



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE  
MEDIE IMPRESE FAMILIARI:**

**Il caso di un'azienda ortoflorovivaistica**

**THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL MEDIUM  
FAMILY BUSINESS:**

**The case of a horticultural company**

Relatore:

Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di:

Beatrice Mauro

Anno Accademico 2023 – 2024

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>5</b>
<b>LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE FAMILIARI</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 LA STRUTTURA E LE TIPOLOGIE DELLE IMPRESE FAMILIARI</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Le imprese familiari domestiche .....	30
1.3.2 Le imprese familiari tradizionali .....	32
1.3.3 Le imprese familiari aperte .....	33
1.3.4 Le imprese familiari allargate .....	34
1.3.5 I gruppi di imprese familiari .....	36
<b>4.1 FATTORI DI SUCCESSO E DEBOLEZZA DELLE PMI FAMILIARI</b> .....	<b>38</b>
<b>1.5 LEGAME TRA FAMIGLIA E IMPRESA</b> .....	<b>41</b>
<b>1.6 I PROCESSI DI TRANSIZIONE DEL POTERE IMPRENDITORIALE</b> .....	<b>48</b>
<b>1.7 IL FUTURO DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE</b> .....	<b>68</b>
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>71</b>
<b>STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</b> .....	<b>71</b>
<b>2.1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>71</b>
2.1.1 Definizione ed evoluzione del processo di internazionalizzazione.....	71
2.1.2 I modelli interpretativi del processo di internazionalizzazione delle PMI	79
2.1.3. I fattori di crescita internazionale .....	82
<b>2.2. OPPORTUNITA' E MINACCE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>87</b>
2.2.1 Punti di forza e debolezza sulla crescita internazionale delle PMI.....	89
<b>2.3. MODALITA' DI INGRESSO NEL MERCATO ESTERO</b> .....	<b>92</b>
<b>2.4. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI ITALIANE</b> ..	<b>106</b>
<b>2.5. L'IMPORTANZA DELLE PMI FAMILIARI NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>112</b>
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>117</b>
<b>IL CASO DI UN'IMPRESA ORTOFLOROVIVAISTICA</b> .....	<b>117</b>
<b>3.1 LA STORIA DELL'AZIENDA</b> .....	<b>117</b>

<b>3.2</b>	<b>LO SVILUPPO DELL'AZIENDA CON LA SECONDA</b>	
	<b>GENERAZIONE</b> .....	<b>120</b>
3.2.1	La successione al potere della seconda generazione .....	120
3.2.2	La tipologia e struttura aziendale.....	127
<b><i>CAPITOLO 4</i></b>	.....	<b>130</b>
<b><i>STRATEGIE E FUTURO AZIENDALI</i></b>	.....	<b>130</b>
<b>4.1</b>	<b>LE STRATEGIE ADOTTATE DALLA SECONDA</b>	
	<b>GENERAZIONE</b> .....	<b>130</b>
<b>4.2</b>	<b>IL FUTURO DELL'AZIENDA FERRETTI</b> .....	<b>142</b>
<b>4.3</b>	<b>LE STRATEGIE FUTURE DELL'AZIENDA FERRETTI...</b>	<b>149</b>
<b><i>CONCLUSIONI</i></b>	.....	<b>191</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b>	.....	<b>194</b>
<b><i>SITOGRAFIA</i></b>	.....	<b>205</b>
<b><i>RINGRAZIAMENTI</i></b>	.....	<b>206</b>

## **INTRODUZIONE**

L'idea di realizzare una tesi sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari, attraverso un caso-studio di un'azienda ortoflorovivaistica del fermano, nasce dall'importanza che questo fenomeno sta assumendo per la crescita e la continuità di tali organizzazioni imprenditoriali (sia nel nostro paese che all'estero) e dalla volontà di conoscere meglio tutti gli aspetti positivi e negativi che può comportare.

Obiettivo del lavoro è quello di, attraverso un'analisi delle caratteristiche tipiche delle imprese familiari e nel contempo dell'incidenza delle stesse sulle possibilità che si presentano di crescere nei mercati esteri, presentare la strategia d'internazionalizzazione migliore che l'azienda familiare, oggetto di studio, intende perseguire per poter sopravvivere alla concorrenza e per poter crescere nelle mani della nuova generazione.

L'internazionalizzazione delle attività rappresenta, nell'attuale contesto economico, una fondamentale modalità con cui l'impresa crea valore, remunera le risorse investite, estende il proprio vantaggio competitivo, accede a nuove opportunità e mezzi per la crescita.

Essa è una decisione complessa, talvolta anche obbligata per la crescita e il successo, accompagnata da un processo di trasformazione aziendale fondamentale e spesso irreversibile, che riguarda gli assetti finanziari, la struttura organizzativa e tecnica, il posizionamento sul mercato e la gestione delle risorse umane.

La scelta di trattare nello specifico l'espansione all'estero delle piccole e medie imprese a conduzione familiare è dovuta al fatto che esse ad oggi forniscono un fondamentale contributo alla competitività del sistema economico di molti Paesi, in particolar modo dell'Italia.

Nel moderno ambiente competitivo, fortemente condizionato dai processi di globalizzazione dei mercati, dall'ampliamento del commercio internazionale e dal repentino sviluppo tecnologico ed informatico, è possibile individuare alcune condizioni di vantaggio che caratterizzano la sostenibilità dei processi di crescita delle Pmi familiari in un contesto internazionale, ma anche grandi minacce.

Nonostante, infatti, queste imprese presentino delle caratteristiche particolarmente adatte a favorire la loro espansione estera, ci sono problematiche che invece possono ostacolare lo sviluppo, quali:

l'insufficiente cultura dell'internazionalizzazione, la carenza di risorse manageriali e competenze, poiché sono poco propense a coinvolgere

manager esterni che completino il portafoglio di competenze presenti in azienda, e la difficoltà di accesso e gestione delle risorse finanziarie.

Il presente lavoro è strutturato in quattro capitoli.

Nel primo verranno analizzate le caratteristiche peculiari delle imprese familiari e le dimensioni di questo fenomeno.

Esso ha lo scopo di fornire una visione completa di questa realtà riportando le diverse definizioni d'impresa familiare accettate dalla letteratura socio-economica e le classificazioni possibili, gli aspetti positivi e negativi legati a queste realtà, la loro struttura aziendale e l'importanza del rapporto impresa-famiglia.

Particolare attenzione è stata rivolta al processo di transizione del potere, che rappresenta il momento più importante per garantire la continuità di un'impresa familiare.

Per concludere, nell'ultimo paragrafo, vengono esposti i modelli di crescita e sviluppo possibili per queste aziende.

Successivamente, nel secondo capitolo, viene approfondita la strategia d'internazionalizzazione; ad oggi, considerata come uno dei percorsi possibili e ormai "obbligati" per la sopravvivenza e crescita delle Pmi.

Partendo da un *excursus* delle diverse teorie relative a questo fenomeno e dell'ampliamento del significato che ha acquisito con il tempo, nel capitolo viene approfondito il tema dell'internazionalizzazione attraverso

un'analisi dei suoi punti cardine: il “perché”, cioè i motivi che sono alla base della scelta di internazionalizzare, il “come” lo si fa, ovvero attraverso quali strategie d'ingresso e quali modalità si può realizzare l'internazionalizzazione ed infine il “dove”, vale a dire in base a quali criteri avviene la scelta dei Paesi in cui farlo.

All'interno del capitolo si espone anche come il carattere familiare di un'impresa e la loro dimensione, che per la stragrande maggioranza dei casi è medio-piccola, possano influenzare il percorso internazionale.

In conclusione, viene analizzata anche la forte proiezione internazionale delle Pmi italiane e di tutti gli organi su cui un'impresa può contare per il supporto a questa sfida imposta dalla globalizzazione.

Infine, il terzo e quarto capitolo sono dedicati all'analisi del processo di internazionalizzazione che l'azienda scelta come caso oggetto di studio intende intraprendere con l'entrata al potere della nuova generazione.

Dopo aver riportato la storia e il profilo dell'azienda e dopo aver descritto il tipo di passaggio generazionale che essa programma di attuare in futuro, vengono esposti i motivi alla base della scelta di espansione commerciale estera, nonché le modalità con cui questa scelta verrà messa in pratica, i risultati che si prevede di raggiungere e le sue prospettive per il futuro.

## **CAPITOLO 1**

### **LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE FAMILIARI**

#### **1.1 L'IMPORTANZA DELLE IMPRESE FAMILIARI**

Le aziende a conduzione familiare costituiscono una realtà molto diffusa nell'economia di molti Paesi, industrializzati e in via di sviluppo, in particolare dell'Italia. Secondo una ricerca sviluppata dalla Banca d'Italia effettuata su un campione di più di 1200 imprese con almeno 50 addetti<sup>1</sup> circa il 46% delle imprese industriali italiane è controllato direttamente da un imprenditore o da poche persone legate tra loro da relazioni di parentela. Un altro 12% d'impres è controllato da poche persone non legate tra loro da legami di parentela mentre il 33% delle imprese è controllato indirettamente attraverso imprese capo-gruppo. Di queste ultime, collocate ai vertici di una catena d'impres, almeno la metà sono di proprietà di soggetti legati tra loro da legami di parentela. Solo una piccola quota è controllata da imprese o enti pubblici, da società finanziarie pure o da un gran numero di piccoli azionisti.

---

<sup>1</sup> Cfr. AA.VV., *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Roma, Banca d'Italia, marzo 1994, n.p.

Le imprese familiari contribuiscono non solo alla crescita socio-economica dei paesi, ma incidono anche sulla dinamica e sulla qualità dei percorsi imprenditoriali e rappresentano la percentuale preponderante del livello occupazionale.<sup>2</sup>

In esse il controllo diretto dell'imprenditore o di familiari sul proprio business è tipico di quelle di piccole e medie dimensioni che operano in genere in settori tradizionali (come il tessile e l'abbigliamento) o specializzati (come il meccanico); mentre in quelle di grandi dimensioni il controllo si esercita attraverso un'impresa capogruppo e per quelle di grandissime dimensioni invece si riscontra la presenza di soggetti proprietari statali o esteri.<sup>3</sup>

Nella stessa ricerca Banca d'Italia analizzando un campione di 300 imprese ha constatato che quelle controllate direttamente o indirettamente da un imprenditore o da familiari rappresentano quasi l'80% del totale. Altre due ricerche, che hanno voluto approfondire il peso del controllo

---

<sup>2</sup> C.E. Schillaci e Faraci R. *Managerializzazione del governo d'impresa e ruolo degli investitori istituzionali nell'accelerazione dello sviluppo delle imprese familiari italiane*, in *Sinergie*, 55, 2001 a.

<sup>3</sup> G. Corbetta, *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

familiare, delle imprese con meno di mille addetti, hanno confermato come quelle familiari siano le più diffuse<sup>4</sup>.

Seppure i dati riportati concorrano a dimostrare che le imprese a conduzione familiare costituiscono un universo di dimensioni e portata significativi, che contribuisce in misura rilevante alla formazione della ricchezza del nostro come di altri Paesi, deve di contro rilevarsi la triste evidenza di una loro elevatissima mortalità<sup>5</sup> in diversi Paesi. Solo in Italia persiste, e si pensa durerà anche in futuro, la diffusione di grandi gruppi familiari.

## **1.2 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE**

Una definizione di azienda familiare generalmente condivisa, eccetto quella giuridica dettata dall'art 230 bis e 230 ter del codice civile, non esiste; emergono diverse accezioni di impresa familiare. Queste sono differenti poiché diversi sono gli elementi qualificanti, che gli autori ritengono rilevanti nell'analisi: dalla distribuzione del capitale

---

<sup>4</sup> Cfr, P.Gennaro, *le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, in "sviluppo & Organizzazione", n.87, 1985, pp 15-19 e D.Boldizzoni, *L'impresa familiare*, Milano, Edizioni Il Sole 24 ore, 1988.

<sup>5</sup> S. Tomaselli, *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, Milano, Giuffrè, 1996, p.20.

dell'impresa all'esercizio del controllo, dall'intenzione di continuità nella proprietà alla forma di governo e così via.<sup>6</sup>

Alcune fra le tante e più diffuse definizioni che possiamo riscontrare nella letteratura socio economica sono riferibili a Schillaci, che identifica l'impresa di famiglia in "un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia (od anche in una o più famiglie) per una o più generazioni<sup>7</sup>; c'è poi la definizione di Donnelley<sup>8</sup>, che attribuisce ad un'impresa la connotazione di familiare quando è stata strettamente identificata con almeno due generazioni di una famiglia, e quando questo legame ha avuto una mutua influenza sulle politiche dell'impresa e negli interessi ed obiettivi della famiglia;

Un'altra enunciazione più restrittiva di impresa familiare elaborata da diversi autori, fra cui anche Dell'Amore, afferma che: è familiare un'impresa in cui i portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> S. Tomaselli , op.cit., 1996.

<sup>7</sup> C. E. Schillaci , *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino , 1990, pag 7.

<sup>8</sup> G. Donnelley Robert , *The family business* , in *Harvard business review* , july-august , 1964 , pp. 93-105.

<sup>9</sup> G. Dell'Amore , *Le fonti del risparmio familiare* , Milano , Giuffrè , 1962.

In questa definizione ricadono numerose imprese di dimensioni piccolissime o piccole che svolgono principalmente attività commerciali, artigianali, di produzione di servizi o anche quelle industriali in fase di avvio. Se nell'azienda di produzione lavorano tutti e solo i membri della famiglia, i soggetti economici<sup>10</sup> e gli organismi personali dell'azienda di consumo e patrimoniale familiare e dell'impresa familiare sono costituite dalle medesime persone. Questa definizione identifica spesso nelle imprese familiari una sovrapposizione quasi completa tra gli elementi strutturali delle aziende di consumo e di produzione.

Un'altra più ampia accezione, afferma invece che, si dice familiare un'impresa dove di fatto 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<sup>11</sup>.

Secondo l'autore, possono essere considerate imprese familiari anche quelle in cui i soggetti economici, gli organismi personali e i patrimoni

---

<sup>10</sup> Si adotta la nozione proposta in G.Zappa , op.cit. ,1957 , Tomo primo; p.86, secondo la quale “ il soggetto economico che esercita il controllo sull'azienda è la persona fisica o il gruppo delle persone nel cui prevalente interesse l'azienda è di fatto amministrata”.

<sup>11</sup> G.Ferrero, *Impresa e management*, Milano, Giuffrè ,1989, p.39 definisce l'impresa familiare come un tipo di “impresa mista”.

delle aziende di produzione e quelle di consumo impegnate sono diversi e distinti. Le imprese che ricadono in questa definizione oltre ad operare in diversi settori sono numerose e sono sia di piccole, che di medie e grandi dimensioni.

Secondo Corbetta e Demattè invece l'impresa si definisce come familiare quando 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<sup>12</sup>.

L'affermazione appena riportata prevede un reciproco condizionamento tra aziende di consumo e di produzione; ossia tra l'ordine economico dell'istituto famiglia e quello dell'istituto impresa.

Essa, inoltre, rispetto a quelle prima trattate, non considera la limitazione relativa alla presenza di almeno due generazioni di rappresentanti della famiglia nell'impresa; ma afferma che le particolari condizioni di successo e le manifestazioni di vita delle imprese in cui una famiglia condiziona una impresa emergono sin dall'avvio della stessa e, col passare delle generazioni, mutano in intensità, ma non si modificano come specie.

---

<sup>12</sup> Cfr. C.Demattè – G. Corbetta , *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo ,1993, p.5.

Un'altra definizione, che fa riferimento al controllo del capitale proprio, afferma che è impresa familiare ogni impresa in cui uno o più gruppi familiari abbiano la possibilità di controllarne le scelte; un elemento particolare di questa definizione è relativo alla presenza di membri della famiglia in posizioni di comando o comunque dirigenziali, a prescindere dalla presenza di manager esterni.

Alcuni studi<sup>13</sup> hanno riportato tre profili di indagine per comprendere le funzionalità delle imprese familiari.

Un primo profilo è legato all'informazione di bilancio. Il tema è stato completamente trascurato come se fosse possibile assimilare obiettivi e contenuti del bilancio del family business, dove, soprattutto nelle aziende di piccola dimensione, forte è il peso del familismo, a quelli di altre tipologie aziendali. Questo ha creato una confusione patrimoniale tra famiglia ed azienda.

Se da un lato, l'influenza della componente familiare potrebbe avere riflessi sulla qualità dell'informazione complessiva, dall'altro l'assenza o la riduzione di incoerenza tra obiettivi del management ed obiettivi della

---

<sup>13</sup> Gli studi riportati fanno riferimento ai seguenti autori Tiscini, Sharma e Mussolino. 2005-2006

proprietà contribuisce a liberare il bilancio dalle conseguenze di alcuni comportamenti opportunistici.

L'evoluzione che sta accompagnando la funzione e regolamentazione del bilancio ha un impatto forte sul ruolo dell'informativa economica nelle imprese familiari<sup>14</sup>.

Soprattutto gli effetti dell'accordo di Basilea sono da tenere in considerazione per il ruolo che viene ad assumere il bilancio nella possibilità di accesso al credito per le imprese di dimensione minore, nelle quali in genere l'influenza familiare è dominante. Nel nostro contesto per queste realtà le banche rappresentano l'unico vero riferimento in termini di mercato dei capitali.

Un secondo profilo d'indagine riguarda la gestione strategica e gli strumenti a supporto e l'importanza dell'interrelazione tra i due sottosistemi<sup>15</sup>. I benefici della pianificazione e programmazione sono accertati, ma poche ricerche ne hanno esplorato i caratteri nel family business.

---

<sup>14</sup> R. Tiscini, *Il valore economico delle aziende di famiglia. Dinamiche di formazione e criteri di stima nelle aziende di dimensione minore*, Milano, Giuffrè, 2001.

<sup>15</sup> P. Sharma, J.J. Chrisman, e J.H. Chua, *strategic management of the family business: past research and future challenges*, in "Family Business Review", 10,1, 1997.

Considerando il fatto che queste imprese si trovano ad affrontare il ricambio generazionale, visto come uno dei processi più difficili da gestire e che impiega un arco temporale non breve, il tema della pianificazione della successione, proprio come del riassetto proprietario e di governo, risulta di vitale importanza<sup>16</sup> per evitare il declino dell'impresa.

Legato a questo profilo c'è un terzo filone d'indagine: il monitoraggio del valore dell'azienda.

Dimensione dell'impresa, generazione coinvolta e composizione della compagine proprietaria possono essere i fattori più influenti nel determinare il grado di predisposizione alla misurazione del valore globale delle imprese familiari. La scarsa attenzione a quest'ultimo aspetto è considerata un pregiudizio contro potenzialità di crescita dell'azienda, visto che la valutazione economica dell'impresa rappresenta uno strumento utile per orientare le scelte gestionali, svincolandole da obiettivi puramente familiari<sup>17</sup>. Costituisce anche un importante elemento facilitatore dell'apertura delle imprese familiari all'ambiente ed al mercato, perché orienta verso una maggiore razionalità economica nelle

---

<sup>16</sup> D. Mussolino , *L'orientamento al valore dell'impresa familiare. Commento ai dati della ricerca sul campo*, in E. Viganò ( a cura di) , *la sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Padova, Cedam, 2006.

<sup>17</sup> R. Viganò (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Padova, Cedam, 2006.

decisioni da assumere ed una migliore trasparenza sui costi connessi a comportamenti non in linea con il principio di economicità.

### **1.3 LA STRUTTURA E LE TIPOLOGIE DELLE IMPRESE FAMILIARI**

In questo paragrafo vengono approfonditi i caratteri originali della struttura d'impresa nel caso di imprese familiari.

La struttura costituisce l'insieme delle "risorse organizzate" grazie alle quali l'impresa mette a punto e sviluppa il proprio sistema di prodotto e le proprie offerte di collaborazione per presentarsi ai diversi interlocutori (stakeholder) - clienti, fornitori, prestatori di lavoro, ecc – al fine di ottenere il consenso necessario<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> G. Invernizzi, M. Molteni, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Milano, Etas Libri, 1989

Il successo di un'impresa dipende dalla scelta da parte del vertice aziendale di una struttura il più appropriata possibile per l'azienda, in termini di coerenza con gli elementi in essa presenti e con l'evoluzione dell'ambiente esterno (in particolar modo deve essere attento alle esigenze degli stakeholder)<sup>19</sup>.

La struttura di ogni impresa, considerando sia gli elementi hard, come gli assetti tecnici, e quelli soft, i valori d'impresa<sup>20</sup>; può essere rappresentata come composta da sette elementi<sup>21</sup>:

- l'assetto istituzionale, è l'elemento che consente di distinguere le imprese familiari dalle altre;
- i valori d'impresa;
- le combinazioni economiche;
- l'organismo personale;
- il patrimonio;
- l'assetto organizzativo;
- l'assetto tecnico.

Nelle imprese tutti questi elementi coesistono in un unico sistema e sono legati tra loro da relazioni di mutua interdipendenza. Nello specifico:

---

<sup>19</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995.

<sup>20</sup> V. Coda, *il problema della valutazione della strategia*, in "Economia e Management", volume 12, gennaio 1990.

<sup>21</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995.

### Gli assetti istituzionali

Per quanto concerne gli assetti istituzionali è bene sottolineare che con il tempo se ne sono radicati e sviluppati di diversi tipi: assetti con soggetti economici composti da piccoli, grandi o grandissimi numeri di persone; con soggetti economici portatori di scopi diversi e mutevoli o ancora con modalità di esercizio del governo economico molto differenti.

I tre principali modelli di assetti istituzionali esaminati sono<sup>22</sup>:

1. il capitalismo familiare: la proprietà di una quota di controllo del capitale di rischio è concentrata nelle mani di una o poche aziende di consumo di famiglie spesso collegate tra loro da legami di parentela. Ognuno di questi portatori di capitale di rischio spesso è coinvolto nel governo e nella direzione dell'impresa, e può con le sue decisioni influenzare significativamente lo sviluppo della stessa. La mobilità delle quote possedute è limitata da vincoli affettivi o regolamenti interni alla compagine proprietaria e dal fatto che risulta essere poco conveniente, per un socio, vendere le proprie quote a soggetti esterni senza il consenso degli altri soci.

---

<sup>22</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995.

Nel caso in cui la gestione fosse affidata a soggetti non familiari, la famiglia proprietaria esercita comunque i propri poteri attraverso un membro inserito nei Consigli di amministrazione, oltre che partecipano alle Assemblee rappresentative dei soci.

Questo tipo di capitalismo è molto diffuso nel nostro Paese tra le imprese di piccola e media dimensione e negli altri Paesi anche fra le grandi imprese a proprietà familiare.

2. il capitalismo manageriale (public company): la proprietà del capitale è diffusa tra numerosi portatori di capitale di rischio nessuno dei quali è interessato o è in condizione di esercitare alcuna attività di governo dell'impresa. Il loro potere decisionale è alquanto irrilevante nell'azienda. Nelle imprese che possiedono questo assetto lo smobilizzo delle quote è molto più elevato, in quanto tutto è rimesso a valutazioni di convenienza economica. Il capitalismo manageriale ha subito negli anni un'evoluzione che ha visto la sostituzione dei tradizionali piccoli investitori con quelli di dimensioni considerevoli nei capitali delle imprese;
3. il capitalismo a supervisione finanziaria<sup>23</sup>: la proprietà della quota di controllo del capitale di un'impresa è concentrata nelle mani di

---

<sup>23</sup> Cfr. AA.VV. , *Proprietà, modelli di controllo...*, op. cit. , 1994 e M.Albert, *Capitalisme contre capitalisme* , in “L'Expansion” ,1990.

una o poche istituzioni finanziarie, private o pubbliche, che, grazie anche ad un sistema di partecipazioni incrociate, governano le imprese partecipate. La proprietà esercita poteri di nomina del management, di indirizzo della strategia d'impresa e di veto nei casi di scelte del management non condivise. Proprietà e management vengono identificate come due componenti importanti del soggetto economico dell'impresa. Per ciò che riguarda lo smobilizzo delle quote anche qui incontriamo delle limitazioni.

I soci detentori di cui abbiamo parlato in questi tre tipi di assetti istituzionali possono essere di due tipi i soci: i soci controllanti e quelli investitori. Questi ultimi li ritroviamo nelle imprese appartenenti alla classe del capitalismo manageriale, mentre per le altre due classi si possono individuare uno o più soci controllanti.

I valori d'impresa rappresentano i principi guida che orientano gli atteggiamenti e i comportamenti di tutti coloro che operano nell'impresa<sup>24</sup>. Nelle aziende familiari, la storia dell'impresa si intreccia con la storia della famiglia. E soprattutto in contesti culturali, come quello italiano e più in generale latino, in cui la famiglia ha da sempre un ruolo di grande rilievo

---

<sup>24</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995

nei processi educativi e nella vita delle persone, la famiglia stessa tende ad essere l'elemento di continuità e di collegamento che permea tutto il divenire delle imprese familiari.

Le famiglie funzionano come un luogo di sedimentazione di principi e valori che poi i vari membri impegnati nell'impresa trasferiscono nel loro modo di lavorare<sup>25</sup>.

Alcuni principi guida diffusi dalla famiglia possono costituire un fattore facilitante la funzionalità e lo sviluppo duraturo dell'impresa. Questi valori sono la responsabilità, l'imprenditorialità, il rispetto dell'autonomia dell'impresa, il rispetto delle persone, la trasparenza, la consapevolezza dei propri limiti.

L'affermarsi e il mettere in pratica questi, nelle imprese familiari, è favorito dal naturale riconoscimento dell'autorità che si sviluppa in famiglia, dalla maggior facilità di sviluppare fiducia reciproca in ambito familiare, dalla maggior facilità con cui all'interno della famiglia si sviluppa una comunicazione aperta e sincera, dalla flessibilità, ossia dalla capacità di adattarsi a circostanze mutevoli, che caratterizza l'evoluzione della vita familiare.

---

<sup>25</sup> S.Tomaselli ( a cura di C. Sorci), *Il patto di famiglia quale strumento per la gestione del rapporto famiglia-impresa*, Giuffrè editore, Milano,2006.

Questi valori contribuiscono a determinare nelle aziende un ambiente di lavoro familiare, del quale beneficiano anche i lavoratori estranei alla famiglia proprietaria.

I valori sono alla base dei processi decisionali nelle funzioni decisive delle famiglie, dall'allevamento dei figli fino alla loro età adulta. Idealmente la loro condivisione permette ai membri della famiglia di trarre piacere e significato delle relazioni generazionali in atto e proiettarle verso obiettivi comuni.

Purtroppo, però l'esperienza dimostra che a fronte di un buon numero di aziende familiari che riesce a tramandare la propria tradizione per diverse generazioni e per centinaia di anni, in numero ancor più elevato di casi il trascorrere delle generazioni determina una perdita di impulso che conduce al venir meno dell'unità e della dedizione, con la trasformazione dei valori positivi, appena enunciati, nel loro opposto. Di questi ultimi fanno parte la confusione tra famiglia e impresa, la concezione dell'impresa come bene da usare per propri scopi, l'ambizione senza limite e così via.

Ci sono poi valori che seppur positivi quando applicati nella sfera familiare possono risultare negativi se trasferiti nell'impresa; come, ad esempio, il principio guida dell'uguaglianza di trattamento tra i figli, che, legittimo o fisiologico quando si tratti di vicende familiari, diventa fonte di problemi che possono mettere in dubbio la stessa sopravvivenza dell'impresa se

applicato a familiari impegnati nell'impresa e dotati di capacità e competenze differenziate. Nell'impresa, infatti, lo scopo dell'uguale trattamento dei figli può essere perseguito solo nella misura in cui esso “venga a coniugarsi con l'economicità all'interno di iniziative imprenditoriali valide”<sup>26</sup>.

Altrettanto negativi possono essere quei valori che, seppur risultati vincenti per un bel po' di generazioni, non vengono modificati a seguito di palesi cambiamenti ambientali che mettano in dubbio la validità degli stessi. Ne è un esempio il mancato rinnovamento di metodi di lavoro ereditati, che potevano andar bene negli anni passati, ma che a seguito di ristrutturazioni avvenute con gli anni in azienda, non sono più validi.

### Le combinazioni economiche

Le combinazioni economiche sono l'insieme delle operazioni economiche, anche composte in processi (di acquisto, di vendita ecc.), svolte dalle persone che operano nelle aziende.

Queste possono essere articolate in:

- coordinazioni economiche parziali (dette anche “funzioni”): sono insiemi di processi caratterizzati da una funzione e da un insieme

---

<sup>26 26</sup> V. Coda , *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 1990.

di competenze specialistiche applicate allo svolgimento della stessa. Le coordinazioni parziali di tutte le imprese sono riconducibili a: la configurazione dell'assetto istituzionale, la gestione (caratteristiche, finanziari, patrimoniale, tributaria ed assicurativa), l'organizzazione e la rilevazione;

- combinazioni economiche parziali ed elementari (dette anche “aree d'affari”): sono rappresentate da un insieme di processi di specie differente (processi di acquisto, trasformazione, vendita), identificati però da una comune combinazione prodotto-mercato;
- negoziazioni; sono le attività esterne, che l'azienda svolge per acquisire le condizioni di produzione e per cedere i prodotti e le condizioni di produzione.

Con il termine estensione delle combinazioni economiche viene indicato contemporaneamente l'ampiezza e il grado di varietà delle stesse.

Per quanto riguarda l'ampiezza possiamo dire che le imprese familiari presentano dimensioni che oscillano tra la piccola e la media taglia, oltre certe soglie dimensionali, la loro presenza si riduce.

Sul grado di varietà delle combinazioni economiche, a prescindere dalla dimensione dell'azienda, le imprese familiari mantengono una limitata

numerosità e varietà di prodotti<sup>27</sup> questo perché permette alle stesse sia di mantenere il controllo diretto sull'intera azienda grazie alla profonda conoscenza dei processi produttivi e commerciali sia di ridurre gli investimenti, evitando così cambiamenti nell'assetto istituzionale.

La conoscenza, la dedizione, la coesione del personale e la credibilità dell'impresa sono elementi che costituiscono il patrimonio intangibile.

Nelle imprese familiari lo sviluppo di questo patrimonio è condizionato dalle famiglie proprietarie, sia perché i familiari sono direttamente portatori di alcune condizioni, sia perché questi influenzano i processi di accumulo di tutte le condizioni patrimoniali intangibili<sup>28</sup>.

La conoscenza diffusa nelle imprese familiari è di solito molto elevata con riferimento al patrimonio tecnico-industriale e commerciale. Spesso le imprese nascono proprio attorno ad un'innovazione di prodotto o di processo i cui elementi caratteristici vengono poi tramandati per generazione.

La conoscenza necessaria per accumulare patrimonio direzionale invece può essere meno diffusa nelle imprese familiari dove l'ingresso di dirigenti esterni alla famiglia che apportino cultura manageriale è spesso rimandato

---

<sup>27</sup> C.M.Daily- M.J. Dollinger , *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms* , in " Family Business Review " , n2 , 1992.

<sup>28</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995.

nel tempo e dove i processi di inserimento di tali manager si presentano comunque difficili data la distanza tra le attese dei familiari e quelle dei manager<sup>29</sup>.

Per quanto riguarda la dedizione e la coesione del personale esse sono favorite nell'impresa familiare grazie alla possibilità data ad ogni collaboratore di identificare nella famiglia proprietaria un punto di riferimento autorevole, definito e stabile anche quando l'azienda accresce le proprie dimensioni e la famiglia proprietaria può non essere più direttamente impegnata nelle attività di direzione<sup>30</sup>.

In fine, tra gli elementi del patrimonio intangibile, troviamo la credibilità della famiglia proprietaria a cui è legata anche la credibilità dell'impresa familiare; clienti fornitori, istituti di credito si fanno molto influenzare dall'affidabilità della famiglia.

Due importanti scrittori come Habbershon e Williams, basandosi sulla teoria delle *resource-based view*<sup>31</sup>, hanno voluto sottolineare l'importanza di questo tipo di risorse e competenze, che l'azienda detiene come risultato

---

<sup>29</sup> C. Demattè –G. Corbetta ,op.cit., cap 3.4 e Considi , *indagine sul rapporto tra proprietà e manager nelle imprese familiari italiane*,1992, n.p..

<sup>30</sup> C.Romiti , *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988

<sup>31</sup> La teoria RBV è utilizzata come modello di riferimento per identificare le risorse e competenze che determinano le *performance* di un'impresa (Penrose, 1959; Prahalad e Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). Qualora esse siano inimitabili, fortemente radicate nell'impresa e adattabili alla dinamicità dell'ambiente, rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo (Teece et al., 1997).

delle interazioni di sistema tra la famiglia e l'impresa, elaborando il concetto di *familiness*, in cui l'impresa deve essere considerata come un sistema dinamico che può generare competenze distintive (*distinctive familiness*) o inibirne lo sviluppo (*constrictive familiness*) e dunque influire sulla creazione di ricchezza.

Nel momento in cui l'impresa familiare accresce le sue dimensioni può accadere che si inseriscano al suo interno dirigenti non familiari; come già detto, le imprese familiari, sia per ragioni di equilibrio che per ragioni culturali, sono aziende poco disponibili a supportare la presenza di manager esterni<sup>32</sup>.

Spesso i manager da questi assunti sono in qualche modo legati alla famiglia proprietaria: amici, compagni di scuola, colleghi durante corse di formazione o in imprese dove i membri della famiglia proprietaria abbiano passato qualche tempo per acquisire esperienza<sup>33</sup>. Questa "prossimità" tra familiari e manager può essere il segnale di un comportamento patologico dei familiari che assumono persone conosciute anche se possono risultare

---

<sup>32</sup> C. Demattè-G. Corbetta, *op.cit.*, 1993.

<sup>33</sup> Cfr Considi, *Indagine sul rapporto tra proprietà e manager nelle imprese familiari italiane*, 1992.

poco adeguate al ruolo; e allo stesso tempo può facilitare l'inserimento dei manager nell'impresa e la loro convivenza con i familiari<sup>34</sup>.

Negli ultimi studi basatosi su gruppi di numerose imprese familiari sono giunte alla conclusione che il dirigente impegnato in questo genere di imprese, in particolare in quelle dove i membri della famiglia proprietaria svolgono anche ruoli manageriali, deve possedere, oltre ad un elevato livello di competenze, l'energia necessaria per svolgere una notevole "quantità di lavoro" e una spiccata disponibilità ad attaccarsi ad un contesto di lavoro con regole poco formalizzate.

I contenuti tassi di crescita e la presenza di un numero consistente di membri familiari disposti ad occupare posizioni dirigenziali rendono i percorsi di carriera in queste imprese alquanto lenti.

Tutto questo giustifica sia l'elevato turnover di dirigenti, che, il rapido declino delle imprese familiari che, pur di non assumere manager esterni, affidano responsabilità manageriali a familiari incompetenti e inadatti.

Al contrario il dinamismo del personale esecutivo sembra alquanto ridotto, sia per l'identificazione dei lavoratori con l'impresa, sia per le scelte di

---

<sup>34</sup> Tra gli altri, cfr, R.Goffee-R. scase ,*Proprietorial control in family firms: some functions of "quasi-organic" management systems*, Family business review, n.3, 1991.

localizzazione delle imprese in piccoli comuni tali da renderle l'unica o una delle poche fonti di domanda di lavoro in un determinato territorio.

### L'assetto organizzativo

Negli assetti organizzativi delle imprese familiari, prevale una logica "organicistica", cioè una logica che privilegia "una continua ridefinizione dei compiti individuali grazie all'interazione con gli altri" piuttosto che la rigida definizione dei compiti e delle procedure<sup>35</sup>. In questa logica è favorito lo sviluppo della responsabilità individuale e della partecipazione. La mancata formalizzazione, possiamo trovarla in queste imprese, agevola anche interventi arbitrari da parte dei membri delle famiglie proprietarie in aree di responsabilità già assegnate a manager non familiari.

Per quanto riguarda le tipologie di imprese familiari, le diverse definizioni riportate nel paragrafo 1.2 consentono di raggruppare in un unico genere specie di imprese familiari fra loro molto differenti in termini di valori condivisi, assetto istituzionale, di dimensione dell'organismo personale, per caratteri di struttura aziendale, per tipo ed intensità di relazioni con le aziende di consumo delle famiglie proprietarie, per contesto nel quale si trovano ad operare.

---

<sup>35</sup> T. Burns, G.M. Stalker , The management of innovation , Londra, Tavistock Publications, 1961.

Per poter elaborare una classificazione di imprese familiari dobbiamo prendere in considerazione tre variabili<sup>36</sup>:

-il modello di proprietà del capitale dell'impresa;

-la presenza di familiari nel Consiglio di amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa;

-la dimensione dell'organismo personale dell'impresa.

Secondo la prima variabile possiamo distinguere:

1. il modello di proprietà assoluta: il capitale è posseduto da un solo proprietario e la possiamo ritrovare nella fase di avvio di un'impresa;
2. il modello di proprietà familiare chiusa stretta: il capitale è posseduto da un ristretto numero di persone. Questa proprietà è tipica delle imprese di prima e seconda generazione se discendenti da un unico ceppo;
3. il modello di proprietà familiare chiusa allargata: il capitale è posseduto da un ampio numero di persone ed è possibile riscontrarla nelle imprese a partire dalla seconda generazione e terza per quelle però discendenti da un unico ceppo;

---

<sup>36</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

4. il modello di proprietà familiare aperta: il capitale è posseduto da soci discendenti dal fondatore e anche da altri soci ed è un tipo di proprietà riscontrabile in imprese familiari di ogni generazione.

La seconda variabile rappresenta la varietà dei rapporti che possono esistere tra famiglia e impresa, è articolata in:

1. consiglio di amministrazione e organi di direzione composti solo da membri della famiglia proprietaria del capitale;
2. consiglio di amministrazione composto solo da familiari e organi di direzione dove sono impegnati familiari e non familiari;
3. consiglio di amministrazione e organi di direzione dove sono impegnati familiari e non familiari.

La terza ed ultima variabile, viene utilizzata per la classificazione delle imprese familiari, scompone le aziende in:

- piccola dimensione: poche decine di persone;
- media dimensione: fino a poche centinaia di persone;
- grande dimensione.

L'unione di queste tre variabili permette di individuare diversi tipi di imprese familiari. Quelle più comuni che possono essere individuate sono<sup>37</sup>:

- le imprese familiari domestiche;
- le imprese familiari tradizionali;
- le imprese familiari allargate;
- le imprese familiari aperte;
- i gruppi di imprese familiari.

#### 1.3.1 Le imprese familiari domestiche

Le imprese familiari di questo tipo sono di piccole dimensioni e in esse uno o pochi soci familiari possiedono la totalità del capitale di rischio e spesso sono direttamente impegnati negli organi di governo economico e di direzione in cui non sono presenti persone non familiari.

L'organismo personale di queste aziende è costituito per lo più da familiari affiancati da un numero ristretto di collaboratori, ha una struttura

---

<sup>37</sup> Nella ricerca di una denominazione delle imprese che appartengono a questo modello, tra i possibili termini usati in letteratura (U.Bertini, *in merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, in "Finanza, Marketing e Produzione" 1985, ove si usa l'espressione "piccole aziende a gestione familiare"), si preferisce utilizzare la dizione "imprese familiari domestiche", proprio per sottolineare il peso che l'economia delle aziende di consumo ha nella definizione della struttura delle imprese.

organizzativa elementare e presenta combinazioni economiche poco estese.

Queste imprese fondano la loro funzionalità sull'elevata capacità di mobilitazione delle risorse umane grazie ad uno stile direzionale paternalistico e "familiare" e su una certa capacità di adattare rapidamente la propria struttura e sistema di offerte al contesto in cui si trova ad operare<sup>38</sup>.

Il rapporto che si instaura tra famiglia e impresa assume la massima intensità; venendosi a creare una sovrapposizione quasi totale tra i due istituti, provocando di conseguenza rapporti economici poco trasparenti tra gli stessi.

Le imprese possono intraprendere due diversi percorsi di sviluppo: uno avviene in assenza di crescita dimensionale, prevedendo quindi solo miglioramenti nella professionalità, nell'efficienza dei processi produttivi e in quelli di innovazione (tipico delle imprese operanti nei settori dell'agricoltura, del commercio, della produzione di servizi e manifatturieri)<sup>39</sup>; nell'altro, sviluppo e crescita vanno di pari passo, l'impresa domestica si trasforma in impresa tradizionale con la nomina di

---

<sup>38</sup> G. Corbetta, op.cit, p.91.

<sup>39</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

persone non familiari come responsabili di funzione e questo in genere avviene durante la prima generazione<sup>40</sup>.

### 1.3.2 Le imprese familiari tradizionali

Le imprese tradizionali familiari si differenziano dalle precedenti sia per le dimensioni, in quanto in genere sono medie o grandi, sia per la presenza negli organi di direzione di familiari e no.

Questo tipo di imprese, che in genere preferiscono concentrarsi e specializzarsi in un unico settore, operano in contesti competitivi di media intensità e coprono un raggio d'azione geografico almeno nazionale, talvolta internazionale<sup>41</sup>.

Si tratta, di imprese familiari di prima generazione ma non si escludono anche quelle di generazioni successive poco prolifiche e con pochi membri interessati a svolgere l'attività d'impresa.

Nelle imprese tradizionali i collaboratori non familiari sono sempre più numerosi, con l'accrescere delle dimensioni di queste imprese, e qualificati, esprimono attese di remunerazione e di carriera coerenti con il lavoro prestato; per poter soddisfare queste esigenze l'impresa dovrà

---

<sup>40</sup> L.E.Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, in Harvard business review, luglio-agosto, 1972.

<sup>41</sup> <sup>41</sup> G.Corbetta, op.cit, 1995.

produrre risultati economici e competitivi positivi attraverso necessari adeguamenti della struttura. Questi cambiamenti riguardano sia la struttura manageriale, che vede il nascere accanto all'imprenditore di , un personaggio, spesso coetaneo dell'imprenditore, che si occupa dapprima della funzione amministrativa, per passare poi a responsabilità più ampie anche se scarsamente definite<sup>42</sup>; sia i rapporti tra famiglia e impresa dovuti proprio alla presenza di manager esterni.

### 1.3.3 Le imprese familiari aperte

Per molti autori le imprese familiari aperte si esauriscono con le tre tipologie di imprese sopra riportate<sup>43</sup> (domestiche, tradizionali e allargate). Sono imprese, di media o grande dimensione, in cui persone non discendenti dal fondatore o dai fondatori sono proprietarie di quote del capitale.

Quest'apertura a soci non familiari rappresenta la caratteristica principale di queste imprese. L'ingresso di "esterni" nella proprietà del capitale fa in modo che l'autonomia di "volere", oltre che patrimoniale, tra l'azienda di

---

<sup>42</sup> Di fatto questo *alter ego* rappresenta un fiduciario dell'imprenditore che, su suo mandato, cura l'andamento complessivo dell'azienda.

<sup>43</sup> H. Levinson , *Consulting with family businesses :What to look for, what to look out for*, in "organizational dynamics,n2,1983.

consumo e l'azienda di produzione sia molto più elevata di quanto non avvenga in altri tipi di imprese familiari.

#### 1.3.4 Le imprese familiari allargate

Tali imprese si differenziano da quelle tradizionali per il maggior numero di familiari coinvolti nella proprietà, che quasi sempre, da origine a una differenziazione tra i soci: alcuni svolgono solo il ruolo di proprietari; altri hanno anche responsabilità di governo; altri ancora sono impegnati non solo in attività di governo, ma anche di direzione<sup>44</sup>.

Si tratta di imprese di seconda generazione, se discendenti da più ceppi, o di imprese di terza generazione, se discendenti da un solo ceppo.

La moltiplicazione delle famiglie proprietarie fa crescere il fabbisogno di risorse e di opportunità che l'impresa deve generare e mettere a disposizione delle famiglie stesse. Questo sollecita un processo espansivo delle imprese ed è per questo che raramente assumono piccole dimensioni. Alcuni problemi specifici di queste imprese sono: la composizione e la coesione della compagine proprietaria; la coesistenza di familiari che esercitano vari ruoli, ci possono essere ad esempio familiare che detengono quote del capitale di rischio, partecipano all'Assemblea dei soci ma non lavorano nell'impresa, oppure familiare che detengono quote del capitale

---

<sup>44</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

di rischio, partecipano all'Assemblea dei soci e fanno parte del Consiglio di Amministrazione e non lavorano nell'impresa o ancora familiare che detengono quote del capitale di rischio, partecipano all'Assemblea dei soci e sono impegnati anche in organi di governo direzionali; e manifestano aspettative differenziate, queste aspettative possono riguardare la distribuzione dei dividendi, la mobilità dei titoli o ancora la comunicazione interna alla compagine proprietaria.

Questi temi assumono particolare rilievo per via di due importanti eventi del tutto naturali nell'evoluzione delle famiglie e delle imprese familiari: la deriva generazionale, non è altro che l'aumento progressivo del numero di membri di una dinastia allo scorrere delle generazioni; e il raffreddamento dei soci familiari, ossia l'allentamento dei legami affettivi e di affinità che si viene a creare tra i successori<sup>45</sup>.

Le imprese familiari possono rispondere a questi due fenomeni attraverso<sup>46</sup>:

- a. la trasmissione con logica monarchica, che prevede la limitazione del numero di soci successori ad un massimo di due persone;

---

<sup>45</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

<sup>46</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

- b. la trasmissione con logica maschilista per cui la deriva generazionale è limitata attraverso l'esclusione delle donne di ogni generazione;
- c. la "potatura" con la quale si tratta di ridurre ulteriormente la deriva generazionale favorendo l'uscita di altri soci, familiari o no;
- d. la gestione parlamentare, che non prevede alcun intervento per semplificare la compagine familiare.

#### 1.3.5 I gruppi di imprese familiari

Fino ad ora abbiamo parlato di singole imprese familiari. Grazie ad una recente ricerca della Banca d'Italia ha documentato che circa un terzo delle imprese manifatturiere italiane oltre i 50 addetti non sono controllate direttamente dalle persone proprietarie, ma indirettamente "mediante una struttura gerarchica di imprese disposte lungo una catena di controllo"<sup>47</sup>, che, insieme, danno origine ad un gruppo.

I gruppi sono insiemi di imprese con soggetti giuridici diversi, ma facenti capo ad un unico soggetto economico<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Tratto da AA.VV, *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Banca d'Italia, marzo 1994, np.

<sup>48</sup> C.Masini, *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1978 , p.46.

Esistono tre diversi tipi di gruppi familiari<sup>49</sup>:

- i “quasi-gruppi familiari”: composti da poche imprese (spesso solo due) dove la società posta a capo del gruppo svolge solo il ruolo di società controllante familiare;
- i “gruppi familiari chiusi”: composti da poche o molte società dove una holding familiare (o talvolta l’insieme delle persone fisiche) possiede la totalità del capitale di una società operativa capogruppo, la quale a sua volta possiede varie società operative il cui capitale può essere stato aperto a terzi non familiari.
- i “gruppi familiari aperti”: composti da poche o molte società dove una holding familiare (o l’insieme delle persone fisiche) possiede una quota di maggioranza del capitale di una società operativa capo-gruppo, la quale a sua volta possiede varie società operative, dove possono coesistere portatori del capitale di rischio familiari e non familiari.

---

<sup>49</sup> G. Corbetta, *I vincoli all’operare delle imprese. Quali responsabilità per imprenditori e manager*, in *La Lettera ISVI*, n. 2, 1992.

#### **4.1 FATTORI DI SUCCESSO E DEBOLEZZA DELLE PMI FAMILIARI**

Molto spesso accade che le imprese familiari, non riescono a sviluppare i punti di forza essenziali per la loro sopravvivenza. Le ragioni per gli elevati fallimenti delle imprese familiari sono molteplici<sup>50</sup>. Possono essere di natura esogena e quindi a causa di una crisi economica; da cambi dell'ambiente di riferimento dell'impresa, dallo sviluppo della tecnologia e dei mercati ecc.

In altri casi i fattori che minacciano lo svilupparsi e la continuità delle imprese familiari sono collegate a fenomeni contingenti come per esempio:

- Un'offerta di acquisto dell'impresa, che risulta essere vantaggiosa per i proprietari dell'impresa stessa;
- Situazione di povertà delle capacità dirigenziali nell'impresa, invecchiamento del proprietario, crisi del settore ecc;
- Mancanza di eredi, o di interesse nel portare avanti l'impresa familiare da parte degli eredi esistenti.

---

<sup>50</sup> S. Tomaselli , op.cit., 1996.

Nella maggioranza dei casi le motivazioni che portano allo scioglimento<sup>51</sup> di un'impresa familiare<sup>52</sup>, sono fattori endogeni, strutturali, di crisi che indicano delle “trappole” in cui cadono le imprese. Questi portano al nascere di conflitti e lotte di potere, al depauperamento delle risorse finanziarie dell'impresa che portano poi al declino dell'impresa.

Gallo ha identificato alcune “trappole in cui un'impresa familiare può cadere”<sup>53</sup>:

- Non dare attenzione alla gestione strategica dell'impresa, che si ha quando un'azienda è coinvolta a pieno da impiegare la proprietà anche in ruoli operativi;
- A far funzionare gli organi proprietari in maniera personalistica e soggettiva;
- Dare per scontato le relazioni di parentela che portano a fiducia tra i familiari, trascurando la comunicazione sia tra generazioni che all'interno di una stessa generazione.

---

<sup>51</sup> Lo scioglimento è qui inteso come fallimento , messa in liquidazione della proprietà o come cessione totale o parziale di un'impresa familiare.

<sup>53</sup> M.A. Gallo, op.cit, 1992.

Per far sì che l'impresa familiare sopravviva dovrebbe far leva su due gruppi di risorse: l'unità e la dedizione.

Per unità si intende, l'unità familiare, persone legate oltre che da vincoli di sangue anche da vincoli morali; unità come gruppo, nel riconoscimento delle differenze di ruolo e modalità di partecipazione alla vita dell'impresa.

Quando invece si parla di dedizione ci si riferisce alla dedizione personale dei membri della famiglia che si sostanzia nelle decisioni e effettivi comportamenti; dedizione come gruppo di persone che partecipano al progetto imprenditoriale comune che riguarda la progettazione e applicazione delle regole che dovranno presiedere alle decisioni e ai comportamenti del gruppo.

L'unità e la dedizione nascono dalle libere scelte e dai liberi comportamenti dei membri della famiglia sia come singoli che come gruppo, influenzati da quattro variabili:

- Volontà → capacità dell'uomo di prendere decisioni ed essere consapevole della realizzazione di uno scopo<sup>54</sup>;
- Conoscenza → cioè il sapere, di una cosa o di una persona<sup>55</sup>;
- Amore → desiderio di una persona o di una cosa<sup>56</sup>;

---

<sup>54</sup> A. Gabrielli , *Grande dizionario della lingua italiana*, Ed. Mondadori, 1989

<sup>55</sup> A. Gabrielli , *Grande dizionario della lingua italiana*, Ed. Mondadori, 1989

<sup>56</sup> A. Gabrielli , *Grande dizionario della lingua italiana*, Ed. Mondadori, 1989

- Fiducia → sentimenti di chi si fida di una persona.

La letteratura ha individuato dei punti di forza e debolezza dell'impresa familiare<sup>57</sup> abbiamo la condivisione di valori e interessi, maggiore facilità di coordinamento con le relazioni informali e l'orientamento di lungo periodo a fronte di una visione del manager di breve termine. I punti di debolezza invece sono rappresentati dalla difficoltà di accesso a posizioni manageriali di persone con talento. La visione dell'impresa nel lungo periodo si può associare a un'impostazione strategica poco incline al rischio, limitando lo sviluppo dell'azienda. Una resistenza alla raccolta del capitale sia di rischio che di debito può limitare le strategie di espansione nei mercati sia nazionali che internazionali<sup>58</sup>.

## 1.5 LEGAME TRA FAMIGLIA E IMPRESA

Nelle imprese familiari l'aspetto più importante che si trova alla base del successo è la relazione tra famiglia e impresa.

Una cultura ed un commitment che, come evidenziano Amat e Gallo<sup>59</sup>, sono caratterizzate da una vocazione di continuità come azienda familiare,

---

<sup>57</sup> R.Bertrand, 2006

<sup>58</sup> A.Baltrunaite, E.Brodi, S.Mocetti *Banca D'Italia. Questioni di Economia e Finanza: assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese. 2019.*

<sup>59</sup> Gallo M.A. e Amat Joan M., *Los secretos de las empresas familiares cantenarias. Claves del exito de las empresas familiars multigeneracionales,*

ossia dal desiderio del suo fondatore e dei suoi successori di mantenere nelle mani della famiglia il controllo dell'impresa.

L'idea di adattare l'ambito e gli strumenti della pianificazione strategica alle specifiche caratteristiche ed esigenze delle aziende familiari, e di integrare le tematiche proprie della pianificazione strategica a livello d'impresa con quelle riguardanti la famiglia trova le sue radici nel lavoro di Ward<sup>60</sup> e Lansberg<sup>61</sup>.

Ward dedica la sua attenzione all'azienda mettendo da parte le tematiche riguardanti l'ambito familiare che sono importanti per il futuro aziendale. Egli suggerisce che nelle aziende familiari piano strategico d'impresa e strategico della famiglia viaggino di pari passo, nella quale vengono definiti gli obiettivi personali e professionali di lungo periodo e il processo attraverso cui i temi e obiettivi possono essere ricercati e discussi ad intervalli regolari. L'autore afferma che i processi che vengono svolti all'interno dell'ambito familiare abbiano una influenza critica sul processo di pianificazione strategica nelle aziende familiari, partendo dal

---

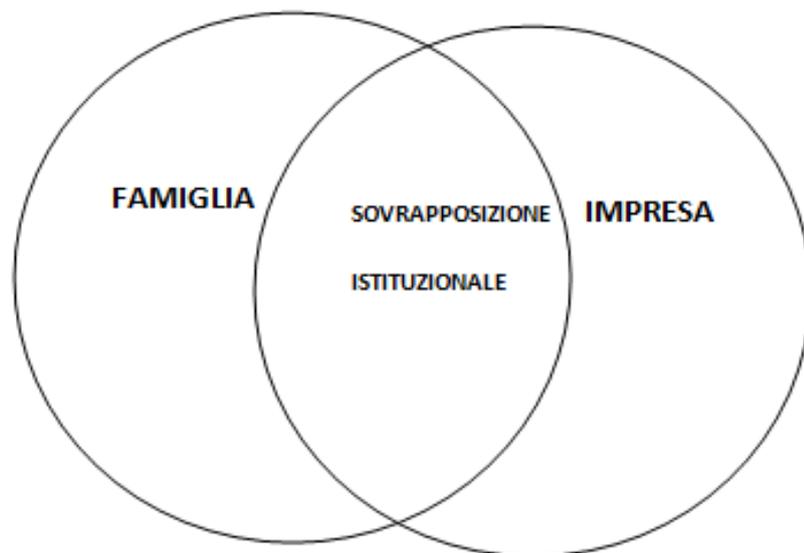
Ediciones deusto, Planeta De Agostini profesional y formacion S.L. coleccion del Instituto del la empresa familiar, Barcelona, Spagna, 2003

<sup>60</sup> J. Ward, "The special role of strategic planning for family business", in Family Business Review, vol.1 n.3, 1987

<sup>61</sup> I. Lansberg , *The succession conspiracy*, in Family Business, vol.1n.2,1988

coinvolgimento (commitmen) della famiglia nei riguardi del futuro aziendale.

Secondo Lansberg sostiene la teoria di Ward andando a sottolineare l'importanza della sovrapposizione tra famiglia e impresa (Figura sotto).



Per il successo di un'impresa familiare, gli autori si sono soffermati anche sugli aspetti negativi che si possono generare da questa sovrapposizione; dovuti dal fatto che le due organizzazioni hanno proprie strutture e processi e proprie finalità e assumono un ruolo diverso.

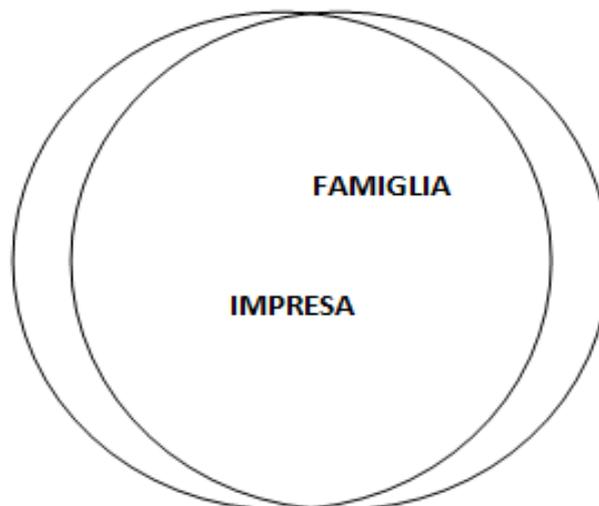
Infatti, spesso, all'interno della famiglia e di conseguenza all'interno dell'impresa possono generarsi delle condizioni di conflitto poiché

comportamenti e norme che controllano la gestione familiare non coincidono con quelli cui dovrebbe uniformarsi la gestione aziendale<sup>62</sup>. Lansberg afferma quanto detto sopra poiché sono state vissute da egli stesso che si trovava a capo sia della famiglia che dell'impresa. Se l'azienda avesse al suo interno membri della famiglia sarebbe opportuno chiarire ciò che è valido nei rapporti familiari poiché potrebbe non esserlo in ambito lavorativo; egli puntualizza che la sovrapposizione impresa-famiglia ha un impatto negativo. La logica familiare protegge e privilegia i membri della famiglia in fase di **assunzione**.

Un'altra teoria sul rapporto famiglia- impresa è quella coevolutiva, partendo dal presupposto che famiglia e impresa, considerati insieme, hanno dato origine alle imprese familiari, questa teoria va contro la teoria di Lansberg, della sovrapposizione dei due istituti, poiché afferma che famiglia e impresa sono integrate (Figura sotto); sono una lo specchio

---

<sup>62</sup> I. Lansberg, *Managing human resources in family firms : the problems of institutional overplan*, in "Organizational dynamics", 1983.



dell'altra; mutano insieme. Anche secondo questa teoria la coesistenza tra i due organismi potrebbe produrre effetti negativi.

Secondo alcune ricerche svolte su campioni di imprese familiari hanno permesso di classificare tre tipologie di rapporti azienda-famiglia.

Il primo modello sostiene che l'impresa non è riconosciuta come un istituto autonomo rispetto alla famiglia<sup>63</sup>. Questa teoria si diffonde soprattutto nelle imprese familiari domestiche e tradizionali di piccole dimensioni.

Il secondo modello invece, pure riconoscendo i confini tra famiglia e impresa, mette in secondo piano le esigenze della prima a quelle della seconda.

Il terzo ed ultimo modello che ha più un carattere economico-aziendale distingue le esigenze dell'uno e dell'altro istituto, ne ricerca lo sviluppo congiunto rispettando l'autonomia dell'impresa. L'impresa una volta costituita diviene un istituto economico- sociale governato da chi ne ha

---

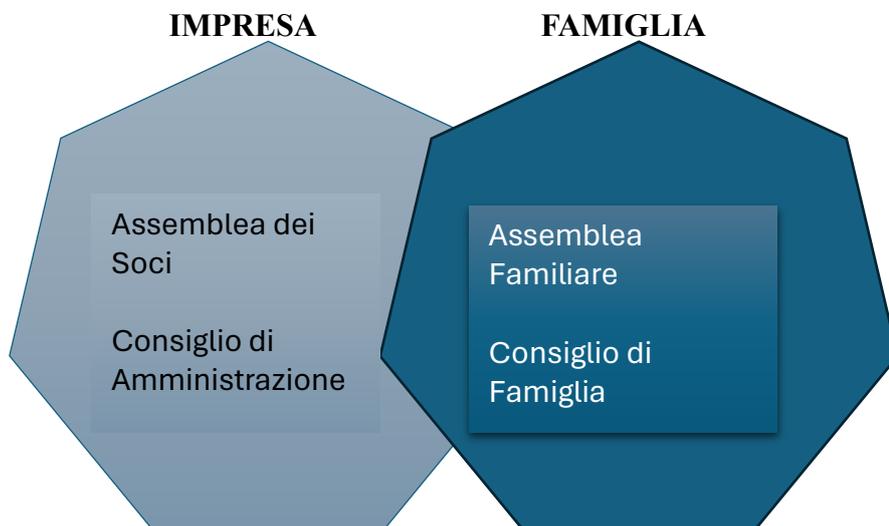
<sup>63</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995. Tale concezione, ad evidenza, non consente il rispetto del principio economico-aziendale della autonomia relativa dell'impresa.

l'interesse. Due sono i principi fondamentali di questa teoria la continuità dell'impresa e l'autonomia della stessa rispetto agli altri istituti<sup>64</sup>.

La famiglia nelle imprese svolge un ruolo importante senza ostacolarne però la crescita e lo sviluppo. Questa teoria la possiamo trovare nelle imprese familiari aperte.

Per quanto riguarda gli organi che intervengono ad esercitare il potere nelle relazioni sono<sup>65</sup> (Figura sotto):

- L'Assemblea Familiare
- Consiglio di Famiglia



---

<sup>64</sup> P.Onida, *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1954;

<sup>65</sup> S.Tomaselli (diretto da C.Sorci), op.cit., 2006

L'Assemblea Familiare è una riunione in cui vengono date informazioni sull'azienda familiare e si danno opportunità per aumentare la relazione tra le persone. Per far sì che ci sia un buon funzionamento dell'Assemblea Familiare vengono imposte delle regole su:

- Frequenza delle riunioni, ordine del giorno, durata;
- Partecipanti, età minima;
- Esperti e consulenti che dovranno partecipare alle riunioni per incrementare la fiducia nell'informazione che viene trasmessa loro da parte dell'impresa.

Per quanto riguarda invece il Consiglio di famiglia è formato da tutti i familiari del capitale d'impresa e affronta i problemi che riguardano la famiglia e le relazioni tra questa e l'impresa. Esso si occupa di:

- Definire i rapporti tra famiglia e impresa, le regole nei rapporti;
- Scegliere i membri della famiglia che entrano a far parte del Consiglio di amministrazione dell'impresa;
- Informare i familiari dell'andamento dell'impresa e di ogni attività economica;
- Gestire le tensioni qual ora ci fossero dei conflitti familiari;
- Porre in essere le operazioni per salvaguardare e sviluppare il patrimonio aziendale.

Questo organo risulta essere importante nelle imprese familiari di grandi dimensioni e nelle imprese familiari aperte.

Il presidente del Consiglio di famiglia deve essere un familiare che si trova alla guida dell'impresa. Nel momento in cui il capo e il presidente siano due persone differenti i familiari devono essere a conoscenza della differenza dei due ruoli.

#### **1.6 I PROCESSI DI TRANSIZIONE DEL POTERE IMPRENDITORIALE**

Per successione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari, si intende il passaggio della leadership dal fondatore ad un successore membro della famiglia.

La letteratura legata alla successione della family business<sup>66</sup> definisce l'impresa familiare come un'entità che si trasferisce di generazione in generazione e che fonda la sostenibilità del vantaggio competitivo sul legame tra famiglia e impresa<sup>67</sup>.

In questo tipo di azienda, il passaggio generazionale è un momento molto importante e delicato, poiché è fortemente incentrata sulla figura

---

<sup>66</sup> P.Sharma, *An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future*, in "Family business review", 2004, p.1-36.

<sup>67</sup> Ganzaroli A., Fiscato G., Pilotti L., *Does business succession enhance firms' innovation capacity? Results from an exploratory analysis in Italian SMEs*, working paper, 2006.

dell'imprenditore fondatore che nella maggior parte dei casi è l'unico depositario del know-how aziendale<sup>68</sup>.

L'obiettivo principale è quello di garantire la continuità dell'impresa.

Gli attori coinvolti nella transazione di potere devono tener conto che si tratta di un fenomeno che:

- Si verifica una volta tanto; le condizioni in cui avviene il passaggio generazionale è impossibile che rimangano inalterate fino alla generazione successiva;
- Coinvolge sia le dinamiche dell'azienda che della famiglia, ma queste dinamiche devono essere affrontate in tempi e con strumenti diversi.

Le principali cause che spingono un'impresa ad attuare un processo di successione possono essere biologiche (morte/grave impedimento) oppure cause di mera lotta per il potere.

Per quanto riguarda la transizione di potere dipendente dal "compito", per compito si intende la scelta del prodotto o servizio da realizzare<sup>69</sup>. Inoltre, possiamo associarlo al concetto di "business-idea"<sup>70</sup>, cioè l'insieme delle

---

<sup>68</sup> A. Propersi, *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, AIDEA, il Mulino, Bologna, parte III, par. II, 2008

<sup>69</sup> C. Perrow, *Uno schema per l'analisi comparativa delle organizzazioni*, in A. Fabris, F. Martino (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas libri, Milano, 1985.

<sup>70</sup> R. Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1979.

condizioni che permettono all'impresa di realizzare un processo di scambio efficiente ed è la risultante della combinazione tra "segmento" dell'ambiente esterno e "prodotto" che viene fornito al territorio attraverso il processo di scambio e le "risorse".

Ogni business idea, oltre ad essere caratterizzata da unicità si evolve in maniera continuativa. I fenomeni di transazione legati al compito si riferiscono al riorientamento della business idea provocato da quattro principali variabili:

- attori, cioè l'insieme delle risorse umane che operano nell'azienda;
- struttura, costituisce lo strumento attraverso cui vengono preordinati i processi decisionali ed operativi nelle imprese;
- tecnologie, intese come insieme di conoscenze che consentono all'impresa di risolvere i problemi o di affrontare le opportunità<sup>71</sup>;
- ambiente<sup>72</sup>.

A causa di queste variabili il compito dell'impresa subisce una variazione e l'organo imprenditoriale, a causa di un mancato processo di apprendimento, che gli permette di gestire al meglio la situazione, non è

---

<sup>71</sup> C. Buttà, *Il preordinamento dei processi decisori nelle imprese industriali*, Giuffè, Milano, 1984.

<sup>72</sup> H.J. Leavitt, *Introduzione ai cambiamenti organizzativi nelle imprese industriali: le strutture, le tecnologie, le persone* in A. Fabris, F. Martino (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas libri, Milano, 1985.

più in grado di svolgere bene il proprio ruolo, si verifica un processo di transizione dell'organo imprenditoriale.

Ci sono situazioni in cui l'imprenditore non venga sostituito perché non ci sono gruppi di attori politici interessati a rilevare il governo d'impresa, dando luogo così a forme di crisi politica.

Può accadere che l'imprenditore decida di rinunciare al potere per diverse cause come:

- timore di non svolgere più adeguatamente in futuro il proprio ruolo;
- interesse verso altre attività e iniziative;
- far spazio ad altri soggetti spesso membri della propria famiglia
- realizzare e monetizzare l'impegno profuso nell'esercizio della propria attività

Il ritiro rappresenta se, gestito anticipatamente, il caso di successione pianificata. Questo tipo di successione presenta vantaggi per un'impresa, perché permette di effettuare il passaggio delle consegne, ridurre le reazioni e l'intensità dell'impatto, limitare le possibili controversie, agevolare il clima di fiducia, valorizzare l'immagine dell'impresa, rispettare le competenze e capacità.

La logica di programmazione tende a diminuire la "vulnerabilità" che potrebbe caratterizzare l'impresa a seguito dei possibili fenomeni di

confusione normativa e di tensione microrganizzativa che accompagnano i processi di transizione.

L'ultima causa che può portare ad una successione dell'attuale imprenditore aziendale è quella della "mera lotta politica" promossa da altri attori influenti interessati ad assumere il controllo dell'impresa.

La transizione del potere imprenditoriale è composta da una serie di fasi che formano un vero e proprio processo.

Di questo processo le tre tappe fondamentali sono<sup>73</sup>:

1. l'avvio del processo a seguito di determinati eventi critici;
2. la reazione dell'impresa, attraverso interventi di "risposta" alle forze destabilizzanti;
3. "il risultato finale", che evidenzia un'impresa modificata rispetto allo stadio iniziale di avvio.

Questo percorso può essere sia programmato che "spontaneo". Nel caso in cui la successione sia programmata si realizza quando:

- Fase diagnostica: quanto l'attuale imprenditore è consapevole degli interventi destabilizzanti e la necessità di interventi;
- Fase programmatica: si individua un futuro desiderato dal sistema e i relativi obiettivi;

---

<sup>73</sup> C.E.Schillaci, *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, G.Giappichelli, Torino, 1990.

- Fase operativa: gli obiettivi vengono messi in atto e permettono di gestire la transizione tra il presente e il futuro.

All'interno di ciascuna di queste fasi possono esserci delle problematiche che possono condizionare una buona riuscita del processo di successione imprenditoriale.

Nella fase diagnostica, un momento importante è quello dell'acquisizione della consapevolezza da parte dell'imprenditore in carica del problema della successione; in quella programmatica, è invece la selezione del potenziale successore; mentre in quella operativa, è la modalità di passaggio del potere dall'imprenditore attuale all'uomo-nuovo che può creare problemi.

Per l'organo imprenditoriale in carica, acquisire la "consapevolezza" del problema della successione significa che si sono create delle condizioni che rendono opportuno il processo di trasferimento del potere. Queste motivazioni possono essere:

- l'inadeguatezza dell'imprenditore attuale alle variazioni del compito;
- una diversa prospettiva futura del compito espressa da terzi attori influenti;

- il desiderio di acquisire potere da parte di soggetti diversi dall'imprenditore;
- per impedimento o ritiro motivato da esigenze differenti da quelle dei primi due punti<sup>74</sup>.

L'ultimo punto è un caso particolare poiché la successione è inevitabilmente subita (cause fisiologiche) o per scelta.

Nella fase programmatica il momento centrale è rappresentato dall'identificazione del successore, che si ha a seguito di una serie di scelte che riguardano:

- la fonte di designazione;
- la sua provenienza (interna/esterna alla famiglia e all'impresa);

---

<sup>74</sup> Un'ipotesi di successione dell'organo imprenditoriale qui non accettata è quella della successione. I motivi per cui non viene considerata nel processo di successione sono:

- Perché presuppone, accanto ad un prevedibile ricambio dell'organo imprenditoriale, anche una modifica nella configurazione del capitale di rischio;
- Inoltre, perché, non sempre implica un processo di successione dell'organo chiave. Sebbene ceduta l'azienda potrebbe essere governata dal precedente organo imprenditoriale.

l'impresa familiare può essere ceduta per uno o più dei seguenti motivi:

- impossibilità di finanziare lo sviluppo e la crescita con le attuali risorse possedute dall'imprenditore-proprietario;
- desiderio di realizzare e monetizzare l'investimento in azienda;
- risoluzione delle difficoltà legate al problema della successione;
- risollevarlo del business da situazioni di debolezza competitiva e/o strutturale;
- estinzione di gravi ed insanabili situazioni di conflitto all'interno dell'impresa e tra l'impresa e forze esterne, in particolare la famiglia.

Cfr. J. Boswell, *The rise and decline of small firms*, cit. p.97, 1972.

- il suo sistema di capacità e competenze.

La fonte di designazione, ovvero il soggetto che dovrà selezionare il successore, in genere è rappresentata dall'imprenditore in carica.

Sarà l'imprenditore a valutare se i personali attributi del potenziale candidato sono compatibili con le condizioni specifiche in cui si trova l'impresa e con le esigenze e finalità che ci si propone di realizzare con il processo di successione.

Nella valutazione l'imprenditore tenderà ad interpretare in modo personale, in base ai suoi valori, esperienze e conoscenze, il sistema di attributi dell'uomo-nuovo.

Questo potrebbe portare l'imprenditore ad una selezione del nuovo soggetto non corretta. Per evitare che questo accada è opportuno che la selezione sia sottoposta a giudizi di valore più oggettivi rispetto a quelli personali dell'imprenditore uscente.

Una volta delineato un prospetto dell'uomo nuovo l'imprenditore ancora in carica dovrà decidere la "provenienza" del successore in termini di scelta tra soggetti interni ed esterni alla famiglia e tra soggetti interni ed esterni all'impresa.

Fino ad oggi le imprese familiari hanno quasi sempre fatto ricorso a trasferimenti di tipo intra-familiare, cioè sul mantenimento di un sistema

della proprietà “chiuso”<sup>75</sup>. Tale fattispecie introduce una tipologia di passaggi misti o di tipo extrafamiliare che rappresentano un elemento di discontinuità rispetto al passato. La transizione potrà verosimilmente configurare un sistema di proprietà “aperto” all’ingresso di investitori istituzionali, del venture capital e del private equity.

La maggiore diffusione del trasferimento di potere intra-familiare nasce dal desiderio in un’impresa familiare di trasferire il potere tra gli stessi membri del clan familiare; in realtà però sarà l’imprenditore in carica che, sulla base delle proprie finalità, obiettivi, valori che ne ispirano il comportamento, deciderà se selezionare persone interne alla famiglia o meno<sup>76</sup>.

Un fattore che condiziona molto la scelta è l’intensità dei collegamenti impresa-famiglia<sup>77</sup>. Maggiore è la forza del legame e maggiore è la probabilità che il successore ne sia un membro.

Quando la successione coinvolge la famiglia la sua riuscita dipende esclusivamente dallo “stato di salute” del sistema familiare<sup>78</sup>; non ci

---

<sup>75</sup> D.Montemerlo, *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Milano, Egea, 2000.

<sup>76</sup> J.Boswell , op.cit., 1972

<sup>77</sup> Cfr. R.Beckhard, W.G. Dyer, *Managing continuity in the family-owned business*, in “Organizational dynamics”,1983.

<sup>78</sup> C.E.Schillaci, op.cit, 1990.

dovranno essere conflitti tra padri e figli o gelosie o ancora il successore dovrà essere una persona capace e preparata.

Gli strumenti idonei a questo tipo di successione sono<sup>79</sup>:

1. progressiva cessione di partecipazioni sociali in capo al successore;
2. donazione dell'azienda al figlio prescelto;
3. strumento testamentario;
4. patti di famiglia: secondo l'art 768.bis del Codice civile "E' patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti";
5. il trust: strumento utilizzato per pianificare la destinazione dei patrimoni a particolari finalità o a determinati soggetti.

Nel momento in cui l'imprenditore non possa o non voglia perseguire l'impresa nel proprio nucleo familiare allora l'alternativa del successore sarà esterno alla famiglia. Qui è possibile distinguere ulteriormente i successori che seppur esterni alla famiglia sono interni all'impresa e quelli

---

<sup>79</sup> Propersi A., op.cit., 2008.

esterni ad entrambi gli istituti, questo caso però è molto raro nell'impresa familiare a causa dei legami e dei rapporti interpersonali.

Nel caso del successore esterno alla famiglia ma interno all'impresa è più comune e si ha quando<sup>80</sup>:

- mancano successori (imprenditore non ha figli o stretti coniugi);
- pur essendoci successori familiari questi decidono di svolgere attività diverse;
- i membri della famiglia sono inadeguati a svolgere l'attività.

Quando la selezione dei successori non è condivisa può portare alla generazione di divergenze con il clan familiare che si sente escluso e che potrà intralciare, il processo di transizione.

Gli strumenti utili per questo passaggio "esterno" sono<sup>81</sup>:

1. alienazione dell'azienda a titolo oneroso;
2. affitto d'azienda ai sensi dell'art. 2562, con eventuale opzione di acquisto da parte dell'affittuario al termine del periodo di affitto;
3. management buyout, ovvero l'acquisto dell'impresa da parte dei dirigenti dell'azienda stessa;

---

<sup>80</sup> C.E.Schillaci, op.cit, 1990.

<sup>81</sup> Cfr. *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, op.cit.,p294.

4. workers buyout, acquisto dell'impresa da parte dei dipendenti dell'impresa stessa;
5. combinazione del management buyout e workers buyout;
6. management buyin, l'azienda viene acquistata da management esterni.

La scelta dei successori si fa più impegnativa quando:

- a) la successione all'imprenditore- fondatore, la difficoltà sta nelle caratteristiche personali dei fondatori di un'impresa che tendono ad identificarsi con l'organizzazione a cui hanno dato origine e quindi a dilatare i tempi della permanenza e ritardando la successione ai figli<sup>82</sup>;
- b) il ricambio generazionale in impresa con più successori, il problema sta nella scelta del leader tra i successori, i parametri di scelta sono diversi come le capacità e competenze, oppure lasciare la direzione ad un membro esterno che non sia un familiare, oppure l'impresa decide di creare nuove imprese da assegnare ai vari contendenti. Tutte le capacità che un buon successore dovrebbe avere possono essere raccolte in tre capacità fondamentali: capacità di apprendimento, di identificazione e di ruolo.

---

<sup>82</sup> Cfr. AA.VV. , *Proprietà , modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, par.7,6 , Banca d'Italia, 1994.

I fattori che condizionano la successione imprenditoriale nelle imprese familiari sono molti. Quelle più importanti, di natura strategica e organizzativa sono<sup>83</sup>:

- il successo reddituale e competitivo dell'impresa;
- la dimensione e il tasso di sviluppo dell'impresa;
- il settore in cui l'impresa opera;
- il territorio in cui è insediata;
- le generazioni coinvolte;
- il numero di familiari;
- le caratteristiche dei padri e dei figli;
- la cultura nel sistema impresa- famiglia;
- struttura dell'impresa con riferimento all'assetto organizzativo.

In base alle configurazioni di queste variabili ogni processo di ricambio generazionale ha aspetti particolari. I fattori che permettono di rendere efficace una successione sono<sup>84</sup>:

---

<sup>83</sup> G.Piantoni, op.cit, 1990; H.E.Shein, *Organizational culture an Leadership*, San Francisco, Josy-Bass publishers, 1985; R.Beckard-W.G.Dyer jr, op.cit, 1983; W.G.Dyer, *Cultural change in family firms*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986; C.McGivern, *The dynamics of management succession*, in Management decision", 1978; L.B.Barnes-S.A.Hershon, *Transferring power in the family business*, in "Harvard business review", 1976; P.Preti, *L'organizzazione della piccolo impresa*, Milano, Egea; 1991; e per una ricerca empirica, AA.VV., *Padri e figli in azienda. Aspettative a confronto*, Milano, Assolombarda, 1990.

<sup>84</sup> G.Corbetta, po.cit., 1995, p.169

- a) concezione dei rapporti tra famiglia e impresa che garantiscono autonomia all'impresa;
- b) preparazione del subentro definitivo di una generazione all'altra attraverso un processo formato da molte fasi;
- c) pianificazione del ricambio generazionale secondo un'ottica di processo<sup>85</sup> con la quale affrontare le diverse fasi;
- d) atteggiamenti che favoriscono un'attenzione reciproca tra le persone;
- e) preparazione di un profilo patrimoniale delle aziende di consumo delle famiglie collegate.

Il punto a) è quello che più degli altri condiziona il processo di ricambio generazionale.

Se la successione avvenisse in un'impresa nella quale prevalesse una concezione che subordina gli interessi dell'impresa a quelli della famiglia le conseguenze sarebbero negative, perché l'impresa potrebbe subire processi di progressivo indebolimento del patrimonio di conoscenze manageriali e di immobilismo gestionale; invece se all'impresa fosse garantita la necessaria autonomia i risultati sarebbero solo positivi in quanto si darebbe all'impresa una proprietà responsabile e preparata e un

---

<sup>85</sup> R.Normann, *op.cit.*, 1979.

management idoneo a svolgere i compiti con successo e valutato in base ai risultati.

Il punto b) consiste nel considerarlo come processo composto da fasi che si svolgono nel lungo periodo<sup>86</sup>. Il processo di successione inizia quando, i padri acquisiscono la consapevolezza di voler trasmettere l'impresa ai figli, da qui che inizia il cambiamento, che, se non viene interrotto da eventi particolari, si svolge secondo le seguenti fasi<sup>87</sup>:

- inizia con la formazione del figlio;
- continua con l'ingresso dei figli in azienda;
- prosegue con il "periodo di convivenza tra padre e figlio" per terminare con il subentro al padre del figlio.

Prima che l'impresa entri nell'impresa di famiglia il padre deve effettuare una valutazione oggettiva delle professionalità e delle attitudini interne alla famiglia, individuare i percorsi formativi adeguati al figlio e non imporre ruoli ma assecondare le inclinazioni individuali<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> " il grande segreto per affrontare con successo il tema della successione familiare in azienda è quello di convincersi che non siamo di fronte a un fatto , ma a un processo" ( G.Piantoni , la successione familiare in azienda, Milano; etas libri, 1990).

<sup>87</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

<sup>88</sup> Cfr. *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, AIDEA, il Mulino, Bologna, parte III, par. III , A. Di Mascio, *Crescita e governante nel family business :Pianificare e governare il passaggio generazionale nella discontinuità dimensionale delle impresa familiari*, Milano, Egea, 2007.

Se in seguito alle valutazioni non riuscisse a trovare all'interno della famiglia il futuro leader, allora la scelta dovrebbe ricadere su un manager esterno. Il nuovo leader sarà sotto costante osservazione e confrontato con il suo predecessore; egli dovrà dimostrare di essere degno della scelta effettuata e di essere in grado di mantenere lo spirito imprenditoriale e la cultura finanziaria intorno a valori di fedeltà, affidabilità, dedizione e impegno verso l'impresa<sup>89</sup>.

Il committent cioè l'impegno delle generazioni imprenditoriali a vivere il family business, rappresenta la speranza per salvaguardare la continuità aziendale. Alcuni autori hanno individuato diverse tipologie di committent<sup>90</sup>: quello affettivo (affetto verso l'impresa come istituzione familiare); quello dovuto (la nuova generazione sente di dover continuare l'impresa di famiglia); opportunistico; imperativo (il giovane che al di fuori del family business non ha molte opportunità); imposto (l'imposizione nel guidare l'impresa nel nome della famiglia).

La terza condizione c) parliamo di un ricambio generazionale: dobbiamo affrontare le diverse fasi con "un'ottica di processo" e non secondo "un'ottica di obiettivo" rigido. Quest'ultima, prevedendo di formulare un

---

<sup>89</sup> A.Di Mascio, *Crescita e governante nel family business: pianificare e governare il passaggio generazionale nella discontinuità dimensionale delle imprese familiari*, Milano, Egea, 2008.

<sup>90</sup> Sharma P. , Irving G., *op.cit.*, 2002.

piano tempificato rigido per il raggiungimento del risultato, rifiuta gli accostamenti che non erano previsti dal piano, creando una insoddisfazione che porta poi negli anni ad accettare un cambiamento della soluzione immaginata.

Secondo un'ottica di processo, non si formulano obiettivi come fatti futuri da perseguire, ma si considera una visione di uno stato basata su informazioni disponibili nel presente.

Un altro presupposto per il successo della transizione del potere imprenditoriale è la condivisione di atteggiamenti di fondo da parte di attori impegnati nel processo. Piantoni<sup>91</sup> individua i comportamenti che la generazione entrante e uscente possono avere in base ai diversi tipi di successione che si possono avere. L'atteggiamento della generazione ancora al potere, è possibile desumerlo valutando il grado di disponibilità alla delega e alla collaborazione e la solidità dell'orientamento verso il futuro. Andando a combinare le opinioni, esplicite ed implicite, espresse dai padri, si può individuare quale sia il tipo di successione<sup>92</sup>:

- successione con “abdicazione”: gli imprenditori presentano un orientamento al futuro e al basso utilizzo alla delega, alla

---

<sup>91</sup> G.Piantoni, op.cit., 1990.

<sup>92</sup> G.Piantoni, op.cit., 1990.

collaborazione e a seguirei figli nella successione; l'imprenditore decide i tempi e i modi del suo ritiro;

- successione “senza abdicazione”: gli imprenditori pur non avendo un orientamento al futuro dimostrano di avere una elevata propensione alla delega e disponibilità di trasferire ai figli la successione.
- Successione “differita” o “elusa” in base a se siano propensi o meno a collaborare e delegare: in entrambi i casi gli imprenditori hanno un basso orientamento al futuro. La successione differita si caratterizza per il valore della delega, dall'accettazione delle nuove generazioni e dal lungo protrarsi della successione; la successione elusa si caratterizza per la tendenza dell'imprenditore uscente a non abbandonare la leadership e dalla mancata pianificazione/realizzazione del passaggio.

Vengono fatte delle considerazioni anche per quanto riguarda le tipologie di successione che questa generazione propone a quella uscente. Esse sono<sup>93</sup>:

---

<sup>93</sup> G.Piantoni, op.cit., 1990.

- Successione “pretesa”: quando le competenze tradizionali e ripetitive del successore sono legate ad una bassa disponibilità all’attesa;
- Successione “fisiologica”: quando le competenze si associano ad una elevata disponibilità all’attesa in ottica di mantenimento e continuità dello status quo;
- Successione “traumatica”: competenze orientate all’innovazione e disponibilità all’attesa risulta essere bassa;
- Successione “coinvolgente”: orientamento verso l’innovazione associato ad un’elevata disponibilità all’attesa in modo da creare una successione formata da ottiche diverse, un riconoscimento e rispetto reciproco.

L’analisi appena riportata sopra delle fattispecie di successione declinate in base alla valutazione degli atteggiamenti dei “padri” e dei “figli” permette di evidenziare le aree di conflitto, di consenso e di disagio che si hanno da un atteggiamento poco disponibile di una delle due parti.

La valutazione della presumibile area in cui si andranno a collocare i rapporti tra le generazioni è un importante elemento a disposizione di coloro possono contribuire a indirizzare i rapporti tra generazioni verso l’area del consenso uscendo dall’area del disagio e del conflitto aperto.

Un altro fattore da prendere in considerazione per facilitare il processo di ricambio generazionale riguarda la successione ereditaria, che tiene conto delle condizioni economiche delle imprese e delle aziende di consumo e delle norme civili e fiscali. Le regole che dovrebbero essere seguite in abito di successione imprenditoriale sono: occorre che in ogni momento, una parte del patrimonio della famiglia sia disponibile per affrontare gli oneri che si possono avere a causa di eventi imprevisti; in secondo luogo dato che spesso non è possibile prevedere in anticipo il decesso di uno dei familiari, sarebbe opportuno frazionare il patrimonio tra i familiari, per ridurre dli oneri fiscali che si hanno nella successione e ripartire la quota capitale di rischio di impresa.

## 1.7 IL FUTURO DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

Secondo la teoria di Berle e Means in cui si notava una progressiva scomparsa del capitalismo familiare a favore di quello manageriale, nonostante fosse la verità non ha trovato riscontri univoci nella realtà dei paesi ad economia di mercato. In Italia come anche in altri paesi molte imprese di piccole, medie e grandi dimensioni sono a controllo familiare. Le ragioni di questo fenomeno per quanto riguarda il territorio italiano che vanno sia a smentire la teoria sopra che di confermare la diffusione delle imprese familiari per il sono diverse.

In primo luogo, il modello di crescita delle imprese familiari è quello di espansione interna; infatti, esse possono crescere anche attraverso altre vie quali la filiazione (costituzione di più imprese di dimensioni ridotte governate da un unico soggetto economico) e la costellazione (costituzione di una rete di imprese governate da diversi soggetti economici e collegate ad un'impresa guida) che non provocano il superamento del capitalismo familiare<sup>94</sup>.

In secondo luogo, B&M non hanno valutato il ruolo dei contesti istituzionali e normativi che hanno consentito ad alcune famiglie di

---

<sup>94</sup> G.Lorenzoni, op.cit. L'architettura di sviluppo delle imprese minori: costellazioni e piccoli gruppi, Bologna, il Mulino, 1990.

mantenere il controllo dell'impresa o del gruppo, pur avendo elevati tassi di crescita delle imprese<sup>95</sup>.

In terzo luogo, che va contro alla teoria della scomparsa delle imprese familiari, riguarda l'esistenza di contesti competitivi in cui le imprese competono con maggiori possibilità di successo. Lo studio di questi contesti permette di distinguere quattro tipi di settori<sup>96</sup>:

- Alberghiero, distribuzione all'ingrosso o al dettaglio alimentare e non, ecc. in cui abbiamo la presenza di piccole imprese familiari ma anche di media e grande dimensione;
- Settori globali in cui la presenza di imprese familiari è assente poiché non si hanno possibilità di competere con ruoli significativi se non raggiungendo dimensioni molto grandi con capitali investiti rapportati al fatturato molto elevanti e con investimenti a ritorno reddituale differito nel tempo;
- Settori in cui la presenza di imprese familiari come competitori locali o di nicchia;

---

<sup>95</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995.

<sup>96</sup> G. Corbetta, op.cit., 1995.

- Settori in cui si registra la presenza di competitori di vari paesi, simili per dimensioni e per strategia realizzata, ma diversi sotto il profilo istituzionale.

In Italia nel futuro si avrà una continuità dei grandi gruppi familiari aperti, dovuta non solo grazie alle formule imprenditoriali adottate dalle imprese ma anche dalle capacità delle compagini familiari di esprimere una leadership efficace del sistema impresa-famiglia e dalle capacità di mantenere il controllo del gruppo di fronte ai cambiamenti in atto nella legislazione che favorisce una maggiore tutela dei diritti dei soci di minoranza, rendono più difficile e oneroso mantenere il controllo familiare.

## CAPITOLO 2

### STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

#### 2.1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

##### 2.1.1 Definizione ed evoluzione del processo di internazionalizzazione

Con lo sviluppo e la trasformazione dell'industria italiana ha dato origine negli anni '70 alla nascita di un gran numero di aziende di dimensioni medie che sono altamente competitive all'interno dei distretti industriali. Queste aziende sono per lo più a conduzione familiare e rappresentano la parte più competitiva e dinamica dell'industria italiana. Sono importanti per studiare le decisioni strategiche nei mercati internazionali<sup>97</sup>.

Con l'espressione "processo di internazionalizzazione" di un'impresa si intende tutti i processi di crescita delle imprese sui mercati esteri.

Con il passare degli anni, ci sono stati molti cambiamenti, a seguito dell'evoluzione dell'ambiente esterno che hanno portato alla trasformazione di questo processo.

Nella visione tradizionale l'inserimento dell'impresa in un contesto internazionale avviene con un processo graduale, in cui il centro della

---

<sup>97</sup> C.Pongelli, M.G. Caroli, M.Cucculelli, *Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions*. 2016.

strategia di internazionalizzazione si identifica con la casa madre<sup>98</sup>. Questa prospettiva si sviluppa in un contesto in cui si avevano elevate barriere all'ingresso nei diversi mercati, in cui la scelta di internazionalizzarsi porta a replicare sui mercati esteri il modello organizzativo della casa madre, dando luogo a unità operative indipendenti, a cui demandare il compito di adattare ai mercati locali le conoscenze sviluppate dal centro (impresa multinazionale)<sup>99</sup>.

Lo sviluppo delle imprese al di fuori dei confini nazionali si caratterizza come una condizione non necessaria per il mantenimento dell'equilibrio economico finanziario e può essere oggetto di una specifica scelta.

Questa strategia ha lo scopo, di ampliare l'area territoriale di sfruttamento di vantaggi competitivi che già nella maggior parte dei casi sono stati ampiamente sperimentati nei mercati nazionali<sup>100</sup>. In queste condizioni lo sviluppo internazionale riguardava aziende di dimensioni maggiori, interessate a mantenere la leadership di lungo periodo sui mercati di attività<sup>101</sup>.

---

<sup>98</sup> A. Zucchella, M.E. Maccarini, *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè editore, Milano, 1999.

<sup>99</sup> A. Zucchella, M.E. Maccarini, *op.cit.*, 1999.

<sup>100</sup> A. Zucchella, M.E. Maccarini, *op.cit.*, 1999.

<sup>101</sup> P. Stampacchia nel convegno AIDEA di Trieste, *L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione*, Clueb, Bologna, 1992.

Negli anni 80' si sono verificati molteplici cambiamenti che hanno portato a mettere in discussione il modello di impresa multinazionale, che gestisce ciascuna unità in ogni Paese quasi come un'azienda indipendente da quelle operanti negli altri Paesi, a favore del modello d'impresa globale<sup>102</sup>.

I cambiamenti ritenuti più importanti per la nascita della nuova impresa sono il progressivo calo delle barriere agli scambi; come afferma Pellicelli<sup>103</sup>, l'innovazione gestionale, vista come fattore competitivo per un gran numero di settori e per aziende di qualunque dimensione; la notevole crescita sugli investimenti in ricerca e sviluppo per sostenere le innovazioni gestionali, ed, infine, il contemporaneo progressivo accorciarsi dei tempi di durata in vita delle innovazioni che nascono da quegli investimenti.

Secondo degli studi<sup>104</sup> l'impresa globale<sup>105</sup> coincide con un'organizzazione accentrata, sul versante strategico/decisionale, in cui al

---

<sup>102</sup> P. Stampacchia, op.cit, 1992.

<sup>103</sup> Dal convegno AIDEA di Trieste, *L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione*, Clueb, Bologna, 1992.

<sup>104</sup> C.A. Barlett, S. Ghoshal, *Transnational Management*, Irwin, Chicago, 1992.

<sup>105</sup> Quando si parla di azienda globale si intende, in senso, stretto far riferimento ad un'azienda che opera a livello "mondiale". In realtà, però, non esiste quasi mai la possibilità di operare con un'identica offerta a livello mondiale, viste le notevoli differenze che esistono tra il tipo di vita e i modelli di consumo presenti nei Paesi industrializzati e in quelli in via di sviluppo. Per impresa globale si deve quindi intendere impresa che opera nella Triade Europa-USA-Giappone come se si trattasse di un unico grande mercato.

centro troviamo prodotti omogenei per i principali mercati mondiali ed utilizza le estere come canale di trasmissione della propria strategia nelle diverse aree.

In questa fase è la presenza dell'impresa sul mercato internazionale che determina il vantaggio competitivo e non il contrario<sup>106</sup>.

La diversità tra il modello multinazionale e globale sta nella dominanza di modelli di asincronia e suddivisione dei mercati nel primo e nella centralità di elementi di sincronia ed integrazione nel secondo<sup>107</sup>.

---

<sup>106</sup> M.E. Porter, *Competition in Global industries*, Harvard University Press, Boston, 1986. Porter nei suoi scritti tratta del vantaggio competitivo elaborando il modello a diamanti. Il quale afferma che i fattori determinanti il vantaggio delle imprese in un settore globale ed associato ad un paese specifico sono:

- i fattori della produzione. Sono gli input necessari a competere in ogni settore, quali lavoro, terra, risorse naturali, capitale ed infrastrutture. I fattori della produzione si suddividono in “fattori di base” (per esempio le risorse naturali e quelle lavorative), “avanzati” (come i sistemi di comunicazione digitale ed una forza lavoro altamente qualificata), “generali” (sistema autostradale e fornitura di capitale) e “specialistici” (personale qualificato in un settore specifico). Se un paese dispone di fattori produttivi, potrà costituire un sostegno tecnico-economico efficace per un settore, generando concorrenti forti a livello domestico ed in grado di affermarsi a livello globale;
- le condizioni della domanda. Esse riguardano la natura e dimensione dei bisogni degli acquirenti nel mercato domestico: da un segmento di mercato nazionale può provenire una quantità domandata, superiore a quella necessaria per creare fabbriche efficienti in termini di capacità produttiva. L'efficienza creata operando in un mercato domestico può essere il punto di partenza per uno sviluppo nei mercati di altri paesi. Anche una domanda specializzata potrebbe creare opportunità al di fuori dei confini nazionali;
- i settori collegati e di supporto;
- la strategia d'impresa, la struttura e la competizione.

<sup>107</sup> Zucchella A., Maccarini M.E, op.cit., 1999.

Gli anni 90' rappresentano un punto di svolta: l'intensificarsi alla globalizzazione non è coincidente con una tendenza all'omogeneizzazione dei bisogni su scala mondiale, né un modello organizzativo accentrato è coerente con le oscillazioni competitive all'impresa. A quest'ultima è imposta un'attenzione al controllo dei costi, alla differenziazione del prodotto, all'adattamento ai diversi bisogni e alla concentrazione del tempo di risposta al mercato. In questo contesto nascono non solo nuovi ideal-tipi come l'impresa transazionale e le strutture a rete, ma anche l'internazionalizzazione viene vista come una determinante importante del vantaggio competitivo e viene superato il concetto di internazionalizzazione come uno dei possibili strumenti di crescita dell'impresa. Con le nuove logiche di internazionalizzazione, è possibile applicarla anche alla realtà della piccola impresa, che può internazionalizzarsi attraverso l'esportazione dei beni prodotti dall'azienda stessa nel mercato domestico o con processi non solo di produzione ma anche di vendita visti come una logica di accordi internazionali fino alla realizzazione dei veri e propri network<sup>108</sup>. Rispetto al passato quindi la condizione per crescere nel mercato internazionale sta nella capacità dell'azienda di creare caratteristiche distintive che gli

---

<sup>108</sup> A. Zucchella, M.E. Maccarini, *op.cit.*, 1999, p.26.

permettono di raggiungere un vantaggio sui propri competitor sia nazionali che internazionali<sup>109</sup>.

Con il concetto di internazionalizzazione alcuni autori si riferiscono “non solo allo svolgimento di attività all’estero e alla presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche ad una attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodi operativi, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazioni e di comportamenti”<sup>110</sup>.

I processi di internazionalizzazione si verificano in ambienti con una nuova geografia economica dove i confini tra i mercati non sono più di tipo politico-amministrativi. L’internazionalizzazione delle relazioni riguarda un insieme di flussi complessi e differenziati. Accanto al continuo sviluppo del commercio internazionale di beni e servizi, cresce il peso delle transazioni di servizi innovativi, capitali, informazioni e conoscenze. Sono proprio queste caratteristiche immateriali che favoriscono la diffusione su scala globale contribuendo a dare impulso al processo di espansione estera. La tecnologia oltre a favorire rapidità negli scambi permette di essere l’oggetto di scambio cioè, la tecnologia può essere

---

<sup>109</sup> Tomaselli F., op.cit, 1993.

<sup>110</sup> G. Usai, D. Velo, *Le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola editore, Milano, 1995.

scambiata tramite la vendita di prodotti o servizi che incorporano tecnologie oppure tramite la cessione di know how<sup>111</sup>.

Il fattore critico di successo nella “nuova” competizione internazionale è la capacità di custodire le competenze distintive all’interno dell’azienda<sup>112</sup> e di cercare risorse e competenze esterne all’organizzazione coordinandole poi a coordinare in un processo produttivo capace di dar luogo ad un prodotto competitivo.

Secondo uno studio del Dipartimento Studi di Mediobanca condotto su un campione di 220 aziende familiari situate nell’Italia Centrale, grazie a delle interviste con dei questionari fatti ad un gruppo di assistenti di ricerca si è visto che ci sono stati un totale di 368 ingressi nei mercati esteri. I dettagli della struttura del campione vengono forniti dalla Figura 2.1 e 2.2<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> J.H. Dunning, *The globalization of business*, Routledge, London and New York, 1993; R. Miles, *Adapting to technology and competition: a new industrial relations system for the 21<sup>st</sup> century*, in *California management review*, 1989.

<sup>112</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, in *HBR*, 1990.

<sup>113</sup> C.Pongelli, M.G. Caroli, M.Cucculelli, *Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions*. 2016.

Figura 2.1

Variable	#	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Founder ownership	1	0.55	1												
Family members ownership	2	0.45	-0.1004*	1											
Other families ownership	3	0.16	-0.4203*	-0.3941*	1										
External manager	4	0.13	-0.4295*	-0.0244	0.1362*	1									
Firm age	5	36.8	-0.4721*	0.0778*	0.7352*	0.0153	1								
Firm size (employees)	6	127.4	-0.1030*	0.0088	0.1294*	-0.024	0.1635*	1							
Number of products	7	1.82	0.0577	0.1068*	-0.0516	-0.045	0.0368	-0.0179	1						
Experience in foreign mark.	8	19.5	-0.2950*	-0.3653*	0.4659*	0.0264	0.7327*	0.1138	0.0594	1					
Number of foreign markets	9	12.7	0.208*	0.0147	0.0756	0.1311*	0.0920*	0.1754*	0.0367	0.0587	1				
Intangibles	10	0.07	-0.1946*	0.0699*	0.0318	0.3165*	0.0104	0.1296*	0.2117	-0.2698	-0.0115	1			
Export share	11	32.9	0.3318*	0.2894*	0.5818*	0.2291*	0.2814*	0.5891*	0.1619	0.5058*	0.8180*	0.0147	1		
Country GDP growth	12	.042	0.3873*	0.1409*	-0.4116*	0.4846*	0.0674*	0.3665*	0.0203	0.0577	0.0529	0.0287	0.0894	1	
Hofstede index	13	43.1	0.0581	0.1442	0.0011	0.0636	-0.0947	0.0636	0.1594	0.3772*	-0.0353	-0.0612	0.057*	0.0206*	1
Country Tariffs	14	0.13	-0.0788	-0.0177	-0.0215	0.1747	0.0446	0.1301	0.2034	0.1029	0.0143	-0.2241*	0.3997*	0.2025	-0.1151

Figura 2.2

Entry mode	<i>N</i>	%	Type of entry mode
Export	170	46.2	Non-equity
Contractual agreement	71	19.3	Non-equity
JV	57	15.5	Equity
WOS	70	19.0	Equity
Total	368	100.0	Cooperative
			Non-cooperative

La dimensione media dell'azienda è di 127 dipendenti e l'età dell'azienda è di 36 anni (Figura 1). Per quanto riguarda la Figura 2 quasi la metà delle aziende utilizzano l'esportazione per entrare nei mercati esteri, utilizzando gli accordi contrattuali e la quota delle modalità di ingresso non azionarie è di circa il 65,5%. Le Joint venture (JV) rappresentano il 15,5% e il restante 19,3% WOS. Le cifre riportate nelle tabelle sono riportate dall'Istituto nazionale di statistica italiano (ISTAT 2013)<sup>114</sup>.

#### 2.1.2 I modelli interpretativi del processo di internazionalizzazione delle PMI

A causa delle varie trasformazioni avvenute nel tempo della letteratura sui processi di internazionalizzazione delle imprese, non è stata data una vera e propria definizione universalmente accettata.

Le principali scuole di pensiero degli anni 70' e 80' sono tre<sup>115</sup>:

1. Scuola economica della "Teoria degli investimenti diretti" (IDE);
2. Scuola comportamentistica "dell'internazionalizzazione per stadi";
3. La scuola relazionale dei "Networks".

---

<sup>114</sup> C.Pongelli, M.G. Caroli, M.Cucculelli, *Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions*. 2016.

<sup>115</sup> S.Silvetrelli, *Decisioni strategiche di impresa*, Esculapio, 2012, p.151.

La prima teoria L'IDE si fonda sulla teoria del commercio internazionale. Il principale obiettivo è la minimizzazione dei costi transazionali, si suppone che l'impresa scelga quella forma organizzativa e quella localizzazione delle proprie attività che generano costi transazionali più bassi<sup>116</sup>.

Quando l'attività risulta essere rischiosa e richiede un elevato impiego di risorse che superano i benefici, l'attività viene internazionalizzata e diventa parte all'esterno di un'organizzazione economica controllata da un unico centro decisionale<sup>117</sup>. In questa teoria l'internazionalizzazione consiste in un investimento del mercato estero, in cui il management decide in base a calcoli economici-razionali, collegati dalla possibilità di raggiungere vantaggi di proprietà, di internazionalizzazione e di localizzazione<sup>118</sup>.

I fattori che permettono lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese tramite IDE sono:

- Vantaggi di proprietà: possesso di alcune capacità o risorse che per l'impresa sono convenienti utilizzare nei mercati esteri;

---

<sup>116</sup> M.R.Marcone, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa".

<sup>117</sup> M.R.Marcone, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa".

<sup>118</sup> M.R.Marcone, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa".

- Vantaggi di internazionalizzazione: scelta dell'attività da internalizzare, poiché le imperfezioni del mercato estero comportano costi di utilizzo del mercato superiori ai costi di coordinamento dell'attività all'interno;
- Vantaggi di localizzazione: presenza in un mercato estero di uno o più fattori produttivi a basso costo e/o specifiche risorse.

La seconda teoria a differenza della prima ha una visione dinamica dell'internazionalizzazione e si collega alla letteratura comportamentistica, di crescita e di apprendimento organizzativo. In questa teoria l'internazionalizzazione viene vista come un processo di evoluzione, tramite il quale l'impresa aumenta nel tempo i suoi investimenti nei mercati esteri, in base alle conoscenze, esperienza e giro di affari. Le imprese entrano nei mercati esteri geograficamente più vicini, con attività a basso rischio di esportazione indiretta, poi, entrano nei mercati sempre più lontani attraverso IDE e altre forme di internazionalizzazione, che presentano rischi ma richiedono una maggiore complessità gestionale rispetto alle esportazioni<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> J. Johanson, J.C. Vahlne, *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*, in *Journal of international business studies*, 1977.

La terza ed ultima teoria quella dei Network è un filone di pensiero recente rispetto alle prime due teorie, poiché non ha una visione “gerarchica” del processo di internazionalizzazione, ma il fattore predominante in questa teoria è il “sistema delle relazioni” (interpersonali e interaziendali). Queste relazioni coinvolgono clienti, fornitori, soggetti pullici, ecc, non sono solo di tipo economico ma anche di natura socio-culturale. Nel sistema si ha una divisione interna del lavoro, in cui ogni impresa è dipendente dalle altre. Le relazioni industriali nascono grazie alla fiducia che si instaura tra gli attori attraverso l’interazione nel tempo, quindi tramite processi lenti ed incrementali basati su una dimensione personale.

Le tre teorie appena descritte prese singolarmente non riescono a spiegare il fenomeno di espansione all’estero delle PMI.

Un concetto di internazionalizzazione condiviso è quello in cui afferma che l’internazionalizzazione è un processo decisionale tramite il quale<sup>120</sup>:

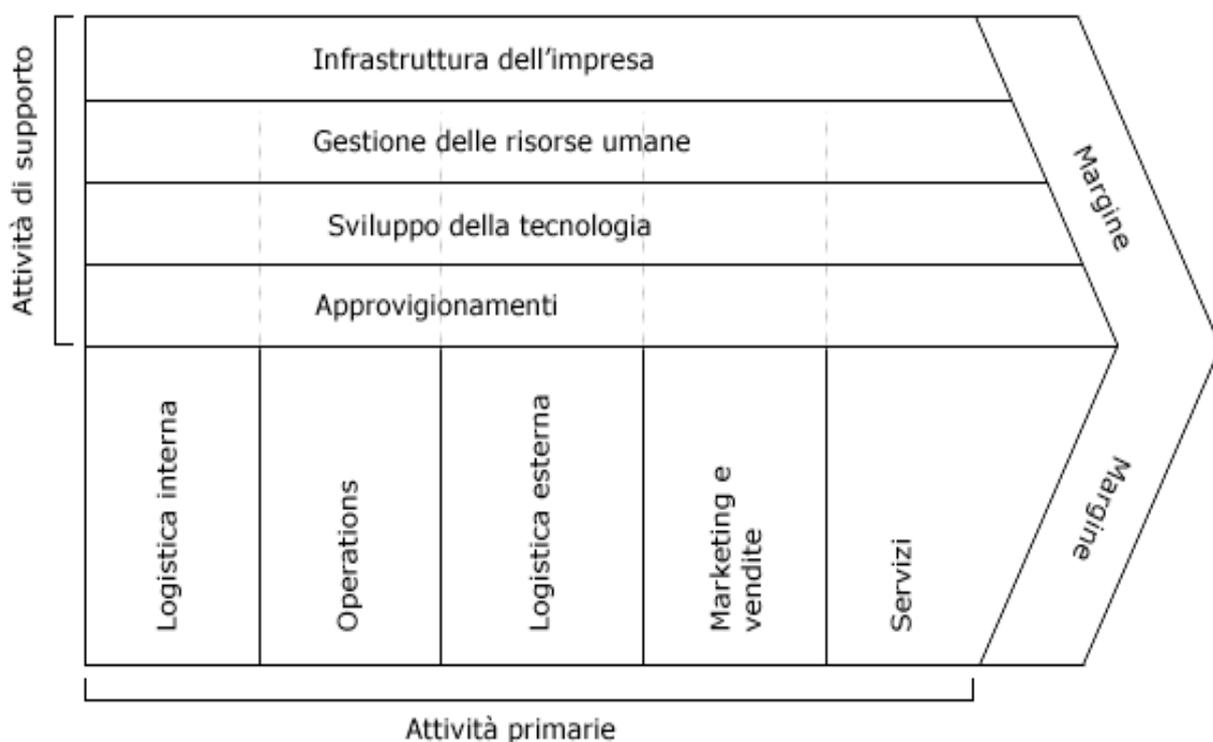
- Imprenditori e manager sono consapevoli che l’internazionalizzazione svolge un ruolo positivo con le attività e le transazioni permettendo lo sviluppo delle proprie imprese;
- Si creano e si sviluppano scambi di beni materiali e immateriali.

### 2.1.3. I fattori di crescita internazionale

---

<sup>120</sup> M.R.Marcone, “Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa”.

Il processo di internazionalizzazione si basa sull'interazione di fattori interni ed esterni. Dal punto di vista interno, c'è necessità di internazionalizzare quando la crescita all'esterno viene utilizzata come mezzo per raggiungere gli obiettivi aziendali<sup>121</sup>. Dal punto di vista esterno, possono agire fattori che derivano da favorevoli condizioni di sviluppo di rapporti con un mercato estero, condizioni macroambientali, politiche ed economiche, dallo sviluppo tecnologico, dalla scarsa prospettiva di



sviluppo del Paese di origine. Quindi lo sviluppo internazionale si verifica

<sup>121</sup> M.R.Marcone, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa".

non solo guardando i rapporti di mercato ma anche tutte le attività dell'impresa. In questo caso è possibile porre attenzione al modello della catena del valore applicato alle decisioni di internazionalizzazione<sup>122</sup> che permette di distinguere le diverse opzioni percorribili dall'impresa.

Questo modello rappresenta l'impresa e distingue le attività che la compongono, in modo tale da analizzare queste singolarmente e in relazione con le altre, permettono di determinare il valore generato. Come primo step si distinguono le attività a monte da quelle a valle. Le attività a monte (produzione, logistica in entrata in modo generico ci si riferisce a tutte le attività legate ai processi produttivi) possono essere svolte anche lontano dai mercati di destinazione, si parla di concentrazione in questo caso quindi si vanno a localizzare dove sono maggiori i vantaggi nell'utilizzo dei fattori produttivi sfruttando economie di scala. La localizzazione può essere nel Paese di origine o in Paesi esteri.

Le attività a valle (marketing, vendite, logistica in uscita, assistenza alla clientela) invece vengono realizzate in prossimità dei mercati di destinazione.

---

<sup>122</sup> M.E. Porter , *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York, Free press, 1985.

Quindi le attività che possono essere oggetto di scelte internazionali sono molteplici: produzione, approvvigionamenti, ricerca e sviluppo e altre ancora. È possibile individuare diversi fattori di internazionalizzazione<sup>123</sup>:

- Mercati di sbocco: è la forma più utilizzata e può essere attuata secondo varie modalità (esportazioni dirette, agenti, filiali estere ecc), indipendentemente dalle caratteristiche che assume, richiede all'azienda lo sviluppo di capacità e conoscenze chiave, la prima è di soddisfare le esigenze del cliente internazionale. La criticità di queste competenze e conoscenze è diversa in base alla forma di internazionalizzazione scelta;
- Mercati di approvvigionamento: le imprese che vendono esclusivamente sul mercato nazionale riscontrano problemi di internazionalizzazione sulle forniture. Si sviluppa sempre di più la presenza nei prodotti nazionali di componenti fabbricate all'estero, a meno che l'impresa si rivolga a importatori nazionali, che si preoccupano di gestire le forniture, anche qui si hanno delle problematiche del tipo la selezione del fornitore, corretta definizione delle caratteristiche del bene ricercato, trasporto, sistemi di pagamento ecc.

---

<sup>123</sup> D. Depperu, *op.cit L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, 1993.

- Mercati di capitali: le PMI si rivolgono ad un ente straniero per la raccolta del capitale di prestito oppure un investitore estero si interessa all'azienda considerata. Nel primo caso si parla di una forma di internazionalizzazione non significativa perché è la banca che ha le proprie filiali sul territorio dell'impresa finanziata. Mentre più critica è l'internazionalizzazione che avviene con l'ingresso di aziende estere tra i conferenti di capitale proprio, questa è un'attività molto coinvolgente per l'impresa che la pratica.
- Produzione: un fenomeno che interessa tutte le imprese anche quelle di piccole dimensioni è di internazionalizzare la produzione, ovvero costituire delle proprie unità produttive nei Paesi stranieri, o, decentrare la produzione presso aziende straniere. Il decentramento internazionale è stato oggetto di discussione per le imprese che per prime lo hanno intrapreso. Con l'intervento della letteratura americana che ha parlato del rischio connesso alla formazione di *hallow corporations*<sup>124</sup>, in cui rimangono solo le funzioni di progettazione e commercializzazione, la preoccupazione è che il decentramento di alcune funzioni come la produzione porta alla perdita delle competenze relative ad altre

---

<sup>124</sup> Tali imprese sono state definite "imprese fantasma" in quanto svuotate di funzioni critiche come la trasformazione fisico-tecnica.

attività. Il decentramento presso aziende estere comporta dei problemi tipo la tempistica di consegna, questi problemi diventano più rilevanti quanto più il Paese è geograficamente distante e quanto più limitato è l'organismo personale dell'azienda che decentra.

Il caso in cui l'azienda costituisce proprie unità di produzione all'estero, non solo si richiede uno sforzo organizzativo superiore, ma si creano problemi per quanto riguardano le norme locali e all'assunzione di personale indigeno.

Nelle PMI i rapporti più utilizzati sono: di tipo commerciale, decentramento della produzione verso paesi esteri, internazionalizzazione verso il mercato dei capitali.

## **2.2. OPPORTUNITA' E MINACCE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Le opportunità che promuovono le iniziative all'estero delle PMI, secondo Dunning possono essere<sup>125</sup>:

---

<sup>125</sup> J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Boston, 1996.

- Conquista dei nuovi mercati: i vantaggi competitivi che hanno permesso di avere successo nel paese di nascita dell'impresa possono essere replicati all'estero o con la presenza diretta o tramite partnership e alleanze con operatori locali. Questo permette l'entrata e la conquista di quote di mercato di aree lontane;
- Accesso alle risorse: insediarsi all'estero spesso permette di aumentare i propri vantaggi competitivi, ciò avviene grazie alla possibilità di accedere a risorse essenziali del proprio vantaggio competitivo, ad esempio, fattori produttivi a basso costo e/o di alta qualità, risorse umane, materie prime, componenti e semilavorati ecc.
- Utilizzo di strategie globali: l'iniziativa di aprirsi all'estero combina le due opportunità descritte sopra, che sono momenti congiunti di un'unica strategia globale di affermazione e consolidamento del vantaggio competitivo.

Questa apertura e integrazione dei mercati crea una nuova “ecologia della competizione”, formata da un aggravamento della lotta per la sopravvivenza e da meccanismi di selezione delle imprese.

L'aggravamento e l'allargamento della competizione in tutti i paesi, la liberalizzazione dei mercati sono una vera e propria minaccia per la sopravvivenza delle imprese sul territorio domestico.

Espandersi all'estero è una volontà ma allo stesso tempo anche una necessità per conservare il proprio vantaggio competitivo.

Soprattutto per le PMI, in particolare quelle che operano in ambiti "familiari" in un contesto disorganizzato dal punto di vista internazionale delle strutture d'impresa, mantenere la leadership sulla filiera produttiva e sulla catena del valore è una sfida impegnativa che porta alla nascita di molti problemi.

#### 2.2.1 Punti di forza e debolezza sulla crescita internazionale delle PMI

Per far fronte a opportunità e minacce della globalizzazione, le PMI, soprattutto italiane, possono far leva su alcuni punti di forza ad esempio: la specializzazione e la qualità del prodotto, la flessibilità produttiva, la capacità di sviluppare soluzioni adatte a soddisfare il cliente, la creatività imprenditoriale, la struttura e la cultura familiare ecc.

Accanto a questi punti di forza si hanno però altrettanti punti di debolezza.

I problemi che le aziende devono affrontare sono:

- L'insufficiente cultura dell'internazionalizzazione;
- La scarsità di elaborazione strategica;
- I limiti nella disponibilità di risorse manageriali e di competenze;

- Difficoltà di accesso e di gestione delle risorse finanziarie.

#### La reazione delle imprese di fronte a questi problemi

Come conseguenza dei problemi sopra elencati le PMI intervengono utilizzando comportamenti che se conducono a scelte efficaci a fronte dei vincoli e dei rischi esistenti, spesso si imbattono in errori, portano a gravi implicazioni per la nascita e la sopravvivenza dell'iniziativa all'estero.

Tra i comportamenti possiamo distinguere quelli che portano al rifiuto dell'opportunità di crescita estera e quelli che anche se sono orientati sulla strada dell'internazionalizzazione, sembrano essere inadeguati e ricchi di pericoli.

Un'altra tipologia di comportamenti, che l'impresa può utilizzare per combattere la difficoltà di espansione all'estero sono<sup>126</sup>:

- Comportamenti imitativi: l'impresa imita i concorrenti quando non ha esperienza nei mercati esteri, quando mancano le informazioni o ha poca fiducia nei servizi offerti dagli enti, associazioni di categoria e società di consulenza;
- Cogliere la prima opportunità: questa opportunità nasce dall'attività corrente, dalle informazioni raccolte presso i clienti,

---

<sup>126</sup> S.Mariotti,L.Rabbiosi, op.cit, 2003.

fornitori e altri operatori ecc. l'iniziativa presa al volo può essere pericolosa per l'azienda nel lungo periodo;

- Procedere passo per passo: in questo modo l'impresa può beneficiare di opportunità di crescita all'estero senza rischi, di far acquisire maggiore conoscenza e permette di fare un miglior esame per i successivi passi di crescita estera. Tipiche sequenze di crescita all'estero sono:
  - Forme di cooperazione con soggetti all'estero;
  - Stabilirsi con uffici di rappresentanza, poi con filiali commerciali e/o di assistenza tecnica e poi con proprie attività produttive.
- Scommettere e reinvestire in caso di successo: comportamento di un giocatore d'azzardo con un budget limitato. L'impresa avvia l'iniziativa all'estero, investe in essa una quota limitata, accettando all'inizio dei ritorni nulli. Se poi l'iniziativa genera esiti positivi allora l'impresa reinveste gli utili in un processo che porta al consolidamento e all'espansione dell'iniziativa. Nel caso di un esito negativo, si rientra lasciando sul campo un ammontare di costi contenuti che non sono più recuperabili;
- Seguire il cliente: le PMI hanno un numero ridotto di grandi clienti privilegiati. Negli ultimi anni lo sviluppo dei rapporti di fornitura

verso soluzioni integrate di comakership e just-in-time ha richiesto che cliente e fornitore muovessero in modo coerente i loro investimenti nel mercato internazionale. Per le PMI questa scelta libera avviene sotto la protezione del cliente che si fa carico dai costi di informazione all'elaborazione strategica fino alla neutralizzazione dei rischi. Questa soluzione può però non essere vantaggiosa perché spesso gli interessi del cliente e fornitore non sono convergenti.

### **2.3. MODALITA' DI INGRESSO NEL MERCATO ESTERO**

Prima di descrivere le modalità di ingresso nel mercato estero è bene parlare della selezione del paese verso cui internazionalizzare.

La scelta del paese estero verso cui operare è una decisione importante e può essere caratterizzata da differenti gradi di libertà. Ad esempio, la scelta dei fornitori esteri in questo caso la ricerca si orienterà verso quelli in cui gli stessi sono presenti. Dovendo delocalizzare la produzione, la scelta ricadrà ai paesi che hanno le migliori caratteristiche e di solito sono pochi paesi o bacini geografici. I maggiori gradi di libertà si hanno per quanto

riguarda l'internazionalizzazione nei mercati di sbocco. In questo caso la scelta del paese estero tiene conto di fattori come<sup>127</sup>:

- La distanza culturale con le controparti: la distanza culturale è funzione di vari fattori:
  - Il sistema politico;
  - La lingua;
  - Il sistema scolastico;
  - Il livello di apertura internazionale;
  - La storia ecc.

Tanto più si trova distante con la controparte e tanto più è difficile intrattenere rapporti con essa. Dal momento in cui un'impresa è libera di scegliere una controparte con cui instaurare rapporti commerciali/partnership la scelta dovrebbe ricadere su quegli operatori che appartengono a culture vicine a quella propria;

- La distanza geografica: distanza culturale non sempre è collegata alla distanza geografica, molto spesso i paesi distanti geograficamente possono essere molto vicini culturalmente. La distanza geografica assume un importante ruolo nel determinare l'internazionalizzazione, poiché ostacola flussi di beni persone e informazioni. Da questo punto

---

<sup>127</sup> A.Cortesi, *op.La crescita delle piccole imprese: fusioni acquisizioni, accordi*, G.Giappichelli, Torino, 2004.

di vista oggi grazie alle moderne tecnologie informatiche e di telecomunicazione hanno ridotto la difficoltà e hanno portato alla riduzione dei costi di scambio, e hanno ridotto i tempi di trasporto con i paesi geograficamente lontani;

- Il grado di rischio: il rischio-paese, ovvero la stabilità macroeconomica e politica dei paesi potenziali di insediamento è un altro importante fattore da tenere sotto osservazione, soprattutto quando la scelta comporta un investimento notevole. L'impresa che decide di internazionalizzarsi dovrà tener conto di tutti i fattori relativi al paese di destinazione che possono avere un impatto di profittabilità dell'investimento estero.

Una volta selezionati i mercati in cui svolgere la propria attività, l'impresa dovrà individuare la strategia più adatta per entrare nello specifico mercato estero di riferimento e formulare un programma di marketing: definire le scelte di prodotto, di prezzo e di comunicazione coerenti con quelle di distribuzione in uno o più segmenti di mercato nel Paese preso in considerazione. In generale le strade seguite sono o quella di standardizzare o di adattare il marketing mix internazionale<sup>128</sup>. Per quanto

---

<sup>128</sup> A. O'Cass e C. Julian, *Examining firm and environmental influence on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters*, European journal of marketing, 2003.

riguarda la standardizzazione si riferisce alla similarità fra politiche di marketing formulate dall'impresa per i mercati esteri e quelle per il mercato di provenienza; invece, l'altra riguarda le modifiche delle politiche di marketing, che sono necessarie per adeguare l'offerta alle differenti condizioni socio-economiche e politiche esistenti fra i mercati esteri-obiettivo<sup>129</sup>. Le tre principali forme di ingresso nei mercati sono<sup>130</sup>:

1. L'esportazione del prodotto, che può essere diretta o indiretta;
2. IDE;
3. Le alleanze strategiche o accordi interaziendali.

Per effettuare la scelta migliore fra le tre, l'impresa dovrà considerare i fattori come ad esempio<sup>131</sup>:

- I benefici attesi nel breve o nel lungo periodo;
- I costi di attuazione e di gestione;
- La tipologia delle attività svolte all'estero e il livello di controllo che si intende avere su di esse;
- Il livello di reversibilità delle scelte;
- Il livello di rischio dell'impresa di sfruttare le proprie leve competitive.

---

<sup>129</sup> S.Silvestrelli, op.cit., 2012.

<sup>130</sup> S.Silvestrelli, op.cit., 2012.

<sup>131</sup> S.Mariotti, M.Multinelli, op.cit.,2003.

Molto importanti nella scelta sono: la criticità strategica<sup>132</sup>, poiché più questa è elevata più è opportuno far ricorso a forme gerarchiche fino ad arrivare all'investimento estero; i processi di apprendimento e di accumulazione di esperienza.

Sull'ultima variabile la scelta delle modalità di entrata deriva da scelte di<sup>133</sup>:

- Learning by doing: “imparare facendo da solo” ovvero la capacità dell'impresa di apprendere dall'esperienza sul campo e sul mercato;
- Learning by cooperating: “imparare cooperando” ovvero la capacità delle imprese di imparare dal confronto con i competitori o nel cooperare con essi.

#### L'esportazione del prodotto

Le possibili forme di internazionalizzazione delle PMI, soprattutto del Made in Italy, la forma più utilizzata è quella mercantile, cioè l'esportazione di prodotti finiti.

---

<sup>132</sup> D. Depperu, *op.cit.*, 1993.

<sup>133</sup> S. Silvestrelli, *Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche*, Esculapio, Bologna, 2001.

Questa forma di internazionalizzazione prevede la fabbricazione del prodotto all'interno dei confini nazionali del Paese di origine dell'impresa e poi viene venduto in altri mercati-Paesi.

Le esportazioni possono essere sia dirette, cioè l'impresa prende direttamente contatti con i clienti esteri, senza alcuna forma di intermediazione commerciale di altri operatori; oppure indirette, e quindi l'impresa cede i propri prodotti all'interno dei confini del proprio Paese, affidando ad altre organizzazioni o operatori indipendenti da essa il compito di esportarli assumendosi tutti i rischi.

Le esportazioni indirette risultano essere privilegiate per i limitati investimenti che richiedono e sono coerenti con le scelte di presenza occasionale/opportunistica in un mercato estero reagisce nei confronti dell'offerta aziendale, inoltre permettono all'impresa di ottenere da un operatore ben specializzato, che conosce il mercato di sbocco, indicazioni per l'andamento dei prodotti in modo da soddisfare i bisogni espressi dalla clientela locale. Il principale punto di debolezza di questa modalità è l'assenza di un rapporto diretto con i consumatori, rendendo l'azienda vulnerabile nei confronti del canale distributivo e facilmente sostituibile soprattutto quando richiede che i prodotti vengano venduti con il proprio

marchio e non con quello del produttore<sup>134</sup>. Un altro punto di debolezza è la difficoltà di tenere sotto controllo le manovre della concorrenza.

Per quanto riguarda le esportazioni dirette invece presuppongono un ampio investimento, soprattutto in termini di coordinamento della forza di vendita, e per il maggior grado di imprenditorialità che l'azienda deve esprimere. I vantaggi derivanti da queste esportazioni sono: la flessibilità che l'azienda mantiene e dal fatto che grazie al contatto diretto con il cliente, riesce ad anticipare e comprendere i cambiamenti nei gusti dei consumatori, modificare i caratteri distintivi della propria offerta e individuare aree di possibile espansione. Tra i costi che si generano, si hanno i costi di trasporto, che possono avere un peso notevole rispetto al costo totale dei costi sostenuti dall'azienda<sup>135</sup>.

#### L'investimento diretto estero

Gli investimenti diretti esteri, indicano la partecipazione di un'impresa al capitale di rischio di un'impresa estera. L'investimento diretto è possibile spiegarlo attraverso molte soluzioni diverse, che derivano dalla combinazione di tre scelte che riguardano: la natura, la tipologia, e il valore strategico delle attività svolte dall'unità estera; la presenza o meno di partner e la modalità di insediamento prescelta.

---

<sup>134</sup> M. Multinelli, L. Rabbiosi, op.cit., 2003.

<sup>135</sup> D. Depperu, op.cit. 1993.

Molti fattori possono spingere l'impresa a intervenire direttamente nella gestione delle attività estere. Tra cui<sup>136</sup>:

- La necessità di presidiare direttamente il mercato di sbocco per adattare il prodotto/servizio ai bisogni della clientela locale e assicurare un elevato livello di servizio;
- L'esigenza di esercitare un controllo sulle attività di market making per garantire una buona immagine dell'impresa;
- Superare le barriere di tipo tariffario;
- Possibilità di accedere al know-how specialistico e all'effetto "made in";
- Possibilità di usufruire di vantaggi fiscali o altre agevolazioni all'investimento.

Riguardo alle motivazioni sopra citate che portano le imprese di piccole dimensioni ad investire all'estero, sono due gli orientamenti seguiti<sup>137</sup>:

- Orientamento "market seeking": le aziende cercano sui mercati esteri delle opportunità di crescita che valorizzano le proprie

---

<sup>136</sup> M.Multinelli, L.Rabbiosi, S.Mariott, op.cit., 2003.

<sup>137</sup> <sup>137</sup> M.R.Marcone, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa".

Oltre a questi due orientamenti, che sono i principali nella scelta degli IDE, ne esistono altri (Dunning):

- *l'orientamento low cost seeking*. Caratterizzati dall'insediamento di determinate attività della catena del valore in aree dove la loro realizzazione è meno costosa;

*l'orientamento relationship seeking*.

“competenze distintive”; con questa politica gli investimenti diretti esteri vanno a rafforzare la struttura produttiva e i livelli occupazionali interni del Paese;

- Orientamento “resource seeking”: le imprese vanno all'estero, quando il contesto locale e nazionale ha dei vincoli che bloccano lo sviluppo, oppure quando cambiano i vantaggi comparati di Paese; in questo caso gli investimenti esteri diretti vanno a sostituire gli investimenti interni e riducono la struttura produttiva e occupazionale del Paese.

In base alle analisi che sono state svolte<sup>138</sup> si è visto che solo un quarto dei casi di delocalizzazione produttiva si possono spiegare sulla base dell'orientamento resource seeking, la metà di esse sono orientate ad un orientamento market seeking, volto all'ottenimento di stabili “quote” dei mercati esteri; talvolta l'acquisizione del know-how complementare e integrativo delle attività di ricerca o produttive con quelle svolte dalle imprese acquisite all'estero. I modi attraverso cui dar luogo agli IDE sono l'investimento commerciale e quello produttivo.

Una presenza commerciale stabile, nelle sue diverse forme (ufficio di rappresentanza, punto vendita e filiale commerciale), permette all'impresa

---

<sup>138</sup> M. Mariotti, Multinelli M., Piscitello L., *Investimenti diretti esteri ed occupazione: l'esperienza italiana*, Rivista italiana degli economisti, 2000

di stabilire un contatto costante con la clientela, conoscere i loro bisogni e acquisire una conoscenza del mercato<sup>139</sup>.

Così facendo l'impresa può creare una rete distributiva e ramificare la propria presenza in base alle caratteristiche proprie del prodotto e del mercato; può creare un'attività promozionale appropriata (ad esempio partecipando alle fiere); può seguire lo sviluppo delle tecniche di vendita della concorrenza e agire di conseguenza.

In sintesi, la presenza diretta permette di formulare una corretta politica di marketing mix (prodotto, prezzo, pubblicità, distribuzione). Gli unici svantaggi riscontrati sono: gli elevati costi di avviamento; conoscere bene le normative societarie, fiscali, del lavoro del paese estero; difficoltà di integrare il personale locale con quello della casa madre utilizzato nella filiale estera. Per quanto riguarda l'investimento produttivo, esso richiede un maggiore investimento di risorse, sia finanziarie che manageriali esponendo quindi l'impresa a più rischi in caso di insuccesso. Fino agli anni 90' veniva utilizzata dalle grandi imprese; nei decenni però si sono visti dei cambiamenti che hanno permesso anche alle PMI di aprire filiali all'estero. Tra gli svantaggi abbiamo: la necessità per l'impresa di acquisire informazioni di varia natura sul paese di riferimento e la bassa

---

<sup>139</sup> D. Depperu, op.cit., 1993.

flessibilità dell'investimento produttivo, ovvero che la conversione ex post dell'iniziativa comporta costi elevati<sup>140</sup>.

Tra i vantaggi abbiamo: l'accesso facilitato a informazioni, bisogni e preferenze della domanda locale; possibilità di adattare prodotti e servizi al mercato locale; maggiore integrazione con risorse e competenze dei mercati target; stretto controllo su produzione, brevetti, know-how, marketing mix e rete distributiva; accedere a tecnologie avanzate e assimilare know-how e best practices ed implementare strategie globali per rafforzare i vantaggi competitivi<sup>141</sup>.

#### Gli accordi interaziendali

Un accordo interaziendale è un'associazione di due o più imprese per progettare, fabbricare e/o commercializzare nuovi prodotti o tecnologie<sup>142</sup>.

Queste tipologie di alleanze si sono diffuse alla fine degli anni '80 ed hanno avuto sempre di più un ruolo importante nei sistemi industriali. Gli accordi tra imprese si articolano in varie tipologie: decentramenti produttivi internazionali, i contratti di leasing, vendita di pacchetti tecnologici, franchising internazionale e altre forme fino ad arrivare alla joint venture.

---

<sup>140</sup> S. Mariotti, L. Rabbiosi, op.cit., 2003.

<sup>141</sup> S. Mariotti, L. Rabbiosi, op.cit., 2003.

<sup>142</sup> S. Silvestrelli, op.cit., 2012.

Gli accordi produttivi permettono la delocalizzazione di fasi del processo produttivo o la produzione di componenti e sub sistemi. Tra gli accordi produttivi più importati troviamo la sub-fornitura e il traffico di perfezionamento passivo (Tpp).

La sub-fornitura si ha “quando un’impresa (committente) commissiona ad un’altra impresa (subfornitrice) la fornitura di merci o servizi che la prima utilizzerà per propri scopi commerciali, spesso, ma non sempre, incorporando questi prodotti o servizi in un bene complesso”<sup>143</sup>. Questo rapporto si concretizza quando un’impresa non si limita ad acquistare prodotti o componenti realizzati e collocati sul mercato da un’altra impresa, ma chiede al fornitore di produrli per suo conto in base alle sue esigenze.

Il Tpp invece si ha quando un’impresa affida ad un’azienda terza di un altro Stato lo svolgimento di alcune fasi di lavorazione su un materiale che essa fornisce, affinché l’azienda estera attua le operazioni di trasformazione richieste e riconsegna alla prima impresa il bene che ha acquisito maggiore valore aggiunto<sup>144</sup>. Questo avviene dopo che la prima impresa ha progettato un prodotto, ha predisposto l’attrezzatura tecnica ed ha acquistato le materie prime per svolgere alcune fasi di lavorazione.

---

<sup>143</sup> S. Mariotti, L. Rabbiosi, op.cit., 2003.

<sup>144</sup> S. Silvestrelli, op.cit, 2012.

Il Tpp è molto diffuso a livello italiano ed europeo. Le motivazioni che spingono le imprese a ricorrere a questa pratica sono:

- La possibilità di affidare alcune attività produttive ad aziende di Paesi, in cui i costi di fabbricazione sono più bassi;
- L'opportunità di sfruttare le competenze tecnologiche possedute dall'impresa, che aggiunge altre trasformazioni al bene esportato;
- La semplificazione delle procedure doganali.

Gli accordi commerciali (agente, venditore, concessionario ecc) permettono di fare i primi passi sul mercato estero e possono essere una soluzione stabile per affrontare i mercati secondari o che hanno specifiche caratteristiche che rendono altre forme di presenza rischiose.

Per quanto riguarda il franchising è adatto per la commercializzazione su larga scala di beni di consumo e servizi personali, che necessitano di una rete distributiva capillare e ramificata<sup>145</sup>.

Infine gli accordi di cessione di tecnologie e know-how hanno come obiettivo i trasferimenti di tecnologia, l'integrazione verticale tra imprese complementari, frazionamento dei rischi che si generano dall'attività di ricerca e sviluppo, consentono di avvicinarsi a mercati secondari e/o caratterizzati da elevate barriere all'entrata.

---

<sup>145</sup> S. Mariotti, L. Rabbiosi, op.cit., 2003.

Le nuove forme di internazionalizzazione hanno dei vantaggi rispetto agli IDE cioè:

- Riduzione del rischio di investimento;
- Maggiore flessibilità strategica.

Le aziende si impegnano in alleanze strategiche con l'obiettivo di attaccare e difendersi, esse cercano di crescere più rapidamente di quanto potrebbero fare da sole.

#### L'importanza per le PMI dell'inserimento dei network tramite collegamenti elettronici

Per le imprese di piccole dimensioni le “reti di imprese”<sup>146</sup> sono importanti, nel periodo della globalizzazione, poiché permette, attraverso l'unione delle risorse di cooperare in progetti comuni, e permette di competere con le aziende più grandi; permette di aumentare l'efficienza delle attività svolte in cooperazione e permette di sfruttare economie di scala<sup>147</sup>.

I meccanismi che si trovano alla base del commercio elettronico possono aprire nuove strade per la cooperazione tra imprese sia in senso verticale, quindi si parla di accordi produttivi, che in senso orizzontale, quindi

---

<sup>146</sup> Le reti sono “ un gruppo di imprese che uniscono le loro risorse per cooperare nel quadro di progetti comuni” (Enright e Iowcs Williams, 2000).

<sup>147</sup> S. Silvestrelli, op.cit, 2012

accordi commerciali, poiché facilitano le comunicazioni e, quindi, il coordinamento fra le imprese.

I nuovi network di produzione possono diventare internazionali, nel senso che sono formati da imprese localizzate in diversi Paesi<sup>148</sup>. È stato affermato che “una volta consolidata la fiducia tra i partecipanti e concordata la direzione strategica, il dialogo operativo può essere facilitato dalla tecnologia informatica”<sup>149</sup>. Un problema che troviamo in questa strategia è quello delle interazioni personali e dal contatto diretto, ovvero deve crearsi dall’inizio fiducia tra le parti; se le imprese omettono di coltivare le relazioni interpersonali rischiano di mettere in rischio lo sviluppo futuro delle relazioni nel network<sup>150</sup>.

#### **2.4. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI ITALIANE**

Molte delle imprese italiane operano nei mercati locali, ma sono molte le imprese anche di piccole dimensioni che si sono impegnate nella competizione internazionale. Fino agli anni 80’ l’internazionalizzazione produttiva in Italia era affidata alle grandi imprese localizzate nel nord del paese ed alcune imprese pubbliche. Le PMI effettuavano solo attività di

---

<sup>148</sup> R. Varaldo, *La natura e la dinamica dell’impresa distrettuale*, in Dioguardi (a cura di) *Sistemi di imprese le nuove configurazioni dell’impresa e dei mercati*, Etas, 1994.

<sup>149</sup> M.J. Ebricht :, Ffowes Williams I., *op.cit.*, 2000.

<sup>150</sup> S.Silvestrelli, *op. cit*, 2012.

esportazione<sup>151</sup> verso mercati omogeni sotto il profilo economico, culturale e sociale in n'ottica etnocentrica<sup>152</sup>.

Con il passare degli anni il continuo riorientamento geografico a portato le imprese italiane, caratterizzate da modelli di governance semplificati, con un elevata concentrazione delle quote di proprietà, con un controllo prevalentemente familiare e una gestione aziendale accentrata, ad un ripensamento delle strategie di presenza estera; per le piccole e medie imprese contraddistinte da flessibilità e mobilità geografica, non è stato difficile, ottenere un buon successo imprenditoriale.

---

<sup>151</sup> R. Mele, *L'esportazione per la piccola e media impresa: strategie e coalizioni funzionali per i settori maturi*, Cedam, Padova, 1986.

<sup>152</sup> Perlmutter aveva individuato quattro orientamenti:

- orientamento etnocentrico. L'impresa considera il mercato domestico come quello principale nella convinzione che la formula imprenditoriale sperimentata nel mercato interno possa essere riproposta con successo anche in uno o più mercati esteri, senza significativi adattamenti;
- orientamento policentrico. L'impresa considera i mercati esteri come entità separate l'una dall'altra, i quali richiedono politiche di marketing e un'offerta di prodotti su misura;
- orientamento regioncentrico. Il mercato dell'impresa è costituito da diversi mercati-Paese, fra i quali sono individuabili alcune similitudini di natura culturale, economica, sociale e/o politica, andando così a formare una "regione". Tali similitudini consentono di offrire un prodotto standardizzato, con una politica dei prezzi omogenea e una campagna promozionale fondata su un'impostazione comune fra tutti i mercati della regione;
- orientamento geocentrico. La cultura dei manager dell'impresa non è identificabile precisamente né con quella del Paese di origine, né con quella del Paese estero nel quale essi lavorano; i mercati esteri nei quali l'impresa opera sono visti come parti di un "mercato globale", il quale viene gestito con una politica di marketing uniforme e sul quale viene offerto un prodotto standardizzato.

Nel corso degli anni 90' l'internazionalizzazione del sistema industriale italiano è cambiata e i nuovi protagonisti sono divenute proprio le PMI che nei decenni precedenti si erano limitate ad esportare.

Le PMI hanno una capacità di adattamento e di reazione alla congiuntura negativa più rapida di quella evidenziata dalle organizzazioni più grandi e che hanno avuto l'esigenza di avviare una propria presenza diretta di natura commerciale e/o produttiva nei *core markets* per accedere a risorse e competenze disponibili sul piano internazionale<sup>153</sup>. La flessibilità e la capacità di risposta al cambiamento delle condizioni ambientali, insieme al gradualismo con il quale alcune imprese affrontano questo evento, rappresentano elementi che qualificano i percorsi di crescita internazionale delle piccole imprese che agiscono sul mercato interno come su quelli esterni in qualità di *environment-taker* mettendo in risalto in questo modo la loro capacità di adattamento<sup>154</sup>.

Una delle novità più significative, oltre alla penetrazione in mercati geograficamente e culturalmente diversi, è rappresentata dal moltiplicarsi, negli anni tra il '96 e il '98, degli investimenti diretti esteri delle PMI italiane; a confermarlo ci sono alcune stime condotte da Mariotti, in cui si

---

<sup>153</sup> Aidea, a cura di A. Zucchella, P. Cosetta, in Aidea, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane: contributi di ricerca*, Bologna, il Mulino, 2009.

<sup>154</sup> A. Zucchella, M.E. Maccarini, op.cit., 1999.

evidenza proprio la rilevanza degli IDE produttivi delle nostre imprese nonostante la flessione del triennio successivo alla svalutazione della lira del 1992.

La crescita dell'internazionalizzazione produttiva non ha rallentato la dinamica delle esportazioni<sup>155</sup>; un'indagine sulle imprese manifatturiere del nostro Paese condotta dal Mediocredito nel '97 conferma, la particolare vocazione all'esportazione delle imprese italiane, anche se la forma indiretta delle stesse si riduce a favore di forme più attive d'internazionalizzazione commerciale.

Nell'ambito degli investimenti esteri un ruolo di primo piano spetta infatti ai cosiddetti "investimenti commerciali", cioè l'acquisizione di reti distributive, punti di vendita, spazi espositivi e magazzini in paesi esteri. L'apertura di filiali commerciali permette, di acquisire le necessarie conoscenze sui mercati, di erogare assistenza post vendita ed altre componenti di servizio in grado di differenziare l'offerta rispetto ai concorrenti<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> L'orientamento all'esportazione è un atteggiamento diffuso tra le imprese italiane anche di dimensione medio-piccola. In contrasto con la tendenza mondiale che registra 2/3 delle esportazioni originate da imprese multinazionali (UNCTAD, 1995) l'esportazione italiana è sostenuta da PMI che hanno scelto il modello dell'internazionalizzazione commerciale come modalità di configurazione delle proprie attività a livello internazionale in alternativa al modello tradizionale di impresa multinazionale.

<sup>156</sup> Zucchella A., M.E. Meccarini, op.cit., 1999.

Si osserva la convivenza di diverse forme di internazionalizzazione non solo a livello di sistema economico ma anche a livello di singola impresa dove ha luogo l'implementazione di modelli di internazionalizzazione a complessità variabile<sup>157</sup>, in cui la variabilità delle soluzioni intraprese dipende dalla combinazione prodotto/segmento sul quale si articola l'offerta dell'impresa.

Una crescita ancora più sostenuta di quella registrata per gli IDE si registra per gli accordi tra imprese di tipo non equity. Questi, infatti sono favorevoli alle caratteristiche delle PMI italiane che fanno del presidio delle risorse e delle competenze distintive e delle capacità di relazione interaziendale i loro punti di forza<sup>158</sup>.

Nei nuovi percorsi d'internazionalizzazione delle PMI italiane si conferma l'elevata attitudine di queste a stabilire legami interaziendali<sup>159</sup>; tra le forme di collaborazione più praticate si hanno gli accordi tecnologici, la cooperazione commerciale e la subfornitura.

Il successo di questa elevata crescita internazionale delle PMI italiane, nelle sue diverse forme, è dovuto, soprattutto dalla stabilità delle

---

<sup>157</sup> Coesistenza non solo in via transitoria di flussi di esportazione diretta, "investimenti commerciali", IDE produttivi, accordi equity e non equity.

<sup>158</sup> Zucchella A., P. Cosetta, op.cit.,2009.

<sup>159</sup> L. Berra, L. Patti, G. Vitali, *Dimensione d'impresa e strategie di internazionalizzazione: il caso del settore dell'abbigliamento*, in Economia e politica industriale, 1992.

specializzazioni settoriali, sostenuta dai produttori italiani tramite un orientamento al controllo di risorse e competenze differenziali, una concezione dinamica ed evolutiva del prodotto ed una specializzazione in segmenti ridotti di dimensione internazionale e globale.

Le imprese italiane che spiccano sui mercati internazionali sono spesso produttori di nicchia che riescono a coniugare una strategia di differenziazione molto marcata con il rigoroso controllo dei costi. La qualità del prodotto, il prezzo praticato e livello del servizio sono infatti gli elementi più importanti per il successo<sup>160</sup>.

La differenziazione del prodotto, fino a farlo diventare unico, rappresenta la leva principale per raggiungere una posizione di leadership all'interno della nicchia alla quale sono associati vantaggi in termini di affermazione del prodotto sui mercati e possibilità di realizzare margini elevati. L'affermazione del prodotto per le sue caratteristiche distintive rappresenta l'elemento principale di comunicazione tra azienda e mercato. I produttori che operano in mercati di nicchia, soprattutto in nicchie globali, tendono a promuovere l'identificazione del prodotto con l'azienda produttrice.

Il controllo dei costi viene effettuato con politiche di decentramento produttivo e di *outsourcing*, sia a livello locale sia a livello globale, che

---

<sup>160</sup> A. Bonaccorsi, *Il sistema delle imprese calzaturiere. Struttura e strategie competitive*, Giappichelli, Torino 1988.

permette alle imprese di valorizzare le core competences in un'ottica di flessibilità.

## **2.5.L'IMPORTANZA DELLE PMI FAMILIARI NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Durante tutta la trattazione del capitolo abbiamo parlato nello specifico della strategia d'internazionalizzazione nell'ottica delle piccole e medie imprese; questo sia perché esse rappresentano le aziende familiari sia perché ad oggi le PMI più che mai esprimono una forte proiezione internazionale e non si sottraggono alla sfide competitive imposte dalla globalizzazione.

È noto, in quanto esposto nel primo capitolo, il diverso ruolo che con alterne dinamiche è stato attribuito alla risorsa familiare nello spiegare i processi di crescita e di sviluppo delle imprese e, in particolare, delle PMI<sup>161</sup>.

---

<sup>161</sup> G. Corbetta, D. Montemerlo e L. Gnan, *Indagine sulle imprese familiari di piccole e medie dimensioni secondo il modello Mass Mutual*, Milano, Sda Bocconi, 1997.

Habbershon e Williams<sup>162</sup> per primi hanno introdotto nel dibattito l'analisi dell'influenza della componente familiare sulle performance aziendali.

Con riferimento alle opportunità di crescita e sviluppo declinate in una dimensione internazionale, abbiamo visto che molti sono i punti di forza su cui le PMI possono far leva e altrettanti sono i punti di debolezza<sup>163</sup>.

La famiglia viene considerata infatti tanto una risorsa quanto un vincolo per l'impresa<sup>164</sup>.

In termini di vincoli, abbiamo già avuto modo di vedere<sup>165</sup>, come una delle criticità più importanti può essere la tendenziale chiusura rispetto al capitale umano esterno.

Le PMI familiari se da un lato presentano un patrimonio di conoscenze tecnico-industriali e commerciali molto elevato dall'altro è frequente il caso in cui ci sia carenza di cultura manageriale.

A fronte dell'esigenza di sviluppo manageriale la famiglia proprietaria potrebbe non rispondere adeguatamente, mostrandosi contraria a delegare autorità e potere, a causa della paura di perdere il controllo sull'impresa o

---

G. Corbetta, *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea, 2005.

<sup>162</sup> T. Habbershon, M. Williams, I. Macmillan, *A unified system perspective of family firm performance*, in "Journal of business venturing", 2003.

<sup>163</sup> Cfr par 2.2.1.

<sup>164</sup> Montemerlo D., *op. cit.*, 2000.

<sup>165</sup> Cfr par. 2.2.1.

della convinzione che la professionalizzazione costituisca un costo di struttura non necessario<sup>166</sup>. Questo atteggiamento impedisce all'impresa di completare il portafoglio di competenze presenti in azienda determinando il mancato perseguimento di opportunità di sviluppo internazionale.

Alcuni studiosi del family business si sono cimentati nel formulare delle ipotesi circa l'incidenza della proprietà familiare, del coinvolgimento familiare e delle relazioni inter-organizzative sul livello appunto di espansione estera delle imprese.

Per quanto riguarda la prima variabile gli studi<sup>167</sup> sostengono che le imprese a proprietà familiare tendono ad affacciarsi ai mercati internazionali in modo lento e graduale poiché il processo richiede l'impegno di ingenti risorse di cui non sempre dispone; del fatto che è una decisione strategica caratterizzata da incertezza e alto rischio a causa della scarsità di informazioni sui mercati esteri<sup>168</sup>, ed infine perché i manager che gestiscono le imprese tengono in considerazione anche la tutela del patrimonio della famiglia<sup>169</sup>.

---

<sup>166</sup> P. Sharma, J.J. Chrisman e J.H. Chua, *op.cit.*, 1997.

<sup>167</sup> M.A. Gallo e C. Gracia Pont, *Important factors in family business internationalization*, Family business review, 1996.

<sup>168</sup> G. George, J. Wiklund e S.A. Zhara, *Ownership and the internationalization of small firms*, in Journal of Management, 2005.

<sup>169</sup> W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino e A.K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, in Organization science, 2001, p.99-116.

Su questo argomento le ricerche empiriche sono contrastanti; da una parte Fernandez e Nieto confermano quanto appena detto; dall'altra Zahra sostiene una relazione positiva tra proprietà familiare e livello di internazionalizzazione.

Questo deriva dal fatto che Zahra ha visto, in primo luogo, proprio nella proprietà familiare la possibilità, di poter superare con minori difficoltà le barriere all'ingresso nei mercati esteri facendo leva su risorse quali: la reputazione della famiglia; la possibilità di sfruttare rapporti tra la famiglia proprietaria e altre famiglie che risiedono all'estero<sup>170</sup>; ed infine sul fatto che i membri della famiglia proprietaria potrebbero spingere l'impresa a crescere attraverso la penetrazione e lo sviluppo dei mercati esteri allo scopo di creare nuove opportunità d'impiego per se stessi e per i propri discendenti<sup>171</sup>.

Chi detiene la proprietà d'impresе familiari sarà tenuto a riconoscere che il coinvolgimento delle generazioni a venire, quando avranno un bagaglio di conoscenze e capacità cognitive diverse dai padri e che possono favorire nuove opportunità di internazionalizzazione, e la creazione di alleanze

---

<sup>170</sup> S.C. Okoroafo, *Internationalization of family businesses: evidence from northwest ohio*, Usa, in *Family business review*, 1999, p 147-158.

<sup>171</sup> S.A. Zahra, *Entrepreneurial risk taking in family firms*, in *Family business review*, 2005.

strategiche che possono essere utilizzate come leve per aumentare la probabilità di successo delle politiche di internazionalizzazione.

Il crearsi di relazioni inter-organizzative può fornire una conoscenza del mercato più approfondita, riducendo l'incertezza e i tempi dei processi decisionali e supportando i processi di espansione estera. Inoltre queste relazioni possono influenzare l'efficienza e l'efficacia delle politiche di internazionalizzazione, poiché, il legame con altre imprese può far fronte al deficit di competenze manageriali che sono necessarie per competere sui mercati internazionali<sup>172</sup>.

Questa teoria ha individuato nessi di circolarità stringente tra capitale familiare, patrimonio aziendale e internazionalizzazione: il capitale familiare da un lato, influisce sui percorsi di espansione all'estero e, dall'altro, è a sua volta influenzato in termini di sviluppo di risorse, di competenze e fiducia, necessarie per la sostenibilità dei processi di crescita aziendale.

---

<sup>172</sup> M.A. Gallo e C. Gracia Pont, *op.cit* , 1996

## CAPITOLO 3

### IL CASO DI UN'IMPRESA ORTOFLOROVIVAISTICA



**Asovivai**

[Azienda](#) [Piantine da orto](#) [Piante fiorite](#) [Catalogo generale](#) [Guide trapianti](#) [Garden](#) [Contatti](#) ▾



#### 3.1 LA STORIA DELL'AZIENDA

L'azienda, sorta nella metà degli anni 80' nel territorio Fermano, nello specifico a Pedaso, fu fondata e guidata da Serafino Ferretti insieme all'aiuto della moglie Giulia Ciarrocchi.

Nacque come stabilimento orticolo<sup>173</sup> a conduzione familiare e successivamente, grazie all'intuito, alle capacità e alla passione del loro figlio Pasquale fu trasformata in un'azienda ortoflorovivaistica.

L'azienda si trasformò alla fine degli anni 90' quando loro figlio dopo la morte del padre propose a sua madre di modificare l'orientamento produttivo: insieme alle colture ortive<sup>174</sup> di aggiungere le colture ornamentali di piante e fiori e in piccola parte anche verdi.

Il desiderio di cambiamento fu guidato da motivazioni economiche, in quel periodo infatti il sorgere di molte aziende ortofrutticole in zona aveva accentuato la competitività a tal punto che l'azienda, a causa delle sue ridotte dimensioni e della scarsa disponibilità di capitali, non fu più in grado di fronteggiare la concorrenza, e questo aveva fatto diminuire notevolmente i ricavi perché i clienti preferivano rivolgersi ad aziende più fornite.

Il figlio, Pasquale, si era appassionato nello sperimentare e coltivare ornamentali e successivamente succulente<sup>175</sup> ottenendo nel loro piccolo ottimi risultati.

---

<sup>173</sup> Dedito alla produzione di ortaggi.

<sup>174</sup> Le colture ortive fanno riferimento alla produzione di ortaggi.

<sup>175</sup> Le succulente sono quelle piante che impropriamente vengono chiamate piante grasse.

Questo li portò nel 1997, a seguito del ricambio generazionale, con l'aiuto della moglie Elvezia a far nascere quella che è attualmente azienda ortoflorovivaistica "Asovivai", impostando il lavoro sulla produzione e vendita di piante da fiore, verdi, succulente e ortofrutticole e dedicandosi inoltre alla realizzazione di addobbi matrimoniali e alla manutenzione e creazione di giardini.

Era l'inizio di un nuovo mestiere, con nuove difficoltà legate al cambiamento di produzione, ma con l'armonia familiare tutto veniva superato.

Con il trascorrere degli anni molte cose cambiano, l'imprenditore infatti ha apportato molte modifiche alla produzione e anche allo stabilimento produttivo perché decise di ampliare il punto vendita spostandosi ad Altidona, ad oggi sta pianificando con i figli Davide e Marco, che lo succederanno al potere, il rilancio dell'azienda puntando su un nuovo segmento di mercato agricolo.

## 3.2 LO SVILUPPO DELL'AZIENDA CON LA SECONDA GENERAZIONE

### 3.2.1 La successione al potere della seconda generazione

La fine degli anni 90' rappresentano un momento importante per l'azienda in quanto in questi anni che la stessa si trova ad affrontare il primo passaggio generazionale.

Sappiamo bene, in quanto già trattato nel primo capitolo, come questo evento, nelle imprese familiari, costituisca 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.<sup>176</sup>

Tre sono i capi del groviglio: l'impresa, che ha bisogno di un'attenta gestione perché ne sia garantita la sopravvivenza nel tempo; la famiglia, che fonda sull'impresa il suo benessere materiale, il suo prestigio sociale; e il patrimonio, inteso come asse patrimoniale della famiglia e che non

---

<sup>176</sup> V. Bertella , *La pianificazione del ricambio generazionale* Cedam, Padova, 1995.

sempre si identifica con il capitale dell'impresa: esso si alimenta del successo aziendale e garantisce il benessere della famiglia.<sup>177</sup>

La condizione che spinse l'impresa "Asoplant" ad attuare tale processo fu legata al graduale ritiro dal potere da parte del "vecchio" imprenditore che, arrivato ad una certa età, aveva il desiderio di far spazio all'unico membro della famiglia nella sua azienda (in questo caso suo figlio).

Il passaggio generazionale seppur avvenuto senza alcuna programmazione fu particolarmente attento, rispettando le tre fasi tipiche di un passaggio di potere.

Nella prima fase, detta diagnostica<sup>178</sup>, emerse la consapevolezza di Serafino del fatto che era giunto il momento di attuare un trasferimento di potere.

Contemporaneamente l'imprenditore, seguendo la logica del modello socialdemocratico di Ward<sup>179</sup>, individuò, all'interno della famiglia, le figure dei suoi potenziali successori.

---

<sup>177</sup> J.L.Ward, *Di padre in figlio- Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, F.Angeli, Milano, 1990.

<sup>178</sup> Cfr. cap. 1 par. 1.6

<sup>179</sup> J.L.Ward trattando di successione generazionale ha individuato, in base al prevalere o meno dell'ottica familiare su quella imprenditoriale, sette modelli successori. Se si privilegia l'ottica della famiglia abbiamo:

- il modello monarchico, che tende ad imporre regole successorie basate su diritti di primogenitura o legate al sesso degli eredi;
- il modello anarchico, che, al contrario, si caratterizza per l'assenza di regole che orientino il processo successorio;

Il figlio, seppur in possesso di una formazione scolastica di base (scuola d'obbligo), risultava essere agli occhi del padre particolarmente adatto a svolgere l'attività da lui iniziata in quanto sin da piccolo lo aveva affiancato in azienda nutrendo una forte passione per il settore e maturando competenze e capacità adeguate.

Dopo la successione, seguì l'ultima fase, quella operativa, nella quale avvenne l'effettivo passaggio delle consegne dall'imprenditore Serafino, a suo figlio.

- 
- il modello "laissez faire", che estremizza l'orientamento del modello anarchico contemplando, tra le soluzioni ai problemi dell'impresa, anche la possibilità della vendita dell'azienda e la suddivisione dei proventi tra i figli;
  - il modello socialdemocratico, che tende a suddividere le quote dell'impresa in parti uguali tra i figli che lavorano nell'impresa, mentre a coloro che non vi lavorano vengono attribuite quote eguali, ma sotto altre forme;

Tra i modelli che invece privilegiano l'impresa rispetto alla famiglia abbiamo:

- il modello del capitalismo democratico, che propende verso una successione che, tendenzialmente, dia a ciascuno in funzione del contributo che viene fornito all'impresa, indipendentemente da quello che viene da essi offerto alla famiglia;
- il modello a democrazia rappresentativa, che prevede la nomina di un rappresentante di fiducia che gestisce l'impresa per conto della famiglia, relegando così l'intera famiglia al solo ruolo proprietario.

Due modelli che invece tendono a creare un equilibrio tra esigenze familiari e imprenditoriali sono:

- il modello di capitalismo imprenditoriale, la generazione dei potenziali successori è sollecitata moralmente e finanziariamente a intraprendere per suo conto nuove iniziative imprenditoriali;
- il modello utopistico dove è l'impresa che viene collocata al centro degli obiettivi della famiglia con l'obiettivo di formare un impero economico guidato da una vera e propria dinastia familiare.

La transizione avvenne in modo graduale<sup>180</sup>; l'erede non si trovò bruscamente a dover gestire un'attività della quale non avevano alcuna conoscenza; poiché da sempre, lavorandovi al suo interno, ne aveva seguito con passione vicende e cambiamenti acquisendo le conoscenze e i valori solidi sui quali il padre aveva deciso di fondare e portare avanti, con buoni risultati, l'impresa di famiglia.

Nonostante l'effettivo subentro del successore, il fondatore (Serafino) continuò fino alla sua morte ad operare in azienda limitandosi a svolgere però solo un ruolo di supporto, senza intaccare l'autonomia decisionale e gestionale del figlio.

La successione si concluse con successo in quanto garantì sia la funzionalità duratura dell'impresa, sia il mantenimento del controllo nelle mani della famiglia del discendente, che sentiva proprio il mondo creato da suo padre.

I processi tipici di una successione intra-familiare non coinvolse l'azienda Asovivai, in quanto l'unico erede era suo figlio con l'aiuto di sua moglie; inoltre, per garantire la crescita e il successo della loro attività decisero di suddividersi i vari compiti in base alle capacità che ciascuno dei due aveva.

---

<sup>180</sup> Pasquale interpretò il passaggio generazionale come un processo composto da un insieme di fasi v che si svolgono nel lungo periodo.

Pasquale, ad esempio, era quello che si dedicava maggiormente alla produzione di piante succulente, alla cura dei giardini e viaggi per acquisire nuovi clienti e aggiornarsi sui nuovi prodotti.

Elvezia (la moglie) invece seguiva le produzioni e gli addobbi matrimoniali.

Secondo Piantoni<sup>181</sup>, se consideriamo le caratteristiche dell'imprenditore fondatore, nell'azienda si è assistiti ad una successione senza abdicazione (tabella sotto) ossia una successione che opera in logica di processo, in quanto la vita del successore e di sua moglie è concepita non come alternanza, ma come "cammino insieme" in cui le parti convivono affiancate, dando ognuno il meglio di sé e lasciando spazio al nuovo man mano che emerge e si manifesta.

		ORIENTAMENTO AL FUTURO	
		Basso privilegia i risultati	Alto attento ai processi
DISPONIBILITA' ALLA COLLABORAZIONE E ALLA DELEGA	Bassa	SUCCESSIONE ELUSA	SUCCESSIONE CON ABDICAZIONE
	Alta	SUCCESSIONE DIFFERITA	SUCCESSIONE SENZA ABDICAZIONE

<sup>181</sup> G.Piantoni, op.cit., 1990

Nel nostro caso abbiamo una successione di tipo coinvolgente (tabella sotto).

		NATURA DELLE COMPETENZE APPORTATE DAL FIGLIO RISPETTO A QUELLE DEL PADRE	
		Tradizionali ripetitive	Innovative
DISPONIBILITA' ALL'ATTESA	Bassa	SUCCESSIONE PRETESA	SUCCESSIONE TRAUMATICA
	Elevata	SUCCESSIONE FISIOLOGICA NELLA CONTINUITA'	SUCCESSIONE COINVOLGENTE

L'incrocio delle due fattispecie (successione senza abdicazione e coinvolgente), individuate nel nostro caso aziendale, rende il passaggio generazionale ottimale; questo permette, secondo Piantoni, di collocare lo stesso "nell'area del consenso" (Tabella sotto); in quanto si individua un'interazione tra generazione uscente/adulta, sensibile e disponibile con la generazione emergente, Pasquale e sua moglie, che apportano competenze innovative, nel rispetto dei caratteri (lealtà, dedizione, impegno nel lavoro, coraggio, passione, ecc) che normalmente hanno portato al successo dell'impresa.

		TIPOLOGIE DI "FIGLIO"			
		Successione pretesa	Successione traumatica	Successione nella continuità	Successione coinvolgente
TIPOLOGIE DI "PADRE"	Successione elusa	<p>AREA DEL CONFLITTO ("la valle di lacrime")</p> <p>AREA DEL DISAGIO</p> <p>DISAGIO EMERGENTE Il figlio non è all'altezza del padre: prepara un cammino verso ...</p>		<p>DISAGIO IN VIA DI SUPERAMENTO</p> <p>Grazie al figlio il disagio si stempera in vivibile convivenza. Si prepara ...</p> <p>AREA DEL CONSENSO ("paradio terrestre")</p>	
	Successione elusa				
	Successione elusa				
	Successione elusa				

Tra tutti i fattori che hanno contribuito a rendere perfetto questo passaggio generazionale ritroviamo quelli che si hanno nella cultura familiare tramandata al figlio dal padre.

La concezione secondo la quale si doveva garantire l'autonomia dell'impresa e i valori di lealtà, fiducia, collaborazione, unione e cooperazione hanno permesso al fondatore di attuare un ricambio generazionale che permette all'impresa una proprietà responsabile e preparata.

Lo "stato di salute" del sistema familiare dell'impresa, privo di conflitti o gelosie, fu importante per la riuscita del passaggio; non per questo si deve trascurare l'importanza di altri fattori come: l'intuito del nuovo imprenditore, la propensione al rischio; il carisma; il business in cui

l'impresa operava, che risultava essere molto sviluppato e attraente per il successore, in particolar modo risultava avere una conoscenza del mestiere molto qualificata; la struttura organizzativa dell'impresa; il territorio in cui essa operava, inteso sia come entità geografica che socio-culturale.

Nel territorio Fermano, centro da sempre a vocazione agricola, l'imprenditorialità è molto diffusa in tutto l'ambito socio-economico ed è continuamente volta alla valorizzazione del luogo.

### 3.2.2 La tipologia e struttura aziendale

L'azienda Asovivai sin dalla nascita si presenta come un'azienda familiare domestica<sup>182</sup> di medie dimensioni in cui i familiari possiedono la totalità del capitale di rischio e sono direttamente impegnati negli organi di governo economico e di direzione.

L'organismo personale dell'azienda era ed è costituito per lo più da familiari affiancati da un numero non troppo elevato di collaboratori.

Con il passaggio di potere al figlio, in azienda vi lavoravano 9 dipendenti, 3 dei quali erano membri della famiglia (Serafino, Giulia, Pasquale). Con il passare del tempo e l'aumento dimensionale dell'azienda sono passati oggi ad avere 30 addetti 4 di cui sono della famiglia (Pasquale moglie e i loro due figli).

---

<sup>182</sup> Cfr. cap 1. par. 1.3.1

I due proprietari (Pasquale e sua moglie) si occupano di gestire l'intera catena del valore, dalle attività di supporto a quelle primarie e gestione dei reparti produttivi. La razionalizzazione dei processi produttivi e di controllo diretto dei familiari in tempo reale dell'intera attività ha permesso all'azienda di mantenere un'elevata produttività del lavoro.

Degli altri operai alcuni si occupano dei reparti produttivi e altri esclusivamente del trasporto delle merci.

L'azienda presentava, e tutt'ora presenta, una struttura organizzativa molto snella e non formalizzata e combinazioni economiche poco estese.

Lo stile direzionale che la contraddistingue, di tipo paternalistico e "familiare", insieme alla capacità di adattare la propria struttura e sistema di offerte al contesto in cui si trova ad operare permette un'elevata capacità di mobilitazione delle risorse umane in modo da permettere la funzionalità duratura dell'impresa<sup>183</sup>.

Infine, dobbiamo considerare il rapporto tra l'istituto famiglia e impresa che si presenta in azienda; nonostante nella maggior parte delle aziende domestiche di piccole medie dimensioni c'è una sovrapposizione dei due istituti nel caso di Asovivai non è lo stesso. L'imprenditore è sempre

---

<sup>183</sup> G. Corbetta, op.cit, 1995.

riuscito a distinguere le esigenze dell'uno e dell'altro istituto ricercando uno sviluppo congiunto.<sup>184</sup>

Nella successione, ad esempio, pur privilegiando la sfera familiare sono sempre riusciti a garantire la giusta autonomia all'impresa.

Quest'ultima è vista come un istituto economico- sociale retto e governato nell'interesse di coloro che conferiscono i risparmi e le proprie energie nel lavoro; la famiglia pur avendo un importante ruolo non deve ostacolare lo sviluppo e la crescita aziendale.

---

<sup>184</sup> Cfr. cap.1 par.1.5. E' questa una teoria sul rapporto impresa-famiglia che in genere trova applicazione alle imprese familiari aperte.

## **CAPITOLO 4**

### **STRATEGIE E FUTURO AZIENDALI**

#### **4.1 LE STRATEGIE ADOTTATE DALLA SECONDA GENERAZIONE**

Serafino e Giulia entrati al potere decisero, per ridare impulso alla loro azienda di attuare in modo effettivo un cambiamento; poiché oramai la produzione di piante orticole non dava più i risultati desiderati.

L'idea di “lanciarsi” definitivamente e con impregno in questo nuovo settore, senza essere supportata da alcuna analisi strategica interna ed esterna, fu il risultato di due principali fattori:

- Nella zona in quegli anni, lo sviluppo del settore, aveva dato la possibilità a molte ricche famiglie di fondare aziende ortofrutticole, sempre a conduzione familiare, di dimensioni molto più grandi, rispetto a quella fondata da Pasquale e da altre piccole aziende in zona, anche molto più competitive sia a livello produttivo che commerciale.

Di fronte a questo scenario la maggior parte delle piccole imprese, compresa quella Ferretti, non riuscirono a reggere la competizione perché non avevano abbastanza capitali da investire per poter rinnovare la loro struttura accrescendo, eventualmente, sia la loro

dimensione che la produzione. Il futuro per queste imprese fu: per alcune l'abbandono del settore ortofrutticolo per lanciarsi in una nuova produzione in cui la concorrenza era ancora debole; per altre il fallimento, poiché i capitali che avevano accumulato negli anni precedenti non solo non erano sufficienti per rinnovare la vecchia struttura e competere con i nuovi concorrenti ma non lo erano neanche per intraprendere una nuova produzione; per altre ancora invece ci fu una vera e propria crescita dimensionale per poter competere con quelle di grandi dimensioni, queste erano le piccole imprese che avevano accumulato buoni capitali con gli anni e che avevano anche grandi capitali familiari ereditati precedentemente;

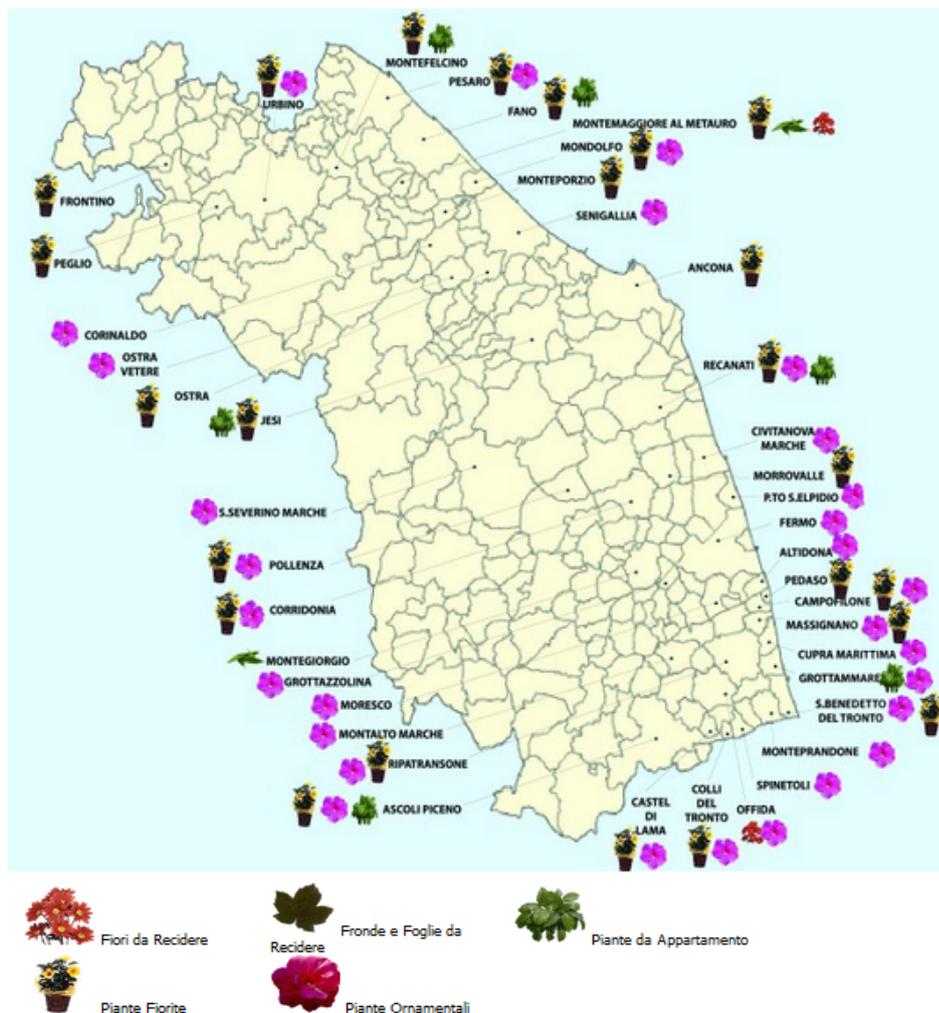
- Il settore florovivaistico già in quegli anni, ma soprattutto negli anni '90 fino ai primi anni del 2000, raggiunse l'apice del suo sviluppo. Gli ultimi dati Istat riportano che il 2022 è stato un anno molto propizio per le produzioni florovivaistiche. Si registra un risultato del +1.1% in volume. Dopo la contrazione riscontrata per molti anni soprattutto dopo la crisi pandemica. Nel 2022 il valore della produzione è pari a 3.1 miliardi di euro (oltre 300 milioni in più rispetto al 2021), di cui 1,5 miliardi di euro per fiori e piante in vaso e quasi 1,7 miliardi per i vivai.

La più grande area di produzione europea è l'Italia ma è un dato relativo: infatti, la resa per ettaro in Olanda è superiore al 70% a quella italiana, grazie alle tecniche e alle produzioni in serra.

La produzione di piante veri e da fiore nella nostra regione, in particolare nel territorio Fermano e Ascolano (figura 4.1) risultò particolarmente conveniente e attraente per molti imprenditori della zona e non<sup>185</sup>.

---

<sup>185</sup> Due grandi imprenditori, sia a livello mondiale che internazionale, che hanno delocalizzato parte della loro produzione nella nostra zona sono stati Vannucci e Talamonti.



I fattori decisivi di questo sviluppo furono principalmente il clima sublitoraneo, tipico del nostro territorio e la qualità dei terreni alquanto fertili; questi permettevano di ridurre sia i costi di produzione, perché le piante, nei periodi primaverili ed estivi, potevano crescere fuori serra senza bisogno di particolari impianti, se non quelli per l'irrigazione; sia una

migliore qualità del prodotto, che risultava più resistente se cresciuto in un habitat naturale; sia di vendere le merci a prezzi più bassi e quindi più competitivi nel territorio nazionale.

Come sempre accade all'inizio, non è stato semplice raggiungere soddisfacenti posizioni competitive e soprattutto i costi per cambiare completamente la produzione furono particolarmente elevati che impedirono loro di poter costruire un adeguato stabilimento per la produzione delle piantine.

Dopo pochi anni, però il grande sacrificio fu premiato con un eguale successo dell'azienda sul territorio.

Di grande aiuto fu il fatto sia che si stava vivendo un periodo di buona prosperità economica sia che l'impresa non aveva concorrenti particolarmente affermati in zona, le grandi aziende (Talamonti e Santori, ecc) nei dintorni erano infatti esclusivamente vivaistiche, producevano solo piante verdi ed inoltre la vendita era indirizzata esclusivamente ai grandi consumatori nazionali ed internazionali e non anche ai piccoli clienti locali.

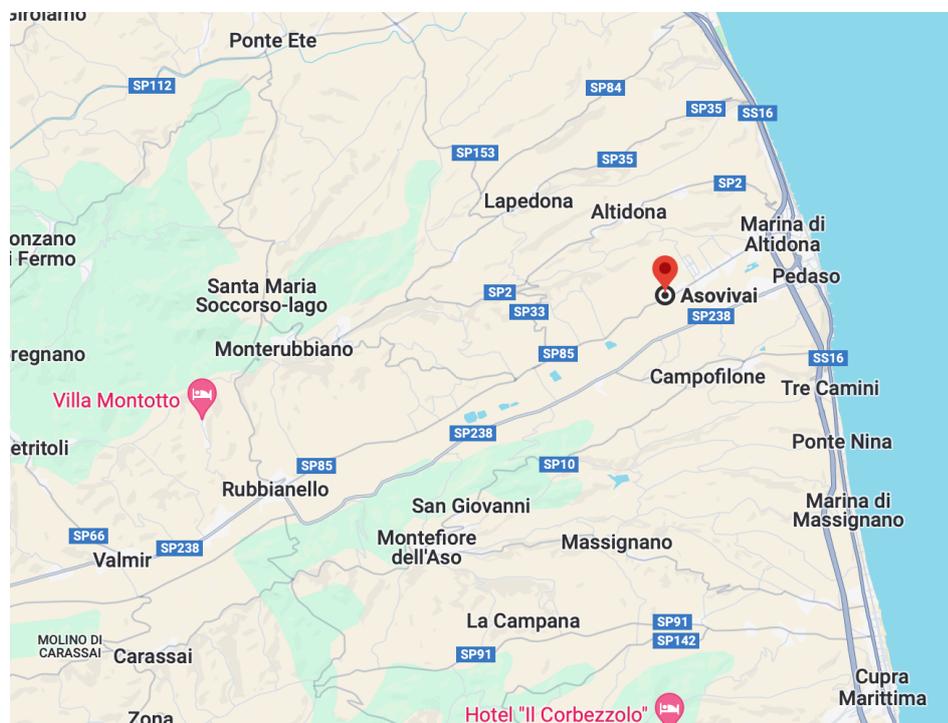
La nuova localizzazione

Quando l'azienda si avviò in modo definitivo ed iniziò a registrare i suoi primi rilevanti utili i coniugi presero un'altra importante decisione: quella di spostare la produzione in un'area molto più vasta che gli permettesse di costruire un adeguato e più innovativo stabilimento per la coltivazione delle piante ornamentali e non.

La nuova localizzazione dell'azienda, che tra l'altro è quella attuale, è sempre nel comune di Altidona (FM), nelle Marche, ma ha un'estensione territoriale pari a 5,5 ha di terra, decisamente molto più grande di quella su cui prima poggiava la sua struttura produttiva (Figura 4.2).

I coniugi, inoltre, possedevano altri appezzamenti di terra, sempre nei dintorni, che utilizzavano soprattutto per la produzione di piante verdi.

Figura 4.2



Lo stabilimento per la realizzazione delle piantine prevedeva 32 serre, di medie e grandi dimensioni, alcune delle quali dotate all'interno di impianti d'irrigazione a goccia e di riscaldamento tecnologicamente all'avanguardia per il periodo. Un'altra buona parte del terreno venne lasciata per la coltivazione all'aperto. Nella restante superficie venne costruita invece la casa nella quale sono presenti gli uffici amministrativi.

La crescita e l'ampliamento della linea produttiva degli anni '90 e 2000

Con il tempo i prodotti dei coniugi permisero di acquisire una vasta gamma di clienti, locali e nazionali (grazie soprattutto alle molteplici conoscenze di Serafino), grandi e piccoli; facendo registrare all'azienda sempre più guadagni.

Fu proprio in questo periodo di grande prosperità economica che la capacità di rischiare è stata la leva che ha permesso a Serafino e Giulia di credere e investire per migliorare e diversificare la produzione e accrescere ancor più le entrate.

Nel 2000 Pasquale dopo la morte del padre decise (figlio di Serafino) di costruire altre serre e di migliorare gli impianti d'irrigazione di quelle già esistenti; già due anni dopo l'impresa aveva un totale di 52 serre.

In zona essa era ormai la più grande azienda ortoflorovivaistica.

Negli stessi anni Pasquale propose: di ampliare la linea di prodotti offerti sul mercato aggiungendo la produzione di piante succulente; e di realizzare addobbi matrimoniali.

L'idea di produrre "piante grasse" per Pasquale era la realizzazione di un sogno che ormai aveva da tempo. I suoi innumerevoli viaggi, sia in Italia che in molti altri Paesi europei, gli avevano fatto maturare un'esperienza tale da poter replicare tutto il suo sapere, circa questo tipo di piante, nell'azienda di famiglia.

Gli innesti che egli stesso realizzò crearono delle specie succulente particolarmente ricercate dai clienti appassionati a questo genere di piante e disposti a investire significative risorse (Figura 4.3).

Figura 4.3



Talmente

veloce fu il passaparola, che crebbe



rapidamente il numero di piccoli e grandi consumatori da ogni parte d'Italia e d'Europa (ad oggi molti sono i clienti tedeschi e francesi che nei periodi estivi ed autunnali vengono ad acquistare le specie più particolari che l'azienda realizza).

Particolarmente importante fu poi il contatto con un importante cliente della provincia di Civitanova che propose a Pasquale di curare il suo giardino creando una vera e propria isola di "piante grasse".

Da qui nacque l'attività di realizzazione e manutenzione di giardini sia con piante succulente, che con piante ornamentali.

Pasquale decise poi di dedicarsi anche all'attività di realizzazione degli addobbi matrimoniali.

L'idea di intraprendere questo nuovo business nacque dalla richiesta di alcuni loro fedeli clienti che, partecipando al matrimonio di Pasquale, rimasero stupiti dalla bellezza degli addobbi realizzati.

All'inizio l'attività si avviò lentamente ma nell'arco di due o tre anni contribuì anch'essa notevolmente ad aumentare i ricavi dell'azienda.

Molte coppie si rivolsero al vivaio Ferretti non solo perché erano diventato alquanto competitivo nel settore, grazie anche a corsi specifici che Pasquale avevano seguito, ma anche perché in zona praticavano prezzi competitivi.

Tutto questo aveva permesso all'azienda di ottenere un buon vantaggio competitivo facendo leva, appunto, su due fonti principali: i bassi costi e la differenziazione<sup>186</sup>.

Questi due elementi, combinati con la tipologia di impresa, porta a tre strategie di base (Tabella 4.4): leadership di costo, differenziazione e segmentazione.

Secondo Porter le strategie della leadership di costo e della differenziazione tendono a far ottenere il vantaggio competitivo in una vasta gamma di segmenti e quindi su un vasto mercato<sup>187</sup>. La strategia della segmentazione ha due varianti: la focalizzazione sui costi e la focalizzazione sulla differenziazione, in un segmento<sup>188</sup>.

Tabella 4.4

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Diminuire i costi	Differenziare
AMBITO COMPETITIVO	Mercato ampio	1. Leadership di costo	2. Differenziazione
	Segmento di mercato	3a. Focalizzazione su costi	3b. Focalizzazione su differenziazione

Perseguendo la focalizzazione sui costi si era posta l'obiettivo di diventare in zona il produttore di piante a più basso costo.

L'azienda era riuscita nell'intento attraverso costanti innovazioni del processo produttivo (che portò a minori scarti, minori scorte, minori lead time e set-up time, ecc) e un'accurata eliminazione dei costi inutili, apparenti o nascosti lungo tutta la catena del valore.

Di pari passo essa seguiva la strategia di focalizzazione sulla differenziazione.

L'impresa ha sempre cercato di percepire prontamente quelle che erano le richieste e le esigenze del cliente per poterle così soddisfare in modo ineguagliabile.

Nonostante in genere perseguire più strategie contemporaneamente comporti dei rischi, in quanto richiede all'azienda azioni che possono essere tra loro molto incoerenti<sup>189</sup>, l'impresa Ferretti è riuscita prontamente a sviarli grazie: alla debolezza, all'epoca, dei suoi concorrenti; allo sfruttamento delle economie di scala e all'introduzione, pian piano, delle innovazioni tecnologiche, che permettevano contemporaneamente la riduzione dei costi e la differenziazione.

---

<sup>189</sup> S. Silvestrelli, *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, G.Giappichelli, editore, Torino, 2003.

Queste strategie furono sempre accompagnate da una particolare attenzione e responsabilità dell'azienda nei confronti dei consumatori, della società e degli stakeholder.

Nei confronti dei primi l'azienda, perseguendo sempre fedelmente la strada della produzione propria a scapito dell'import, ha sempre realizzato una vasta gamma di prodotti che garantiscono la massima qualità e prezzo adeguato.

Per quanto riguarda la responsabilità nei confronti della società invece c'è da dire che l'impresa, pur puntando ad applicare costi più bassi possibili, per la produzione delle piante ha sempre limitato l'utilizzo di trattamenti chimici nocivi per la pianta, la terra, l'aria e l'acqua.

In ultimo, ma non per questo meno importante, è l'attenzione posta nei confronti degli stakeholder dell'impresa, che vanno dai fornitori, di terriccio, concimi, vasi, ecc; ai distributori, a cui offrono la garanzia di un servizio affidabile e di una collaborazione durevole.

#### **4.2 IL FUTURO DELL'AZIENDA FERRETTI**

Sia l'imprenditore-fondatrice, Giulia, che ora suo figlio, Pasquale, sono convinti del fatto che un'impresa familiare può mantenersi in vita con le generazioni solo quando ad essa fanno capo quei familiari realmente capaci, interessati e appassionati a collaborare al lavoro svolto dai genitori.

E' proprio questa filosofia che ha reso il primo passaggio generazionale un successo ed è la stessa che si vuole applicare a questa nuova transizione di potere seppur vede coinvolti più eredi (figli di Pasquale ed Elvezia).

L'impresa persegue ad oggi di nuovo una successione generazionale di tipo consensuale; l'imprenditrice, consapevole ormai che le sue capacità gestionali non sono più quelle di un tempo, sta attuando già un progressivo distacco dal ruolo di guida carismatica dell'impresa a favore dei giovani nipoti che intendono collaborare fattivamente allo sviluppo dell'impresa e, in prospettiva, subentrare nel ruolo di guida.

L'idea, o meglio la speranza, che esso ripone è quella di attuare in tempo un passaggio graduale, ricorrendo eventualmente anche ad una pianificazione formale dello stesso con la collaborazione di tutti i familiari, a coloro che sentono propria l'attività e di farlo con la massima chiarezza, per evitare liti interne alla famiglia tra gli stessi nipoti che prenderanno il comando e tra questi e quelli invece che nella vita hanno deciso di intraprendere un'altra strada.

L'intera famiglia, nipoti e figlio, cresciuta da sempre con gli ideali tramandati dal fondatore, è d'accordo sul fatto che l'azienda segua una successione impostata sulla cultura del merito, ossia che vada avanti solo per volontà di quegli eredi che credono nell'attività dell'impresa e hanno maturato competenze imprenditoriali specifiche nel settore.

Non trova qui terreno quell'idea di una successione imposta molto diffusa nelle imprese familiari che subordinano gli interessi dell'impresa a quelli della famiglia; i leader pur di non veder scomparire tutto quello che hanno costruito lasciano il patrimonio nelle mani dei figli o nipoti non adatti o non sufficientemente preparati per il lavoro aziendale, verso il quale sono spinti dalle attese dei genitori; tutto questo crea all'interno dell'azienda un progressivo indebolimento del patrimonio delle conoscenze manageriali e un immobilismo gestionale, che prima o poi sfocia in conflitti tra i familiari per finire con una crisi dell'impresa<sup>190</sup>.

La scelta dei successori nel caso analizzato viene fatta, proprio come nel primo passaggio, perseguendo il modello socialdemocratico di successione di Ward<sup>191</sup>.

In questo modo Giulia, in accordo con suo figlio, sceglie come successori i nipoti che ad oggi contribuiscono efficientemente con il loro lavoro nell'impresa di famiglia non escludendo comunque il padre, già impegnato a gestire le loro azienda di famiglia.

Nonostante, in questo modo, l'imprenditore tenda maggiormente a privilegiare l'ottica della famiglia esso è sempre molto attento a garantire la necessaria autonomia dell'impresa affinché si possa garantire una

---

<sup>190</sup> G. Corbetta , op.cit. 1995.

<sup>191</sup> Cfr par, 3.2.1.

proprietà responsabile e preparata e un management idoneo a svolgere i compiti con successo e valutato in base ai risultati.

Da un po' di anni ormai i due nipoti, designati dall'imprenditrice, per la futura successione, sono entrati, in maniera informale, effettivamente a lavorare in azienda affiancando attentamente Pasquale nel suo operato; agli inizi tutti e tre svolgevano funzioni operative elementari poi con il tempo l'esperienza accumulata ha permesso ad ognuno di loro di crescere di responsabilità e congiuntamente di sviluppare pian piano le tre fondamentali capacità che un imprenditore dovrebbe avere: quella di apprendimento, di identificazione con l'ambiente in cui operano e di ruolo. Ad oggi i due più piccoli, sin dell'età di 20 e 22 anni, si occupano della produzione e del marketing e vendite. Del primo reparto in particolare se ne occupa il Padre, che avendo seguito per anni l'operato dei dipendenti ed avendovi lavorato in prima persona ha sviluppato competenze qualificate, mentre del secondo il secondo figlio, anche se non costantemente visto il suo impegno con i studi universitari.

Il più grande, venticinquenne, nonostante il suo impegno nell'apertura di una nuova azienda di produzione di olio si occupa della gestione dei rapporti con i clienti, con i distributori, degli aspetti contabili e affianca il padre nell'analisi delle nuove strategie che l'azienda ha in mente per il futuro.

L'ingresso degli stessi in azienda, avvenuto seguendo un iter di crescita all'interno della stessa impresa, molto attenti e appassionati al lavoro svolto dai nonni e dal padre, ha ridato gradualmente impulso a quell'attività che ormai da qualche anno si era affievolita.

Questa ripresa accompagnata da risultati economici più che positivi, che i ragazzi hanno raggiunto in questi anni, è stata una delle ragioni che ha spinto il padre a desiderare che la sua attività continuasse in capo a questi giovani e non morisse con la sua generazione.

La futura entrata in azienda dei figli, guidati da un commitment continuativo, pur perseguendo la strada dell'affiancamento è accompagnata dai giovani da specifici percorsi di formazione universitaria finalizzati alla gestione d'impresa. Il fine di questa esperienza, consigliata dal nonno, è stato sicuramente quello di apprendere, ai fini della nuova futura strategia di produzione, i "segreti del settore", in cui l'azienda ospitante opera, e della gestione per entrare così preparata un domani nell'impresa di famiglia.

Quest'ultima inoltre segue costantemente, ormai da cinque/sei anni i vari incontri, indetti dalla provincia e regione, che propongono sempre nuove idee per la crescita del settore vivaistico e non delle nostre zone e ogni anno, partecipa alla più grande fiera ortoflorovivaistica d'Italia, quella di

Padova (Figura 4.5) per poter prendere spunto anche dai più grandi produttori italiani e stabilire con loro contatti.

Figura 4.5



Questi incontri sono stati sempre una “palestra” di aggiornamento molto interessante e le nuove conoscenze acquisite in questi contesti (come, ad esempio, quella con il grande vivaista Vannucci) potrebbero avere un peso rilevante in futuro.

Proprio come successo nel primo passaggio di potere, se consideriamo le caratteristiche dell'imprenditore in uscita, Serafino, e quelle dei suoi successori notiamo come l'interazione delle due generazioni permette di collocare nuovamente il passaggio generazionale nell'area del consenso.

I nipoti, cresciuti, seguendo la strada dei nonni sembrano aver ereditato quella cultura familiare, che ormai da due generazioni si tramanda, su cui è nata e cresciuta l'impresa.

Essi, riponendo ciascuno una stima reciproca nei confronti dell'operato dell'altro, sono sempre bene disposti a collaborare, ad aiutarsi e confrontarsi per il bene dell'impresa e della famiglia stessa.

Il clima costruttivo che si è venuto a creare insieme ad altri fattori imprenditoriali quali: la dimensione e il livello di sviluppo dell'azienda Ferretti, il territorio e il business in cui opera e la sua organizzazione sono elementi fondamentali per l'impresa familiare affinché si possa garantire l'efficacia del passaggio imprenditoriale alla quarta generazione e contemporaneamente la continuità della stessa attività.

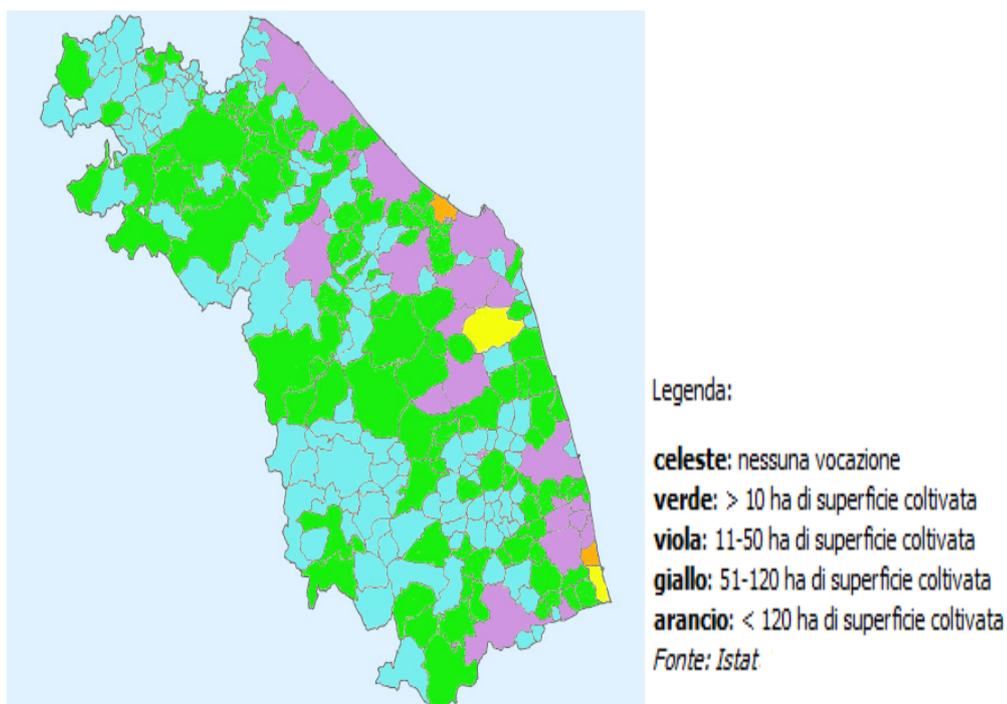
### **4.3 LE STRATEGIE FUTURE DELL'AZIENDA FERRETTI**

Il settore ortoflorovivaistico, come tanti altri settori, ha subito in questi ultimi anni la forte crisi che sta attraversando il nostro paese.

L'azienda ferretti oggi continua ad andare avanti con un segmento di clienti con fascia di reddito medio-alta, soprattutto punta molto alla vendita diretta di particolari succulente e piantine da ortaggio; e con alcuni piccoli fedeli commercianti nazionali che non si sono lasciati travolgere dall'import estero.

Le aree regionali a maggiore vocazione (figura 4.6) nel territorio marchigiano sono circa 900 aziende, di cui un terzo specializzate nella produzione di piantine ornamentali. Oltre la metà di tutte le aziende vivaistiche si trovano nella fascia litorale delle provincie di Ascoli Piceno e Fermo, il 16% circa delle aziende nella provincia di Ancona, il 18% circa in quella di macerata ed il restante 12% nella provincia di Pesaro-Urbino.

Figura 4.6 Aree regionali a maggiore vocazione



Il vero punto di forza delle piccole e medie imprese familiari che nel Fermano sono debite al vivaismo è stato quello di internazionalizzarsi con il tempo e quindi di puntare non solo al mercato nazionale ma anche a quello estero<sup>192</sup> (Europeo) (tabella 4.7);

---

<sup>192</sup> Il 12% delle aziende vivaistiche della provincia di Fermo si rivolgono alle piazze estere della Francia, Grecia, Olanda, Croazia, Germania, Turchia.

Tabella 4.7 valori exoprt e import Europeo del settore vivaistico in Italia dal 2014 al 2018<sup>193</sup>.

	2014		2015		2016		2017		2018		Δ% 17-18		Δ% 14-18	
	mln €	t	mln €	t	mln €	t								
<b>Export</b>	642	404	675	401	734	482	809	487	875	501	8,2	2,9	36,3	24,0
<b>Import</b>	443	167	476	146	483	208	500	201	511	180	2,2	-10,4	15,3	7,8
<b>Bilancio</b>	<b>199</b>	<b>237</b>	<b>199</b>	<b>255</b>	<b>251</b>	<b>274</b>	<b>309</b>	<b>286</b>	<b>364</b>	<b>321</b>	<b>17,8</b>	<b>12,2</b>	<b>82,9</b>	<b>35,4</b>

I due fattori, qualità e bassi prezzi, derivano dalle caratteristiche dei nostri terreni e del nostro clima; caratteristiche che hanno portato molte aziende vivaistiche del nord, quali ad esempio quella di Talamonti e quella di Vannucci, ad attuare una strategia di delocalizzazione della produzione sul nostro territorio.

Il terreno marchigiano, risulta particolarmente fertile per la coltivazione di piante verdi quali<sup>194</sup>: oleandri, pitosphoro, palme, leccio, ligustri, laurusnobilis,ecc e l'aiuto apportato dal clima sublitorale permette la crescita di queste piante all'aperto senza ricorrere alla costruzione di serre, cosa che invece fanno all'estero, che implicherebbero notevoli investimenti per le imprese.

<sup>193</sup> [www.Agricoltura.it](http://www.Agricoltura.it)

<sup>194</sup> [www.agraria.org](http://www.agraria.org).

### La nuova strategia produttiva che l'impresa intende intraprendere

Proprio com'è accaduto negli anni '90 si sta verificando, ormai da qualche anno, in azienda un forte clima costruttivo tra ambedue le generazioni, l'una uscente, che apporta la sua saggezza acquisita durante la fase della piena maturità, e l'altra emergente, che invece apporta l'energia tipica della giovinezza, che le ha portate a discutere sul fatto che ormai l'impresa non può più crescere, come negli anni passati, continuando ad operare nel settore delle piante da fiore. Pasquale a tal fine, nell'ultimo periodo, ha consigliato ai figli a prendere in considerazione l'idea di attuare una "strategia di riconversione" produttiva e una nuova strategia commerciale.

La prima prevede l'abbandono da parte dell'impresa dell'attuale linea di prodotti (quella floreale) e la contemporanea ripresa dell'attività con un'altra linea produttiva (quella vivaistica) collegata alla precedente.

La nuova produzione, tra l'altro non estranea all'azienda in quanto, seppur in piccola scala, è stata da sempre realizzata, non andrebbe ad affiancare la precedente bensì a sostituirla.

Il fattore più importante che ha condotto l'imprenditore a prendere questa decisione, come già accennato, ha natura esogena e riguarda la crisi profonda e strutturale del business dei fiori in Italia; crisi legata in particolare al cambiamento di consumi dei clienti finali.

Per attuare un'efficace strategia di riconversione, Pasquale insieme all'aiuto del figlio maggiore, ha cercato una soluzione che consentirebbe, da un lato, di raggiungere una elevata quota di reimpiego delle risorse materiali e immateriali, e in particolare delle strutture produttive esistenti, dall'altro, di entrare in un business, quello vivaistico, connesso al precedente, e tuttavia sufficientemente diverso da non riproporre in breve tempo i medesimi problemi, che avevano indotto l'abbandono della precedente attività.

Questa volta, contrariamente a quanto era accaduto in passato (con la seconda generazione), la scelta di intraprendere una nuova produzione viene supportata da un'attenta analisi strategica interna ed esterna<sup>195</sup> all'impresa.

Da quest'ultima è emerso che il settore vivaistico della zona sembra essere quello che attualmente offre più opportunità di sviluppo, anche se in un'ottica internazionale.

L'analisi interna invece, ossia delle risorse e competenze possedute dall'impresa, mostra come l'azienda dispone di sufficienti risorse tangibili, intangibili e umane.

---

<sup>195</sup> S. Silvestrelli, op.cit., 2012. La Swot analysis ha il ruolo di evidenziare le variabili più significative dell'ambiente esterno e dell'ambiente interno all'impresa, per giungere a una valutazione di massima della sua strategia. SWOT analysis sta per analisi di forze (Strengths), debolezze (Weaknesses), opportunità (Opportunities), minacce (Threats).

Riguardo al primo gruppo di risorse essa possiede buone disponibilità finanziarie, derivanti soprattutto dal capitale accumulato tra gli anni Novanta e duemila, e altrettante disponibilità fisiche (struttura produttiva solida, impianti d'irrigazione all'avanguardia, ecc) che gli permetterebbero senza particolari difficoltà di intraprendere la nuova produzione.

Lo stesso discorso vale per le risorse immateriali (o intangibili), che sono quelle a cui l'azienda punta maggiormente per creare in futuro un vantaggio competitivo sostenibile. In particolare, nell'impresa non mancano doti imprenditoriali quali l'intuito, la propensione al rischio, il carisma e una visione d'insieme che permettono di cogliere i segnali di potenziali opportunità di profitto per l'azienda.

#### La forma di internazionalizzazione proposta

Abbiamo già evidenziato nel corso del secondo capitolo come l'internazionalizzazione, nelle sue diverse forme di realizzazione, sia una strategia che, attraverso lo scambio di beni, servizi, informazioni, conoscenze, ecc, permette ad un'impresa di crescere a livello internazionale.

Con il diffondersi dei processi di globalizzazione, l'apertura internazionale, che sino a qualche tempo fa rappresentava per le imprese una semplice opportunità di crescita, è divenuta, sia per le grandi che per

le piccole e medie imprese, una delle condizioni fondamentali per la loro esistenza.

Le aziende che diventeranno consapevoli di questo ed elaboreranno il proprio orientamento strategico avranno maggiori possibilità di rimanere sul mercato ed ottenere un vantaggio competitivo.

L'Italia, costituita per la maggior parte di Pmi, è stata una di quelle nazioni che ha partecipato in modo massiccio a questo processo. L'azienda Ferretti seppur da sempre ha scambiato i suoi prodotti con clienti a livello regionale e nazionale non ha mai adottato in maniera decisa la linea di aprirsi ai mercati esteri.

Il principale motivo era che l'export internazionale delle piante da fiore non aveva uno sviluppo tanto quanto quello delle piante verdi; a causa soprattutto dei prezzi che venivano applicati ai prodotti esportati.

Il fatto che una piantina da fiore o grassa avesse bisogno per 6 mesi all'anno di apposite serre per la crescita, di particolari cure, concimi e d'impianti di riscaldamento sempre accesi, rendeva il prezzo di vendita della pianta da fiore molto più alto di quanto lo fosse per una pianta verde che cresce nella nostra zona all'aria aperta senza necessitare di particolari cure, se non un irrigazione più intensa nei periodi estivi.

Nel futuro, la nostra azienda, pur rimanendo un'impresa familiare, avendo in mente un cambiamento produttivo da attuare effettivamente con il

passaggio della nuova generazione, non potrà evitare processi d'internazionalizzazione se vuole realizzare quegli obiettivi di affermazione sul mercato globale, di realizzazione di un grande successo e di sopravvivenza alla crisi e alla concorrenza.

Abbiamo già visto l'esistenza di differenze significative nel comportamento di crescita internazionale delle imprese familiari rispetto a quelle non, a prescindere dalla dimensione.

Per le medie imprese vivaistiche del Fermano sono state proprio le risorse e competenze, che le aziende detengono come risultato delle interazioni di sistema tra la famiglia e l'impresa, che gli hanno permesso di crescere a livello internazionale.

Nonostante nessuna di esse al loro interno abbia coinvolto manager esterni che possano apportare particolari competenze in materia; tutte hanno fatto leva sulle generazioni che le hanno succedute, che hanno mostrato di possedere un bagaglio di conoscenze più ampie e diverse rispetto ai padri, che gli hanno permesso di accrescere il capitale sociale delle imprese permettendo così alle stesse di rispondere efficacemente alle sfide della competizione. È proprio dal successo di queste aziende che i giovani dell'impresa Ferretti prendono spunto per il loro futuro.

La scelta di attuare una tale strategia, proprio come quella produttiva, è accompagnata da un'analisi che le due generazioni hanno svolto in particolare circa le risorse finanziarie, quelle umane e sull'organizzazione. Per implementare un investimento all'estero, è necessario affrontare un investimento iniziale di capitale, risorse umane e/o tecnologia.

Nel caso aziendale in oggetto, il capitale che gli eredi intendono utilizzare deriva da una parte quella messa disposizione dall'imprenditore in uscita dall'altra dai contributi erogati dalla regione nell'ambito di leggi regionali<sup>196</sup>, dalle Amministrazioni locali e dalle Camere di commercio.

Circa le risorse umane l'azienda, pur avendo all'interno personale qualificato ed esperto che da anni collabora nell'impresa di famiglia, per il futuro mira ad un rinnovamento dello stesso attraverso l'inserimento di giovani collaboratori addetti alla produzione e all'inserimento di un manager qualificato che affianchi nella valutazione e implementazione della strategia e nella gestione. L'impresa inoltre intende usufruire di quelli che sono i servizi di consulenza erogati dalla regione alle Pmi che riguardano<sup>197</sup>:

---

<sup>196</sup>I bandi più recenti che i tre giovani oggi tengono particolarmente in considerazione sono: quello che prevede contributi pari ad un massimo di 140.000,00 euro per progetto approvato per l'attività di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli e quello che prevede contributi a fondo perduto pari al 20% per i nuovi investimenti delle imprese.

[www.contributimarche.it](http://www.contributimarche.it)

<sup>197</sup>[www.contributimarche.it](http://www.contributimarche.it).

- analisi dei fabbisogni finanziari e organizzazione aziendale, sistemi di qualità ed avvio delle certificazioni, accesso alle fonti di finanziamento agevolato, studi di fattibilità, analisi di mercato e-business plan;
- “start up” e “spin off di impresa”, consulenza e diagnosi strategica, internazionalizzazione d’impresa, ricerca e trasferimento tecnologico, Internet strategies;
- interventi formativi o ideazione di moduli completi e articolati.

Un notevole vantaggio competitivo può essere conseguito mediante accordi di partnership con università, società di pubblicità e comunicazione, società di informatica, società di intermediazione finanziaria, merchant bank, società di consulenza, enti certificatori ISO ed EMA, al fine di acquisire e/o rafforzare il know how<sup>198</sup>.

Infine, per quanto riguarda l’assetto organizzativo, pur volendo mantenere quella flessibilità e capacità di risposta rapida ai cambiamenti di mercato tipica delle piccole imprese familiari con una struttura organizzativa elementare, i nuovi proprietari puntano ad una maggiore articolazione della struttura organizzativa e ad una chiara definizione e suddivisione dei

---

<sup>198</sup> [www.contributimarche.it](http://www.contributimarche.it).

compiti e responsabilità, in primis fra tutti i familiari e poi fra i vari dipendenti.

Dopo aver analizzato tutti questi aspetti e aver individuato il mercato di sbocco si discute circa la strategia di entrata più appropriata.

L'impresa, perseguendo un comportamento imitativo, in quanto si trova alla sua prima esperienza, intende avviare e consolidare rapporti con interlocutori esteri mediante l'internazionalizzazione dei mercati di sbocco.

La modalità di internazionalizzazione scelta è di tipo *non-equity*, ossia una strategia che non necessita di investimenti importanti di capitali o di tempo, nello specifico è quella dell'export che si caratterizza per una forte concentrazione geografica nel paese di origine delle attività della catena del valore e solo la commercializzazione viene effettuata sui mercati stranieri quali Olanda, Francia, Germania, Grecia, Croazia, Turchia<sup>199</sup>.

La logistica in entrata ed in uscita e l'attività di produzione<sup>200</sup> vengono svolte interamente nei terreni del fermano, a conferma del forte legame tra l'impresa e questo territorio, facendo dell'identificazione con il territorio di origine un vantaggio competitivo poco imitabile basato sulla differenziazione.

---

<sup>199</sup> [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

<sup>200</sup> Vedi cap.2 par.2.1.3 la catena di Porter

L'esportazione può essere diretta o indiretta<sup>201</sup>.

La prima, tenendo conto del fatto che l'azienda fa del contatto con il cliente uno degli elementi principali del suo successo e che la crescente apertura dei mercati internazionali ha reso fondamentale lo sviluppo di politiche di adattamento e personalizzazione del prodotto ai singoli contesti, sarà di sicuro la più praticata dai giovani,

Questi vorranno attraverso operazioni di marketing totale, studiare il paese di riferimento, ricercare le opportunità, analizzare i mercati e la concorrenza, identificare metodi e soluzioni alternative di presenza e di vendita sui mercati, ricercare e selezionare il partner estero, studiare politiche di prodotto, eventualmente rivisitandolo per renderlo appetibile al mercato target e accollarsi il rischio relativo all'operazione sul mercato estero.

I fattori ed i punti di forza su cui i componenti della nuova generazione intendono puntare, e che in buona parte riprendono quelli già seguiti dalle precedenti generazioni, per affermarsi nel mercato internazionale saranno:

---

<sup>201</sup> M.R.Marcone, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa".

- fornire, anche mediante politiche di partnership con altre aziende della zona, un prodotto di qualità crescente, ad un prezzo adeguato e conforme a soddisfare le esigenze del nuovo cliente;
- offrire una vasta gamma di prodotti;
- assicurare servizi di supporto al cliente, compreso l'assistenza post-vendita, per essere sempre al fianco dei nostri clienti e recepirne i mutamenti e le richieste;
- rendere sempre disponibile un'adeguata documentazione comprovante la professionalità delle risorse umane e la qualità del prodotto;
- migliorare la propria gestione in conformità allo standard delle certificazioni ambientali, -MPS (A) e GAP<sup>202</sup>- assicurando il rispetto delle leggi e degli altri regolamenti applicabili;

---

<sup>202</sup> Le aziende moderne sono costantemente attente alle esigenze ed alle richieste della loro clientela, senza però perdere di vista l'ambiente in cui esse operano. Infatti, proprio l'ambiente, la qualità e gli aspetti sociali sono i concetti sui quali si fondano le attività di MPS. Milieu Programma Sierteelt, programma ambientale di ortofloro-vivaismo di certificazione internazionale, che valuta e certifica le prestazioni fornite dalle aziende che sottoscrivono i suoi programmi in questi ambiti.

Ha lo scopo, inoltre, di tutelare qualità ed etica sociale. In questo modo MPS è un organismo di certificazione attivo in tutto il mondo i cui certificati (MPS-ABC, il marchio ambientale olandese Milieukeur, MPS-Gap ed ISO) sono universalmente riconosciuti dal consiglio olandese di accreditamento.

La qualifica MPS viene calcolata secondo un indicatore ecologico, che determina quale influsso un elemento chimico abbia sulle persone e sull'ambiente in un determinato luogo. Per ottenere la certificazione MPS, è importante che il

- ricercare la fattiva collaborazione di tutte le componenti aziendali per migliorare i risultati aziendali;
- perseguire l'ottimizzazione dei processi aziendali al fine di raggiungere il massimo livello di efficacia ed efficienza;
- sensibilizzare ulteriormente il personale all'importanza dell'attenzione al cliente;
- considerare la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, un obiettivo aziendale da mantenere costantemente;
- responsabilizzare tutto il personale al fine di renderlo consapevole dell'importanza dei rispettivi ruoli e responsabilità ai fini del buon funzionamento del sistema di gestione aziendale;
- assicurare la massima diffusione a tutti i livelli della presente politica.

---

coltivatore faccia il minor uso possibile di prodotti chimici e che in ogni caso scelga i mezzi più ecologici possibili.

Le direttive per la certificazione MPS-GAP sono state formulate dalle principali organizzazioni europee di retail (come catene di supermercati, centri per il giardinaggio) al fine di fornire un prodotto sicuro, ecologico, socialmente accettabile e di qualità.

### Elementi per una strategia dell'export

Analizzando i fattori da considerare per elaborare una strategia per l'export la prima cosa fondamentale da fare anzitutto è quella di organizzare un piano che soddisfi le seguenti richieste<sup>203</sup>:

- *Quale paese scegliere*

Per rispondere a questa domanda è necessario studiare sinteticamente l'insieme delle possibilità che vengono offerte, a seguito di studi sistematici di settore. È possibile utilizzare un gran numero di strumenti metodologici che permettono all'azienda di definire il paese target. L'utilizzazione dei mezzi tipici della strategia d'impresa (matrice di McKinsey, Tabella di comparazione, ecc.) faciliterà un primo studio dei criteri seguenti:

- accessibilità al mercato;
- potenzialità del mercato;
- rischio paese;
- jolly dell'azienda.

La ricerca di informazioni sui mercati esteri sarà funzionale alla natura dell'impresa stessa che effettua l'indagine (dimensione, risorse umane,

---

<sup>203</sup> R. Mele, *op.cit.*, 1986.

capacità finanziarie, ecc.). Le informazioni necessarie alla selezione del mercato di riferimento sono accessibili presso l'ICE<sup>204</sup> (Istituto del Commercio Estero).

Questa prima scelta permetterà di individuare una serie di paesi campionati che potranno essere interessanti per l'azienda, occorrerà poi in un secondo momento selezionare due o tre paesi prioritari, tramite opportuni studi di mercato che possono essere realizzati sia da istituzioni pubbliche, sia da enti specializzati.

- *Come conoscere un nuovo mercato*

Successivamente allo studio di mercato che ha permesso di selezionare due o tre paesi prioritari, bisogna definire il tipo di clientela target, segmentare il mercato scelto e posizionare il proprio prodotto. Il responsabile delle vendite all'esportazione deve quindi necessariamente imparare ad apprendere le culture e le usanze differenti e saper riconoscere i contesti nei quali si trova, individuando due zone di comunicazione. Da una parte le zone di comunicazione a contesto povero dove i messaggi devono essere espliciti, il contenuto verbale semplice e la comunicazione deve essere diretta con lo scopo di ottenere rapidamente dei risultati (Turchia, Croazia,

---

<sup>204</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it)

Grecia), dall'altra parte le zone di comunicazione a contesto ricco dove la negoziazione deve passare a attraverso una molteplicità di formule di cortesia con lo scopo di stabilire una relazione di reciproca fiducia (Francia, Olanda, Germania).

- *Come sviluppare i primi contatti*

In questo caso le missioni e le fiere permettono di prendere contatti utili alla scelta finale del paese nel quale si desidera esportare. Il più grande salone che permette di incontrare un gran numero di importatori e di avere dei contatti con i clienti potenziali è quello olandese Flora Holland<sup>205</sup>.

- *Quali sono i clienti*

Il cliente che interessa all'azienda è raramente il cliente ricercato, per questo l'esportatore ha bisogno di un intermediario per impiantarsi nel

---

<sup>205</sup> FloraHolland è una cooperativa, costituita dai produttori di piante e fiori olandesi. Si sviluppa come una grande asta, allo scopo di commercializzare di fiori recisi e piante. Vi si svolgono, più del 90% dei commerci olandesi di tali prodotti. Con 6 succursali, 39 aste-orologio e agenzie nazionali per un totale di 4700 collaboratori, FloraHolland è attiva sia all'interno del Paese sia all'estero con due punti logistici in Spagna e in Italia. FloraHolland lavora (come cooperativa), senza scopo di lucro, basandosi sull'incontro di domanda ed offerta. Quando un compratore effettua il suo acquisto, la partita di merce acquistata, viene portata, mediante servizio di trasporto interno, generalmente entro 1 ora, nello spazio che la fiera riserva ad ogni singolo compratore. Qui di seguito, le merci vengono preparate per la vendita nazionale od esportazione. Le piante possono essere comprate anche tramite agenzia

paese identificato. L'intermediario più comune è in genere l'importatore stesso che vende sotto il marchio dell'azienda esportatrice e rappresenta dunque l'immagine dell'impresa stessa. In genere l'importatore facilita l'accesso dell'azienda al mercato, ma il proprietario delle piante comprate le commercializza come desidera, sul mercato che più gli conviene e seguendo una propria politica di prezzo; quindi, sarà utile da parte delle aziende vivaistiche sviluppare una partnership contrattualizzata con gli importatori, per beneficiare di relazioni a lungo termine.

Sono possibili altre soluzioni come, ad esempio, trattare con agenti commerciali, creare una società nel paese scelto in collaborazione magari con delle società locali (joint-ventures), la creazione di un emissario commerciale che agisca per conto dell'azienda, ecc. La scelta dell'intermediario dipende dalla strategia da sviluppare nel paese scelto.

- *Cosa presentare e a quale prezzo*

È necessario che i prodotti debbano corrispondere al cliente individuato nel mercato scelto, inoltre, è importante prevedere una presentazione della lingua del paese (etichetta, opuscoli, schede prodotto, ecc.).

Per quanto riguarda il prezzo invece bisogna prendere in considerazione diversi elementi, quali:

- il prezzo del prodotto all'uscita (*prezzo ex-works*);

- il costo di trasporto;
- il costo di sdoganamento (tasse, IVA, ecc.);
- il costo delle assicurazioni (es assicurazione per il rischio al non pagamento);
- i margini dei differenti intermediari;
- il prezzo al cliente finale.

### Il mercato europeo

Il mercato europeo abbiamo visto essere una componente fondamentale per l'export delle aziende vivaistiche fermane.

È più facile da servire rispetto a quello extra-europeo, non solo per i trasporti ma anche per le normative e la burocrazia che regolano l'esportazione e le caratteristiche dei consumatori.

I principali paesi europei in cui vengono esportate le piante verdi del nostro territorio sono: Germania, Olanda, Grecia, Bosnia, Croazia, Turchia, Francia<sup>206</sup>.

La scelta di optare per una diversificazione geografica, all'interno del mercato europeo, deriva da diversi fattori:

- esiste una sufficiente omogeneità delle aree-obiettivo per quanto riguarda le esigenze dei consumatori;

---

<sup>206</sup> [www.internazionalizzazione.regione.marche.it](http://www.internazionalizzazione.regione.marche.it).

- i prodotti commercializzati sono standardizzati e questo permette di diversificare i mercati senza incorrere in costi elevati dovuti all'adattamento dei beni in ciascuno di essi;
- nei paesi quali Grecia, Bosnia, Croazia e Turchia la domanda presenta ancora delle fluttuazioni ed un tasso di crescita contenuto, la presenza su più mercati riduce il rischio economico e permette di conseguire una maggiore stabilità e crescita del fatturato;
- l'entità dei costi di distribuzione dei prodotti è sufficientemente contenuta per la maggior parte di questi Paesi.

La principale metodologia di commercializzazione di prodotto che la maggior parte delle aziende vivaistiche picene utilizzano in questi Paesi è l'esportazione indiretta.

La scelta di questa modalità di entrata nei mercati esteri, come già accennato, è guidata principalmente dal motivo che questa è una strategia meno impegnativa, sia dal punto di vista delle responsabilità, sia da un punto di vista delle rivendite sul territorio estero perché saranno i grossisti ad occuparsi direttamente della logistica, del trasporto e della consegna e della documentazione ai consumatori finali<sup>207</sup>.

---

<sup>207</sup> S.Mariotti, L.Rabbiosi, *op.cit*, 2003.

Negli anni più recenti questa formula distributiva è tuttavia diventata un punto di debolezza per le Pmi italiane, che hanno sofferto l'impossibilità di presidiare il mercato di sbocco<sup>208</sup>.

L'idea che i giovani hanno per l'impresa Ferretti è invece quella, in futuro, di favorire soprattutto l'export diretto.

Questa tecnica seppur molto più onerosa, poiché richiede importanti investimenti di comunicazione e di rappresentanza; e impegnativa, perché necessita di un'organizzazione aziendale rivolta all'export molto efficiente, sia sotto l'aspetto logistico (trasporti, puntualità delle consegne, tempi di spedizione, ecc.) che quello burocratico (documentazione per le dogane, ecc.), risulta comunque la più remunerativa, poiché vengono eliminati gli intermediari e si ottengono margini di guadagno più alti<sup>209</sup>.

#### La strategia di marketing mix futura

Considerando quelli che sono gli obiettivi futuri che la nuova generazione intende perseguire (cambiamento di strategia produttiva e di commercializzazione) è opportuno analizzare la politica di marketing

---

<sup>208</sup> AIDEA convegno nazionale tenutosi a Trieste, *L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione*, CLUEB, Bologna, 1993.

<sup>209</sup> S.Silvestrelli, op.cit, 2012.

mix<sup>210</sup> ritenuta più efficace per l'azienda; ossia la combinazione di decisioni operative opportunamente ponderate e coordinate fra loro.

Le principali leve del marketing mix sono incentrate su quattro aree decisionali: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione (Figura 4.8)<sup>211</sup>.

Ciascuno di questi fattori è di per sé elemento “strategico” in quanto richiede un'accurata pianificazione, ma anche “tattico”, a fronte di variazioni delle condizioni ambientali si sopperisce con la sostituzione nei fattori d'offerta.

Figura 4.8



---

<sup>210</sup>Cfr cap.2 par.2.3.

<sup>211</sup> S.Silvestrelli, op.cit., 2012.

### 1. Le politiche di prodotto (Product)

Le decisioni sul prodotto riguardano le scelte relative al portafoglio prodotti dell'impresa, ossia la pianificazione e lo sviluppo di nuovi prodotti<sup>212</sup>.

L'impegno e la tradizione dell'azienda unitamente alla convinzione che le piante debbano essere l'espressione più autentica del nostro territorio possono dar origine ad una vasta gamma di prodotti.

Le tipologie di prodotti, per varietà, che l'azienda intende in futuro immettere sul mercato in base al segmento di destinazione sono:

a) fascia medio-bassa:

- arbusti;
- rampicanti;
- piante mediterranee da giardino;

Queste specie di piante rientrano nella fascia medio-bassa in quanto per la loro realizzazione richiedono decisamente meno costi rispetto a quelli della fascia medio-alta, che invece per le particolari caratteristiche che presentano e per le loro enormi dimensioni richiedono molte più cure e manutenzione, e quindi presentano anche un prezzo di vendita minore.

---

<sup>212</sup> S.Silvestrelli, op.cit, 2012.

b) fascia medio-alta:

- conifere;
- palme.

Le piante, di piccole, medie e grandi dimensioni, verranno coltivate in contenitori (Figura 4.9) visto che oggi costituiscono un punto di riferimento per l'intero mondo vivaistico europeo.

Le piante in contenitore sono indispensabili ai Garden Center per la garanzia di attecchimento che offrono, perché sono più facilmente manipolabili e possono essere vendute in tutti i periodi dell'anno. Per gli stessi motivi sono sempre più apprezzate dal mondo del paesaggismo cui garantiscono un'operatività di 12 mesi l'anno, sollevando gli operatori dall'assillo di dover ultimare le piantagioni prima della ripresa vegetativa.

A seconda dei paesi in cui le piante verranno esportate inoltre verranno create linee di prodotto particolari in base alle richieste.

Il mercato olandese, che ormai è la piazza d'affari più importante al mondo per il settore vivaistico, richiede infatti piante con forme esteticamente particolari e con innesti particolari da inviare a tutto il globo (Figura 4.9).

Figura 4.9



## 2. Le politiche di prezzo (Price)

Dopo aver osservato le politiche relative al prodotto, adesso lo studio del caso passa ad osservare come l'azienda si comporterà relativamente al prezzo.

Nella prospettiva del cliente, il prezzo rappresenta il sacrificio da sopportare per l'acquisto di un prodotto, il risultato del rapporto tra i benefici ottenibili e il valore annesso alla moneta di cui ci si deve privare<sup>213</sup>.

La politica di prezzo effettuata dall'azienda sarà sempre praticata con molta attenzione, in quanto proprio il prezzo rappresenta uno degli aspetti concreti della *mission* aziendale.

L'impresa nel primo posizionamento, ovvero quello di *fascia medio-bassa*, opererà per una politica che potremmo definire di prezzo-obiettivo, cercando di far sì che proprio il prezzo risultasse la leva chiave per invogliare il cliente a compiere l'acquisto della sua pianta piuttosto che una prodotta da un'azienda concorrente. La politica prezzo-obiettivo si basa su tre diversi aspetti e fasi:

- definizione di un prezzo di riferimento da rispettare: in questo contesto il prodotto pianta dovrà essere rivolta ad un target di

---

<sup>213</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

cliente di fascia *media-bassa*, ed il prezzo ruotare intorno ad un massimale di 9 euro. In questo caso, il prezzo di una pianta, non solo non deve superare questo limite, ma deve essere inferiore, appunto per renderlo competitivo;

- ritagliare o stabilire un margine di profitto. Questo perché i margini delle vendite di piante al segmento *medio-basso* del mercato non garantiscono profitti tanto elevati quanto quelli ottenuti dalla vendita dei prodotti rivolti ai segmenti più alti;
- fare in modo che i livelli dei costi di produzione siano sempre al di sotto del limite che garantisce quei margini a quel prezzo.

L'azienda anziché optare per un sistema di controllo dei costi tradizionale, che parte dal costo per arrivare al prezzo, utilizza lo strumento del target costing che conduce alla determinazione di un costo obiettivo a partire da un prezzo obiettivo basato sul mercato.

Ricorrendo al target costing essa terrà conto del fatto che<sup>214</sup>:

- il prezzo è fissato dal mercato in funzione delle scelte del cliente (valore percepito) e non del venditore;
- il venditore deve adeguare i propri costi aziendali al prezzo di mercato;

---

<sup>214</sup> Chiucchi M.S., Iacoviello G. e Paolini.A., Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni, G.Giappichelli editore, Torino, 2021

- per realizzare il margine di profitto desiderato necessario per mantenere e migliorare il livello di redditività del capitale investito e allo stesso tempo essere competitivi, occorre ridurre il costo del prodotto;
- la riduzione del costo del prodotto non deve penalizzare il cliente dal punto di vista del *marketing*.

Nel secondo posizionamento, quello inerente alle fasce *medio-alte*, l'azienda, sempre seguendo il metodo sopra citato, offrirà un prodotto ad un prezzo abbastanza elevato, ma molto competitivo sul mercato nazionale e non, che fa della qualità il proprio punto di forza.

Questi prodotti saranno rivolti principalmente a tutti quei consumatori, soprattutto stranieri, particolarmente appassionati al verde e disposti a spendervi molti soldi.

### 3. Le politiche di distribuzione (Placement)

La politica di distribuzione riguarda specificamente i canali di vendita dei prodotti o servizi, ossia quelli attraverso cui i prodotti e servizi sono resi disponibili per i consumatori o utilizzatori finali<sup>215</sup>.

Passando ad analizzare dettagliatamente i canali distributivi utilizzati dalle imprese vivaistiche, si è constatato che la distribuzione avviene

---

<sup>215</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

principalmente tramite la vendita indiretta attraverso il canale tradizionale, centri di giardinaggio, garden center, mercati rionali; il canale dei grossisti ed in piccola parte anche attraverso canale della grande distribuzione organizzata (Gdo).

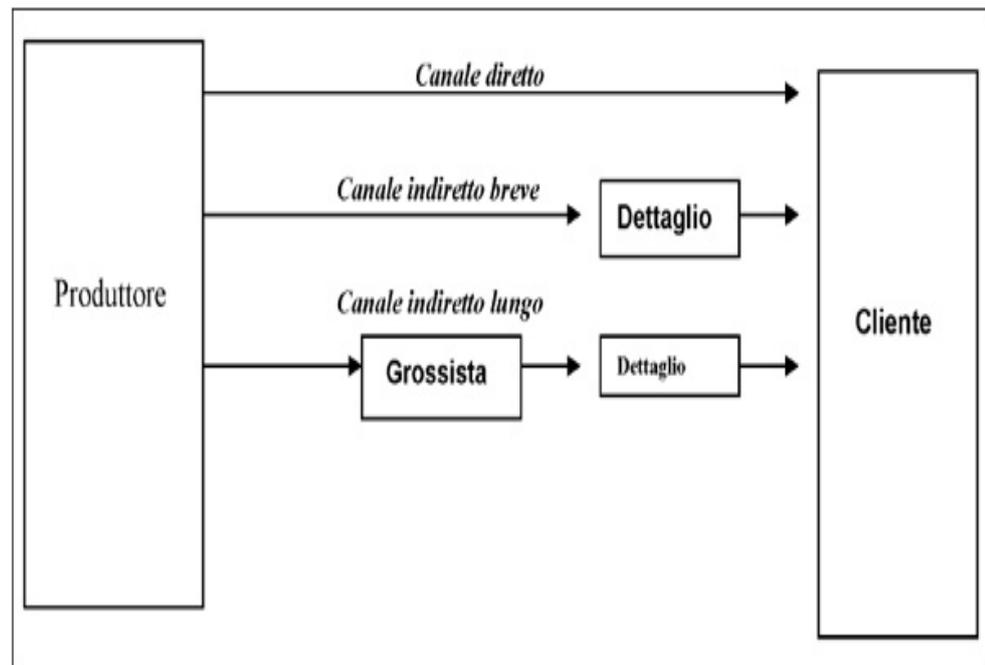
Non manca comunque in queste aziende, anche se in piccola scala, l'utilizzo dell'export diretto.

Il tipo di distribuzione su cui l'azienda Ferretti, con la nuova produzione, vuole maggiormente puntare è quella diretta, senza escludere comunque il canale indiretto. Nell'ambito locale, come ha sempre fatto, la vendita diretta dell'azienda Ferretti avverrebbe nel punto vendita adiacente alla struttura produttiva. Questa modalità di distribuzione permette di assicurare all'azienda un buon volume di affari e di avere un contatto diretto con il consumatore finale. La vendita diretta fa registrare il massimo delle entrate soprattutto nel periodo estivo, grazie alla grande affluenza di turisti che soggiornano in zona, in quanto l'azienda è ubicata nelle vicinanze di una zona balneare di attrazione turistica. Nel mercato internazionale l'idea è quella, per il futuro, di far compiere ai membri delle future generazioni, esperienze all'estero nei Paesi interessati ad importare piante affinché riescano a capire i bisogni del cliente ed instaurarvi un rapporto diretto. I vantaggi che ne deriverebbero dall'utilizzo di questo canale

sarebbero<sup>216</sup>: il maggior controllo del mercato; la gestione diretta dell'immagine e del posizionamento della propria marca e l'osservazione diretta dei comportamenti della domanda.

Il problema più evidente di questa modalità di distribuzione è legato spesso ai costi di trasporto. Quando infatti raggiungere il mercato di sbocco in un certo paese risulta troppo oneroso è bene che l'azienda utilizzi canali distributivi indiretti (Figura 4.10).

Figura 4.10 I tre canali distributivi



<sup>216</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

Questi si possono suddividere in due specie<sup>217</sup>:

- il canale indiretto corto, che è quello in cui opera un solo intermediario commerciale, ed è quello che interessa alla nostra impresa;
- il canale indiretto lungo, che è quello in cui invece operano due o più intermediari commerciali.

Lo svantaggio più grande che si presenta per questi canali, soprattutto in quelli lunghi, è che rende difficile il controllo del mercato al produttore.

I criteri guida che concorrono alla scelta del miglior canale sono<sup>218</sup>:

- 1) capacità distributiva attuale e prevista del canale: va intesa sia come quantità di produzione che gli operatori del canale sono in grado di collocare anche in chiave prospettica, presso la clientela target sia come copertura assicurabile sul territorio (regionale, nazionale ecc.);
- 2) onerosità e rischiosità del canale: intesa come margine assorbito dalla distribuzione sul prezzo praticato al cliente finale (tale valutazione però prenderà in considerazione tutte le altre variabili quali la capacità distributiva, il livello di servizio ecc.),

---

<sup>217</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

<sup>218</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

nonché la solidità economico finanziaria, principale indicatore del livello di rischio;

- 3) capacità di servizio: intesa come assistenza pre e post vendita;
- 4) disponibilità alla collaborazione: importante per aver informazioni di ritorno dal mercato;
- 5) coerenza tra posizionamento del prodotto/gamma e canale distributivo: è necessario che l'immagine del canale, esito di un insieme di attributi (servizio, assortimento, arredamento, localizzazione ecc.), sia coerente con l'offerta. Un'eventuale incompatibilità potrebbe disorientare i consumatori;
- 6) grado di informatizzazione del canale: utilizzo di supporti informativi che consentono una maggiore rapidità nella trasmissione delle informazioni.

#### 4. Le politiche di comunicazione (Promotion)

Le decisioni sulla comunicazione riguardano tutti quei segnali emessi dall'impresa ai quali viene attribuito il compito di creare fiducia e valore presso la più ampia fascia di interlocutori collocati nell'ambiente socio-economico di riferimento<sup>219</sup>. Da un punto di vista strettamente operativo, attraverso la comunicazione l'impresa deve essere in grado di far

---

<sup>219</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

conoscere la propria offerta, suscitando un apprezzamento emotivo e stimolando gli acquisti dei clienti attuali e potenziali<sup>220</sup>.

Nel mondo vivaistico è possibile distinguere diverse forme di comunicazione, alcune già consolidate (comunicazione extra-mediatica), altre più recenti (comunicazione mediatica)<sup>221</sup>.

I membri della generazione entrante sono propensi ad apportare alcune innovazioni da questo punto di vista; questi hanno in mente tre principali tipologie di comunicazione, che potrebbero rafforzare il nome dell'azienda nel mercato nazionale e diffonderlo invece in quello internazionale. Queste sono<sup>222</sup>:

### *1. La comunicazione tipica*

Riguarda tutte quelle operazioni che hanno come scopo la promozione del prodotto e della sua cultura. Tra le operazioni che l'impresa adotterà troviamo:

- l'identità visiva: biglietti da visita, timbro della società, brochure, gadget e oggettistica (penne, block notes, ecc);

---

<sup>220</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

<sup>221</sup> [www.zanichelli.it](http://www.zanichelli.it) (le industrie delle comunicazioni)

<sup>222</sup> [www.zanichelli.it](http://www.zanichelli.it) (le industrie delle comunicazioni)

- sito Internet: disponibile non solo in italiano ma anche in inglese. Il sito permetterebbe ai clienti di essere continuamente aggiornati su tutte le nuove quantità di piante che l'azienda potrebbe offrire ed inoltre permetterebbe di fare ordinazioni on line. All'idea di creare un sito adeguato all'azienda si affianca anche quella di assumere personale competente per la gestione dello stesso;
- la pubblicità su stampa specializzata destinata ai professionisti del settore;
- pubbliche relazioni;
- l'uso del *packaging* come chiave comunicazionale;
- la presenza come espositore in fiere nazionali ed internazionali come: Flower Show Istanbul, Flomart Padova, Glee Birmingham, IPM Essen, Italian Expo Erbil, Made Expo Milano, Paysalia Lyon, Salon du Vegetal – Anger, Spoga Gafa, ecc. La partecipazione a fiere è l'investimento più consistente per le piccole e medie imprese e anche più performante in senso lato per l'impresa. Oltre ad essere una vetrina per il prodotto, permette di acquisire contatti lavorativi, raccogliere

informazioni sulle tendenze ed esigenze dei mercati esteri e  
rinforza la propria immagine;

- conferenze stampa;
- le sponsorizzazioni di società sportive, come già fanno altre aziende in zona.

## 2. La comunicazione classica

Rientrano in questa categoria le attività di pubblicità e promozione effettuate sui canali e sui media più tradizionali (above the line). I canali da utilizzare potrebbero essere:

- radio;
- televisione. In particolar modo alle reti televisive locali (Tvp), regionali (Tg Marche), ecc
- stampa (quotidiani e periodici);
- cartellonistica (affissioni, manifesti, poster).

## 3. La comunicazione non convenzionale.

Nella comunicazione non convenzionale rientrano le strategie che ricorrono a metodi di comunicazione innovativi. Lo strumento di comunicazione che forse meglio si presta ad azioni di marketing non convenzionale è Internet. I principali strumenti di web marketing che i

giovani dell'impresa potrebbero utilizzare per far conoscere i loro prodotti a milioni di utenti sono:

- i blog. Può essere definito come un giornale on-line con articoli che appaiono in ordine di pubblicazione più recente. Nel blog il lettore interagisce mediante i commenti ed altri sistemi di feedback;
- i microblog: è una forma di blog che consente di pubblicare brevi messaggi (es Twitter);
- il social network: sito che consente alle persone di costruire pagine web personali, di connettersi con i vari contatti, di condividere contenuti e comunicare. I maggiori Social Network sono Facebook e Instagram.

#### Prospettive e problematiche future delle nuove strategie

Abbiamo già discusso precedentemente come il futuro di questa azienda sarà nelle mani della terza generazione, quella dei figli degli attuali imprenditori.

In vista del passaggio di potere a questa generazione l'azienda si prepara a notevoli cambiamenti produttivi, commerciali e organizzativi.

Gli sforzi che i due ragazzi oggi, affiancati dalla generazione uscente, si trovano a fare sono finalizzati essenzialmente a realizzare per il futuro una strategia di diversificazione per la "nuova" azienda.

Questa, connessa con l'esistenza di favorevoli condizioni esterne di mercato ed interne di azienda, consiste nell'investimento di capitale, anche in maniera consistente se occorre, in una politica aggressiva finalizzata all'adeguamento dei prodotti alle esigenze del mercato di riferimento oppure alle necessità imposte dalla conquista di nuovi mercati. La diversificazione può realizzarsi attraverso le seguenti opzioni<sup>223</sup>:

- la diversificazione del prodotto o meglio strategia di diversificazione omogenea. L'azienda pur volendo continuare ad operare nel settore delle piante vorrà specializzarsi nella produzione vivaistica anziché continuare con quella floreale, visti gli andamenti positivi di mercato della prima. I nuovi prodotti però, visto che sono offerti da molti concorrenti dovranno presentare caratteri di originalità tali da risultare più attraenti di quelli già commercializzati. Inoltre, l'azienda sta investendo da qualche anno nell'apertura di una nuova azienda per la produzione di olio extravergine d'oliva, e attualmente è stato investito del capitale per l'apertura di uno store all'interno del vivaio per la vendita frutta e verdura;

---

<sup>223</sup> G.Gregori, A.Perna BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità 2019

- la diversificazione di mercato. Questo tipo di strategia, qualora possa fondarsi su una solida reputazione sul mercato originale, può costituire per l'azienda un'attraente opzione strategica perché permette di sfruttare le conoscenze già acquisite riguardo alle esigenze del settore e dei clienti per utilizzarle sul nuovo segmento di mercato;
- la diversificazione geografica, che permette di continuare a sfruttare i vantaggi competitivi derivanti eventualmente dalla nuova produzione, estendendoli però su scala più vasta (passando ad esempio, da una dimensione nazionale ad una internazionale).

La scelta di una strategia del genere per il futuro è stata frutto di un'attenta analisi che tiene conto, come già sopra accennato, di due principali variabili: appetibilità del mercato e forza relativa dell'impresa.

Per quanto riguarda la prima variabile loro sono consapevoli del fatto che il settore delle piante, seppur ormai maturo e tradizionale, sia ancora un settore che presenta una buona appetibilità; all'interno di questo però è la specifica produzione di piante floreali che negli anni è notevolmente scesa, e la scelta del relativo mercato di destinazione (nazionale) dei prodotti che non fa più registrare i guadagni desiderati.

È proprio per questo motivo che, puntando sulla forza dell'impresa e sulle competenze dei familiari che vi lavorano, si vuole adeguare l'intera

struttura produttiva alla realizzazione di sole piante verdi. Sono queste che oggi nella nostra zona hanno fatto la ricchezza di molte imprese vivaistiche familiari.

A seguito della diversificazione produttiva, inoltre, si vuole attuare una diversificazione geografica che miri a far crescere l'azienda nei mercati internazionali. Quest'ultimo percorso incontrerebbe eventualmente il sostegno di molti enti del nostro territorio; che oggi più che mai spingono quelle piccole imprese, dotate di particolari capacità attraenti all'estero, ad internazionalizzarsi affinché non rimangano nell'oblio e soprattutto riescano a riprendersi dalla crisi.

Inoltre, l'azienda puntando soprattutto sulla solidità interna potrà "raccolgere" più facilmente la sfida dell'internazionalizzazione.

Le nuove proposte seppur particolarmente positive per l'azienda non sono prive di rischi.

A tal proposito i giovani sono consapevoli che una volta entrati al potere dovranno rinnovare alcuni aspetti dell'azienda familiare: dalla struttura produttiva, a quella gestionale, a quella del personale fino alla stessa cultura aziendale (per alcuni tratti).

La "nuova" impresa dovrà essere guidata secondo una prospettiva di massimizzazione dei risultati economici nel medio-lungo termine. Ciò significa che gran parte delle decisioni rilevanti, inclusa quella di esplorare

i mercati esteri, verranno prese secondo un orizzonte di lungo periodo, con la capacità di sopportare ritorni non immediati.

La partecipazione a fiere internazionali, l'adesione a progetti di internazionalizzazione proposti dalla regione, l'attività di comunicazione, l'inserimento di nuovo personale dedito all'export, alla produzione e alla gestione verranno portate avanti con costanza e vagliate non solo nel breve periodo.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, l'idea di inserire un manager esterno per una migliore maturità organizzativa e gestionale dell'impresa è segno di un miglioramento della precedente cultura aziendale che invece chiudeva "le porte" all'entrata di personale esterno al nucleo familiare nel suddetto ruolo.

Questa scelta trasformerebbe l'azienda da azienda familiare domestica a quella familiare allargata che vede coinvolti nella proprietà un maggior numero di familiari, ciascuno dei quali svolge uno o più ruoli che meglio si addicono alle loro capacità, e prevede la presenza di personale esterno alla famiglia nelle funzioni manageriali o imprenditoriali<sup>224</sup>.

Un'ultima innovazione sarà quella di confrontarsi abitualmente con chi è più avanti, anche se geograficamente lontano, ovvero con chi ha saputo

---

<sup>224</sup> G. Corbetta. op.cit., 1995.

proporre soluzioni creative, con chi ha messo a punto prodotti, servizi, strutture e meccanismi innovativi e con chi ha affermato logiche e modalità di pensiero non ripetitive.

Quello che non cambieranno, per quanto riguarda l'aspetto produttivo, sarà il fatto di puntare sulla capacità di fare qualità nel "piccolo" mantenendo sempre prezzi adeguati e offrire sempre più servizi piuttosto che ricercare efficienza attraverso la crescita dei volumi e l'abbattimento dei costi.

In un contesto come quello italiano, infatti, l'unico posizionamento ancora sostenibile è quello della massima qualità, anche per intercettare più facilmente ciò che il resto del mondo si aspetta dal *Made in Italy*.

Visto il momento di crisi che stiamo attraversando, le strategie proposte sembrano essere, a vista delle due generazioni, le migliori sia perché la nuova produzione e l'adattamento della struttura produttiva ad essa non comporterebbe l'impiego di grandi capitali, poiché l'azienda continuerebbe ad operare sempre nel settore delle piante e non solo ma anche dell'olio, sia perché ormai l'internazionalizzazione è diventata un "must" per le imprese che intendono sopravvivere sul mercato, soprattutto per quelle di piccole e medie dimensioni.

L'importante, per costruire un successo solido, è che a queste prospettive future si affianchi sempre, oltre ovviamente a fattori esterni quali lo sviluppo del mercato, del territorio, ecc, anche sani fattori umani quali

volontà, passione, competenze, collaborazione, stima e impegno della nuova generazione.

Alla luce di quanto è stato esposto nel paragrafo possiamo dire che l'azienda ad oggi ha già attraversato, il periodo che intercorre dalla nascita dell'azienda al definitivo raggiungimento della maturità organizzativa gestionale, si trova, nelle mani della generazione in entrata, a dover affrontare le restanti fasi che comportano una revisione delle strategie competitive e dell'imprenditorialità originale al fine di ristabilire e rivitalizzare uno spirito imprenditoriale, probabilmente affievolitosi, e per poter così riattivare, con nuovi prodotti e/o mercati, un secondo ciclo di vita a crescita "organica".

Le fasi previste sono fasi di transizione necessarie per passare da una semplice "iniziativa imprenditoriale" ad un'impresa "professionalizzata", che è esattamente il percorso che un'impresa familiare deve intraprendere se vuole che l'intuizione del capofamiglia, supportata in modo coinvolgente dagli altri componenti l'unità familiare (pronti a prendere il potere un giorno), si evolva in una istituzione progressivamente autonoma dal sistema familiare ed ispirata a solidi principi di managerialità.

## CONCLUSIONI

L'internazionalizzazione costituisce uno strumento indispensabile sia per la crescita sia per la stessa sopravvivenza dell'impresa, tanto più, abbiamo visto, se questa è di piccole dimensioni.

Il processo di apertura ai mercati esteri è in continua evoluzione ed espansione e sta coinvolgendo l'intera società con ripercussioni forti anche dal punto di vista culturale.

Nell'analizzare la posizione che assumono le piccole e medie imprese familiari all'interno di questo contesto competitivo emergono spesso maggiori difficoltà da parte loro rispetto alle imprese di grandi dimensioni nel realizzare una strategia di internazionalizzazione. Ciò a causa delle minori disponibilità finanziarie e della frequente carenza di conoscenze manageriali. Ciò nonostante, anche le Pmi possono operare con successo sui mercati internazionali per poter incrementare le proprie vendite e per sostenere la concorrenza di mercato.

Il carattere familiare, in termini di orientamento al lungo periodo, trasmissione di valori quali impegno e sacrificio personale, coesione e dedizione al lavoro, in genere facilita la realizzazione dell'internazionalizzazione lungo un solo vettore, quello dei mercati di sbocco, e spesso orienta l'impresa alla crescita estera occasionale anziché a quella programmata che prevede una concreta pianificazione strategica,

uno studio di mercato approfondito ed una periodica misurazione degli obiettivi.

Pur essendo rischioso procedere a generalizzazioni su questo fronte, si potrebbe quindi affermare che tale carattere sembra essere spesso di ostacolo alle forme più complesse di internazionalizzazione.

Vista la piccola dimensione e le caratteristiche tipiche delle imprese familiari (dalla struttura organizzativa alla cultura predominante), la modalità più diffusa tra questo tipo di imprese, specialmente del *Made in Italy*, per intraprendere la sfida di crescita sui mercati esteri, risulta essere l'esportazione.

Questa può essere realizzata secondo due modalità, diretta e indiretta, e con diverse caratteristiche.

Il settore specifico che è stato analizzato in questo lavoro, quello vivaistico, si è rivelato molto propenso all'esportazione, principalmente per i minori investimenti che richiede rispetto alle altre forme di internazionalizzazione e per il fatto che è lo sfruttamento del territorio di origine, in questo caso quello marchigiano, che permette alle imprese di realizzare prodotti molti richiesti all'estero.

Il tipo di esportazione a cui la maggior parte delle aziende familiari vivaistiche ricorre è quella indiretta, attraverso la quale una volta ceduti i prodotti all'interno dei confini del proprio Paese demandano ad altre

organizzazioni od operatori indipendenti da essa il compito di esportarli assumendosene tutti i rischi.

Attualmente tutte queste imprese realizzano ben l'80% del loro fatturato con l'export nei Paesi europei.

Contrariamente alle tendenze generali di questo comparto, nell'analisi del caso specifico è stata rilevata un'elevata propensione futura all'export diretto da parte dell'azienda Ferretti; che si prepara, con l'avvento della nuova generazione, per la prima volta, ad entrare in un contesto internazionale.

Per questa piccola impresa familiare del Fermano l'internazionalizzazione ormai è diventata una strategia obbligatoria da seguire, in un contesto di forte globalizzazione, per poter sopravvivere alla concorrenza e per potersi assicurare una crescita futura sfruttando l'opportunità migliore del momento.

Già ad oggi l'impresa, visti i risultati che la strategia d'internazionalizzazione ha permesso di ottenere ai suoi concorrenti e vista la possibilità che con essa si ha di crescere, si sta' attivando, con l'aiuto dei nuovi eredi, a prepararsi a questo cambiamento di strategia commerciale.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Banca d'Italia, 1994.

Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, in "L'Expansion", 1990.

A.Baltrunaite, E.Brodi, S.Mocetti *Banca D'Italia. Questioni di Economia e Finanza: assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese*. 2019.

Barlett C. A., Ghoshal S., *Transnational Management*, Irwin, Chicago, 1992.

Barnes L.B., Hershon S.A., *Transferring power in the family business*, in "Harvard business review", 1976.

Beckhard R., Dyer W.G., *Managing continuity in the family-owned business*, in "Organizational dynamics", 1983.

Bertella V., *La pianificazione del ricambio generazionale* Cedam, Padova, 1995.

Berra L., Patti L., Vitali G., *Dimensione d'impresa e strategie di internazionalizzazione: il caso del settore dell'abbigliamento*, in *Economia e politica industriale*, 1992.

Boldizzoni D., *L'impresa familiare*, Milano, Edizioni Il Sole 24 ore, 1988.

- Boswell J., *The rise and decline of small firms*, 1972.
- Bonaccorsi A., *Il sistema delle imprese calzaturiere. Struttura e strategie competitive*, Giappichelli, Torino, 1988.
- Burns T. e Stalker G.M. , *The management of innovation* , Londra, Tavistock Publications, 1961.
- Buttà C., *Il preordinamento dei processi decisori nelle imprese industriali*, Giuffè, Milano, 1984.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 1990.
- Coda V., *il problema della valutazione della strategia*, in “Economia e Management”, volume 12, 1990.
- Considi, *indagine sul rapporto tra proprietà e manager nelle imprese familiari italiane*, 1992.
- Corbetta G., *I vincoli all'operare delle imprese. Quali responsabilità per imprenditori e manager*, in La Lettera ISVI, 1992.
- Corbetta G. e Demattè C., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993.
- Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

Corbetta G., Montemerlo D., e Gnan L., *Indagine sulle imprese familiari di piccole e medie dimensioni secondo il modello Mass Mutual*, Milano, Sda Bocconi, 1997.

Corbetta G., *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea, 2005.

Cortesi A., *La crescita delle piccole imprese: fusioni acquisizioni, accordi*, G.Giappichelli, Torino, 2004.

M.Cucculelli, C.Pongelli, M.G. Caroli, *Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions*. 2016.

Daily C.M., Dollinger M.J. , *An empirical axamination of ownership structure in family and professionally managed firms* , in “ Family Business Review “ , n2 , 1992

Dell'Amore G., *Le fonti del risparmi familiare* , Milano , Giuffrè, 1962.

Depperu D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano, 1993.

Di Mascio A., *Crescita e governante nel family business: Pianificare e governare il passaggio generazionale nella discontinuità dimensionale delle impresa familiari*, Milano, Egea, 2007.

Dyer W.G., *Cultural change in family firms*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

Donnelley Robert G. , *The family business*, in Harvard business review, 1964.

Dunning J.H., *The globalization of business*, Routledge, London and New York, 1993.

Dunning J.H., *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Boston, 1996.

Enright M.J. e Ffowes-Williams I., *Local partnership, cluster and Sme globalization*, conferenza, Bologna, 2000.

Ferrero G., *Impresa e management*, Milano, Giuffrè, 1989.

Gallo M.A. , *Cultura en empresa familiar* , nota tecnica de la Divisione de Investigacion del IESE N. DGN , Barcelona, 1992 .

Gallo M.A. e Gracia Pont C., *Important factors in family business internationalization*, Family business review, 1996.

Gallo M.A. e Amat Joan M., *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del exito de las empresas familiars multigeneracionales*, Ediciones deusto, Planeta De Agostini profesional y formacion S.L. coleccion del Instituto del la empresa familiar, Barcelona, Spagna, 2003.

Gennaro P., *le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, in “sviluppo & Organizzaizone”, 1985.

George G., Wiklund J. e Zhara S.A., *Ownership and the internationalization of small firms*, in Journal of Management, 2005.

Goffee R. *Proprietorial control in family firms: some functions of “quasi-organic” management systems*, Family business review, 1991.

G.Gregori, A.Perna *BtoB marketing: il business marketing tra Teoria e managerialità* 2019.

Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, in Harvard business review, 1972.

Habbershon T.G., Williams M. e MacMillan J.C. , *A unified system perspective of family firm performance*, in Pz Poutziouris K.X. Smyrnios e S.B. Klein (a cura di), *Handbook of research on family business*, Cheltenham, Edward Elgar, 2006.

Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, in Harvard business review, 1990.

Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Milano, Etas Libri, 1989.

Johanson J., Vahlne J.C., *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*, in Journal of international business studies, 1977.

Lansberg I., *Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap*, in “Organizational dynamics, 1983.

- Lansberg I., *The succession conspiracy*, in Family Business, 1988.
- Levinson H., *Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for*, in “organizational dynamics
- Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori: costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- Marcone M.R., “*Le strategie delle imprese italiane di media dimensione: innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*”. G. Giappichelli Editore, Torino, 2017.
- Mariotti M., Multinelli M., Piscitello L., *Investimenti diretti esteri ed occupazione: l'esperienza italiana*, Rivista italiana degli economisti, 2000.
- Mariotti S., Rabbiosi L., *La crescita internazionale per le pmi. Strumenti modelli e strategie per conquistare i mercati*, AIP, 2003.
- Mariotti S., Multinelli L., *La crescita internazionale per le Pmi: strumenti, modelli e strategie per conquistare i mercati*, AIP, 2003.
- Masini C., *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1978.
- Mcgivern C., *The dynamics of management succession*, in Management decision”, 1978.
- Mele R., *L'esportazione per la piccola e media impresa: strategie e coalizioni funzionali per i settori maturi*, Cedam, Padova, 1986.

Miles R., *Adapting to technology and competition: a new industrial relations system for the 21<sup>st</sup> century*, in California management review, 1989.

Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Milano, Egea, 2000.

Mussolino D., *L'orientamento al valore dell'impresa familiare. Commento ai dati della ricerca sul campo*, in E. Viganò ( a cura di), *la sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Padova, Cedam, 2006.

Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1979.

O'Cass A. e Julian C., *Examining firm and environmental influence on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters*, European journal of marketing, 2003.

Okoroafo S.C., *Internationalization of family businesses: evidence from northwest ohio*, Usa, in Family business review, 1999.

Onida P., *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1954.

Penrose E. T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell, 1959.

Piantoni G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas libri, Milano, 1990.

- Porter M. E , *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York, Free press, 1985.
- Porter M.E., *Competition in Global industries*, Harvard University Press, Boston, 1986.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, in HBR, 1990.
- Preti P., *L'organizzazione della piccolo impresa*, Milano, Egea, 1991.
- Propersi A., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, AIDEA, il Mulino, Bologna, 2008.
- Romiti C., *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.
- Schillaci C.E., *I processi di transazione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, G.Giappichelli, Torino, 1990.
- Schillaci C.E. e Faraci R. *Managerializzazione del governo d'impresa e ruolo degli investitori istituzionali nell'accelerazione dello sviluppo delle imprese familiari italiane*, in Sinergie, 2001.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N: e Buchholtz A.K., *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, in Organization science, 2001.
- Sharma P., Chrisman, J.J. e Chua, J. H. , *strategic management of the family business: past research and future challenges*, in "Family Business Review" , 1997.

Sharma ,P. e Irving,G. , *Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes*, School of business and economics, Wilfrid Laurier University, 2002.

Sharma P., *An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future*, in “Family business review”, 2004.

Shein H.E., *Organizational culture an Leadership*, San Francisco, Josy-Bass publishers, 1985.

Silvestrelli S., *Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche*, Esculapio, Bologna, 2001.

Silvestrelli S., *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, G.Giappichelli, editore, Torino, 2003.

Silvetrelli S., *Decisioni strategiche di impresa*, Esculapio, 2012.

Sorci C., *Le operazioni straordinarie come strumenti per lo sviluppo delle aziende*, Milano, Giuffrè, 2006.

Tiscini R. ,*Il valore economico delle aziende di famiglia. Dinamiche di formazione e criteri di stima nelle aziende di dimensione minore*, Milano, Giuffrè,2001.

Tomaselli F., *testimonianza: il rulo della Friulia S.p.a. nella internazionalizzazione delle imprese*, in pubblicazioni Accademia italiana

di Economia aziendale: L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione, Clueb, Bologna, 1993.

Tomaselli S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari*, Milano, Giuffrè, 1996.

Tomaselli S. (a cura di C. Sorci), *Il patto di famiglia quale strumento per la gestione del rapporto famiglia-impresa*, Giuffrè editore, Milano, 2006.

Usai G., Velo D., *Le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola editore, Milano, 1995.

Varaldo R., *La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale*, in Dioguardi (a cura di) *Sistemi di imprese le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, Etas , 1994.

Viganò E. (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Padova, Cedam, 2006.

Ward J.L., "The special role of strategic planning for family business", in *Family Business Review*, 1987.

Ward J.L., *Di padre in figlio- Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, F. Angeli, Milano, 1990.

Zahra S.A., *Entrepreneurial risk taking in family firms*, in *Family business review*, 2005.

Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1957.

Zucchella A., Maccarini M.E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè editore, Milano, 1999.

Zucchella A., C. Pepe., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane: contributi di ricerca*, Bologna, il Mulino, 2009.

## SITOGRAFIA

[www.Agricoltura.it](http://www.Agricoltura.it)

[www.agraria.org](http://www.agraria.org)

[www.contributimarche.it](http://www.contributimarche.it)

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

[www.ice.it](http://www.ice.it)

[www.internazionalizzazione.regione.marche.it](http://www.internazionalizzazione.regione.marche.it)

[www.zanichelli.it](http://www.zanichelli.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

## **RINGRAZIAMENTI**

Nella stesura di questa tesi, è stato per me fondamentale il supporto di tante persone: senza il loro aiuto il mio lavoro non sarebbe stato così completo e il mio percorso sarebbe stato sicuramente più difficile.

Desidero ringraziare il professor Marco Cucculelli, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi, e per l'aiuto fornito durante la stesura.

Un sentito ringraziamento va poi ai miei genitori e ai miei nonni, le persone che amo di più al mondo che con il loro sostegno morale ed economico, mi hanno permesso di raggiungere questo importante traguardo, mi hanno motivato a dare il meglio di me, senza di loro oggi non sarei qui.

Desidero inoltre ringraziare le mie sorelle, e i miei zii per tutto l'aiuto e la pazienza che hanno mostrato nei miei confronti sia nel percorso universitario precedente che in questo; in particolare ai miei zii devo la possibilità che mi hanno dato di realizzare questa tesi incentrata sullo studio della loro azienda di famiglia.

Un ringraziamento speciale va alla mia seconda famiglia Alessandro, Giulia e Michele e Aurora che mi hanno sostenuto sin dal primo giorno d'inizio di questo percorso, dandomi la forza anche quando non riuscivo,

per avermi sostenuto con costanza e per essere sempre al mio fianco a loro devo tutto.

Desidero ringraziare la mia coinquilina e migliore amica Giulia che mi ha spronato, con lei ho condiviso i momenti più belli dal fare serata al fare nottata il giorno prima di un esame, nell'accompagnarmi a sostenere l'ultimo esame, abbiamo condiviso gioie e dolori di questo percorso universitario, grazie davvero.

Inoltre ringrazio Simone, Alessandro e Caterina anche se mi hanno sostenuto a metà di questo percorso sono stati molto importanti per me, mi hanno accompagnato nei momenti nei momenti in cui avevo più bisogno, i loro messaggi e avvolta anche la loro presenza nei giorni d'esame, loro erano lì ad aspettarmi per festeggiare, soprattutto un grazie a Simone che senza le sue minacce negli ultimi esami non mi sarei nemmeno presentata; vorrei ringraziare Tommaso, Sebastiano, Laetitia con loro ho scoperto cosa vuol dire la vita universitaria mi hanno accompagnato in tutto dal fare serata il giorno prima dell'esame dall'ospitarmi dopo il terremoto ecc. non finirò mai di ringraziarvi; infine vorrei ringraziare il mio gruppo rocce con la quale sono cresciuta mi hanno accompagnato dal primo all'ultimo anno di università ci sono sempre state grazie di tutto.