figli avvertono però la necessità di effettuare dei percorsi formativi all'esterno per acquisire maggiori competenze nell'ambito della gestione della clientela e del personale, il controllo di bilancio e gli strumenti informatici.

Interessante notare come da questa ricerca emerga che per gli albergatori trentini l'albergo non possa essere concepito in termini di industria turistica da far produrre al massimo ma come la casa dei proprietari.

5. Conclusioni

L'Italia non può prescindere dalle imprese familiari che hanno rappresentato un modello di successo nel panorama delle imprese del ventesimo secolo. Le aziende di famiglia, in Italia, rispetto ad altri paesi, hanno un peso e un ruolo superiore e la cultura delle PMI è associata alla figura dell'imprenditore e alla sua esperienza. L'80% degli imprenditori considera il passaggio generazionale come una fase critica da gestire. Il bisogno di far progredire l'attività delle imprese insieme alla realtà sociale in cui operano, è avvertito, ancora di più, oggi in un contesto in cui la sensibilità e i valori etici ed ambientali si stanno sviluppando con crescente intensità.

Molti imprenditori ritengono che i propri figli non siano interessati a proseguire l'attività di famiglia in quanto non in grado di procurare loro soddisfazione professionale.

Si moltiplicano così le chiusure di aziende che non riescono a gestire il passaggio generazionale come se si fosse inceppato il meccanismo di trasmissione delle competenze.

La fase del passaggio di testimone nel settore turistico alberghiero evidenzia modelli imprenditoriali diversi in relazione alle varie regioni italiane. Se nella riviera adriatica i figli tendono ad orientarsi con maggiore frequenza verso altre occupazioni, in Trentino sembra essere più radicato il legame dei giovani con l'azienda di famiglia (azienda che si tramanda anche da più generazioni).

Il ricambio generazionale è pertanto, un fenomeno di grande attualità che si presenta in ogni tipo di impresa e con il quale ogni imprenditore si deve confrontare. Rappresenta uno dei momenti più critici durante il ciclo di vita delle aziende in quanto rappresenta un processo di cambiamento e di ridefinizione per l'intera organizzazione. La successione in primis non è un momento ma un processo e come tale va programmato e attuato professionalmente. Non è un percorso lineare ma si deve adeguare ai continui mutamenti dell'impresa e di chi la governa. Parlare di continuità d'impresa vuol dire addentrarci in un contesto psicologico poiché il passaggio generazionale può essere letto sotto altri punti di vista, con prospettive che mettano in risalto aspetti lasciati in ombra dalle discipline oggettivistiche.

BIBLIOGRAFIA

- Basile, M. (2012). I giovani albergatori e il passaggio generazionale, *Turismo e psicologia* (www.turismoepsicologia.it), 99-112.
- Bauer, M. (1997). *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*. Roma: NIS.
- Boldizzoni, D. (1993). Strategie di sviluppo dell'impresa minore: modelli di crescita e politiche di influenza. Milano: Guerini e Associati.
- Boldizzoni, D. (1988). *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*. Milano: Il sole 24 ore.
- Bouchikhi, H. (1993). A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies*, Jan vol. 14, Issue 4, 549-570.

- Boyd, N. & Vozikis, G. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (4) 63-77.
- Busenitz, L. & Lau, C.M. (1996). A cross cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4) 25-39.
- Corbetta, G. & Preti, P. (1988). La successione nelle aziende familiari. *Economia Management*, 5, maggio.
- Cytrynbaum, S. & Crites, J. O. (1989). The utility of adult development theory in understanding career adjustment process. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. (pp. 66-88). New York-Cambridge: University Press.
- Demattè, C. & Corbetta, G. (1993). I processi di transizione delle imprese familiari. *Working Paper*, Università Commerciale L.Bocconi, Milano, n.53/22, pp.10 ss.
- Depolo, M., Guglielmi, D. & Mariani, M. (2003). Passaggio d'impresa: uno studio di aspetti psicosociali, *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 3-4, 345-359.
- Favretto, G., Sartori, R. & Bortolani, E. (2003). Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare. Le componenti psicosociali nel rapporto genitori-figli come co-determinanti del buon esito della successione, *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 3-4, 360-33474.
- Gennaro, P. (1985). Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia. *Sviluppo e Organizzazione*, gennaio-febbraio, 1985.
- Kets De Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and bad news. *Organizational Dynamics*, winter, 59-71.
- Lansberg, I. (2007). Il test del principe. *Harvard Business Review*, Italia, ottobre, n. 10, 1-12.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Cultura e contro cultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi, in P. Gagliardi (Ed.), *Culture d'Impresa: Nuove Prospettive di Analisi Organizzativa*. Milano, Italy: ISEDI, 1986.
- Mezzadri, A. (2005). *Il passaggio del testimone: sedici casi di successo in imprese familiari italiane*. Milano: FrancoAngeli.
- Piantoni, G. (1990). *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*. Milano: ETAS Libri.
- Schillaci, C. E. (1990). *I processi di transazione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*. Torino: Giampichelli.
- Tommaselli, S. (1996). *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*. Milano: Giuffrè.
- Trentini, G. & Togni, M. (2008). *Continuità generazionale d'impresa – Dimensioni psicologiche e relazionali*. Milano: FrancoAngeli.
- Ward, J. L. (1990). *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*. Milano: FrancoAngeli.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review* 4, 323-335.