



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in ECONOMIA E COMMERCIO

L'impresa familiare  
Fattore di sviluppo per le aree interne colpite dal  
sisma del 2016-2017

The family business  
Development factor for inner areas affected by the  
2016-2017 earthquake

Tipo di tesi: Tesi Compilativa

Relatore:  
Chiapparino Francesco

Rapporto Finale di:  
Fratini Giulio

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1 - CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA FAMILIARE.....	7
1.1 DEFINIZIONE IMPRESA FAMILIARE.....	7
1.2 IL VANTAGGIO COMPETITIVO AZIENDALE .....	12
1.3 LE COMPETENZE DISTINTIVE E LA LORO TRASMISSIONE NELLA FASE DI SUCCESSIONE.....	17
CAPITOLO 2 - PRESENZA IMPRESE FAMILIARI IN ITALIA .....	23
2.1 LE IMPRESE FAMILIARI IN ITALIA .....	23
2.2 PICCOLE E MEDIE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE .....	26
2.3 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA .....	28
2.4 STORIA PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE .....	31
CAPITOLO 3 - IL CRATERE SISMICO 2016-2017.....	37
3.1 UN TERRITORIO FRAGILE .....	37
3.2 ACQUASANTA TERME COME CASO PARADIGMATICO.....	41
3.3 PICCOLA IMPRESA FAMILIARE COME FATTORE DI RIPRESA DI QUESTE AREE.....	44
CONCLUSIONI.....	47
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	48

ELENCO DELLE TABELLE .....49

## INTRODUZIONE

Di successo è solo colui il quale adegua il suo modo di agire allo spirito del tempo.

Machiavelli

Negli ultimi decenni il tema delle aziende familiari ha trovato ampio sfogo in letteratura per la rilevanza che ha assunto tale tipologia d'impresa all'interno del panorama economico italiano e globale. Nella fase di approccio iniziale nei confronti dell'argomento diversi autori hanno trattato il tema con un certo scetticismo imputabile al fatto che la ridotta dimensione aziendale, che caratterizza la maggior parte delle imprese familiari, era considerata come un limite importante alla crescita e allo sviluppo economico del nostro paese. Tuttavia, questa visione è stata superata nel momento in cui ci si è resi conto che, a fronte della crisi economica che ha caratterizzato gli ultimi anni, questa tipologia di imprese ha mostrato grande dinamicità ed ha saputo sopravvivere al pari delle public company. Inoltre, la massiccia diffusione del modello family business in tutti i paesi industrializzati e in quelli emergenti ha contribuito a rendere piena dignità a tale tipologia di aziende. La dimensione è un aspetto relativo e il seguente approfondimento del fenomeno azienda familiare è volutamente condotto prescindendo da tale attributo e volto alla dimostrazione dell'importanza della piccola e media impresa nel contesto italiano.

Il presente elaborato prende avvio con l'inquadramento dell'azienda familiare nel contesto contemporaneo, evidenziando i diversi punti di vista e pensieri che mirano a definire il concetto di azienda familiare. A cui segue uno studio del vantaggio competitivo aziendale a la sua trasmissione in fase di ricambio generazionale, in quanto passaggio cruciale di questa tipologia aziendale.

Nel secondo capitolo la trattazione si sofferma sull'analisi dell'azienda a conduzione familiare nel contesto italiano partendo da uno studio ampio delle aziende familiari, a

cui segue una ricerca più specifica sulle piccole e medie imprese a conduzione familiare che caratterizzano il nostro territorio e i loro rispettivi punti di forza e di debolezza che influiscono sulla loro stabilità e sulla loro vulnerabilità. E si conclude con la storia delle piccole imprese familiari nel contesto italiano.

Nel terzo capitolo viene svolta un'analisi di un caso concreto, ovvero viene preso in considerazione un ambiente ristretto gravato da eventi naturali, come il terremoto, che aumentano le difficoltà di sviluppo di queste zone. Quindi si procede a studiare l'economia delle aree che sono state vittima dello sciame sismico del 2016-2017, in particolare l'attenzione viene a focalizzarsi su Acquasanta Terme. Tale comune, sito in area montana e particolarmente colpito dal sisma del 2016-17, rappresenta un caso paradigmatico in cui l'impresa familiare può agevolare l'avvio di uno sviluppo sostenibile, rispettoso dei vincoli e delle potenzialità di un contesto fragile.

## CAPITOLO 1

### Caratteristiche dell'impresa familiare

La prima parte di tale elaborato sarà dedicata alla descrizione dell'impresa familiare. Iniziando con uno studio volto a definire questo fenomeno complesso di attività a livello familiare, a cui segue un esame del vantaggio competitivo aziendale e la sua trasmissione in fase di successione.

#### 1.1 Definizione impresa familiare

L'impresa familiare è una ditta individuale in cui i familiari dell'imprenditore collaborano nello svolgimento dell'attività aziendale. Questo particolare istituto del diritto civile e tributario è stato introdotto per la prima volta con la riforma del diritto di famiglia del 1975. (Legge 151/1975) Con questo provvedimento il codice civile italiano si è arricchito della sezione VI - Titolo VI - Libro I contenente un unico articolo: il 230 bis. All'epoca si trattò di una svolta epocale, poiché per la prima volta venne formalizzato l'obbligo dell'imprenditore di riconoscere il lavoro svolto dai familiari (definendo con precisione anche chi siano i familiari che possono prender parte con l'imprenditore medesimo all'impresa familiare). Prima dell'introduzione dell'articolo 230 bis del codice civile l'apporto di lavoro dei familiari nell'impresa veniva considerato a titolo gratuito, consentendo notevoli abusi da parte dell'imprenditore disonesto. La ratio sottesa all'introduzione dell'impresa familiare di cui all'articolo 230 bis del codice civile fu proprio questa: evitare possibili forme di abuso e formalizzare il rapporto di lavoro tra imprenditore e propri familiari nell'ambito della ditta individuale.

[1]

Nel processo di analisi delle aziende familiari la definizione dell'oggetto di studio, come anche la sua delimitazione, risulta complessa a causa dell'elevata interdisciplinarietà dell'analisi stessa. Pertanto, vista la pluralità di approcci possibili (Del Bene, 2005), appare difficoltoso definire una raccolta unificata e condivisa di

principi. Inoltre, ad oggi una definizione di impresa familiare unanimemente accettata dagli studiosi del family business è ancora inesistente; d'altronde, i caratteri distintivi che questo fenomeno presenta sono così numerosi e differenziati che risulta complesso identificare in maniera univoca il concetto di family business.

Una prima definizione di azienda familiare segue un approccio mono-variabile, in altre parole è basata sull'unica dimensione dell'assetto proprietario come elemento caratterizzante dell'azienda familiare. Secondo questa definizione sono definibili come aziende familiari le imprese in cui "I portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra di loro da vincoli di parentela o affinità" (Corbetta, 1995:16). Secondo questo approccio l'ambito di analisi è essenzialmente ristretto ai casi in cui vi sia un'importante sovrapposizione tra il sistema famiglia ed il sistema impresa ovvero che all'interno della struttura dell'impresa i soggetti economici, gli organismi personali dell'azienda di consumo e patrimoniale (ordine economico della famiglia) e dell'azienda di produzione (ordine economico delle imprese) sono costituiti dalle stesse persone. Rimanendo nell'ambito di questo approccio, si possono individuare altri contributi di ricercatori che hanno esteso questa definizione di azienda familiare facendo leva sul concetto di "condizionamento" della famiglia nei confronti dell'impresa. Ciò che, infatti, rileva ai fini della qualifica dell'impresa come familiare è la "significativa influenza" da parte dei membri di una o più famiglie. Il limite di tale approccio è la difficoltà di applicazione poiché esso prevede la conoscenza di numerosi elementi che non sempre possono essere identificati con chiarezza.

Secondo un altro approccio, nella definizione del concetto di azienda familiare occorre focalizzare l'attenzione sul trasferimento intergenerazionale della proprietà e della gestione. Rispetto alla definizione identificata in precedenza, quest'accezione di azienda familiare riduce ulteriormente il campo di indagine in quanto inserisce anche l'elemento del coinvolgimento di più generazioni nella proprietà e nel controllo. Come ulteriore elemento distintivo di un'azienda familiare vi è infatti la volontà o almeno l'intenzione di trasferire l'azienda agli eredi all'interno della stessa famiglia.

Secondo un'altra definizione, le imprese familiari sono quelle in cui si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo di una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità che detengono la proprietà del capitale conferito col vincolo del pieno rischio. Rientrano così in questa definizione anche quelle aziende in cui i soggetti economici, gli organismi personali e i patrimoni delle aziende di consumo e delle aziende di produzione impegnate possono essere diversi e distinti. Le definizioni fondate sul reciproco condizionamento possono includere un'elevata varietà di casi differenti tra loro a seconda che si ponga rilievo sulla proprietà del capitale di rischio dell'azienda, sul controllo dell'impresa o sulla gestione della stessa. Ad esempio, il grado di condizionamento dell'azienda di consumo sull'azienda di produzione può risultare elevato se i membri di una o poche famiglie conferiscono la totalità o una quota rilevante del capitale di rischio dell'azienda di produzione; viceversa, può essere contenuto se gli stessi sono proprietari di una quota di capitale di rischio dell'azienda di produzione complessivamente inferiore al 50%, ma sufficiente a mantenere il controllo nelle assemblee. In modo analogo è possibile individuare un maggiore o minore grado d'intensità nel condizionamento dell'azienda di produzione sull'azienda di consumo se il reddito di quest'ultima deriva dalle remunerazioni corrisposte dall'azienda di produzione ai membri che vi lavorano e dai dividendi distribuiti, o se il reddito deriva anche da fonti non collegate all'azienda di produzione. [2]

Come evidenziato in questa prima serie di studi, molti autori identificano nel trasferimento intergenerazionale della proprietà e della gestione dalla famiglia agli eredi la caratteristica peculiare delle aziende familiari. Pertanto, in tali studi le analisi si sono concentrate prevalentemente sulle problematiche che possono emergere durante il passaggio generazionale. Altri autori hanno invece focalizzato l'attenzione sul tema della gestione in concomitanza della presenza di familiari coinvolti sia nella proprietà che nel management. Nella prima soluzione rientra la visione di azienda familiare di Donnelley (1964) che individua le discriminanti nel passaggio almeno alla seconda generazione e nel condizionamento reciproco tra impresa e famiglia. Il limite di questo criterio rientra nel fatto di escludere, dall'insieme di aziende familiari, le aziende di

prima generazione in cui, seppur la famiglia sia coinvolta nella proprietà e nel management, il trasferimento o non avviene o comunque non è garantito. Sono inoltre rilevanti i contributi di Gallo, Litz e Corbetta che hanno delineato una definizione di azienda familiare definibile come “mista”, in quanto basata su più criteri tra quelli comunemente esaminati in letteratura. Tali definizioni sono, infatti, accomunate da un’analisi del family business basata sulla considerazione simultanea di una molteplicità di condizioni: elementi tipicamente soggettivi, rappresentati dall’identificazione e dal senso di appartenenza alla famiglia, configurati come elementi attinenti la sfera emotiva e comportamentale, sono affiancati ad elementi oggettivi, quali le condizioni legate alla proprietà e al management. [3]

Gallo (1992) identifica la caratteristica di familiarità nelle aziende in cui è possibile individuare un rapporto stabile e duraturo tra famiglia e azienda, che si fonda su valori collegati alle modalità di gestione dell’azienda e dei rapporti con la famiglia che devono essere trasmesse ai successori. Per tale ragione, l’autore distingue quattro tipologie di impresa familiare: l’impresa familiare di lavoro, congiunturale, di direzione e di investimento.

Nell’impresa familiare di lavoro, i componenti della famiglia prestano la propria attività nell’azienda e si attivano per il mantenimento della proprietà della stessa. In questa tipologia non viene contestata, ad altri membri familiari, la possibilità di voler intraprendere strade professionali diverse da quella nell’azienda di famiglia, né tuttavia si inseriscono individui non meritevoli all’interno dell’azienda solo perché appartenenti alla famiglia.

Nell’impresa familiare congiunturale i membri della famiglia, trovandosi a gestire un’azienda per motivi storici (piuttosto che per propria volontà), sono disposti, laddove si presentasse l’opportunità, a cedere l’azienda per sfruttare circostanze favorevoli senza che il legame tra famiglia ed impresa sia considerato un vincolo insuperabile.

Nell’impresa familiare di direzione, l’ingresso dei membri della famiglia in azienda è limitato a quelli più capaci che andranno ad occupare le posizioni direttive.

Nell'impresa familiare di investimento, i membri della famiglia si interessano degli investimenti in attività imprenditoriali dal punto di vista dell'attuazione e del controllo più che della direzione aziendale.

Corbetta (1995) invece comprende nell'ambito delle imprese familiari tutte e solo quelle imprese dove "Una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa". Egli pertanto identifica come familiari le imprese dove la funzionalità duratura risulti fortemente connessa sia all'evoluzione del nucleo o dei nuclei familiari sia alle decisioni che vengono prese all'interno di tali nuclei. Sulla base delle definizioni di Corbetta, sono incluse tra le aziende familiari le aziende in cui:

- a) Una o poche famiglie esercitano i poteri di governo anche se detenendo la maggioranza assoluta del capitale di rischio;
- b) I componenti della famiglia non sono presenti o non costituiscono la maggioranza negli organi di governo esercitando il proprio potere di condizionamento attraverso, ad esempio, la nomina di amministratori di fiducia;
- c) Nessun membro della famiglia è impegnato nella gestione dell'impresa. Anche in questi casi, tramite la nomina di amministratori di fiducia, la famiglia può controllare l'impresa;
- d) Due o tre famiglie non collegate da legami di parentela, ma solo da solide alleanze, esercitano il controllo.

Quest'ultima definizione, escludendo le imprese pubbliche e quelle dove la famiglia possiede una quota minoritaria del capitale sociale che non le consente di esercitare il controllo, permette di ricomprendere nella sfera delle aziende familiari i casi in cui il soggetto economico è capace di influenzare le scelte adottate in azienda anche quando non è coinvolto nella gestione.

Riteniamo comunque opportuno sottolineare che l'interesse della letteratura americana e di quella italiana sia stato prevalentemente indirizzato verso le organizzazioni

economiche in cui la famiglia svolge un ruolo fondamentale anche nel governo e nella gestione dell'impresa (Del Bene, 2005).

Litz (1995), infine, nell'elaborare una definizione di azienda familiare mette assieme le condizioni strutturali attuali con le prospettive future di mantenimento, in base all'intenzione di arrivare ad un distacco o incremento delle relazioni tra i sistemi impresa e famiglia. In tali studi quindi sono individuate due condizioni che distinguono la familiarità o meno dell'impresa: una relativa alla struttura che si ricollega a chi esercita controllo e gestione; l'altra relativa alla volontà di mantenere o accrescere il rapporto di interdipendenza tra famiglia e impresa. Litz, sulla base di questa impostazione, identifica tre tipologie di imprese familiari:

- Le imprese, in cui proprietà e gestione fanno capo alla famiglia e vi è la volontà di far evolvere la relazione sono considerate potenzialmente stabili;
- Le imprese, in cui la famiglia non è coinvolta nella gestione e la volontà è ridurre l'interdipendenza tra i sistemi, sono dette a familiarità calante;
- Le imprese, dove la proprietà è concentrata in un individuo e vi è volontà di incrementare i rapporti tra famiglia e impresa, sono definite a familiarità crescente.

Litz risalta la permanenza del “coinvolgimento della famiglia nell'impresa” come variabile discriminante per rilevare la familiarità dell'impresa (Del Bene, 2005:9).

## 1.2 Il vantaggio competitivo aziendale

Uno dei tratti distintivi delle imprese familiari è rappresentato dall'orientamento al lungo periodo che caratterizza questa tipologia di imprese. Tale orientamento deriva dall'intento dell'imprenditore/fondatore di trasferire l'azienda agli eredi nell'ambito della stessa famiglia. In un'ottica di continuità dell'impresa risulta fondamentale una corretta gestione del processo di successione imprenditoriale, inteso come quel procedimento che vede sostituire alla figura dell'imprenditore/fondatore un altro

membro della famiglia, il quale subentrerà a pieno titolo nella gestione e nella proprietà dell'azienda. Affinché tale sostituzione al vertice conduca nella direzione auspicata, vale a dire verso la continuità dell'impresa, è necessario che assieme alla proprietà e alla gestione venga trasferito il patrimonio intangibile dell'azienda, costituito dall'insieme di risorse di natura immateriale che rappresentano la fonte primaria del vantaggio competitivo dell'azienda. Tra i fattori che concorrono alla formazione di tale vantaggio nelle aziende familiari, troviamo:

- la familiness
- il social capital
- la reputazione e la storia della famiglia
- il maggior attaccamento all'impresa rispetto alle realtà non family business
- l'abbattimento dei costi di agenzia
- l'orientamento al lungo periodo
- i valori, le tradizioni e la cultura organizzativa aziendale
- il legame con la comunità locale

Familiness è un termine coniato nella letteratura anglosassone per indicare l'insieme di risorse idiosincratiche dovute al coinvolgimento della famiglia nell'impresa. Questa qualità, specifica del family business, dipende dalla reciprocità e dall'influenza che si viene a creare tra famiglia e impresa. Ogni famiglia dispone di un insieme di capacità che, grazie alla titolarità dominante, è in grado di impiegare in maniera produttiva nella propria impresa; quindi può mettere a disposizione dell'impresa il capitale e il know-how di cui quest'ultima ha bisogno. Quando l'influenza di queste risorse si traduce in un impatto positivo per l'azienda si parla di distinctive familiness, e il loro effetto favorisce la creazione e il consolidamento del vantaggio competitivo dell'impresa;

viceversa quando il loro impatto è negativo si parla di constrictive familiness (Del Bene, 2012). La familiarità sul lavoro crea un clima di coesione che si riflette sulla produttività e sull'immagine stessa dell'azienda. Per contro, il lato negativo derivante dalla convivenza dei due sistemi (famiglia e azienda) è visibile in tutte quelle situazioni in cui l'eccessivo coinvolgimento emotivo dei membri dell'azienda porta a prendere decisioni non del tutto ispirate a principi di economicità o, ancora peggio, porta a conflitti interni all'azienda, alimentati da sentimenti come l'invidia, la gelosia e il risentimento.

Un'altra fonte di vantaggio competitivo è costituita dal cosiddetto social capital, che esprime il complesso di risorse derivanti dall'insieme di relazioni che si creano tra gli individui che interagiscono con l'organizzazione e l'organizzazione stessa. Secondo il modello proposto da Nahapiet e Ghoshal questa risorsa si articola in tre dimensioni: capitale strutturale, relazionale e cognitivo. Il capitale strutturale definisce la struttura del network di appartenenza ovvero l'intensità e la tipologia dei rapporti che intercorrono tra i suoi diversi membri. La dimensione relazionale attiene invece alla natura e gradazione del sistema di relazioni personali che si instaurano tra i soggetti appartenenti al network. I legami forti possono essere identificati in quelle relazioni basate sulla fiducia che consentono un trasferimento di informazioni e conoscenze tra membri. Infine, la dimensione cognitiva del social capital fa riferimento alla condivisione di valori e ideali tra soggetti appartenenti al network che si traduce in una mentalità comune in funzione della quale è agevolato lo scambio di informazioni e soprattutto lo sviluppo di nuova conoscenza. Il social capital rappresenta una risorsa a valenza estremamente positiva, che emana dalle relazioni di fiducia che si creano tra gli individui e l'organizzazione in cui essi operano, generando un circolo virtuoso di valori. E' una qualità delle aziende familiari che comporta dei benefici tanto in termini di accesso alle risorse esterne quanto nel facilitare il coordinamento interno, contribuendo alla realizzazione di vantaggi competitivi che si fondano sullo sviluppo di fiducia, di norme e di identità. Il capitale sociale è altamente idiosincratico perché dipende dalla dimensione dell'impresa, dal numero di passaggi generazionali, dalla crescita, dalla

cultura e dalla storia. Esso è profondamente radicato alle norme, ai valori, alla cooperazione, alla visione, allo scopo e alla fiducia che esiste nell'impresa familiare.

Collegate al concetto di social capital sono la reputazione e la storia della famiglia, due risorse che condizionano il successo dell'impresa e la sua longevità. Questi due elementi fanno parte del patrimonio intellettuale d'impresa e meritano una menzione a parte per il contributo che danno allo sviluppo di una competitività sostenibile nei confronti delle altre imprese. La reputazione dell'impresa, soprattutto quando deve il suo successo al nome della famiglia, si costituisce con fatti concreti, favorendo i rapporti con i clienti, con i fornitori, con il territorio, con le istituzioni e con la collettività. La storia della famiglia fa parte delle variabili critiche che influenzano il suo ruolo nell'azienda ed ha una valenza di tipo generale. Essa stimola la creazione di un sistema di valori condivisi all'interno dell'azienda e alimenta la dimensione cognitiva del social capital.

Da una visione d'insieme emerge che i maggiori vantaggi competitivi di un'impresa familiare rispetto alle altre riguardano il maggiore attaccamento all'impresa (stronger commitment), e lo si capisce meglio se si pensa all'impresa familiare come quasi ad un'estensione della figura dell'imprenditore stesso. Al pari di ogni fattore citato finora come fonte di vantaggio competitivo, anche l'attaccamento all'azienda può rappresentare una risorsa critica per il business se non vengono introdotte delle logiche manageriali tese a separare in qualche caso la sfera aziendale da quella familiare.

Tra le fonti di vantaggio competitivo si annovera anche l'abbattimento dei costi di agenzia tipico delle imprese familiari. In queste aziende, infatti, l'accentramento tra proprietà e controllo della gestione rende del tutto superflua la sorveglianza sull'operato dell'amministratore, in quanto la possibilità che egli intraprenda azioni scorrette o controproducenti per l'azienda sono ridotte a zero, proprio perché chi gestisce e chi detiene la proprietà dell'organizzazione o sono la stessa persona o fanno comunque parte della stessa famiglia, e per questo tale soggetto nel perseguire il proprio interesse personale realizzerà automaticamente quello dell'azienda a lui sottostante. Nelle public

company ci si ritrova spesso ad attuare meccanismi di controllo sulla gestione, perché, nelle situazioni in cui la figura dell'amministratore non coincide con quella del proprietario dell'impresa, il rischio di comportamenti sleali o finalizzati ad un interesse che potrebbe non convergere con quello aziendale è alto e la sorveglianza appare una condizione necessaria per evitare o limitare i danni derivanti dall'eccessiva autonomia dell'amministrazione.

Fortemente collegato con l'abbattimento dei costi di agenzia, è l'orientamento al lungo periodo che caratterizza le aziende a conduzione familiare: anche questa caratteristica deriva, infatti, dalla concentrazione tra la proprietà e la gestione dell'azienda. La visione a lungo termine è propria delle imprese familiari in quanto queste ultime non necessitano di risultati a breve termine per convincere il management a portare avanti il mandato che gli è stato conferito, ma piuttosto esse sono orientate al conseguimento di risultati di lungo periodo a dimostrazione del successo e della possibile continuità aziendale, anche in relazione alla volontà o quantomeno all'intenzione del proprietario/fondatore di trasferire l'azienda ai suoi eredi, una volta giunto al termine della sua attività.

La capacità di creare all'interno di un'impresa familiare una risorsa intangibile, come la cultura organizzativa e il sistema valoriale di riferimento, rappresenta una fonte di competitività che trae origine e vitalità all'interno del sistema famiglia dal quale riceve impulsi vitali e al quale trasmette condizioni di benessere e coesione interna. Nell'ambito di una prospettiva di analisi Resource-based View, la cultura organizzativa, espressione e testimonianza del collegamento tra storia della famiglia e le sue dinamiche imprenditoriali, rappresenta una risorsa strategica difficile da imitare che genera vantaggi competitivi sostenibili. L'importanza che assumono concetti quali valori, tradizioni e cultura, appare fortemente pregnante nei riguardi delle imprese familiari, caratterizzate per l'appunto dalla presenza di un subsistema (family system) che, ancor prima di dar vita all'impresa familiare (business system), presenta già un proprio sistema valoriale, una propria cultura e una propensione al rispetto delle tradizioni. Tale sistema valoriale e la cultura diviene una risorsa che si accresce nel

tempo attraverso il contributo delle generazioni che si succederanno nella storia di quell'azienda familiare.

Ultimo, ma non per importanza, il radicamento territoriale delle imprese familiari è una fonte essenziale del loro vantaggio competitivo. Questa risorsa trae origine dal legame che s'instaura tra la famiglia, e di conseguenza il business, e la comunità locale. Originalità produttiva e autenticità strategica sono i principali punti di forza delle produzioni italiane. Queste caratteristiche derivano dal processo di differenziazione strategica delle aziende, sul quale incidono tanto le capacità del soggetto economico quanto la profondità delle radici territoriali a cui è legata l'azienda.

Come abbiamo avuto modo di osservare, tutte le risorse precedentemente descritte si influenzano l'una con l'altra, come in un sistema interattivo ed è proprio questo che si vuol far intendere quando si parla di patrimonio intangibile di un'azienda familiare. Esso è formato da un insieme di risorse fortemente dipendenti tra loro e in grado di influenzarsi reciprocamente, ma soprattutto dalla cui solidità dipende il destino futuro dell'azienda e la sua capacità di generare valore da conservare nel tempo.

### 1.3 Le competenze distintive e la loro trasmissione in fase di successione

Lo sviluppo aziendale è strettamente connesso alla capacità di accumulare e creare nuove conoscenze in campo tecnico, organizzativo e relazionale. È ormai diffusa la considerazione che il vantaggio competitivo sia oggi condizionato dalla disponibilità di conoscenze. Le diverse connotazioni della conoscenza in azienda (individuale, strutturale, organizzativa e relazionale) concorrono a costituire il cosiddetto patrimonio intellettuale dell'impresa, il quale rappresenta il dna del sistema aziendale. La dinamicità dei mercati richiede che il patrimonio intellettuale debba essere continuamente aggiornato in relazione all'evoluzione tecnologica. In particolare, le risorse strutturali, generalmente di natura materiale, e soggette a consumo, necessitano di essere "rigenerate" tramite la capacità finanziaria (interna o esterna) dell'azienda,

mentre le altre conoscenze, essendo di natura intangibile ed a carattere firm specific, richiedono un continuo processo di “riqualificazione” (Turco, 2004). L’analisi del patrimonio intellettuale presente nell’ambito delle imprese familiari non può prescindere dall’esplorazione dei caratteri specifici che sono alla base dell’interazione tra l’azienda, l’imprenditore, il successore ed i restanti membri della famiglia, partecipanti o meno all’attività d’impresa (Habbershon and Mary,1999). Il patrimonio intellettuale di un’azienda è rappresentato dal nucleo di competenze tacite e conoscenze distintive riconducibili prevalentemente alla figura dell’imprenditore/fondatore. La conservazione, nel tempo, delle conoscenze distintive rappresenta una delle problematiche fondamentali per la sopravvivenza di una qualunque azienda. Nelle fattispecie delle piccole imprese familiari si pone un problema di conservazione del valore dell’impresa nel tempo in quanto le competenze specifiche risiedono prevalentemente nella figura dell’imprenditore. Da questo punto di vista, queste imprese sono tendenzialmente più vulnerabili, rispetto alle altre imprese, ai cambiamenti e soprattutto a quelli verificabili in sede di passaggio generazionale. Le competenze distintive di un’impresa familiare, pur differenziandosi da azienda ad azienda, hanno delle caratteristiche comuni. Esse si distinguono perché sono:

- Inimitabili;
- Fortemente radicate nell’impresa;
- Adattabili alla dinamicità dell’ambiente;
- Fonte di vantaggio competitivo.

Le risorse immateriali sono alla base della creazione del vantaggio competitivo descritto in precedenza ed entrano a far parte del patrimonio aziendale, contribuendo al valore complessivo dell’organizzazione. Proprio per questa ragione è di fondamentale importanza per l’imprenditore comprendere che la gestione aziendale deve essere finalizzata alla creazione e alla conservazione del valore nel tempo. La sostituzione della figura dell’imprenditore, fonte e custode dell’ampio patrimonio conoscitivo

dell'azienda, può provocare una perdita di "sapere" tale da compromettere il processo di creazione del valore. La transizione imprenditoriale ha successo quando è in grado di assicurare il rafforzamento delle competenze distintive aziendali, mediante un equilibrato dosaggio tra processo di trasferimento dello stock di conoscenze esistenti e sviluppo di conoscenze e capacità innovative, in un'ottica di rinnovo aziendale.

È importante che l'imprenditore uscente sappia che il successo del trasferimento intergenerazionale d'impresa dipende da:

- la sua capacità di trasferire alla generazione successiva e all'organizzazione aziendale il patrimonio di conoscenze tacite e di relazioni che si riconducono alla sua persona al fine di accrescere l'autonomia dell'azienda e di ridurre la dipendenza dalla sua figura;
- dalla valorizzazione degli elementi di vantaggio competitivo delle imprese familiari, che, se riconosciuti, possono incidere favorevolmente nei processi di creazione di valore;
- dall'individuazione dei fattori di rischio riconducibili al forte ruolo imprenditoriale ed alle relazioni che si determinano tra impresa- imprenditore-famiglia e che devono essere adeguatamente gestiti e fronteggiati.

Habberson, Williams e Macmillan descrivono il processo di successione imprenditoriale come uno dei momenti di transizione, insieme ai processi di acquisizione, nei quali le competenze idiosincratice dell'impresa familiare subiscono lenti ma significativi cambiamenti (ad esempio relativi all'evoluzione del patrimonio di conoscenze e informazioni, allo stile di management, alla rete di relazioni con gli stakeholders) suscettibili di riflettersi prima o poi sulle performance dell'impresa.

Al fine di rendere meno complessa la successione imprenditoriale e allo scopo di aumentarne le probabilità di successo, spesso gli imprenditori tentano di designare un percorso formativo per il successore in modo da indirizzarlo fin da subito ad una gestione più consapevole dell'azienda. L'esperienza sul campo e lo studio di molti casi aziendali di successioni programmate e poi fallite hanno dimostrato che non è tanto

importante che il soggetto chiamato a subentrare in azienda segua un percorso di studi piuttosto che un altro, né che faccia esperienza in realtà lavorative simili a quella che si troverà a gestire, ma la cosa che sembra dare risultati più concreti è l'attività di affiancamento all'imprenditore uscente. Vivere per un periodo fianco a fianco con il leader è sicuramente la soluzione più produttiva perché l'imprenditore entrante potrà apprendere le basi della gestione aziendale direttamente dal suo fondatore. La convivenza, inoltre, nella maggior parte dei casi, favorisce la trasmissione diretta dello spirito imprenditoriale e della "passione" per l'azienda che ha condotto il fondatore nella direzione del successo. Affinché la convivenza intergenerazionale sia "fruttuosa" è poi importante che si svolga in un ambiente "fertile", ossia contraddistinto da alcuni caratteri: l'esistenza di una tradizione e di una storia comune, riconosciuta e condivisa, dai membri della famiglia; l'uso di un "lessico familiare" che rende più rapida, efficace ed "esclusiva" la comunicazione tra i componenti familiari; la fiducia e la schiettezza dei rapporti, che il più delle volte cementa, anziché compromettere, comportamenti collaborativi e cooperativi; l'attitudine, la propensione, la disponibilità, il desiderio di trasmettere e acquisire le competenze; l'assenza o la presenza costruttiva di conflitti interpersonali; la disponibilità a lavorare duramente per un più forte senso di responsabilità verso gli avi e gli eredi. Questo significa una motivazione tendenzialmente più forte e un maggior commitment, che rendono, non solo più solida l'azienda familiare, ma anche più forte la consapevolezza del "mandato" a trasferire la tradizione. (Tagiuri, Davis, 1996)

Nel corso degli ultimi anni, con riferimento alla tematica del trasferimento di competenze, è stato posto l'accento sulla necessità di passare da una visione che considera come priorità il passaggio delle competenze originarie dell'impresa di generazione in generazione, ad una prospettiva bilanciata che punti all'integrazione tra lo stock di competenze accumulate negli anni e lo sviluppo di nuove competenze, in rapporto alle mutate condizioni ambientali. La spiegazione è semplice: non potrebbe considerarsi interamente efficace un "cambio del testimone" in cui il soggetto designato alla successione ha il solo compito di portare avanti l'azienda di famiglia seguendo il percorso segnato dal suo predecessore. Di certo vi è che è fondamentale tramandare le

core competences che hanno permesso al fondatore di sviluppare l'azienda, ma è altrettanto importante che l'imprenditore affronti il passaggio generazione anche alla luce delle nuove prospettive e delle nuove conoscenze che può apportare il successore. Inoltre, nelle successioni generazionali, come suggerisce il termine stesso, il passaggio avviene tra un soggetto appartenente alla "vecchia generazione", il padre, ed un soggetto appartenente alla "nuova generazione", il figlio/la figlia, il quale potrebbe, quindi, essere maggiormente in grado di anticipare o cogliere per tempo i cambiamenti intervenuti nella società al fine di adattare le strategie messe in atto dalla sua impresa e conferire all'azienda un'impostazione più evoluta. Un problema comune per le aziende familiari è la cementificazione o staticità che assumono le stesse se rimangono per troppo tempo legate alle volontà e alle decisioni di un unico soggetto. Causa di questa situazione è che troppo spesso chi è riuscito a portare avanti un'azienda con successo tende a voler continuare a comportarsi nello stesso modo con la speranza di ottenere sempre lo stesso risultato positivo. Tale circostanza è nota come "trappola del fondatore" (Adizes, 1989). Essa consiste nell'adagiamento dell'imprenditore, il quale, sulla scia dei trend positivi ottenuti dall'azienda, si convince del fatto che il modello di gestione adottato fino a quel momento non richieda alcun tipo di cambiamento e, al contrario, costituisca il segreto del successo aziendale. Tuttavia nella realtà non è plausibile che un'azienda resti ancorata ai fattori storici del suo successo perché il contesto ambientale è in continua evoluzione ed una delle caratteristiche maggiormente richieste alle imprese moderne è la dinamicità, intesa come capacità di adattamento alle mutevoli condizioni esterne. La successione imprenditoriale rappresenta un'opportunità di sviluppo dell'impresa se vissuta come occasione per arricchire il patrimonio delle competenze aziendali e per integrare le conoscenze proprie del fondatore con quelle che apporterà il successore, in un'ottica di continua innovazione. Per concludere appare utile fare riferimento ad un concetto importante in linea con quanto detto finora: l'idea di "innovazione intorno alla tradizione". Ciò che si vuole esprimere, partendo dal presupposto che ogni passaggio generazionale debba costituire un check-up riguardo all'adeguatezza delle competenze possedute dall'impresa, è la propensione a innovare senza rinnegare la tradizione produttiva. Tale concetto viene individuato a seguito di

una ricerca effettuata su un numero limitato di imprese familiari nelle quali 'l'innovazione intorno alla tradizione' si manifesta mediante:

- processi di automazione o riorganizzazione del lavoro in quelle fasi e attività che non alterano i caratteri artigianali e originari del prodotto, a fronte di un approfondimento delle competenze distintive in ambito tecnico-produttivo;
- ampliamento della gamma delle competenze distintive dall'ambito tecnico-produttivo a quello commerciale, logistico, amministrativo- finanziario;
- una combinazione delle circostanze sopracitate. [4]

## CAPITOLO 2

### Presenza imprese familiari in Italia

La seconda parte di questo elaborato è dedicata alla rilevazione delle imprese familiari italiane, quindi alla loro presenza sul territorio e al ruolo ricoperto in ogni mercato. Successivamente vengono prese in considerazione solo le piccole e medie imprese familiari italiane, a cui segue uno studio dei punti di forza e di debolezza di queste categorie. Infine troviamo un sunto della storia delle piccole e medie imprese italiane.

#### 2.1 Le imprese familiari in Italia

Le imprese familiari costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana. La decima edizione dell'Osservatorio AUB, promosso da AIDAF, da UniCredit, dalla "Cattedra AIDAF – EY di Strategia delle Aziende Familiari" in memoria di Alberto Falck dell'Università Bocconi e dalla Camera di Commercio di Milano, restituisce la fotografia di una economia italiana in cui le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di Euro rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane, consolidando un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di lavoratori. Allargando la visuale alle imprese con un fatturato inferiore a 20 milioni di Euro, si stima che la percentuale aumenti attorno all'85%.

I dati dell'Osservatorio AUB mette a confronto le aziende familiari del 2007 con quelle delle 2017 e confermano come le imprese a proprietà familiare creano occupazione (+20,1% negli ultimi sei anni, seguito dal +14,4% delle cooperative e consorzi, il +5,7% delle filiali di imprese estere, il +1,4% delle coalizioni, il -8,7% delle imprese controllate da fondi e il -12,3% delle imprese ed enti statali), crescono più delle altre tipologie di aziende (+47,2% negli ultimi dieci anni, contro il 37,8% delle altre imprese), registrano una redditività più alta (ROI del 2016 al 9,1% contro il 7,9% di altre forme societarie) e hanno un rapporto di indebitamento più basso.

Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.

Le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste, 5 – Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) – sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio.

Le aziende familiari rappresentano numericamente circa quasi il 60% del mercato azionario italiano (che vede quotate complessivamente circa 290 aziende), e pesano per oltre il 25% della sua capitalizzazione. Anche nelle principali economie mondiali le imprese familiari rappresentano il fulcro dello sviluppo economico e sociale. In un report dell'Economist, pubblicato nell'aprile del 2015 e dedicato interamente alle imprese familiari, si sottolinea come le imprese a controllo familiare rappresentino più del 90% di tutte le imprese attive nel mondo.

Il Global Family Business Index, realizzato dal Center for Family Business presso l'Università di San Gallo in Svizzera, in cooperazione con il Global Family Business Center of Excellence di EY, analizza le prime 500 società a controllo familiare in tutto il mondo. Nel 2012 i paesi maggiormente rappresentati sono Stati Uniti (con 122 imprese presenti nell'elenco), Germania (79), Francia (28), Hong Kong (21), Svizzera (19) e India (17). L'Italia è al 7° posto con 17 imprese familiari.

Molto spesso questa tipologia di azienda viene idealmente associata ad imprese di piccole dimensioni gestite da familiari, ma basandoci sulla classificazione della Commissione europea si nota che le aziende in cui la famiglia influisce sulla strategia

dell'impresa possono essere di grande o addirittura grandissima dimensione. La classificazione distingue tra:

- microimprese: numero complessivo di dipendenti inferiore a 10 e fatturato annuo o totale in bilancio annuo inferiore a 2 milioni di euro;
- piccole imprese: numero complessivo di dipendenti inferiore a 50, fatturato annuo non superiore a 7 milioni di euro o totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di euro;
- medie imprese : numero di dipendenti inferiore a 250 e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o totale in bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. Le aziende in cui la famiglia influisce sulla strategia dell'impresa possono essere di grande o addirittura grandissima dimensione. [5]

Nel 2010, uno studio condotto da EU-EFIGE/Bruegel-UniCredit su un campione di circa 14.000 imprese europee evidenzia come l'incidenza delle grandi imprese familiari – intese come imprese con più di 250 addetti –, pur diminuendo con la crescita dimensionale, sia comunque superiore al 40% nei primari paesi europei: in Francia è pari al 42,5%, nel Regno Unito è il 40,6% e in Spagna si avvicina al 46%. In Italia la percentuale di grandi imprese a stampo familiare è di poco inferiore al 47%. La Germania conferma il proprio status di «economia atipica», con una percentuale di grandi imprese a stampo familiare pari al 67,9%. [6]

L'osservatorio AUB rileva che nel segmento delle imprese italiane di medie e grandi dimensioni l'incidenza delle aziende familiari sull'occupazione è cresciuta nel 2017 di quasi 10 punti in dieci anni; dal 35,9 % del 2007; al 44,8 % del 2017. Si registra anche la crescita di 5 punti dell'incidenza del fatturato delle aziende familiari rispetto alla totalità delle imprese; dal 32,5% del 2007; al 37,5% del 2017. Queste aziende negli ultimi dieci anni hanno recuperato la redditività pre-crisi e migliorato la loro solidità. [7]

## 2.2 Piccole e medie imprese familiari italiane

La causa della grande diffusione in Italia di imprese medio-piccole, caratterizzate prevalentemente da una connotazione familiare, viene attribuita principalmente alla natura artigiana della nostra economia, e alle strategie di focalizzazione su piccoli segmenti della filiera produttiva, di mercato geografico o di clientela (Bonti, Cori, 2006).

Si evidenzia in particolare la crescita del settore terziario, mentre l'industria arretra. Secondo l'Istat nel 2019 sono state censite circa 280 mila imprese con 3 e più addetti, rappresentative di più di un milione di unità, quasi un quarto delle imprese italiane. I due terzi delle imprese (821 mila, pari al 79,5% del totale) sono microimprese (con 3-9 addetti in organico), 187 mila (pari al 18,2%) sono di piccole dimensioni (10-49 addetti), mentre le medie (con 50-249 addetti) e le grandi imprese (con 250 addetti e oltre) rappresentano il 2,3% delle imprese osservate (24 mila unità), di cui 3 mila grandi. Più della metà delle imprese è attiva al Nord (il 29,2% nel Nord-ovest e il 23,4% nel Nord-est), il 21,4% al Centro e il 26,0% nel Mezzogiorno.

Tra il 2011 e il 2018 spiccano le performances di alcuni settori dei servizi, come quelli delle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (+41,3% di imprese e +16,7% di addetti), dei servizi di alloggio e ristorazione (+23,3% e +28,6%), delle attività immobiliari (+18,2% e +17,7%), dell'istruzione (+10,4% e +10%). Dal punto di vista territoriale, le imprese con un processo di sviluppo sono pari al 37,3% nel Nord-est e al 36,0% nel Nord-ovest; incidenze inferiori si rilevano nel Centro e nel Mezzogiorno (in entrambi i casi al 32,5%). [8]

Le PMI italiane impiegano l'82% dei lavoratori in Italia, una quota che supera la media europea, e rappresentano il 92% delle imprese attive del territorio. Secondo le ultime stime, si contano più di 5,3 milioni di PMI che generano un'occupazione di circa 15 milioni persone e un fatturato complessivo di 2 mila miliardi di euro. Le attività delle medie e piccole imprese si concentrano principalmente nei settori:

- dell'agricoltura con oltre un milione di imprese
- dei trasporti con 698 mila imprese
- dei prodotti in metallo, 470 mila imprese
- della moda, 382 mila imprese

Tra i settori che offrono maggiore occupazione svettano in cima alla lista:

- i servizi con 2 milioni di occupati
- le costruzioni e l'agricoltura con oltre un milione di occupati
- i trasporti con quasi 700 mila occupati

Le PMI rivestono un ruolo fondamentale nell'economia di alcuni territori: per le regioni del Sud Italia, ad esempio, le piccole e medie imprese sono responsabili dell'83% della produzione, rispetto ad un contributo medio nazionale del 57%. Anche il peso in termini di occupazione supera quello medio nazionale, arrivando al 95%.

C'è da aggiungere che l'impatto delle piccole e medie imprese sull'economia regionale e nazionale va letto in chiave di filiera, dal momento che spesso queste aziende fanno parte di un processo di produzione più ampio e articolato, che abbraccia anche altre unità produttive a formare un'ampia rete. Anche le PMI italiane fanno ormai parte di catene di valore complesse, talvolta internazionali, contribuendo alla creazione di vantaggi competitivi attraverso soluzioni flessibili e diversificate.

Infine, è bene non dimenticare l'importanza che le PMI rivestono per la storia e la cultura del nostro territorio e il ruolo essenziale che svolgono all'interno della nostra società. Basti solo pensare ai distretti, spesso formati da un numero esiguo di aziende, ma carichi di tradizione che si ripromettono di trasmettere e diffondere attraverso progetti e iniziative di ampio respiro. [9]

### 2.3 Punti di forza e punti di debolezza

Il principale punto di forza delle piccole e medie imprese familiari italiane è rappresentato dalla loro maggiore flessibilità e prontezza nel cogliere le opportunità offerte dalle alterne vicende del ciclo economico. Lo abbiamo visto in diverse occasioni perché le piccole e medie imprese hanno colto per prime le opportunità offerte dalla ripresa trainata dalle esportazioni, ampliando e consolidando le loro quote sui mercati esteri attraverso il dosaggio dei vantaggi della ripresa tra quote e margini, in relazione al carattere concorrenziale dei mercati.

I punti di debolezza si collocano sul medio e lungo periodo. Si tratta di lacune di carattere strutturale riguardanti le tecnologie, gli investimenti il capitale umano, la qualità dei prodotti e dei processi produttivi, la finanza, l'organizzazione e la qualità della gestione, la presenza sui mercati internazionali.

Le difficoltà maggiori delle piccole e medie imprese appaiono, attualmente, più sul piano finanziario che reale. Non occorre tuttavia mai dimenticare che le radici della crescita devono fondarsi sulle variabili reali, rispetto alle quali la finanza può costituire un vincolo o un'opportunità.

La capacità di competizione oltre il breve periodo delle piccole e medie imprese, come pure delle grandi, è infatti strettamente correlata alla capacità di accumulazione materiale e immateriale, all'innovazione non solo dei processi ma anche dei prodotti, ai modelli organizzativi, alla presenza sui mercati interni e internazionali.

Ci si chiede se la presenza nel nostro Paese delle imprese di piccole e medie dimensioni costituisca più un fattore di debolezza piuttosto che un fattore di forza. L'evidenza empirica tende a suggerire che il fattore dimensionale abbia un'importanza relativa nel determinare il successo di un'impresa. Sembra invece esistere una correlazione forte tra la capacità di un sistema industriale basato su imprese di piccole e medie dimensioni di essere competitivo, e la capacità di collegamento a rete tra le imprese di diverse dimensioni. Tale collegamento può avvenire attraverso i gruppi, attraverso i distretti

industriali o altre forme: fattori di cooperazione, di competizione e di organizzazione stanno alla base di tali fenomeni.

E' fondamentale per le imprese di piccole e medie dimensioni migliorare le economie esterne di tipo "ambientale", dai sistemi infrastrutturali, all'offerta di servizi reali, al trasferimento delle tecnologie, alla ricerca, alla formazione del capitale umano e ai processi di internazionalizzazione.

La quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0) rappresenta una grande opportunità per un sistema economico come quello italiano basato sulle piccole e medie imprese. Il modello è quello delle "piccole imprese e grandi reti", rispetto al modello alternativo delle "grandi imprese integrate". Le nuove tecnologie come l'internet delle cose, la manifattura additiva, i big data consentono di superare i punti di debolezza di un sistema imperniato sulle piccole e medie imprese. I guadagni di produttività conseguibili sono notevoli e stimabili intorno ad un terzo. Ciò consente di abbassare il costo del lavoro per unità di prodotto (Clup) che penalizza il nostro sistema produttivo rispetto a quelli degli altri Paesi con cui siamo in competizione.

Per raggiungere tali risultati occorre però avere il capitale umano adeguatamente formato attraverso appositi investimenti. Le piccole e medie imprese devono per questo cogliere l'opportunità di collaborare con le università, approfittando anche della possibilità della formazione a distanza (e-learning) consentita dalle nuove tecnologie, con notevoli risparmi di tempo e di costi. Il sistema della formazione rientra in questo modo a pieno titolo nel modello "piccole imprese e grandi reti".

Per realizzare il disegno di un Paese industriale moderno occorre una nuova politica per l'impresa, orientata al miglioramento dei fattori orizzontali della competizione (pubblica amministrazione, infrastrutture, servizi, fisco, finanza), che penalizzano soprattutto le imprese di piccole e medie dimensioni che costituiscono l'ossatura del nostro sistema produttivo. E' questa la via obbligata per il rilancio su basi solide dello sviluppo e dell'occupazione, soprattutto di quella giovanile che rappresenta la vera sfida per il futuro dell'Italia. [10]

Uno degli aspetti caratterizzanti la piccola e media impresa è costituito dall'intensità dei rapporti tra la famiglia proprietaria e l'attività di governo dell'impresa. Questa caratteristica presenta punti di forza e d'eccellenza:

1. la tenace ricerca del "bene dell'impresa";
2. la flessibilità;
3. la velocità dei processi decisionali;
4. l'elevata capacità di reazione agli eventi ambientali;
5. la diffusa imprenditorialità;
6. il coinvolgimento dei collaboratori;
7. la condivisione di un "sistema di valori";
8. la facilità di controllo del sistema impresa;
9. la "presa" immediata che l'imprenditore ha su tutta l'impresa.

Ma mostra anche punti di debolezza e vulnerabilità:

1. la carenza di risorse manageriali, professionali e finanziarie;
2. uno scarso potere contrattuale con gli interlocutori esterni;
3. un deficit di informazioni qualitativamente e quantitativamente selezionate;
4. la tendenza a concentrarsi su un numero limitato di combinazioni prodotto-mercato;
5. la non disponibilità verso processi di delega;
6. la dispersione di energie imprenditoriali su aree marginali della gestione;

7. i problemi connessi con la transizione imprenditoriale. Molte volte le resistenze a programmare la successione sono di ordine psicologico, l'imprenditore si rifiuta di prevedere un futuro senza di lui, oppure, spinge i propri figli ad interessarsi dell'azienda, senza tener conto dei loro reali interessi;
8. la resistenza ad apportare le necessarie riorganizzazioni aziendali o a reinventare l'impresa;
9. il rischio di comportamenti inerziali, di rivolgersi, cioè, più al passato che al futuro.[11]

#### 2.4 Storia piccole e medie imprese italiane

Il successo delle PMI italiane è figlio della crisi della grande industria pubblica e privata italiana dell'inizio degli anni '70: artigiani ed ex lavoratori delle grandi aziende in difficoltà si mettono in proprio e fondano un gran numero di piccole imprese che spesso poi si aggregano in distretti industriali specializzati in un determinato tipo di produzione, generalmente in settori a basso contenuto tecnologico come moda ed arredamenti. Nel corso del decennio i dipendenti delle PMI crescono da due a tre milioni e queste imprese arrivano a rappresentare il 60% della produzione manifatturiera italiana.

Dagli anni '80, poi, le PMI diventano la componente predominante della nostra struttura produttiva, sempre più descritta, definita e sostenuta dal mondo accademico, imprenditoriale e soprattutto politico con lo slogan del "piccolo è bello".

Neanche in quel periodo così favorevole per queste imprese, però, i distretti riescono a trasformarsi in "sistema", a cooperare per massimizzare la loro competitività all'estero. La conoscenza diffusa, le competenze manageriali, la capacità di comprendere i mercati di riferimento erano sempre di più requisiti indispensabili per aumentare la

competitività delle imprese in quegli anni di grande crescita, ma l'Italia era indietro rispetto ai concorrenti.

Nelle PMI italiane, spesso imprese familiari con management familiari, di solito non esistevano quelle specifiche capacità manageriali necessarie all'innovazione gestionale indispensabile per affrontare con successo i cambiamenti dell'economia. Agli inizi degli anni '90, comunque, l'Italia era al secondo posto nel mondo (dietro al Giappone) per numero degli occupati nelle PMI con il 71,4% (ISTAT 1994).

La globalizzazione ebbe un forte impatto sul sistema delle PMI italiane. Sempre secondo l'ISTAT, all'inizio degli anni 2000 le PMI italiane (il 95% delle quali aveva meno di 10 dipendenti) davano occupazione a circa 17 milioni di lavoratori, il 47% del totale degli impiegati nell'industria e nei servizi. Questi numeri testimoniano ancora una volta l'importanza di queste aziende nella nostra economia.

Il modello di sviluppo delle PMI italiane, fondato sull'impresa familiare in stretta relazione con il territorio di appartenenza, è però messo in crisi (così come tutto l'apparato concettuale, "filosofico" e giuridico del "piccolo è bello") da due fattori:

- la progressiva integrazione dei paesi in via di sviluppo nell'economia mondiale dovuta alla globalizzazione
- l'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Insieme, questi due fattori chiave hanno eroso la posizione delle PMI, spesso troppo piccole per sfruttare pienamente le opportunità della globalizzazione e troppo carenti di risorse umane adeguatamente formate per beneficiare delle nuove tecnologie. Molti piccoli imprenditori non hanno compreso la portata del cambiamento operato dalla globalizzazione e ciò, data la struttura proprietaria e di controllo tipica di questo tipo di imprese, ha avuto effetti rilevanti sul loro ritardo nell'affrontare le sue conseguenze. La mancanza in molte PMI di un manager esterno con una formazione adeguata alle necessità di un sistema produttivo ormai integrato a livello mondiale le ha private di una figura capace di valutare con maggiore competenza e oggettività l'evoluzione e le

possibilità presenti nei mercati. Questo tipo di competenze manageriali avrebbero permesso loro di guidare l'impresa nel processo di adattamento alla globalizzazione con maggior sicurezza. Essi, invece, hanno spesso teso a consolidare e conservare e non a innovare e a "mettersi in gioco".

La crisi economica del 2008 ha colpito duramente le PMI italiane. Esse hanno infatti risentito pesantemente della stretta creditizia delle banche, riluttanti, in un periodo di instabilità dei mercati finanziari internazionali, a prestare denaro ad aziende in crisi che, anche per la loro piccola dimensione e la loro bassa disponibilità di liquidità ed infrastrutture, non davano sufficienti garanzie di restituzione. Sono quindi aumentati in modo esponenziale fallimenti e cessazioni di attività.

La difficile situazione di queste imprese non è stata mitigata dalle misure anti-crisi adottate dallo Stato in quegli anni, risultate scarsamente incisive. Una burocrazia pervasiva, una pressione fiscale tra le più alte d'Europa ed il ritardo nei pagamenti delle Pubbliche Amministrazioni hanno contribuito a prolungare nel nostro paese la crisi che dal 2013 in poi stava volgendo al termine in altri paesi dell'UE.

Un nutrito gruppo di PMI sopravvissute alla crisi ha però approfittato dei primi accenni di ripresa. Nel 2014 il sistema delle PMI ha infatti cominciato a dare dei segnali positivi migliori di quelli delle grandi imprese, anche se i crediti deteriorati ancora detenuti dalle banche rendevano difficile l'accesso al credito. Anche il saldo tra imprese nate e morte, poi, è tornato ad essere positivo, come si evidenzia nel Rapporto Cerved 2015 sulle PMI. Le edizioni 2016-17 dello stesso rapporto mostrano che il trend positivo è continuato anche negli anni successivi: il numero delle PMI è tornato a crescere e nel 2017 è in pratica tornato ai livelli del 2007, l'anno precedente l'inizio della crisi. Continuano a crescere i ricavi, il valore aggiunto e il MOL (Margine Operativo Lordo), ed anche il profilo di rischio delle PMI è in continuo miglioramento sia per la selezione delle imprese più robuste operata dalla crisi che per via di un effettivo rafforzamento delle società. Tra il 2014 e il 2015 l'area di solvibilità è infatti aumentata del 3% e si è

contemporaneamente ridotta l'area di rischio, merito del reale miglioramento dell'equilibrio economico-finanziario delle imprese.

I dati del rapporto Cerved PMI 2017 dicono che dal 2016 anche la redditività netta torna ai livelli del 2008 e gli investimenti sono tornati a crescere per la prima volta dal 2007; la ripresa delle PMI poggia quindi su solide basi finanziarie. Tornano a crescere i debiti commerciali (+1,2%) e finanziari (+1,1%), ma sale ancora il capitale proprio (+4,9%), il che rafforza la struttura finanziaria delle PMI: il rapporto tra debiti finanziari e capitale netto è al 76% contro il 115% del 2007. Questi dati consentono di classificare oltre il 50% delle PMI come "solvibili", mentre solo il 14% è "rischioso".

La situazione delle PMI tracciata dall'ultimo Rapporto Cerved PMI 2018 vede per il 2017 un'accelerazione della ripresa. Le PMI tornano infatti a realizzare redditi elevati e gli indici di sostenibilità dei loro debiti finanziari sono più equilibrati di 10 anni prima. Il miglioramento dei conti economici delle PMI raggiunge in questo anno i suoi massimi, con un'accelerazione che le premia rispetto alle grandi imprese. I ricavi sono aumentati a tassi più che doppi rispetto al 2016 (+5,3%), mentre il valore aggiunto è cresciuto del 4,5% tra 2016 e 2017.

Nei primi mesi del 2018, tuttavia, gli indicatori economici segnalano un rallentamento ed un'inversione di tendenza preoccupanti per gli estensori del Rapporto. La congiuntura internazionale non è positiva e cresce la sfiducia dei mercati sui conti pubblici italiani: gli aumenti degli spread, infatti, determinano una diminuzione degli investimenti e della redditività e fanno aumentare i rischi di default di queste imprese. Il tasso di natalità delle società di capitali si è infatti ridotto (dal +8,2% del 2017 al +1,3% del primo semestre 2018) ed è anche tornato a crescere il numero delle PMI uscite dal mercato (+2,9 su base annua).

Anche i dati di bilancio riflettono questa tendenza: dagli ultimi mesi del 2017 tornano ad aumentare il valore dei mancati pagamenti delle PMI, i giorni medi di ritardo dei pagamenti (da 9,8 nel 2017 a 10,8 nel primo semestre del 2018) e anche i ritardi gravi

superiori a due mesi, anche se in valore assoluto entrambi rimangono a livelli storicamente bassi.

Nel 2018, secondo le conclusioni del rapporto, soddisfano i requisiti di PMI 148.531 società (123.495 piccole imprese e 25.036 medie imprese) che occupano oltre 4 milioni di lavoratori (2,2 milioni nelle piccole e 1,9 nelle medie), con un giro d'affari di 886 miliardi di euro, un valore aggiunto di 212 miliardi di euro (il 12,6% del PIL) e con debiti finanziari di 223 miliardi di euro. Esse pesano sul totale delle imprese per il 38% in termini di fatturato, per il 40% in termini di valore aggiunto e per il 29% in termini di debiti finanziari.

Il numero delle PMI è quindi tornato ai livelli precedenti la crisi del 2008, grazie alla nascita di nuove società di capitali, di newco ed alla crescita dimensionale e alla stabilizzazione sul mercato di tante microimprese che sono rientrate nei criteri che definiscono le PMI. Il numero di queste aziende è fortemente aumentato nel 2017 (+3mila, +2,9 sul 2016) e se si contano anche le microimprese si arriva ad un totale di 152 mila unità, superiore a quello precedente alla crisi. Tra il 2010 e il 2017 queste imprese hanno infatti registrato una crescita cumulata del valore aggiunto di 22 punti percentuali (+17% rispetto a quelle non internazionalizzate).

Gli analisti del Rapporto hanno misurato i risultati delle PMI esaminate in base al loro grado di apertura internazionale, dividendole in quattro classi:

- Classe certain o very high, imprese con altissima propensione internazionale (54% del campione);
- Classe high, comprendente le imprese con “alta” propensione” (16% del campione);
- Classe medium, con le imprese con una propensione “media” (14% del campione);

- Classe minimum e low, imprese poco o per nulla aperte ai mercati esteri (16% del campione).

Rispetto ai valori aggiunti la recessione del 2009 ha colpito con più intensità le PMI con maggior apertura internazionale (-8,4% rispetto ad una media del -2,4% nelle altre classi). Negli anni seguenti queste imprese sono state però molto più brillanti e hanno realizzato, come abbiamo visto, una crescita molto superiore di quella delle imprese chiuse verso l'estero (+22%).

In termini di competitività lo scarto è ancora maggiore: il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) nelle imprese esportatrici è del 64,3%, contro il 72,7% delle imprese non internazionalizzate. Questa differenza si riflette sulla produttività, che cresce al crescere del grado di apertura internazionale.

Le PMI pienamente internazionalizzate generano poi maggiori flussi di cassa di quelle via via meno aperte e la presenza sui mercati esteri è premiata dal sistema bancario che offre loro tassi di interesse più bassi sui prestiti (-0,8% nel 2017). Il divario in termini di oneri finanziari rispetto al MOL (Margine Operativo Lordo) è netto tra la classe di imprese più aperta all'estero e le altre, mentre diminuisce al diminuire della propensione all'esportazione.

Anche la redditività dipende dal grado di apertura internazionale: nel 2017 il ROE (Return On common Equity, l'indice economico di redditività del capitale proprio) per le imprese più aperte all'estero è al 13,9%, +4% rispetto alle aziende che operano nel solo mercato interno. Questo divario era solo dello 0,7% nel 2009, con tutte le classi posizionate intorno all'8%. [12]

## CAPITOLO 3

### Il cratere sismico 2016-2017

Questo capitolo cerca di dimostrare come in un luogo con forti difficoltà territoriale, dovute anche al sisma che ha danneggiato molte attività, la possibilità di rinascere di queste zone debba passare per le piccole imprese a conduzione familiare, molto spesso sottovalutate, ma in grado di creare significative opportunità di sviluppo.

#### 3.1 Un territorio fragile

Il futuro delle PMI nel Centro Italia si gioca tra resilienza, voglia di fare, valorizzazione del territorio e innovazione; questi sono fattori molto importanti che garantiscono la vita in zone a forte rischio di spopolamento. Infatti gran parte dei territori del centro Italia, e soprattutto le zone colpite dal terremoto del 2016, sono sempre più prive di residenti.

La conformazione geomorfologica di questi territori è piuttosto articolata e complessa. In particolare i 17 comuni che hanno registrato danni strutturali gravi a seguito del sisma definiscono un territorio nel complesso montuoso, complessivamente con oltre il 70% della superficie sopra i 900 metri sul livello del mare, in particolar modo per i comuni del Lazio (87,2%) e Abruzzo (77,8%). Si tratta inoltre di un territorio con significativi dislivelli altimetrici: quasi il 13% del territorio si colloca sopra i 1.500 metri sopra il livello del mare a fronte di poco meno del 30% del territorio al di sotto dei 900 metri s.l.m.; la quota di territorio pianeggiante o di collina è minima (4,1%) e raggiunge un valore significativo solo nei cinque comuni delle Marche (10,2%).

Questi luoghi un tempo pieni di vita vengono abbandonati perché economicamente fragili e geograficamente svantaggiati; infatti la massiccia presenza di montagne rende lo stesso territorio difficilmente collegabile e sfavorisce quindi la presenza di grandi imprese e la possibilità di economie di scala, che creano numerosi posti di lavoro. La bassa presenza di infrastrutture ferroviarie, una certa distanza dall'area delle principali

autostrade e dall'aeroporto più vicino (Pescara) segnalano la poca accessibilità di queste zone.

I 17 comuni colpiti dal sisma con danni strutturali gravi si estendono complessivamente su una superficie di circa 1.728 km<sup>2</sup> e hanno poco meno di 25mila persone residenti (dato provvisorio di fine aprile 2016). Si tratta di comuni abbastanza piccoli (mediamente con meno di 1.500 abitanti) e soltanto cinque superano i 2.000 residenti. Ne risulta quindi una densità abitativa molto contenuta, pari a 14,5 abitanti per km<sup>2</sup> (7,3% di quella media italiana pari a 200,8 abitanti per km<sup>2</sup>). Tale dato non sorprende: infatti, soltanto l'1,3% dell'intera area (21,8 km<sup>2</sup>) è occupato da centri e nuclei abitati in virtù della connotazione prevalentemente montuosa del territorio.

Da un punto di vista demografico si tratta nel complesso di comuni caratterizzati da un progressivo spopolamento ed invecchiamento. La quota di residenti con almeno 65 anni di età è pari al 28,3% del totale, ben 6,3 punti percentuali in più di quanto registrato mediamente sull'intero territorio nazionale; per contro la percentuale di popolazione di età pari o inferiore ai 14 anni raggiunge nei comuni considerati quota 10,2, contro il 13,7% dell'Italia. E' inferiore al dato medio nazionale anche la quota di stranieri residenti nell'area (il 7,5% della popolazione, a fronte dell'8,3 dell'Italia) che a fine 2015 raggiunge 1.873 unità.

Un quarto della superficie e della popolazione di riferimento fa parte della regione Marche. I cinque comuni, situati nelle province di Ascoli Piceno e Fermo, sono ripartiti in 103 località: 36 ad Acquasanta Terme, 15 ad Arquata del Tronto (uno dei comuni maggiormente colpiti dal sisma), 16 a Montegallo e Montemonaco, 20 a Montefortino.

La quota di occupati che lavorano nel proprio comune di residenza, rilevata in occasione del censimento del 2011, è del 65,2% a fronte di una media nazionale più bassa (54,0%). Ciò indica la presenza di un mercato del lavoro circoscritto all'ambito locale con spostamenti verso altri comuni più limitati anche per la prevalenza montana di questi territori. Una situazione inversa si registra invece per gli spostamenti per

motivi di studio: è infatti minore rispetto alla media nazionale la quota di quelli che studiano nel proprio comune di residenza (66,7% contro 74,0%).

Per questi territori in continua lotta con la globalizzazione, la produzione di massa e fortemente segnati dal terremoto, la via della rinascita deve passare per le piccole e medie imprese a conduzione familiare. In quanto le stesse sono in grado di fornire prodotti di qualità fortemente richiesti dal mercato, sono caratterizzate da una flessibilità che le facilita nei processi decisionali e nella reazione agli eventi ambientali, inoltre riescono a dare lavoro in modo misurato ma sicuro; quindi fanno rinascere frazioni che hanno un valore storico e culturale per tutto il paese. Tutto questo, unito al rispetto dell'ambiente, che ogni piccola impresa ha per il proprio territorio, contribuisce a far nascere un prodotto sano, sostenibile e con una forte tradizione. Infatti in questi luoghi troviamo un'economia caratterizzata principalmente da attività agricola e a conduzione familiare. Nel 2010, le aziende agricole censite nei comuni che hanno subito danni strutturali gravi sono 1.894, di cui quasi il 35% (pari a 658 aziende) presenti nei territori perugini dell'Umbria, e in particolare a Norcia (308) e a Cascia (210), seguiti dalle Marche (582), dove Acquasanta Terme, da sola, conta 213 aziende. Nel reatino (282 aziende), il numero di aziende più elevato è stato rilevato ad Amatrice (181 unità) mentre in Abruzzo sono 372 aziende e a Montereale 168 unità. I territori considerati si contraddistinguono per un'elevata densità di aziende agricole sulla popolazione residente rispetto al dato medio nazionale (oltre sette aziende ogni 100 abitanti contro il 2,7 del valore nazionale). Le aziende agricole presentano un'elevata dimensione media in termini di superficie agricola totale (SAT) pari a quasi 47 ettari per azienda (contro i 10,5 dell'Italia) mentre il numero medio di aziende per chilometro quadrato è inferiore al dato nazionale (1,1 contro il 5,4 dell'Italia). La maggior parte delle aziende nel 2010 sono condotte direttamente dal coltivatore (91,9%), anche se in misura lievemente inferiore al dato nazionale (95,4%). Tale quota è elevata in particolare nei comuni dell'Abruzzo (96,5%) e delle Marche (94%). Queste percentuali scendono lievemente nei comuni dell'Umbria (88%) e in particolare a Norcia (87%) e a Preci (77,6%) e nel comune reatino di Accumoli (72,4%). Le aziende agricole sono strutturate in forme giuridiche prevalentemente individuali (88,2%) con quote di poco

inferiori rispetto al dato medio nazionale (96,1%), e con valori elevati soprattutto nei comuni delle Marche (91,8%) e dell'Abruzzo (96%). Ancora nel 2010, la metà delle persone che lavora nelle aziende agricole svolge la mansione di conduttore (50,7%) anche se nei comuni dell'Abruzzo la percentuale scende al 45,2% per effetto di una maggiore presenza del coniuge del conduttore (27,9%). Nei comuni dell'Umbria, oltre al conduttore (49,8%) e al coniuge (16,6%), è emerso dal censimento un maggior ricorso ad altra manodopera non familiare in forma continuativa (11,6%), a Preci questa percentuale tocca il 32,8%. Se rapportata alla popolazione residente, per il totale dei Comuni, la manodopera familiare e il conduttore incidono per l'11,7%, con una maggiore presenza nei comuni delle Marche (13%) e dell'Abruzzo (12,4%), in Umbria si è registrato il 18,4% di Monteleone di Spoleto.

Nel 2010, il 15% delle aziende agricole dei comuni con danni strutturali gravi svolge anche attività connesse all'agricoltura, una quota molto più alta di quella nazionale del 4,7%. Le aziende con agriturismi sul totale delle aziende con attività connesse raggiungono una quota del 25% ed è particolarmente presente nei comuni dell'Umbria (33%), soprattutto a Norcia (50%) e a Preci (75%); nelle Marche le quote principali sono a Montefortino (45,5%), Montegallo (50%) e Montemonaco (85,7%).

L'analisi della densità imprenditoriale, definita dal rapporto tra Unità locali e popolazione residente, conferma il quadro delineato in precedenza. In Umbria si concentra il maggior numero di Unità locali per abitante (quasi 9 ogni 100 residenti) rispetto a quello nazionale (8%). In particolare, sono da segnalare Norcia (9,7%) e Cascia (8,3%) in Umbria, Montemonaco (9%) nelle Marche e la laziale Amatrice (8,5%).

Nel complesso, in queste Unità locali risultano 4.505 addetti, pari al 17,6% della popolazione residente a fronte di un 27,3% nazionale. Nel 2013, il rapporto più elevato fra addetti delle Unità locali e popolazione residente si registra nei quattro comuni dell'Umbria (23,4) e, in particolare, a Norcia (28,6%). Le percentuali minori si

segnalano a Cittareale, Valle Castellana, Rocca Santa Maria e Montegallo, rispettivamente 3,5%, 6,9%, 8,2% e 8,3%).

In media, in ogni Unità locale, nel 2013, sono operativi circa 2,3 addetti, a fronte dei 3,4 in Italia. Similmente a quanto registrato a livello nazionale, le Unità locali dell'industria in senso stretto nei 17 comuni vantano una dimensione media maggiore rispetto agli altri settori, sebbene il dato si discosti da quello italiano (4,2 contro 8,2). Unica eccezione nel comune di Accumoli, in cui le Unità locali dell'industria in senso stretto raggiungono una dimensione media di 10,9 addetti. Nettamente più contenuta - e allineata al dato medio nazionale - la dimensione media delle Unità locali nei rimanenti comparti produttivi. [13]

### 3.2 Acquasanta Terme come caso paradigmatico

Acquasanta Terme è un comune particolarmente colpito dal sisma, che ora cerca di ricostruire in fretta per tornare alla normalità e ridare una casa e un lavoro ai suoi cittadini. Le attività economiche più note sono quelle legate alle sue terme e all'estrazione del travertino, entrambe frutto del carsismo che caratterizza la zona. Le terme sono note da epoca romana ed hanno sempre contribuito ad accrescere il flusso di visitatori, rendendo la zona molto conosciuta. Per quanto riguarda il travertino, questo è il materiale che caratterizza i centri storici degli abitati della zona, primo tra tutti Ascoli Piceno. La sua lavorabilità lo rendevano estremamente adatto all'uso sia come materiale da costruzione sia per lavorazioni artistiche, facilitandone la diffusione; questo ha portato alla nascita di molte piccole attività occupate nell'estrazione e lavorazione di minerali da cava.

I dati del censimento industriale evidenziano la grande presenza nel territorio Acquasantano di unità locali, infatti nel 1981 si contano 392 unità locali e nel 2001 se ne contano 286. [14]

Tabella 1: unità locali e addetti nel comune di Acquasanta Terme, 1981-2001

	unità locali			addetti			
	1981	1991	2001	1981	1991	2001	%
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	10	6	9	11	8	15	2,3
B Pesca,piscicoltura e servizi connessi	0	0	0	0	0	0	0,0
C Estrazione di minerali	11	12	8	63	21	12	1,8
D Attivita' manifatturiere	41	38	43	265	181	184	27,9
E Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	3	2	0	10	15	0	0,0
F Costruzioni	33	34	31	128	97	55	8,4
G Commercio, riparazione beni	102	107	75	140	138	112	17,0
H Alberghi e ristoranti	81	58	27	204	134	61	9,3
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	55	44	30	74	67	49	7,4
J Intermediaz.monetaria e finanziaria	1	3	2	4	6	6	0,9
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	1	13	16	1	14	29	4,4
L Pubblica amministrazione	2	5	1	29	39	21	3,2
M Istruzione	13	11	3	88	71	50	7,6
N Sanita' e altri servizi sociali	5	11	9	8	13	11	1,7
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	34	49	32	15	48	54	8,2
X Imprese non classificate							0,0
	392	393	286	1.040	852	659	100,0

I dati del censimento industriale dimostrano che c'è una leggera discesa, e questa continua anche guardando i dati del censimento del 2011, nel quale vediamo una diminuzione delle unità locali fino a 213 attività e una relativa diminuzione degli addetti fino a 450. Allo stesso tempo, però, dai dati del censimento del 2011 possiamo vedere che le imprese che riescono a sopravvivere hanno nella maggior parte dei casi forma giuridica semplice e una piccola dimensione. Infatti possiamo notare come di 213 attività, 140 sono di un libero professionista e quasi tutte a conduzione familiare.

Lo stock di imprese attive nel corso degli anni evidenzia l'importanza per la zona, delle attività connesse all'agricoltura, alle attività manifatturiere, alle costruzioni, al commercio all'ingrosso e al dettaglio alle attività di servizi di alloggio e ristorazione.

Tabella 2: stock di imprese attive per settore Ateco, Acquasanta Terme, 2009-2020

### Stock-Imprese-Attive-Marche-1

Territorio	Settore		31/12/2009	31/12/2014	31/12/2020
AP-01 Acquasa	A	A - Agricoltura	98	72	65
AP-01 Acquasa	B	B - Estrazione di minerali da cave e miniere	9	7	8
AP-01 Acquasa	C	C - Attività manifatturiere	36	35	35
AP-01 Acquasa	D	D - Fornitura di energia elettrica	0	0	0
AP-01 Acquasa	E	E - Fornitura di acqua - Reti fognarie	0	0	1
AP-01 Acquasa	F	F - Costruzioni	49	48	51
AP-01 Acquasa	G	G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio	65	58	55
AP-01 Acquasa	H	H - Trasporto e magazzinaggio	16	14	12
AP-01 Acquasa	I	I - Attività dei servizi alloggio e ristorazione	25	26	24
AP-01 Acquasa	J	J - Servizi di informazione e comunicazioni	0	0	0
AP-01 Acquasa	K	K - Attività finanziarie e assicurative	0	2	4
AP-01 Acquasa	L	L - Attività immobiliari	1	2	1
AP-01 Acquasa	M	M - Attività professionali scientifiche e tecniche	1	2	6
AP-01 Acquasa	N	N - Noleggio	5	7	3
AP-01 Acquasa	O	O - Amministrazione pubblica e difesa - Assegnazione lavori	0	0	0
AP-01 Acquasa	P	P - Istruzione	0	0	0
AP-01 Acquasa	Q	Q - Sanità e assistenza sociale	2	2	1
AP-01 Acquasa	R	R - Attività artistiche sportive intrattenimento e culturali	4	3	3
AP-01 Acquasa	S	S - Altre attività di servizi	9	9	10
AP-01 Acquasa	T	T - Attività di famiglie e convivenze come coabitazione	0	0	0
AP-01 Acquasa	X	X - Imprese non classificate	0	0	0
AP-01 Acquasa	TOTAL	TOTALE Attività Economiche	320	287	279

L'economia locale ha realizzato un discreto sviluppo nel corso della seconda metà del secolo scorso sia sfruttando le risorse naturali (turismo) e le attività tradizionali, sia sviluppando insediamenti produttivi industriali ed artigianali nei più svariati settori economici. Il risultato finale è un tessuto produttivo caratterizzato da molte piccole imprese. Lo sviluppo, in molte aree, è stato favorito da finanziamenti ed agevolazioni pubblici, oltre che da una naturale predisposizione imprenditoriale e dalla capacità lavorativa degli abitanti del luogo. Sono pertanto le piccole imprese a conduzione familiare che con il loro spirito di tutela e valorizzazione dell'ambiente, ricerca della

qualità e condivisione di un sistema di valori, sono riuscite a far sopravvivere un territorio.

### 3.3 Piccola impresa familiare come fattore di ripresa di queste aree

L'obiettivo principale per preservare e rilanciare queste aree è combattere lo spopolamento, questo come indicato nei capitoli precedenti è dovuto: a fattori naturali ed imprevedibili, a fattori geomorfologici e a fattori di remotezza, ovvero l'accessibilità delle zone. Tutti questi fattori impongono alla popolazione numerosi sacrifici e molti si trovano a dover rinunciare alla vita 'di montagna' per poter trovare un lavoro o in modo più accessibile nella città vicina.

Per impedire lo spopolamento c'è quindi bisogno di lavoro per i residenti e l'unico modo è ripartire dalle piccole imprese a conduzione familiare perché sono l'unica attività in grado di fornire occupazioni sicure in ambienti così 'piccoli', grazie alle sue caratteristiche principali di flessibilità, velocità nei processi decisionali e l'elevata capacità di reazione agli eventi ambientali. Inoltre la struttura della piccola impresa è favorita rispetto alla grande impresa anche perché quest'ultima è impossibilitata o trova grandi difficoltà nel realizzare economie di scala nei comuni appenninici. Infine la piccola impresa è avvantaggiata in questo micro mondo dall'importanza dei legami sociali che tengono unita una comunità di piccole dimensioni. Questo è un elemento da non sottovalutare perché può contribuire in maniera decisiva alla continuazione e alla buona riuscita di un'attività economica in questi contesti.

Un elemento importante che garantisce la nascita e la permanenza sul mercato di piccole imprese familiari è la qualità del prodotto offerto; molte aziende del comune di Acquasanta Terme sono infatti rinomate per i prodotti sostenibili e salutari offerti. Tra queste partendo dagli alimentari e arrivando all'artigianato possiamo trovare molte aziende familiari di successo con una grande storia di tradizioni alle spalle. Ad esempio, RITI alimentari. La famiglia Riti, 25 anni fa, inizia a produrre un pò di salse, seguendo

le ricette di mamma Vincenza e nonna Lola, da far gustare ai viaggiatori che sulla Salaria andavano dall'Adriatico al Tirreno, dalle spiagge di San Benedetto a Roma. E dopo 25 anni non hanno perso la qualità artigianale e il gusto di quei tempi, diventando così una realtà che produce ottimi articoli per i negozianti, dai più grandi ai più piccoli, per i ristoratori, per i pizzaioli e i barman di tendenza. Un'altra attività degna di menzione è PETRELLI carni. La famiglia Petrelli che dal 1968 porta avanti la tradizione con energia ed impegno, prestando sempre attenzione alla qualità di ogni prodotto. Senza dimenticare i produttori di pasta all'uovo e i forni che da sempre offrono un prodotto genuino e della massima qualità. Il QUADRIFOGLIO, un'impresa familiare che da generazioni offre articoli di abbigliamento per cacciatori, escursionisti e tutti gli amanti della montagna; garantendo prodotti di qualità, richiesti anche all'estero, capaci di permettere un'esperienza nella massima comodità e sicurezza.

Un altro elemento molto importante e che oggi acquista sempre più un valore aggiunto per una comunità e per le relative attività turistiche è la preservazione e manutenzione del territorio naturale. In questo ecosistema troviamo aree ad attività agricola prevalente, aree ricche di risorse naturali e paesaggistiche e aree caratterizzate dalla presenza di patrimonio culturale. In esso, i driver dello sviluppo sono le "risorse ambientali" e le PMI che sono presenti o vi si insediano valorizzano la ricchezza e l'attrattività del territorio. Le aree a importante potenziale naturale hanno conosciuto una forte evoluzione, sia dal lato dell'offerta, sia da quello della domanda. Dal lato dell'offerta, esse stanno progressivamente estendendosi, accrescendo la biodiversità, anche con il ritorno di specie in via di estinzione e ricostruendo ambienti naturali che si erano molto deteriorati. Questo incremento del capitale naturale è stato accompagnato da un miglioramento della sua accessibilità sia fisica che conoscitiva, connessa alla maggiore disponibilità di geoinformazioni. Dal lato della domanda, si è assistito a un forte aumento della richiesta di ecoturismo e a un cambiamento degli stili di vita, anche nei loro aspetti quotidiani (salute e tempo libero) sempre più legati alla fruizione della natura. Anche in questo caso troviamo molte piccole aziende familiari del territorio Acquasantano che sono conosciute per la sostenibilità, il rispetto e la custodia dell'ambiente che le circonda. Ad esempio le aziende agricole che operano nel massimo

rispetto della natura; i ristoranti e gli agriturismi che offrono ai clienti prodotti della terra di stagione, quindi delizie della montagna come: tartufi, funghi, castagne, mele cotogne, frutti di bosco. Con queste materie prime e con l'antica saggezza delle ricette che si tramandano di generazione in generazione producono piatti tipici della tradizione dal sapore antico, sani e di qualità.

Quindi quei fattori che sembrano essere determinanti per l'abbandono di queste zone potrebbero essere in realtà un punto da cui ripartire, da cui creare qualcosa di importante e significativo per la sostenibilità ambientale, per la sensibilizzazione ad una maggiore responsabilità sociale verso posti incontaminati, al giorno d'oggi sempre più rari. In quanto in questi posti la possibilità per le piccole imprese familiari di produrre un prodotto DOP, prestando la massima attenzione alla qualità e al rispetto della natura è presente e con il passare del tempo viene sempre più apprezzata e richiesta. [15]

## CONCLUSIONI

La tesi nasce dalla volontà di approfondire lo studio della piccola azienda familiare, evidenziando per quali aspetti essa si differenzia dalle realtà più grandi e quali sono le fonti all'origine del suo potenziale vantaggio.

Nel corso degli ultimi anni le piccole imprese del capitalismo familiare italiano hanno dato prova di forza e vitalità, nonostante le numerose difficoltà competitive riconducibili alla pressione dei Paesi emergenti e ai mutamenti nello scenario economico globale. Nelle PMI esiste ancora una risorsa culturale importante che mette la sostenibilità aziendale, e con essa la sostenibilità del tessuto in cui l'impresa opera, al centro del proprio business e del proprio modo di guardare al futuro. Occorre far leva su questo asset per rimettere in gioco quelle energie di costruzione che sono ancora presenti.

Non è possibile negarlo: viviamo tempi complessi e difficili. Non solo e non tanto perché la politica sembra incapace di offrire buone risposte al Paese ma forse e soprattutto perché faticiamo, anche dal punto di vista culturale, a coniugare tradizione e futuro, ciò che sappiamo far meglio con ciò che percepiamo richiesto dai mercati. D'altra parte, di fronte alle sfide che si manifestano a livello globale, le PMI non possono esimersi dall'assumere una sempre maggiore responsabilità nei confronti dei territori di appartenenza per contribuire al loro sviluppo sostenibile, e alla rinascita di territori che altrimenti andrebbero persi.

Soprattutto se si pensa al caso concreto dei territori del cratere sismico 2016-2017, fortemente dislocati e poco accessibili, la piccola impresa familiare sembra essere l'unica soluzione per poter conservare la vita e le tradizioni di questi luoghi. Lo sviluppo di una piccola impresa familiare rivolta al futuro può favorire la valorizzazione di prodotti tipici e unici che possono essere trovati solo nei luoghi sopra menzionati e può pertanto creare lavoro per i residenti, che possono dunque evitare di abbandonare questi paesi.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- [1] <https://www.informazionefiscale.it/impresa-familiare-ditta-individuale-fisco>
- [2] Corbetta G., *Le Imprese Familiari, Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA S.p.a, Milano, 1995.
- [3] Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.
- [4] Del Bene L., Lattanzi N., Liberatore G., *Aziende familiari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano, 2012
- [5] Decreto del Ministero delle Attività Produttive 18 aprile 2005
- [6] <https://www.aidaf.it/aidaf/le-impresе-familiari/>
- [7] [https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-X-edizione\\_Executive-Summary.pdf](https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-X-edizione_Executive-Summary.pdf)
- [8] L'Istat -censimento delle piccole e medie imprese per l'anno 2019-
- [9] Il Sole 24 Ore
- [10] UCID
- [11] Eugenio Caruso
- [12] <https://qabiria.com/it/risorse/blog/pmi-italiane-nel-mondo-globalizzato>
- [13] <https://www.istat.it/it/files/2016/09/Focus-sisma-15sett2016.pdf>
- [14] <https://www.portodeipiceni.it/testi/ap44001B.htm>
- [15] [https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Bramanti/publication/348335472\\_2\\_PMI\\_sistemi\\_territoriali\\_e\\_percorsi\\_di\\_sviluppo\\_paradigmatici/links/](https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Bramanti/publication/348335472_2_PMI_sistemi_territoriali_e_percorsi_di_sviluppo_paradigmatici/links/)

5ff867ec45851553a02c2f19/2-PMI-sistemi-territoriali-e-percorsi-di-sviluppo-  
paradigmatici.pdf

## ELENCO DELLE TABELLE

Tabella 1 - Istat, censimento dell'industria -

Tabella 2 - Camera di Commercio -