



Dipartimento di Impresa e Management Cattedra: Strategia d'impresa

“LA FAMIGLIA: PUNTO D’INCONTRO TRA TRADIZIONE ED INNOVAZIONE NEL
SETTORE SARTORIALE NAPOLETANO”

RELATORE:
Enzo Peruffo

CANDIDATO
Viviana Morgillo
Matr: 660291

CORRELATORE
Alessandro Marino

INDICE

Introduzione

Capitolo primo:

IL FAMILY BUSINESS E LE SUE CARATTERISTICHE

1.1 Il modello del Family Business

1.2 Definire l'impresa di famiglia

1.3 Il passaggio dall'impresa di famiglia al family business

1.4 Il "Business in the Family" e la "Family in the Business"

1.5 Il Family Business in Italia

1.6 Il made in Italy nelle imprese familiari

1.7 Le strategie competitive nel family business

1.8 Le strategie economico-finanziarie nel family business

1.9 Le strategie organizzative nel family business

1.10 Le strategie istituzionali nel family business

Capitolo secondo:

LA FAMIGLIA COME PUNTO D' INCONTRO TRA TRADIZIONE ED INNOVAZIONE

2.1 La famiglia in azienda

2.2 La struttura della famiglia

2.3 Le fasi del ricambio generazionale

- 2.4 Il ricambio generazionale tra tradizione ed innovazione
- 2.5 Family Business e Family Continuity
- 2.6 Continuità e corporate governance
- 2.7 Passare l'impresa alla nuova generazione?
- 2.8 L'intergenerazionalità e la capacità innovativa del Family Business
- 2.9 Il passaggio generazionale come tappa fisiologica: evitare la trappola del fondatore

Capitolo terzo:

LA METODOLOGIA DI RICERCA

- 3.1 Cos'è la ricerca qualitativa?
- 3.2 Disegno della ricerca qualitativa
- 3.3 Rilevazione dei dati
- 3.4 Analisi dei dati
- 3.5 Organizzazione dei dati
- 3.6 Interpretazione dei risultati.

Capitolo quarto:

CASE STUDIES ED INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

- 4.1 La sartoria Napoletana
- 4.2 Sartoria DALCUORE
- 4.3 Sartoria E.MARINELLA

4.4 Sartoria ISAIA & ISAIA

4.5 Sartoria RUBINACCI

4.6 Sartoria BENCIVENGA

4.7 Sartoria KITON

4.8 Risultati della ricerca e strategie innovative

4.9 Momenti in azienda

Conclusioni

INTRODUZIONE

L'argomento centrale del presente lavoro di tesi è il Family Business; tale scelta è dettata dal fatto che essa è una realtà imprenditoriale che domina l'Italia e in particolare il meridione dal momento che all'interno di tale elaborato è analizzato il settore della sartoria napoletana.

L'obiettivo di tale elaborato è rispondere al presente quesito vale a dire "se la realtà del Family Business può essere innovativo pur rispettando il suo passato."

Per rispondere al quesito è utilizzato il metodo della ricerca qualitativa. Infatti, dopo aver definito il disegno di ricerca, si sceglie la strategia operativa da adottare ossia l'intervista diretta strutturata. Pertanto, gli amministratori delegati di sei aziende campane leader nel settore sartoriale come (Dalcuore, Marinella, Rubinacci, Bencivenga, Isaia e Kiton) sono sottoposti a tale intervista, attraverso la quale è possibile raccogliere i dati, che vengono poi analizzati, organizzati e interpretati.

Il tutto si è svolto attraverso degli incontri grazie ai quali si è posta in essere sia un'interazione psicologica che un'interazione fisica con le presenti aziende.

Dunque, il presente lavoro di tesi si compone di due strutture distinte ma interconnesse, infatti la prima parte (cap.1 cap.2) ha carattere prevalentemente teorico e descrittivo mentre la seconda parte (cap.3 cap.4), ha carattere prettamente empirico.

Nello specifico, nel primo capitolo, è descritto il sistema del family business partendo dalla definizione di impresa di famiglia e proseguendo con l'analisi del passaggio dal "Business in the family" al "Family in the business" si riesce ad evidenziare l'importanza di tale fenomeno nel contesto italiano. Infine, sono analizzate le diverse strategie che si possono attuare all'interno di un'azienda familiare in particolare le strategie competitive, economico finanziarie, organizzative e quelle istituzionali.

Nel secondo capitolo, è descritto il ruolo della famiglia all'interno dell'azienda, le sue caratteristiche e composizione, evidenziando il legame del passaggio generazionale con la tradizione e l'innovazione aziendale; infatti, al centro di tale capitolo vi è il concetto della "Family Continuity".

Come detto in precedenza, la seconda parte ha un carattere prettamente empirico infatti il capitolo terzo è dedicato alla descrizione del metodo di ricerca utilizzato, analizzando tutte le sue fasi(disegno della ricerca, raccolta dei dati, analisi dei dati, organizzazione dei dati ed interpretazione dei risultati) e in particolare lo strumento di ricerca che è stato utilizzato vale a dire l'intervista diretta strutturata.

A seguire, il capitolo quarto è dedicato ad un'indagine compiuta su di un campione di sei imprese familiari al fine di pervenire a dei risultati per rispondere al quesito su cui si poggia il presente lavoro. Tale capitolo, si compone in primis di un'analisi del settore della sartoria napoletana succeduta da un'analisi delle sei aziende e infine, sono posti in evidenza i risultati della ricerca.

Al termine dell'elaborato di tesi vi sono delle foto che rappresentano momenti in cui è stata svolta la presente analisi presso le aziende.

Capitolo primo:

IL FAMILY BUSINESS E LE SUE CARATTERISTICHE

“With a family business the challenge is to combine the most rational of business with the most emotional world of family”

Chase Peterson-Withorn, ForbesStaff

La prima parte di tale elaborato sarà dedicata alla descrizione del family business partendo dalla definizione di impresa di famiglia e analizzando la presenza della componente familiare in azienda. A ciò, seguirà la descrizione del contesto italiano e della presenza delle aziende di famiglia nel *made in Italy*. Infine, si porrà l'attenzione sull'aspetto strategico ed in particolare sulle diverse strategie attuate in un'azienda familiare. In particolar modo, saranno analizzate le strategie competitive, le strategie economico finanziarie, le strategie organizzative e quelle istituzionali.

1.1 IL MODELLO DI FAMILY BUSINESS

Il Family business è un sistema che si caratterizza per la presenza di tre elementi, ovvero famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore; tali elementi devono interagire in modo tale da garantire lo svolgimento dell'attività aziendale, richiamando la sinergia e l'interazione tipiche di un sistema vivente composto da tre petali, quale ad esempio quello di un fiore.¹

Il Family Business necessita che le sue attività siano coordinate in modo tale da guidare e da controllare l'operatività; deve avere una gestione basata sulla qualità in

¹ ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano

modo tale da garantire che il servizio oppure il prodotto familiare offerto, patrimoniale o aziendale, soddisfi non solo i requisiti della famiglia ma anche quelli degli stakeholder. Gli elementi che caratterizzano il sistema del family business hanno subito cambiamenti ed evoluzioni a partire dal dopoguerra. E' cambiata l'importanza attribuita ai legami familiari, sono mutati i valori su cui è basata la famiglia ed in particolar modo, si sono radicalmente trasformate le abitudini e le attitudini delle nuove generazioni. Attualmente un numero esiguo di figli decide di intraprendere l'attività di famiglia in quanto, la sfiducia dettata dall'attuale contingenza storica ed economica, dissuade loro dall'assumere forti responsabilità. Allo stesso tempo, la presenza della nuova generazione all'interno dell'azienda rappresenta un valore aggiunto, in quanto apporta nuova conoscenza e abilità che permettono di proiettare l'azienda verso le sfide del futuro.

Da questo punto di vista, la famiglia in azienda rappresenta un fattore di arricchimento. L'azienda di famiglia, secondo elemento di tale sistema, può avere sia dei pro che dei contro; da un lato può essere favorevole in quanto i membri dell'azienda, agendo in un contesto familiare, possono sentirsi più autonomi, più flessibili, più propensi al rischio e più predisposti alla realizzazione delle proprie ambizioni puntando su un processo decisionale più rapido; dall'altro lato, far parte di un'azienda familiare, può comportare l'insorgere di conflitti riguardanti il passaggio generazionale e le strategie da attuare, a ciò potrebbero aggiungersi difficoltà nel reperire credito e nuovi soci e nella commistione tra patrimonio aziendale e personale.

Infine, l'ultimo elemento del sistema Family Business è il patrimonio; quando si parla di patrimonio, si fa riferimento al patrimonio mobiliare, immobiliare, a quello di liquidità oppure a quello intangibile. Attualmente le aziende familiari tendono a concedere più spazio alla conoscenza e all'apporto innovativo delle nuove generazioni; si tratta di un contributo che punta a fare impresa in modo evolutivo, attuando strategie di innovazione con particolare riferimento a quelle di marketing e comunicazione.² Secondo le statistiche dell'AIDAF (Associazione Italiana Delle Aziende Familiari) in Italia, ci sono circa 798.000 aziende di famiglia

² ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano

³ciononostante, esse rappresentano ad oggi una realtà ancora poco studiata. A partire dal 1990 molti studiosi ed esperti di attività imprenditoriali familiari iniziarono a concentrarsi su questa tipologia di impresa, senza però mai analizzare in modo capillare questa nuova realtà. Non era semplice comprendere le potenzialità, così da dare agli imprenditori delle notizie utili per prendere decisioni sull'azienda, sulla sua gestione familiare e sul relativo patrimonio personale; il family business risulta essere una realtà complicata nella sua essenza in quanto frutto dell'intreccio di entità diverse.

Infatti, si evince che il rapporto tra azienda e famiglia può essere anche caratterizzato da divergenza in quanto, la presenza dei familiari in azienda può comportare l'emergere di implicazioni di carattere emotivo-relazionale che condizionano il funzionamento della stessa realtà aziendale. Ma, allo stesso tempo, la famiglia è il fattore vincente, la strategia che dà successo all'azienda. Da ciò, si deduce che il family business risulta essere un sistema molto particolare, composto da tre ingranaggi, l'azienda che ruota insieme ad un altro (la famiglia), a cui se ne aggiunge un altro ancora (il patrimonio dell'imprenditore). Tali ingranaggi si muovono insieme con velocità e diametri diversi.

Considerare il Family Business come un sistema significa che, all'interno dei tre elementi che compongono l'azienda di famiglia (famiglia, patrimonio e azienda), si devono considerare i soggetti che vengono coinvolti, le loro motivazioni nell'agire, il contesto all'interno del quale operano ed infine le interazioni diverse che si vengono a creare tra loro. Per tale motivo, nell'analisi del modello di Family Business non si può prescindere dall'individuazione delle relazioni che si instaurano tra i diversi soggetti con i loro diversi comportamenti in quanto, il futuro del modello del capitalismo familiare va rintracciato nella ricerca di equilibrio tra patrimonio, azienda e famiglia. Dall'assenza di tale equilibrio può derivare il fallimento di aziende considerate valide ma eventualmente sbilanciate sul versante famiglia o patrimonio.

³ www.aidaf.it

Quindi, la realtà del Family Business presenta poche certezze, ragion per cui risulta utile chiedersi: “Quando si parla di impresa di famiglia a cosa ci si riferisce?”⁴

1.2 DEFINIRE L’IMPRESA DI FAMIGLIA

Definire l’impresa di famiglia, è molto più complesso di quanto si possa pensare. Quando si parla di imprese di famiglia ci si può allo stesso tempo riferire ad una pizzeria napoletana, ad una s.p.a padana, così come ad attività artigianali e commerciali di altro genere. Al loro interno, in relazione agli elementi che le caratterizzano, è possibile individuare fenomeni peculiari quali: tensioni e conflitti, la presenza di coniugi invadenti, comportamenti che suggeriscono approcci “dittatoriali” o di anarchia aziendale. Non a caso le imprese di famiglia sono state anche definite come “un ginepraio di variabili economiche, relazionali, di forma ed oggetto, in mezzo al quale si muove con attenzione -per non pungersi e non versare sangue - l’imprenditore familiare, per raccogliere le preziose bacche che tanto profumano e che verranno date alla sua casa e alla sua famiglia”⁵. Ogni impresa familiare rappresenta un mondo a sé in quanto, si differenzia dalle altre family business per lo stato di sviluppo raggiunto, per la dimensione, per il settore di cui si occupa e in particolar modo per la governance aziendale. Essendo ogni realtà un mondo a sé, non è così semplice dare una definizione univoca di Family Business in quanto, non esistono criteri univoci che possono essere utilizzati per indentificare una realtà familiare; a ciò si aggiunge il fatto che a tale criteri non sono stati attribuiti dei pesi in relazione ai quali poter, eventualmente effettuare una ponderazione. Inoltre, sono Family business non solo le famiglie di imprenditori ma anche famiglie di medici, architetti, notai, avvocati così come professionisti nel mondo dello spettacolo, della cultura e dell’arte. Quindi, quando si parla di family business, si fa riferimento agli imprenditori che a loro volta possono differenziarsi per le loro dimensioni (piccoli, medi e grandi), ai diversi professionisti iscritti agli

⁴ ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell’imprenditore*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano

⁵ ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell’imprenditore*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano

appositi albi, ai professionisti manager e finanziari non iscritti agli albi ed infine vi sono i professionisti dello sport, della cultura e dello spettacolo.

In questo modo, il Family Business risulta essere un fenomeno esteso che interessa un numero più ampio di utenti. Analizzando l'impresa familiare anche da un punto di vista giuridico, il legislatore ha ritenuto opportuno dare una definizione di imprenditore nell'art 2082 c.c. il quale afferma che "l'imprenditore è colui il quale esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi"⁶. Mentre, il concetto di impresa familiare è stato introdotto all'interno del nostro ordinamento dalla riforma del 1975 del diritto di famiglia (legge 151/1975) in questo modo l'impresa familiare viene definita come "l'attività economica alla quale collaborano, in modo continuativo, il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo, qualora non sia configurabile un diverso rapporto"⁷.

Quando si parla delle imprese di famiglia esse, vengono raffigurate dall'intreccio tra il sistema famiglia (family) ed il sistema azienda (business). In particolar modo si pensa alla presenza di uno o più nuclei familiari, legati da affinità e parentela, che arrecano all'azienda le funzioni di direzione, l'imprenditorialità, le garanzie, il capitale di credito e il capitale di rischio.⁸ In questo modo, si mettono in evidenza gli aspetti tipici di un Family Business quali l'unione tra valori familiari e valori aziendali, maggiore presenza del nucleo familiare negli organi decisionali, incidenza delle vicende familiari all'interno delle decisioni aziendali, l'influenza dei membri della famiglia sui processi di successione e il lavoro svolto dai membri della famiglia in azienda. Questa, può essere considerata una definizione ampia di Family Business la quale corrisponde alla definizione che è stata fornita da Shillacci (1990) e Corbetta (1995) e ripresa anche da Dyer (1986) il quale descrive l'impresa familiare come un nucleo familiare che influenza sia la proprietà che la gestione; quest'ultima definizione è utilizzata anche da Beckhard (1983), Stern (1986), Hollander ed Elman (1988), Aronoff e Ward (1990). Secondo altri, come Daily e

⁶ <http://www.dirittoprivatoinrete.it/impresa/imprenditore.htm>

⁷ www.dirittoprivatoinrete.it/impresa/impresafamiglia

⁸ ZOCCHI W., (2012), *Profili economici aziendali del "Family Business"*, G.Giappichelli Editore, Torino

Dollinger (1992) la definizione di impresa di famiglia può essere data solo attraverso un'analisi dettagliata dei legami familiari infatti essi affermano che un'impresa viene considerata familiare se all'interno della gestione o del Cda sono coinvolte almeno due persone con lo stesso cognome che hanno legami con il proprietario dell'azienda.⁹ Nell'analisi della letteratura in materia di Family Business, è emerso che esistono diverse definizioni di Family Business influenzate da quattro diverse macro-aree ossia: la proprietà e il controllo, il numero dei familiari all'interno dell'organo gestionale, le generazioni succedutesi ed infine il coinvolgimento dei membri della famiglia all'interno del management.

Per quanto concerne la prima macroarea in essa, rientrano le definizioni di Astrachan, Shander (1996 poi 2002) e Barnes e Hershon (1976) in cui l'azienda familiare è collegata solo all'aspetto proprietario infatti, in questo caso un'azienda viene considerata familiare in base alla quota capitale che la famiglia detiene all'interno della società.

Invece, per quanto concerne la seconda macroarea, ossia il numero dei familiari all'interno dell'organo gestionale essa, pone attenzione alla gestione vera e propria; in tale contesto ci si può riferire alla definizione di Davis e Tagiuri (1985) che pone l'attenzione in particolar modo al numero dei familiari presenti in un Cda, nell'organizzazione e nella pianificazione strategica. Invece, per quanto concerne la terza macroarea, la definizione di Family Business risultata basata sul passaggio generazionale, in quanto un'azienda viene considerata familiare se vede la successione di più generazioni. In merito a ciò due studiosi Donnelly e Ward (1964) si sono interrogati sul numero delle generazioni che si succedono e sul loro modo di gestire. Infine, l'ultima macroarea con Chrisman, Chua e Sharma evidenzia l'aspetto pratico della gestione di un'azienda ossia il numero dei familiari-manager all'interno dell'impresa.

Di fronte a tutte queste definizioni, la Commissione Europea ha posto in essere un progetto, nel 2009, che ha coinvolto studiosi ed esperti di tutti i paesi dell'UE con l'obiettivo di indagare ed analizzare il Family Business europeo evidenziandone le

⁹ ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano

caratteristiche, iniziative ed esigenze. La Commissione Europea attraverso questo progetto ha individuato circa 90 definizioni differenti tra uno Stato e l'altro ma anche all'interno dello stesso Stato.

Di fronte a tale varietà, la Commissione ha cercato di fornire una definizione che riuscisse a raccogliere in sé gran parte degli elementi caratterizzanti le diverse concezioni di Family Business, secondo la Commissione “Un'impresa di qualsiasi dimensione è un family business se la maggioranza dei diritti di voto è in possesso della persona/persona che hanno acquisito il capitale dell'impresa oppure del coniuge, dei parenti o dei figli, se la maggioranza dei diritti di voto sono diretti o indiretti, se almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa; inoltre le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato l'impresa o la ha acquisita o i loro familiari o i discendenti posseggono il 25% del diritto di voto”¹⁰ Da ciò si evince che la definizione di Family Business elaborata dalla Commissione Europea poggia su tre pilastri fondamentali: famiglia, azienda e proprietà; l'azienda di famiglia, di conseguenza, trova una rappresentazione fedele nel “modello a tre cerchi” (Tagiuri e Davis,1982). Secondo questo modello l'azienda familiare viene rappresentata dalla sovrapposizione di tre cerchi e ogni singolo membro si può collocare o all'interno di un cerchio o nell'intersezione di più parti, perseguendo i propri obiettivi e assumendo determinati comportamenti. Questo modello, è composto da tre cerchi: vi è un cerchio nominato “ownership” in cui vi sono i proprietari dell'azienda, poi vi è un cerchio nominato “family” in cui vi sono tutti i membri della famiglia ed infine vi è un ultimo cerchio denominato “business” all'interno del quale è collocato il management. I ruoli dei diversi membri dell'azienda non sono ben definiti all'interno di questo modello infatti, se si rivolge l'attenzione alle aree di sovrapposizione emerge una distinzione tra familiari attivi e non attivi.¹¹ Questa parte sarà approfondita nel capitolo secondo.

Molto spesso, quando si parla di impresa familiare, si fa riferimento alla piccola e media impresa ossia alle PMI, ma ciò non corrisponde alla realtà in quanto, la

¹⁰CORBETTA G., (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

¹¹DI STEFANO H., (1999), *La gestione delle aziende familiari, i modelli di funzionamento e dinamiche strategiche*, Giappichelli, Torino

dimensione di un'azienda non ha un ruolo di per se stesso. Le fattispecie sono varie, difatti ci sono casi in cui le piccole imprese hanno una configurazione familiare ma, esistono anche aziende monofamiliari in cui la famiglia viene sovrapposta all'impresa, oppure esistono public companies in cui vi sono tante famiglie che, detengono quote di capitale limitato e non svolgono nessun tipo di controllo; alle tipologie succitate possono essere aggiunte le imprese miste solitamente di media dimensione dove i capitali privati si mescolano con capitali esterni di banche ed istituzioni e all'interno della governance vi sono solo imprenditori. Da ciò, si deduce, che l'attributo "familiare" viene utilizzato solo per indicare il genere dell'impresa e pertanto non deve essere considerato nel suo significato assoluto in quanto come sosteneva anche Giovanni Agnelli "*Le imprese nascono con le famiglie. Tutte. Si tratta poi di vedere quanto durano*". E' proprio con la dinastia degli Agnelli che nasce un modello particolare di capitalismo familiare, ovvero un modello contraddistinto di aziende che esprimono la propria leadership, pur non detenendo quote di maggioranza, attraverso la nomina della governance. Questo è il caso della famiglia Agnelli, che rappresenta un modello di impresa familiare non PMI ma pur sempre rientrante nel modello del family business. Considerando nel dettaglio le dimensioni delle aziende familiari, esse possono essere classificate in cinque categorie; vi è l'impresa familiare padronale che ha una dimensione molto piccola ed è caratterizzata da una gestione semplice e accentrata, ad essa si può aggiungere l'impresa padronale allargata che ha una dimensione piccola e all'interno della gestione oltre alla presenza di collaboratori interni vi sono anche dei collaboratori esterni e, l'impresa pseudo manageriale che ha una media dimensione ed è spesso caratterizzata da difficoltà di governance; oltre a questi tre tipi di imprese, vi è l'impresa manageriale evoluta di grande dimensione con una gestione strategica caratterizzata dalla presenza di consulenti esterni ed infine l'impresa manageriale sofisticata di grandissime dimensioni caratterizzata da una gestione totalmente delegata.¹² La diversa dimensione di un'azienda familiare è influenzata da tre variabili quali, il fatturato, il numero dei dipendenti e il valore aggiunto. In base a queste tre variabili le imprese familiari possono distinguersi in

¹² MIGLIETTA.N. (2009), *Family Business, in Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova

impresa familiare domestica, impresa familiare tradizionale, impresa familiare allargata e impresa familiare aperta. L'impresa familiare domestica è un'impresa di piccole dimensioni caratterizzata da una proprietà assoluta e stretta dove i familiari costituiscono organi della direzione e consigli di amministrazione, inoltre vi è l'impresa familiare tradizionale di dimensioni medie caratterizzata anch'essa da una proprietà assoluta e stretta in cui i familiari costituiscono consigli di amministrazione e gli organi della direzione sono misti invece, l'impresa familiare allargata è anch'essa un'impresa dalle medie dimensioni caratterizzata da una proprietà allargata dove i familiari insieme ad altri costituiscono consigli di amministrazione che sono misti come gli organi della direzione infine, vi è l'impresa familiare aperta di medie dimensioni caratterizzata dalla presenza dei familiari negli organi di direzione e nel possesso dei capitali.¹³

1.2 IL PASSAGGIO DALL'IMPRESA DI FAMIGLIA AL FAMILY BUSINESS

Come è emerso in precedenza, l'impresa familiare è il frutto della sovrapposizione di tre elementi costitutivi: la famiglia, l'azienda e il patrimonio; questi tre elementi, tra i quali si crea necessariamente un'interazione, hanno caratteristiche varie e differenti tra loro. La famiglia può essere costituita da due elementi quali i familiari indiretti e i familiari stretti, l'azienda invece può essere una holding, un'azienda di capitale, immobiliare o d'opera. Infine vi è il patrimonio che può essere composto da obbligazioni, partecipazioni, marchi, brevetti, rendite, oppure può essere considerato un patrimonio immobiliare, di liquidità o un patrimonio di opere d'arte. Quindi, il Family Business può essere rappresentato metaforicamente da una margherita composta da vari petali, ognuno dei quali rappresenta i diversi elementi in cui si suddivide un singolo elemento.¹⁴ A questo punto, con l'azienda e il

¹³ CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P., (1999), *Defining the Family Business by behaviour, in Entrepreneurship Theory and Practise*

¹⁴ ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Editore Il Sole 24 Ore, Milano

patrimonio si realizza il passaggio da impresa familiare a Family Business come sistema.

Il successo del Family Business e in particolare del capitalismo familiare deriva dall'equilibrio che esiste tra i tre diversi elementi (famiglia, azienda e patrimonio). L'equilibrio tra famiglia e patrimonio garantisce a sua volta anche l'equilibrio aziendale, difatti se in famiglia ci sono conflitti oppure se il patrimonio non è tutelato adeguatamente, nessun tipo di riorganizzazione aziendale può portare a risultati positivi. Nelle realtà familiari spesso, gli elementi non sono in equilibrio e si possono presentare tre situazioni diversi quali: caso azienda, caso patrimonio e caso famiglia.

Per quanto concerne il Caso Azienda, esso è caratterizzato da ingenti investimenti, un buon avviamento, assenza di debiti, pochi asset patrimoniali, assenza di contrasti tra la famiglia e con l'imprenditore despota, ed infine dall'assenza del passaggio generazionale all'interno dell'azienda. Invece, per quanto concerne il Caso Famiglia in questa situazione la governance familiare è caratterizzata da sfide, competizioni e conflitti latenti.

Infine vi è il Caso Patrimonio in cui la famiglia non è molto coesa e vi è un arricchimento personale attraverso l'azienda, la quale risulta essere caratterizzata dalla spartizione immediata del patrimonio e dal poco interesse per la governance.¹⁵ Questi tre casi possono trovarsi in due situazioni diverse, una situazione in cui regna la tranquillità e la serenità familiare e una seconda situazione caratterizzata da una conflittualità familiare, in cui vi sono familiari pretenziosi che non vogliono impegnarsi e che sono causa di problematiche del Family Business. Nella prima fase del Family Business, quando vi è il passaggio dell'assetto proprietario e del controllo della gestione dai fondatori agli eredi, il 7% delle aziende vengono cedute a terzi inoltre, soltanto il 13% delle aziende familiari di seconda generazione viene trasferito ai familiari di terza generazione invece, meno del 3% registra un vero e proprio sviluppo durante questo passaggio. All'interno del ciclo di vita del Family Business, il momento critico, è quello del passaggio dalla seconda generazione alla terza in quanto, si passa da un assetto proprietario concentrato, composto da

¹⁵CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egeaa, Milano

familiari tutti attivi in azienda ad un assetto proprietario frammentato con soci che hanno un legame minore con l'azienda.¹⁶

1.3 IL “BUSINESS IN THE FAMILY” E LA “FAMILY IN THE BUSINESS”

Un'impresa di famiglia deve essere gestita con tanto coraggio e pazienza, queste sono le caratteristiche necessarie che bisogna avere per avviare l'impresa verso il successo e soprattutto per farla crescere in un mondo come quello attuale globalizzato, avanzato, competitivo e dominato dalla tecnologia. Tra l'imprenditore e l'azienda che gestisce, si viene a creare una vera e propria sinergia; l'azienda diventa parte della sua stessa vita. L'imprenditore vive l'impresa non solo come un'attività produttiva finalizzata al profitto

ma come una conferma della propria identità in quanto, l'investimento affettivo e psicologico diventa fondamentale. Il legame tra l'azienda e l'imprenditore diventa tanto stretto quanto più la realtà aziendale è piccola in quanto, la persona dell'imprenditore si fa impresa e l'impresa si fa persona in modo tale da unire la vita svolta in azienda con la vita dell'imprenditore/persona.

In questo modo, l'impresa si umanizza; infatti l'imprenditore decide di instaurare un rapporto di fiducia con i clienti, con i fornitori e con i singoli lavoratori così che le persone non sono considerate nella loro astrattezza bensì ci si concentra su tutto il mondo che li circonda composto dalla loro storia, famiglia e relazioni sociali. In questo caso, ci si può riferire alle tre fasi che attraversano le Family Business, la fase di Business e di Family in cui regna la pura imprenditorialità e la fase di Office dove domina la corporate. Per quanto concerne la fase di *Business in the Family* essa, è caratterizzata dall'avvio della nuova idea imprenditoriale, quindi ci si ritrova nella fase di start up dove la prima e la seconda generazione sono molto prese dal concetto di *Business* che in questa fase sovrasta il concetto di *Family*. In questo periodo di vita aziendale la famiglia non riceve molta attenzione da parte dell'imprenditore che la trascura, la mette da parte in quanto è molto preso dalla fase di avvio che è una fase molto delicata con le sue problematiche societarie,

¹⁶ ZOCCHI W., (2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Editore Il Sole 24 Ore, Milano

fiscali, finanziarie e aziendali.¹⁷ Questa fase riguarda i primi 30, 40 anni di vita aziendale in cui l'imprenditore è concentrato sulla realizzazione dell'idea imprenditoriale e quindi, sulla crescita dell'azienda che viene finanziata attraverso prestiti bancari.¹⁸ Invece, la fase del *Family in the Business* è considerata la fase più rischiosa perché nel corso di quest'ultima, si attua una separazione tra azienda e famiglia ovvero si decide quali familiari includere nella gestione e nella proprietà e l'eventuale ingresso dei manager in azienda. Per questo motivo, si dice che questa è la fase dell'organizzazione in cui, entra in gioco la seconda e la terza generazione. Infatti sono presenti non soltanto problemi societari e fiscali ma sorgono anche problemi patrimoniali legati alla trasmissione in azienda e problemi di governance. L'obiettivo principale di questa fase è quello della crescita assoluta dell'azienda unita ad una strategia di diversificazione infatti, essa è caratterizzata dalla comproprietà fra coniugi e dura fino ai 70 anni di attività. Infine vi è l'ultima fase dominata dall'aspetto *corporate e finance*, la fase di *Family in the office* in cui sono presenti la terza e la quarta generazione. Quando si parla della terza fase si fa riferimento ad una realtà nuova che richiede rendite, immobili, liquidità; per tale ragione essa è affidata a specialisti e manager esterni. In questo caso, la società di famiglia viene considerata un asset, il più importante; essa risulta essere una società dalla quale sono stati eliminati i problemi legati all'aspetto societario e fiscale mentre sorgono problemi patrimoniali e familiari. In questo contesto, ci possono essere operazioni di acquisizione, fusione, dismissione, diversificazione e cessione del business. Essa va oltre i 70 anni di attività dell'azienda e può articolarsi in tre tipologie ossia i *family office no profit* che forniscono servizi alle famiglie che lo compongono, i *family office profit* che forniscono servizi alle imprese proprietarie o ex proprietarie di attività aziendali che controllano quest'ultimi e a diversi clienti. Infine vi sono i *family office profit di proprietà di soggetti diversi dalle famiglie*, solitamente professionisti e consulenti, che forniscono servizi a più famiglie e a diversi clienti.

¹⁷ ZOCCHI W.,(2004), *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Editore Il Sole 24 Ore, Milano

¹⁸ DI MASCIÒ A., (2007), *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Egea, Milano.

Una famiglia imprenditoriale decide di avvalersi di un *Family office* perché l'appoggio degli intermediari finanziari può portare a conflitti di interesse, poca personalizzazione del servizio e negli ultimi anni i gestori hanno registrato rendimenti negativi. Per questi motivi ci si può avvalere di un *Family office* in cui vi è una gestione centralizzata dell'intero patrimonio finanziario grazie alla quale vi è maggiore personalizzazione del servizio, assenza di conflitti di interesse, maggiore familiarità nella relazione ed una notevole rapidità decisionale e di intervento. I *Family office* si occupano della gestione dei beni mobili ed immobili, di amministrare il personale, di offrire servizi di consulenza, e di sicurezza.

Come detto precedentemente, l'obiettivo dell'azienda di famiglia è il passaggio generazionale del valore creato e la sua sopravvivenza; questa tipologia aziendale ha diversi vantaggi competitivi in quanto, essendo una realtà in cui è molto presente la famiglia, in essa si legge lealtà, rispetto, facilità di comunicazione, minor turnover del personale, maggior tempo dedicato alla formazione degli impiegati e dei successori ed infine una proiezione nel lungo periodo. Spesso, questi fattori sono determinanti per la realizzazione della *performance* che risulta essere migliore rispetto alle altre imprese non familiari, anche se all'interno di queste ultime vi sono diverse problematiche in quanto la proprietà e la *governance* non sono separate come nell'impresa manageriale. Un'altra caratteristica importante delle imprese familiari è l'adozione di strategie di lungo periodo rivolte alla massimizzazione del benessere delle generazioni attuali e future; Diversamente, nelle imprese manageriali, essendo l'obiettivo quello di massimizzare il valore delle azioni, si attuano delle strategie di breve periodo.

Inoltre, le imprese familiari hanno anche degli svantaggi competitivi che sono rappresentati dalle tensioni tra i membri della famiglia, per le loro mentalità differenti; queste tensioni, possono essere visibili o non e in quest'ultimo caso non sono di facile soluzione. Tuttavia, non sempre la presenza di più generazioni all'interno di un'azienda causa tensioni, anzi molto spesso questo rappresenta un vero e proprio valore aggiunto per l'azienda.¹⁹

¹⁹ RE P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, G. Giappichelli Editore, Torino

1.4 IL FAMILY BUSINESS IN ITALIA

Per quanto concerne il *Family Business* e il caso Italia, il capitalismo familiare è stato protagonista della rinascita del Paese nel secolo scorso, ritornando al centro dell'economia mondiale. L'Italia ha avuto una sua prima crescita economica tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento in cui vi erano imprese gestite da storiche famiglie di industriali come Oliveri, Falck, Agnelli, Marzotto e Pirelli; con quest'ultime è iniziato il primo capitalismo italiano. Per alcuni decenni invece, lo Stato ha avuto un ruolo fondamentale, ruolo che poi si è ridimensionato a partire dagli anni settanta in poi ma che ha segnato l'inizio del secondo capitalismo italiano.²⁰

Nonostante le diverse fragilità, il capitalismo familiare dell'Italia si è dimostrato con il tempo, vivace e capace di adattarsi. A partire dagli settanta si sono sviluppate le caratteristiche del “terzo capitalismo” italiano seguito dal “quarto capitalismo” degli anni novanta. Quest'ultimi sono fortemente legati alle imprese familiari in quanto, il terzo riguarda i distretti industriali, le reti di imprese aventi una dimensione piccola, imprese circoscritte e specializzate in un determinato settore²¹ mentre, il quarto capitalismo si riferisce alle imprese sempre italiane, non controllate da imprese italiane o straniere, ma di media dimensione.

Quando si parla di imprese di media dimensione si fa riferimento a quelle realtà aziendali con un numero di addetti che va dai 50 ai 449 e con un fatturato compreso tra i 15 e i 330 milioni di euro. Queste imprese pur essendo imprese prettamente familiari, a metà del Novecento, hanno registrato una crescita nelle esportazioni e nella capacità competitiva sui mercati internazionali, così come ha evidenziato Mediobanca e Unioncamere.²²

Le imprese di medie dimensione possono essere definite “*multinazionali tascabili*” in quanto, combinano la flessibilità produttiva delle piccole imprese con

²⁰ BARCA F. TRENTO S.,(1997), *La parabola delle partecipazioni statali. Una missione tradita*, in F. Barca (a cura di),

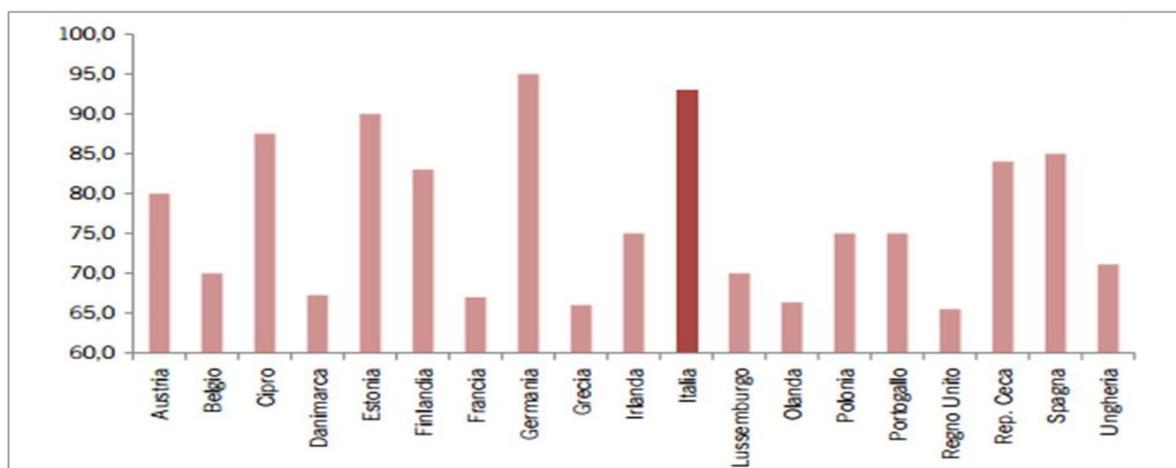
Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi, Donzelli, Roma, pp. 186-236.

²¹ BECATTINI G.,(2009), *Ritorno al territorio*, il Mulino, Bologna

²²www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Documents/Rapporto_annuale_Unioncamere_2014

l'estensione internazionale delle multinazionali. Grazie a questi due fattori le imprese di medie dimensioni guidano gran parte della produzione nazionale manifatturiera. Quindi, il *Family Business*, viene considerato una particolarità prettamente italiana infatti, il capitalismo familiare è persistente all'interno dell'economia italiana.

Se si attinge ai dati che sono stati pubblicati da Mandl²³ è possibile ricavare l'importanza che le imprese di famiglia hanno in quasi tutti gli stati dell'Unione Europea.

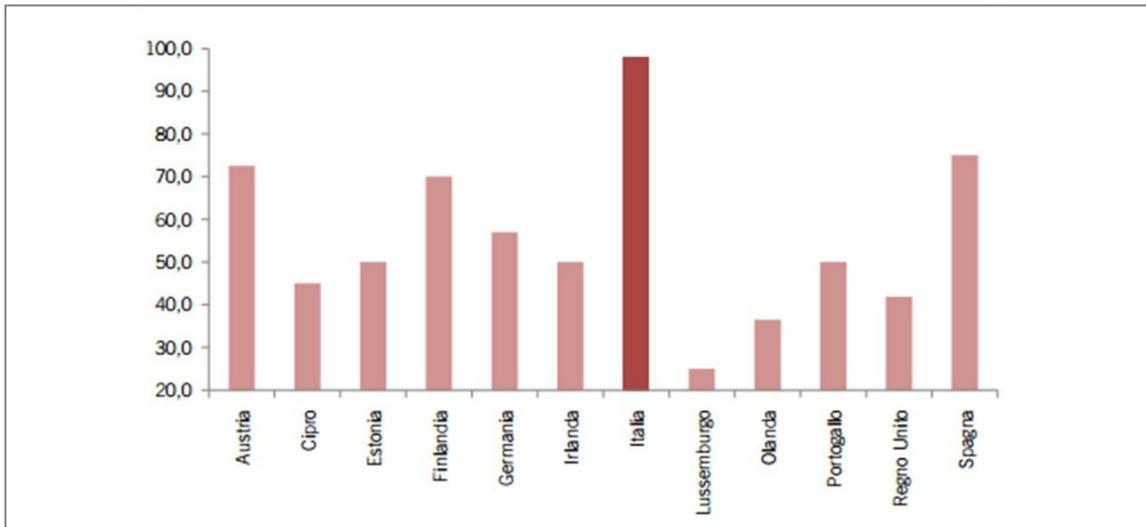


Fonte: *Elaborazioni Centro Studi Unioncamere sui dati medi da I.Mandl, Overview of Family Business Relevant Issue, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008*

È stata svolta un'analisi rapportando il numero delle Family Business sul totale delle imprese e in questo modo si è osservata la forte diffusione e presenza di questo fenomeno che in Germania e in Italia ha raggiunto valori massimi pari al 95% e 93%. A ciò, è stata aggiunta un'ulteriore analisi relativa al personale rapportando il numero del personale impiegato nelle *Family business* con il numero degli addetti totali.

²³ MANDL I.,(2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien

Da quest'analisi è emerso che in Italia più del 90% degli addetti lavorano in imprese familiari.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Unioncamere sui dati medi da I.Mandl, Overview of Family Business Relevant Issue, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008

Il fenomeno delle Family Business è fenomeno di portata internazionale; come si evince dalla tabella riportata di seguito, questo fenomeno è presente nel nord America, in America Latina, nel Medio Oriente, nell'Asia Pacifico e in Europa, dove le imprese familiari sul totale delle aziende registrano una percentuale pari ad 85%.

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull'occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA	57% (più di 97 milioni di occupati)
		60% Canada	
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia	
		32% Nord Asia	

Fonte: EY – Family Business Yearbook 2014

All' interno del contesto europeo, emerge il caso italiano, dove il family business rappresenta una componente fondamentale dell'economia non solo per il contributo sul PIL e sull'occupazione ma anche per l'incidenza numerica. Infatti, in Italia si stimano circa 784.000 aziende familiari ossia più dell'85% delle aziende totali con un'incidenza sull'occupazione pari al 70%. Esse hanno creato maggiore occupazione rispetto a quelle non familiari nel quinquennio 2010-2014.

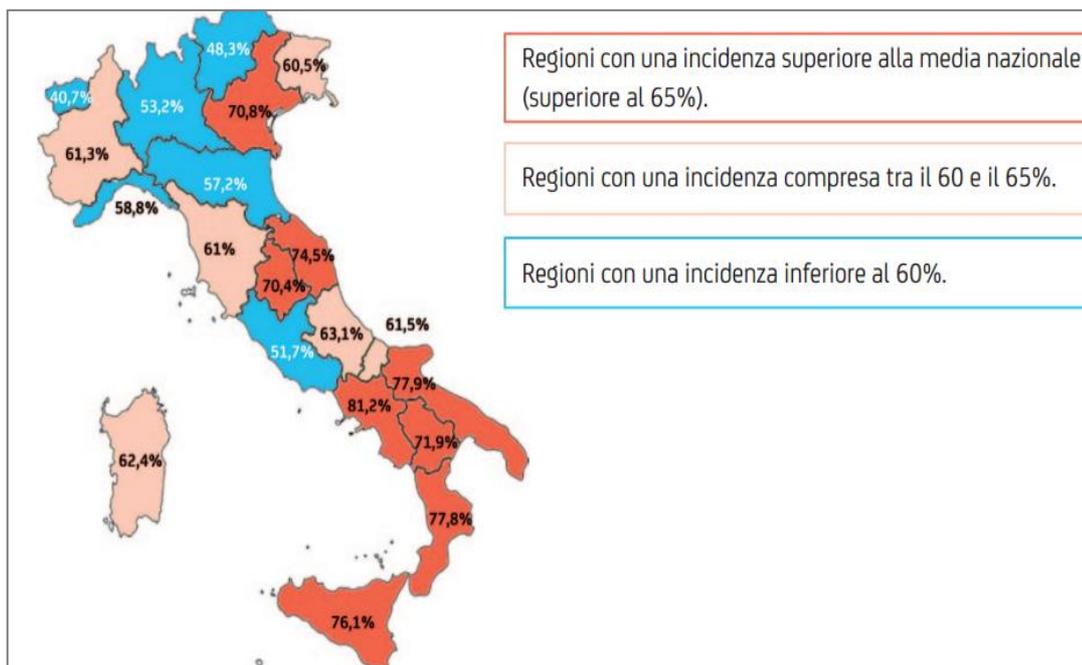
ASSETTO PROPRIETARIO	Δ Dipendenti 2010-11	Δ Dipendenti 2011-12	Δ Dipendenti 2012-13	Δ Dipendenti 2013-14	CAGR Dipendenti 2010-14
FAMILIARI AUB	12,3%	0,3%	4,3%	4,5%	5,3%
NON FAMILIARI	3,1%	-0,2%	1,3%	0,7%	1,2%
Filiali di imprese estere	4,5%	1,4%	5,5%	-2,8%	2,1%
Statali o Enti Locali	-2,5%	-1,8%	-0,1%	0,5%	-1,0%
Cooperative o Consorzi	5,3%	2,6%	-0,4%	2,8%	2,6%
Coalizioni AUB	9,6%	-3,7%	-3,8%	9,0%	2,6%
Controllate da Fondi d'Inv./PE	2,8%	-1,6%	-4,5%	2,4%	-0,3%

Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect//FOCUS-VII-OSSERVATORIO.

L'incidenza delle aziende familiari italiane sul totale delle aziende risulta essere in linea con l'incidenza delle stesse all'interno del contesto economico della Francia (80%), della Germania (90%), della Spagna, (83%) e del Regno Unito (80%).

La situazione italiana si differenzia per lo scarso ricorso a manager esterni infatti, le famiglie imprenditoriali decidono che il management deve essere composto solo da membri della famiglia come risulta nel 66% delle aziende di famiglia questa situazione, è presente solo nel 26% delle aziende familiari francesi e nel 10% delle aziende famigliari dell'UK.

Inoltre dall'analisi del 2014 svolta dall'Osservatorio AUB promosso da AidAF, da Unicredit e dalla "cattedra AidAF- EY di Strategia delle Aziende Familiari", è possibile ricavare l'incidenza che le aziende familiari hanno sul totale in tutte le regioni italiane.



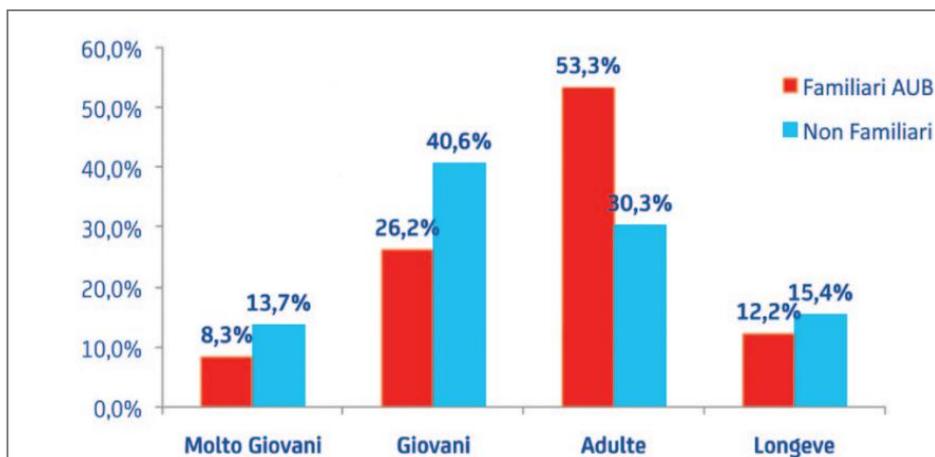
Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO.

Come si evince da quest'analisi, nella regione Campania le imprese familiari hanno un'incidenza superiore al 65%, essa è la regione in cui sono presenti maggiori aziende di questa tipologia in quanto, il concetto di famiglia è radicato nel concetto, diversamente da regioni come Lazio e Valle d'Aosta, dove si registra un'incidenza inferiore al 60%.

Le aziende familiari italiane si distinguono, inoltre, anche per la loro longevità infatti, tra le 100 aziende internazionali più longeve, 15 sono italiane tra queste, 5 sono tuttora attive Fonderie Pontificie Marinelli (1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385).²⁴

Dalle ultime del 2014 svolte dall'Osservatorio AUB si evince che le imprese familiari medio grandi, per la loro stabilità, sono considerate più longeve di quelle di piccole dimensioni.

²⁴ www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Inoltre, se si confrontano le imprese familiari medio-grandi con le imprese familiari di piccole dimensioni, si registra un trend di crescita delle imprese familiari medio grandi rispetto a quelle non familiari, Come emerge dai dati pubblicati da Aidaf.



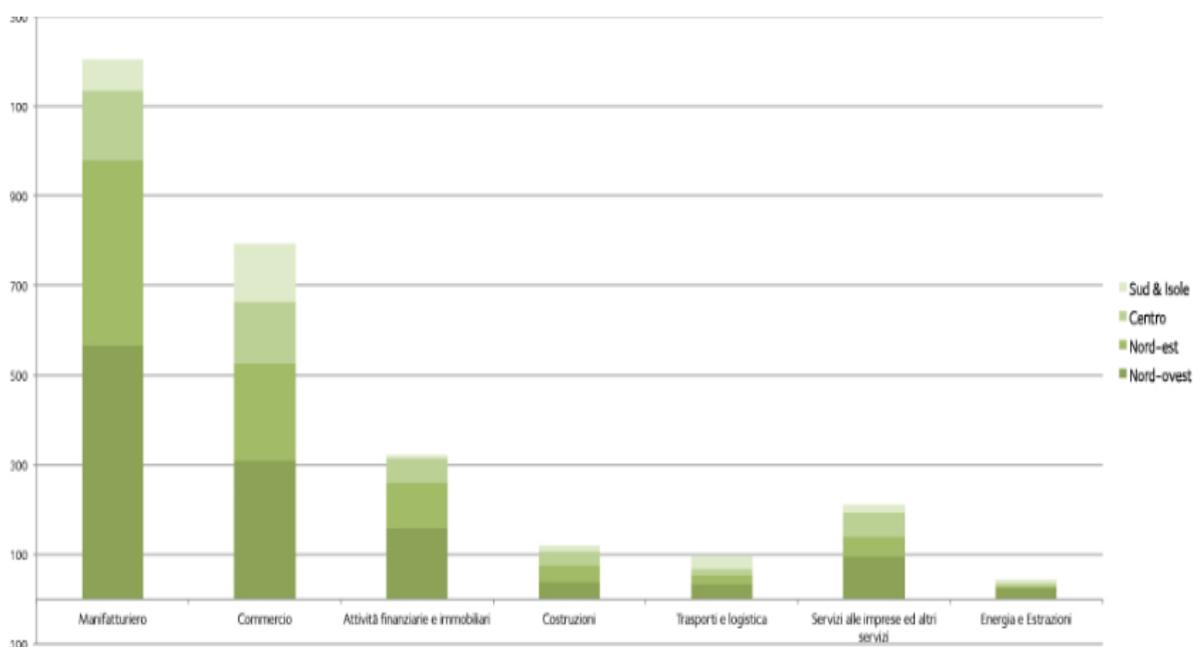
Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Invece per quanto concerne le imprese familiari di piccole dimensioni si è registrata una crescita in linea con le imprese sempre di piccole dimensioni ma non familiari.



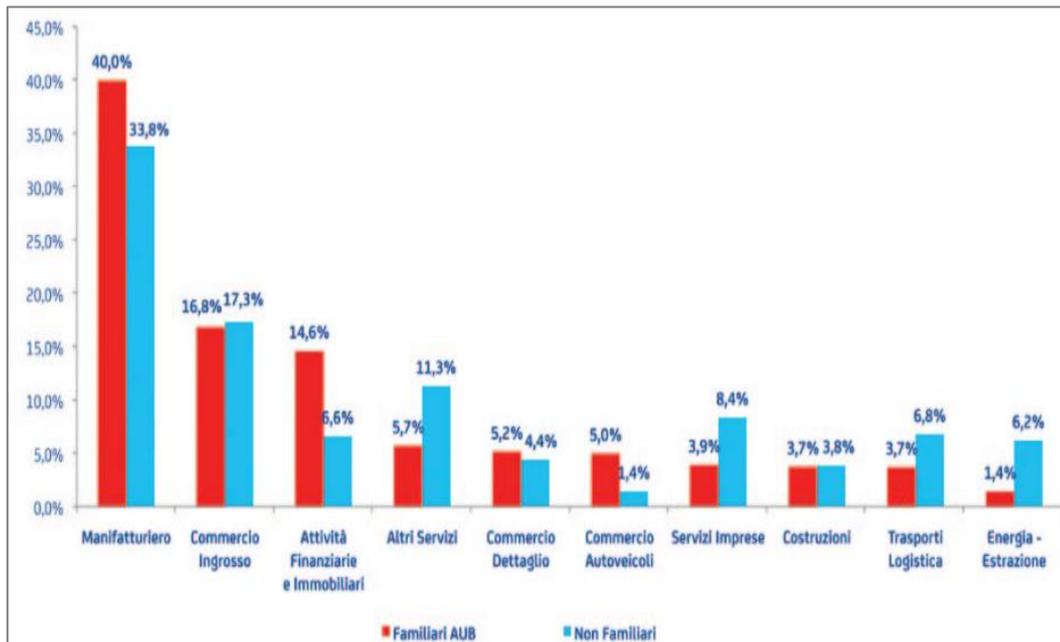
Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Nel contesto delle imprese familiari italiane vi sono circa 4000 aziende di medie dimensioni all'interno delle quali operano circa 3 milioni di dipendenti. Per quanto concerne l'allocazione geografica e la distribuzione settoriale delle aziende di famiglia italiane esse, sono presenti in tutto il territorio nazionale italiano ma, dall'analisi del 2014 svolta dall'Osservatorio AUB si registra che nel Nord Italia siano presenti circa il 74% delle aziende familiari di media /grande dimensione rispetto al 16% del Centro Italia e al 10% del Sud e delle Isole.



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Invece, per quanto concerne la distribuzione settoriale le imprese familiari sono maggiormente presenti nel settore manifatturiero.



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Infatti, si registra una percentuale del 40,0% nel settore manifatturiero rispetto al 16,8% nel commercio, al 14,6% nelle attività finanziarie e immobiliari, al 5,7% negli altri servizi, al 5,2% nel commercio a dettaglio, 5,0% nel commercio degli autoveicoli, al 3,9% nel settore dei servizi alle imprese, al 3,7% nelle costruzioni, ed infine al 1,4% nell'energia ed estrazione.²⁵

Nel sistema del family business vi sono circa 290 realtà aziendali di medie e grandi dimensioni che sono quotate, soprattutto quelle impegnate nel settore della moda e dei beni di consumo. Le aziende di famiglia di medie e grandi dimensioni rappresentano il 60% del mercato azionario italiano.²⁶

²⁵ www.aidaf.it

²⁶ www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/

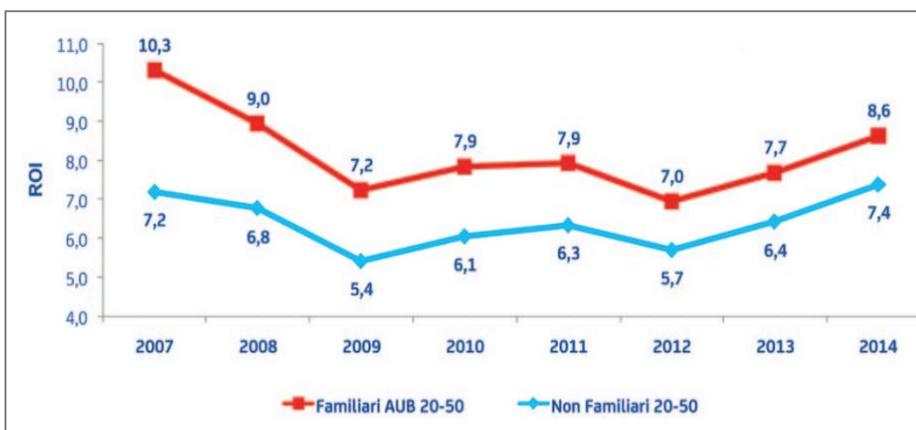
Inoltre, per quanto concerne la redditività operativa delle piccole e medie imprese familiari, l'osservatorio AUB registra un gap positivo di redditività operativa sia per le medie e grandi imprese (Figura 1) che per le piccole imprese familiari (Figura 2)

Figura 1:



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

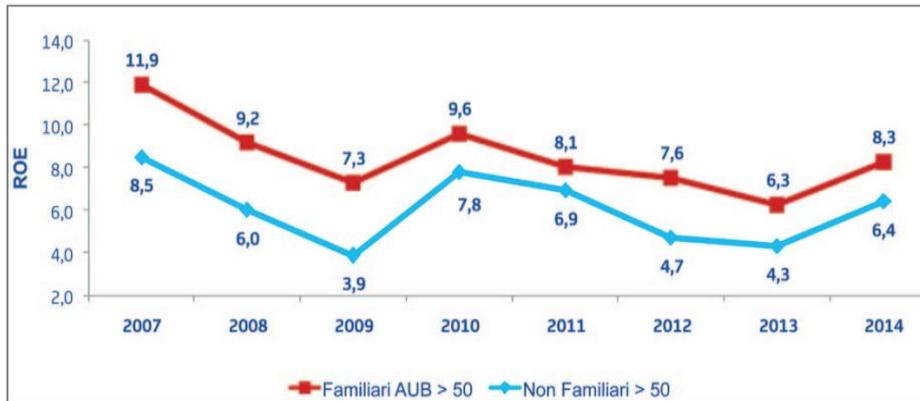
Figura 2:



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Anche per quanto concerne la redditività netta, permane il gap positivo sia per le imprese familiari di media dimensioni (Figura 1) che per quelle di piccola dimensione (Figura 2).

Figura 1:



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Figura 2



Fonte:

<http://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/5c2269f0-8ff3-4c83-9349-6f511e707efb/FOCUS-VII-OSSERVATORIO.pdf?MOD=AJPERES>

Dall'analisi dei dati succitati è emerso che l'impresa di famiglia rappresenta un modello di business di successo nel contesto economico italiano, soprattutto nel settore manifatturiero, registrando dati di redditività positivi.

1.5 IL “MADE IN ITALY” NELLE IMPRESE FAMILIARI

La forza del *made in Italy* deriva dalle caratteristiche insite nel capitalismo familiare ossia, il radicamento all'interno di un contesto di riferimento, che unisce il concetto di impresa con la localizzazione e il desiderio di portar avanti un determinato business.

Come si evince dai dati precedenti, le aziende di famiglia, sono specializzate in un settore produttivo specifico in quanto, le competenze e le conoscenze di uno stesso prodotto sono tramandate di generazione in generazione; in questo modo, anche la forza-lavoro dell'azienda si specializza in una determinata produzione, la quale può acquisire i connotati del *made in Italy*; ciò rende le imprese familiari italiane competitive.²⁷

Le imprese familiari riescono ad essere competitivi in seguito ad una serie di fattori; in particolare si caratterizzano per il loro forte attaccamento alla qualità del lavoro svolto, un lavoro tramandato di generazione in generazione in quanto, l'imprenditore nella sua impresa vede la realizzazione di un progetto di vita. Il fallimento dell'impresa corrisponderebbe alla rinuncia di un progetto familiare condiviso, con relativo declino dell'economia familiare. I dipendenti dell'impresa familiare sono fortemente attaccati alla qualità e si caratterizzano per il rapporto umano con il titolare. Il particolare rapporto fra i dipendenti e l'imprenditore spiega anche il fatto di come all'interno di imprese a capitalismo familiare, sia diffuso un comportamento di difesa, da parte dei dipendenti, della loro base occupazionale evidenziando la loro creatività e stimolandola per garantire la competitività.²⁸

²⁷ www.starnet.unioncamere.it/Rapporto-Unioncamere-2014--Imprese-comunità-e-creazione-di-valore-

²⁸ Obi-Srm, Rapporto 2013 Impresa e competitività, Giannini, Napoli

Il capitalismo familiare, collocandosi tra lo Stato (capitalismo di Stato) e il mercato (capitalismo managerializzato) stabilisce i suoi assetti produttivi e sociali contrastando la rigidità del capitalismo di Stato e cercando di diminuire l'anarchia del mercato.

In questo modo, una volta che l'impresa cresce, l'imprenditore di famiglia si trova dinanzi ad un bivio, se continuare a restare circoscritto e confinato nel suo territorio oppure allargarsi in modo tale da puntare ad obiettivi più ampi.

In questa seconda ipotesi l'obiettivo del capitalismo familiare è quello di trovare un equilibrio tra familiarità e allargamento.

In questo contesto, va considerato anche che la presenza dell'impresa familiare italiana, è maggiore dove l'attività economica è caratterizzata da un forte radicamento territoriale e da una forte unione con la comunità d'appartenenza.

Come detto precedentemente c'è una sorta di affinità tra impresa di famiglia e made in Italy infatti, la realtà aziendale di tipo familiare è presente nel settore dell'alimentare, della moda, dell'arredamento e in particolar modo nel settore tessile.

Se si analizza la presenza delle imprese di famiglia considerando il numero di dipendenti, emergono altri tre settori del made in Italy, ossia il settore della carta, i beni per la casa e il settore dei minerali non metalliferi all'interno delle quali opera l'82-84% dei dipendenti. Infine, non va sottovalutata la diffusione dell'impresa nel settore dell'elettrotecnica e nel settore della meccanica di precisione.²⁹ Quindi, il binomio made in Italy e impresa di famiglia è particolarmente evidente nel settore manifatturiero, tessile, sartoriale ma anche nel settore dell'agroalimentare che ha registrato un fatturato di 133 miliardi di euro con 1,3 milioni di occupati. Questo settore come il settore manifatturiero rappresenta il mix perfetto tra tradizione ed innovazione. La tradizione rappresenta l'elemento peculiare del made in Italy, mentre l'innovazione e l'internazionalizzazione rappresentano i fattori di una ricetta di successo. La presenza delle imprese familiari rappresenta il principale fattore di successo dell'economia italiana, non solo per le caratteristiche derivanti dalla

²⁹ www.starnet.unioncamere.it/Rapporto-Unioncamere-2014--Imprese-comunità-e-creazione-di-valore-

presenza dell'elemento familiare all'interno dell'impresa, ma anche per le diverse strategie che tali imprese attuano; tra esse è possibile individuare, strategie competitive, economico finanziarie, organizzative ed istituzionali.³⁰

1.6 LE STRATEGIE COMPETITIVE NEL FAMILY BUSINESS

Quando si parla di strategie competitive in generale, si fa riferimento alle diverse decisioni ed azioni riguardanti il sistema di prodotto che viene offerto, i mercati che vengono serviti, e la struttura aziendale che viene impiegata.

Prima di analizzare le strategie competitive nello specifico è utile considerare che, all'interno delle aziende familiari essendo la famiglia presente sia nell'assetto proprietario che nella struttura di governo, fa sì che la gestione strategica dipenda molto dallo stato delle relazioni della famiglia. Per esempio, se ci sono discussioni familiari inerenti alla successione, le attenzioni si sposteranno su tale questione, marginalizzando l'importanza attribuita alla strategia dell'azienda. Inoltre, la gestione strategica all'interno delle aziende familiari è influenzata anche dal ruolo del capitale proprio, che può essere definito "capitale paziente"³¹ ovvero che permane in azienda per lunghi periodi ed accetta una remunerazione influenzata dai ritmi e dai cicli dell'impresa. Questa "pazienza" fa sì che le famiglie per periodi lunghi accettino remunerazioni nulle del capitale comportando all'azienda una perdita di competitività.

A questo punto è possibile analizzare i contenuti delle strategie competitive che non possono prescindere dalla presenza della famiglia in azienda che condiziona il patrimonio di conoscenze commerciali e tecnico-industriali in quanto, molte conoscenze e competenze, che arricchiscono l'azienda derivano proprio dai familiari i quali hanno tramandato livelli di conoscenze accumulate di generazione in generazione.

Un altro fattore importante delle aziende familiari, su cui si possono costruire strategie competitive, è la credibilità aziendale che vive in simbiosi con la

³⁰ www.economyup.it/made-in-italy

³¹ CORBETTA G., (2010) Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo, Egea, Milano

credibilità della famiglia; se la famiglia dimostra di essere propensa a garantire lo sviluppo nel lungo periodo dell'impresa, la credibilità di quest'ultima viene influenzata positivamente. Il forte legame che si viene a creare tra l'azienda e i membri della famiglia, permette di sviluppare un gruppo coeso di persone che si identificano con l'immagine azienda-famiglia, sulla quale si possono basare strategie competitive. Difatti, le strategie competitive delle aziende familiari sono influenzate dalla storia aziendale così da far sì che i risultati del passato riflettano sul presente dell'azienda.

Un altro fattore che può definire le strategie competitive, è il radicamento territoriale che dà valore e forza all'azienda; tale attaccamento va comunque interpretato con razionalità ed efficienza, spesso infatti il forte legame preclude all'azienda la possibilità di cogliere altre importanti opportunità del mercato.³²

In definitiva emerge che, una famiglia unita in cui regna il rispetto e la competenza riesce a far emergere ciò nella strategia aziendale; la capacità di gestire le diverse tensioni interne riuscendo a far lavorare membri vecchi e nuovi, reinterpretando la storia del passato ed attribuendo valore al radicamento territoriale senza precludersi l'apertura al mondo, ha un impatto del tutto positivo sulla strategia aziendale.³³

Tra le diverse strategie competitive delle aziende familiari si può individuare una prima tipologia di strategia, ovvero *la leadership* in un ambito competitivo ristretto (Porter, 1987). Questo significa che alcune aziende di famiglia decidono di assumere la posizione di leader con pochi servizi o prodotti, in un mercato con pochi segmenti, svolgendo solo alcune fasi dell'intera filiera produttiva. Questa tipologia di strategia è adatta per le aziende familiari perché, da un punto di vista finanziario è possibile sostenerla con le sole risorse familiari e perché permette di valorizzare alcune caratteristiche tipiche di queste aziende ossia, il legame con la storia passata, con il territorio, con i diversi collaboratori, e con l'accumulo di conoscenze e competenze. Allo stesso tempo, questa strategia, risulta essere rischiosa dal momento in cui, può capitare che il prodotto che viene offerto dall'azienda può perdere di interesse a causa dei cambiamenti dei modelli di

³² CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

³³ CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

consumo ad esempio, il declino della produzione del cappello che veniva abbinato ad un abbigliamento formale.³⁴

La strategia di leadership può entrare in crisi a causa dell'espansione del mercato, servito dall'azienda che apre le porte ai nuovi competitori; a causa della deriva generazionale infatti, può capitare che l'azienda non riesca a mantenere una pluralità di generazioni.³⁵

Si può individuare un'altra strategia competitiva adottata dalle aziende familiari ossia la *crescita per adiacenze*; questa strategia è perseguita da quelle aziende familiari che una volta raggiunto una posizione importante all'interno di un ambito competitivo ristretto, decidono di avviare un processo di crescita per aree (di mercato, di segmento, geografiche, di prodotto o servizio). Talvolta, la famiglia imprenditoriale, decide di attuare questo tipo di strategia per arricchire le barriere che accerchiano il core business, per diversificare il rischio, per ridurre sia il rischio di inerzia, che vi è all'interno dell'organizzazione, che il rischio di spiazzamento strategico in modo tale da dare la possibilità ad un numero maggiore di familiari. La strategia di crescita per adiacenze come la strategia di leadership, risulta essere coerente con le caratteristiche proprie delle aziende familiari in quanto, si attua una crescita graduale, dosata, che permette alla famiglia proprietaria di fronteggiarla con le risorse finanziarie necessarie procedendo gradualmente all'integrazione tra manager esterni e manager familiari e non già presenti in azienda. Pertanto, crescere in settori adiacenti legati al settore presidiato, permette di valorizzare sempre più le competenze legate all'aspetto commerciale, tecnico e relazionale; molto spesso, la famiglia imprenditoriale decide di entrare in quelle aree dove è possibile replicare la formula imprenditoriale originaria. L'ingresso in queste nuove aree viene svolto sempre con molta umiltà in quanto si tratta pur sempre di aree poco conosciute. Per attuare la strategia di crescita per adiacenze e in particolar modo l'ingresso in aree geografiche è necessario che la famiglia imprenditoriale sia dotata di una missione imprenditoriale aperta al raggiungimento di un ruolo internazionale stabile; per far ciò, è necessario che all'interno della famiglia sia radicata una cultura

³⁴ CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

³⁵ CORBETTA G., (1995), *Le imprese Familiari, Caratteri Originali, Varietà e Condizioni di sviluppo*, Egea, Milano

internazionale, in cui i membri della famiglia devono essere dotati di curiosità, voglia di viaggiare, di conoscere, di migliorarsi. Spesso questa cultura internazionale o è innata nella famiglia oppure si acquisisce con la maturazione culturale in quanto si iniziano a conoscere nuove opportunità che le diverse culture possono offrire. Inoltre, per attuare una strategia di crescita per adiacenze è necessario che la struttura patrimoniale sia trasparente e solida in modo tale da acquisire la fiducia dai partner stranieri. L'aumento delle dimensioni dell'azienda connessa alla strategia di crescita per adiacenze porta vantaggi alle famiglie proprietarie in quanto, influenza il valore dell'impresa, in modo tale da far crescere il patrimonio familiare, conferisce una maggiore libertà decisionale ai familiari riguardo il ruolo da svolgere, proprietario o manageriale e influenza l'aspetto strategico aumentando le opzioni strategiche tra cui vi è la cessione di una parte o anche della totalità del capitale. Tutto ciò avviene solo se il processo di crescita è gestito in maniera ottimale.³⁶

1.7 LE STRATEGIE ECONOMICO-FINANZIARIE NEL FAMILY BUSINESS

Per analizzare le strategie economico-finanziarie è necessario avere una visione sistematica, considerando insieme le dinamiche della famiglia proprietaria e le dinamiche delle aziende controllate. Vi sono due forze che portano ad un aumento del fabbisogno finanziario all'interno dell'azienda, queste forze sono le dinamiche competitive delle aziende controllate e le dinamiche familiari. Per quanto concerne la prima forza molto spesso, l'apertura a nuovi scenari, la crescita del grado di internazionalizzazione, l'aumento degli investimenti e la crescita dimensionale dell'azienda porta gli imprenditori familiari a ricorrere a finanziamenti esterni a titolo di capitale di rischio.³⁷ Il fabbisogno finanziario dell'azienda aumenta

anche per via di un progetto collegato alla realizzazione di un disegno strategico oppure per la maggiore esposizione al confronto competitivo internazionale e il conseguente innalzamento della cultura manageriale. Per quanto riguarda la seconda forza, le dinamiche familiari possono portare ad un aumento del

³⁶ CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

³⁷ CODA V., (1998), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino

fabbisogno finanziario in quanto, soprattutto nelle ricomposizioni delle compagini proprietarie, i fabbisogni finanziari possono crescere.

In definitiva, i fabbisogni finanziari totali di un'impresa familiare risultano dalla somma dei fabbisogni finanziari collegati alle dinamiche aziendali con i fabbisogni collegati alle dinamiche familiari.³⁸ Le compagini familiari usano cinque alternative per fronteggiare i fabbisogni finanziari senza alterare le loro posizioni competitive. Infatti, esse cercano di procedere usando le risorse accumulate dall'azienda sotto forma di autofinanziamento, usando risorse derivanti dalla liquidazione delle attività aziendali, aumentando l'indebitamento bancario attraverso la cessione di partecipazioni in modo tale da ricavare nuovo capitale proprio oppure attraverso l'emissione di nuovo capitale da parte della famiglia proprietaria

Le aziende familiari, dotate di vivacità imprenditoriale, forte reputazione all'interno della clientela, di una stabilità della leadership e di una forte cultura industriale, vengono considerate aziende familiari di successo e quindi possono considerare l'ipotesi di un coinvolgimento di operatori di private equity, con questo termine si definisce un'attività finanziaria attraverso la quale un investitore istituzionale rileva quote di una società obiettivo (target) o attraverso l'acquisto di azioni di terzi oppure attraverso la sottoscrizione di azioni di nuova emissione. Le motivazioni che portano le aziende a questa decisione sono legate all'esigenza di un affiancamento di un operatore professionale che, investendo il proprio capitale, diventa una sorta di interlocutore che deve essere ascoltato nell'attuazione delle diverse strategie. Inoltre un'altra motivazione che spinge l'impresa familiare a coinvolgere operatori di private equity è la volontà di creare un patrimonio familiare diversificato in modo tale da ridurre anche il tasso di rischio dei propri investimenti e di semplificare la compagine proprietaria familiare. Con il coinvolgimento di un operatore di private equity inizia una nuova fase di sviluppo aziendale, fase che viene imposta dalla logica finanziaria che ha l'obiettivo di aumentare il valore dell'investimento in tempi brevi. In Italia dove le imprese sono di piccola dimensione, sono più diffuse le operazioni anch'esse di piccole dimensioni.³⁹

1.8 STRATEGIE ORGANIZZATIVE NEL FAMILY BUSINESS

³⁸ CORBETTA G., (2005), *Capaci di crescere*, EGEA, Milano

³⁹ CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

Per quanto concerne le strategie organizzative delle imprese familiari, esse si distinguono in base alla dimensione dell'azienda in quanto, all'interno delle aziende familiari di dimensioni grandissime, le strategie organizzative risentono dell'influenza della famiglia proprietaria invece, all'interno delle imprese familiari di piccole dimensioni si attuano delle strategie elementari a differenza di quelle imprese che necessitano di varie regole al fine di attuare una strategia organizzativa efficace.

E necessario che ogni azienda possieda una visione chiara della propria struttura, è che i diversi ruoli organizzativi siano definiti in modo preciso e che siano posti in essere interessanti ed efficaci sistemi operativi di budgeting che permettono di individuare gli obiettivi da raggiungere e il metodo di lavoro da attuare; a tal fine sistemi di reporting nell'ambito economico e nell'ambito finanziario che permettono di agire sulle aree critiche e i sistemi di gestione delle risorse umane che con l'aiuto di alcuni professionisti permettono di trattenere in azienda i collaboratori più validi, risultano di grande utilità.⁴⁰

Alcune strutture organizzative delle aziende familiari, appaiono ambigue in quanto, non vi è una formalizzazione dell'organizzazione perché l'imprenditore familiare ha l'esigenza di sentirsi libero di intervenire in qualsiasi area di responsabilità e di conseguenza non vengono definiti compiti precisi. In questo modo, senza una formalizzazione, l'azienda è esposta a rischi riguardanti la continuità aziendale e i collaboratori, che lavorano al fianco dell'imprenditore privi di autonomia decisionale. La mancata maturazione organizzativa, rappresenta un vero e proprio ostacolo per la crescita dell'azienda.

In altri casi la formalizzazione dell'organizzazione viene meno perché all'interno dell'azienda vi sono familiari che rivestono ruoli manageriali. Molto spesso l'organizzazione non viene definita perché l'emergere di elementi di rivalità potrebbe creare discordia tra i familiari. In questo caso è necessario che la famiglia imprenditoriale chiarisca ai familiari incompetenti la differenza tra il ruolo

⁴⁰ BRUNA L., (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, GIUFFRÈ, Milano

proprietario e ruolo manageriale ed evidenzi gli effetti negativi del loro comportamento.

Talvolta, le aziende familiari risultano essere ambigue e riflettono tale ambiguità anche nell'elaborazione dell'organigramma. Le ambiguità possono emergere nella separazione delle responsabilità di business e responsabilità funzionali, che secondo la logica dell'azienda, dovrebbero essere unite, nel conferire responsabilità a coloro che non hanno i requisiti necessari per svolgere determinati compiti, nel conferire responsabilità e compiti a familiari che non li esercitano pienamente, nel conferire a membri di una stessa generazione gli stessi compiti. È importante che tali ambiguità siano monitorate perché, nel medio lungo termine, producono inefficienze, demotivazione tra il personale, fraintendimenti, incertezze decisionali che ostacolano la crescita del modello organizzativo.

Per questo motivo, per un'azienda familiare che vuole avviare un processo di crescita e di sviluppo, è necessaria la formalizzazione di un organigramma tenendo in considerazione i diversi ruoli e i diversi compiti che possono essere svolti da membri familiari e non familiari competenti.⁴¹ Dove non si effettuano queste modifiche riguardanti l'organizzazione, l'azienda familiare troverà delle difficoltà nella continuità aziendale a causa di un forte irrigidimento dell'assetto organizzativo. Irrigidimento, che può avere forme diverse quali volontà di gestire lavoratori più capaci e autonomi che hanno bisogno di una maggiore interazione orizzontale, non condivisione di maggiori informazioni e difficoltà di utilizzare nuovi sistemi per la valutazione di contributi apportati e la relativa remunerazione. In definitiva, si evince che le forme più diffuse di irrigidimento organizzativo sono legate alle diverse difficoltà del ricambio manageriale e dello sviluppo del lavoro collegiale.⁴² Un altro aspetto fondamentale della strategia organizzativa di un'azienda familiare è la successione dell'Amministratore Delegato o capo d'azienda, processo particolare soprattutto se riguarda l'uscita o l'entrata di un amministratore delegato appartenente alla famiglia. Talvolta, la successione dell'amministratore delegato porta a dei veri e propri benefici soprattutto se il capo d'azienda era in carica da un bel po' di tempo e se entra in azienda un

⁴¹ CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

⁴² CODA V., (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino

amministratore delegato non appartenente alla famiglia che potrebbe portare risultati migliori in termini di redditività e non di crescita. Pertanto, se l'amministratore delegato che esce dalla compagine aziendale è il fondatore dell'azienda, sulla performance dell'impresa si evidenziano risultati prettamente negativi. Nelle imprese familiari dove l'amministratore delegato, uscente dalla compagine aziendale e quello entrante appartengono alla famiglia, si evince che il 18% del top management è composto dai familiari invece, in quelle imprese dove sia l'amministratore delegato entrante che quello uscente non appartengono alla famiglia, solo il 5% del top management è composto da familiari. La scelta del nuovo amministratore delegato avviene attraverso due modalità, nel caso in cui l'amministratore delegato entrante ed uscente sia un membro della famiglia, la scelta viene gestita dal Presidente invece, nel caso in cui l'amministratore delegato entrante è un familiare e quello uscente è un non familiare, la scelta viene gestita dall'intera famiglia, invece in tutti gli altri casi procede il Consiglio di amministrazione.⁴³ Generalmente nell'effettuare la scelta del nuovo amministratore delegato è importante considerare l'impatto della nuova candidatura sul top management inoltre, prima di nominare un nuovo amministratore delegato familiare, è necessario valutare le diverse candidature degli amministratori delegati non appartenenti alla compagine familiare.⁴⁴

1.10 LE STRETEGIE ISTITUZIONALI NEL FAMILY BUSINESS

Le imprese familiari necessitano di porre maggiore attenzione agli assetti formali, ovvero a quell'insieme di elementi costituito dalla compagine societaria che permette ai familiari soci di esercitare la proprietà e il controllo, non solo della propria azienda ma anche delle aziende controllate, dall'insieme delle regolamentazioni statuarie della capogruppo, dalla struttura del consiglio di amministrazione e dalla divisione dei diversi ruoli tra i diversi organi.

⁴³ CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

⁴⁴ CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano

Una azienda può essere controllata sia da persone fisiche che da una holding o società capogruppo. Con il termine holding si fa riferimento ad una società che ha partecipazioni di controllo delle aziende sottostanti (holding teorica) oppure ad una società che, oltre ad avere partecipazioni di controllo delle aziende sottostanti svolge anche delle attività in favore di queste ultime (holding operativa). La presenza delle holding favorisce la crescita delle aziende in modo tale da facilitare l'ingresso di soci terzi all'interno delle società controllate e aumentare la capacità di indebitamento del gruppo ⁴⁵ . Spesso le imprese pongono attenzione alle strutture da utilizzare per governare l'assetto proprietario trascurando gli statuti. Essi sono fondamentali per un'azienda in quanto contribuiscono a garantire la continuità dell'azienda, di conseguenza è importante che siano progettati considerando le caratteristiche sia delle famiglie imprenditoriali che delle aziende.

In particolar modo è necessario includere le clausole di prelazione, la distribuzione delle risorse tra i diversi soci, i criteri utilizzati per la nomina dei consiglieri. Uno dei temi fondamentali insieme alla distribuzione dei poteri tra i diversi organi è la distribuzione delle risorse ai soci in particolar modo quando vi sono due tipologie di soci, i soci fondatori e i soci investitori; in questo caso è necessario che sia ben definita la distribuzione dei dividendi anno per anno. Per quanto concerne la divisione dei diversi poteri tra gli organi esistenti essa, deve essere progettata nello specifico tenendo in considerazione che i poteri siano distribuiti tra organi individuali come il Presidente o l'Amministratore delegato ed organi collegiali come l'Assemblea dei soci, il Consiglio di amministrazione, Comitato esecutivo, e altri Comitati. Per definire bene questa suddivisione, è necessario seguire il principio di accountability che prevede che il team manageriale risponda al capoazienda, quest'ultimo risponda al consiglio di amministrazione e il Cda all'assemblea degli azionisti. ⁴⁶

Ogni soluzione deve tenere in considerazione le diverse condizioni strutturali, sia della proprietà che dell'azienda, tenendo conto della presenza in

⁴⁵ www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/aziende-familiari-quando-la-holding-conviene

⁴⁶ CORBETTA G., (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

azienda di soci non familiari, delle diverse categorie di soci familiari, della dimensione dell'azienda, oppure del gruppo o della holding ed infine. deve considerare il grado di concentrazione dell'assetto proprietario.⁴⁷

Da quest'analisi strategica delle aziende familiari è emerso che la strategia d'impresa risulta essere un processo molto delicato dal momento in cui bisogna coniugare gli obiettivi aziendali con l'ambiente circostante. Questo processo, all'interno delle aziende familiari, risulta molto più complicato in quanto bisogna unire le caratteristiche e le dinamiche del piano impresa con le dinamiche familiari. Non a caso, le aziende familiari più longeve sono quelle che hanno trovato un equilibrio sottile tra le caratteristiche dell'impresa e della famiglia e in particolar modo tra gli elementi aziendali tradizionali ed innovativi, creando sinergia tra tradizione ed evoluzione della compagine familiare.

⁴⁷ CORBETTA G., (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

Capitolo secondo

LA FAMIGLIA: PUNTO DI INCONTRO TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE.

“La generazione più giovane è la freccia, la più vecchia è l’arco”

John Steinbeck

Il secondo capitolo si concentrerà sulla famiglia che governa l’azienda ed in particolare sulle sue caratteristiche e composizione, ponendo l’attenzione al ricambio generazionale, alle sue diverse fasi e al valore aggiunto apportato dalla presenza di più generazioni in azienda, le quali contribuiscono ad innovare il Family Business nel rispetto del suo passato.

2.1 LA FAMIGLIA IN AZIENDA

Le imprese familiari sono caratterizzate dalla presenza della famiglia all’interno dell’azienda. Affinchè la famiglia possa rappresentare un fattore strategico di successo è necessario che ci sia un equilibrio tra quest’ultima e la sfera dell’impresa; solo in questo modo i dipendenti/collaboratori possono lavorare con serenità e contribuire al successo del business. La gestione familiare di un’azienda, influisce sul raggiungimento di risultati positivi nell’organizzazione, sull’attrazione di quest’ultima nel mercato del lavoro e sulla produttività dei lavoratori che, essendo particolarmente motivati dalla condivisione di un business familiare, riescono a raggiungere importanti traguardi strategici. Il know-how ossia, le specifiche competenze acquisite dai lavoratori/familiari, restano all’interno dell’azienda rappresentando un fattore di vantaggio competitivo e garantendo maggiore fedeltà alla missione aziendale, tale da distinguersi dai concorrenti.⁴⁸

⁴⁸ BARBAGLI M., CASTIGLIONI M., DALLA ZUANNA G. (2003), *Fare famiglia in Italia. Un secolo di cambiamenti*, Il Mulino, Bologna

Nell'impresa familiare è onnipresente il concetto di familiarità connesso con l'attività imprenditoriale; tale concetto, è analizzato sia come variabile esplicata, dal momento in cui dall'osservazione dei diversi aspetti economico, istituzionale, sociale e politico⁴⁹ è possibile ricavarne le caratteristiche e peculiarità, sia come variabile esplicativa in quanto, allo stesso tempo determina comportamenti e strategie poste in essere all'interno di un family business⁵⁰

Pertanto, il concetto di famiglia nel family business, è stato analizzato nei suoi diversi aspetti, considerandone la componente sociologica, storica, organizzativa ed economica. Per quanto concerne l'aspetto sociologico, la famiglia viene considerata il fulcro sociale del Paese infatti, facendo riferimento alle caratteristiche del sistema del family business italiano esse, riflettono l'immagine dei modelli di famiglia diffusi sia del secondo dopoguerra in cui, vi era un modello di famiglia patriarcale, sia della fine degli anni Settanta in cui la famiglia aveva assunto dei caratteri più liberali.⁵¹ A questo punto, proseguendo nella stessa direzione analitica, potremmo ipotizzare che le sfide future del Family Business italiano saranno influenzate dall'apertura al capitale di finanziamento, di rischio e dai problemi legati all'aspetto manageriale.⁵²

Per quanto concerne l'aspetto storico, la famiglia viene esaminata con riferimento alla variabile temporale, in modo tale, da valutare come le sue dinamiche relative alla governance e agli affari economici si siano evolute. La contestualizzazione della famiglia in un determinato periodo storico e l'analisi della sua evoluzione, è fondamentale per gli aziendalisti i quali, riescono ad individuare l'influenza che hanno diversi cambiamenti economici e politici sulla famiglia, e viceversa, analizzandone le dinamiche comportamentali e le diverse generazioni

⁴⁹ COLLI A., PEREZ PALMA F., ROSE M.B. (2003), National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in "Enterprises & Society",

⁵⁰ CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano

⁵¹ BARBAGLI M., (2000), *Sotto lo stesso tetto. Mutamenti della famiglia in Italia dal XV al XX secolo*, Il Mulino, Bologna

⁵² VOLPI R., (2007), *La fine della famiglia. La rivoluzione di cui non ci siamo accorti*, Mondadori, Milano

imprenditoriali.⁵³ L'analisi della variabile temporale, fa emergere come l'elemento familiare rappresenti per le imprese uno strumento di affermazione e di legittimazione sociale ⁵⁴.

Per quanto concerne, invece, l'analisi della famiglia secondo l'aspetto organizzativo essa, viene considerata come un insieme di persone che lavorano, in vista di un obiettivo comune⁵⁵ ; essa, può essere paragonata ad un clan, ossia ad un gruppo gerarchico che lavora per un obiettivo comune ma caratterizzato dalla presenza al suo interno di un vertice/ capogruppo. Da ciò, si deduce che la famiglia, in quanto vera e propria organizzazione, attraverso le dinamiche del commitment, del suo grado di strutturazione, di maturità e di leadership, determina il family business⁵⁶.

Secondo l'aspetto economico, la famiglia viene considerata come una struttura di governance interposta tra lo Stato e la gerarchia.⁵⁷ Infine, secondo l'aspetto economico aziendale, la famiglia viene considerata un istituto economico che si differenzia dalle altre in quanto essa cerca di realizzare i bisogni dei suoi membri.⁵⁸ Pertanto, come qualsiasi altra azienda, essa deve fare delle scelte che porteranno ad un reddito per i suoi componenti; infatti, più i bisogni aumentano più la famiglia interviene all'interno della gestione in quanto fonte di entrate. ⁵⁹

2.2 LA STRUTTURA DELLA FAMIGLIA

Nell'analisi dell'elemento familiare, particolare attenzione va attribuita alla struttura interna in quanto essa contribuisce a fornire una chiara visione dei diversi ruoli

⁵³ SPAGNOLETTI A., (2003), *Le dinastie italiane nella prima età moderna*, Il Mulino, Bologna.

⁵⁴ COLLI A., (2006), *Capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna

⁵⁵ UHLANER L.M., (2006), *Business Family as Team: Underlying Force for Sustained Competitive Advantage*, in Poutziouris P. (edited by), *Handbook of FamilyBusiness Research*, Edward Elgar Publishing

⁵⁶ MASTROBERARDINO P., (1996), *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedami, Padova

⁵⁷ CASSON M.C. (1999), *The Economics of the Family Firm*, in "Scandinavian Economic History Review",

⁵⁸ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., (2005), *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna

⁵⁹ CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea

attribuiti ai membri all'interno della struttura aziendale. Una prima distinzione dei familiari si riflette nell'individuazione di due categorie: familiari attivi e i familiari passivi. I familiari attivi sono coloro i quali partecipano attivamente all'attività aziendale in modo professionale e questi sono i collaboratori, i dipendenti, gli amministratori che dedicano la loro vita interamente al lavoro. Essi, avendo un forte legame con l'azienda, prediligono una politica di autofinanziamento aziendale in quanto l'attività lavorativa prestata, risulta remunerata in modo tale da soddisfare i fabbisogni finanziari delle famiglie che dirigono l'azienda; per tale motivo, non sono interessati alle politiche riguardanti la mobilità di quote ed azioni ma piuttosto a politiche di prelievo familiare e personale del patrimonio aziendale; si fa riferimento, in questo caso, ai cosiddetti fringe benefit (auto aziendale, telefonino ecc). I familiari attivi all'interno delle family business di piccole dimensioni, sono poco interessati ad ottenere dividendi a fine anno, in quanto sono consapevoli che il risultato derivante dai bilanci debba essere confrontato con le aliquote ad esso applicate.

Per questo motivo, i familiari attivi invitano i consulenti a prevedere diverse forme di remunerazione, manifestando il loro interesse verso politiche di bilancio che prevedono in via principale gli investimenti e mettendo in secondo piano gli eventuali dividendi.

Un'ulteriore distinzione che può essere effettuata all'interno della categoria dei familiari attivi è tra familiari attivi puri, che svolgono soltanto attività in azienda, e familiari attivi soci i quali oltre ad essere operativi in azienda sono anche intestatari di azioni o quote e quindi soci; quest'ultimi possono, inoltre, essere senior o junior. Oltre alla categoria dei familiari soci attivi, vi è quella dei soci che non sono coinvolti all'interno dell'attività dell'impresa familiare, quest'ultimi sono i familiari passivi la cui logica d'azione va in contrasto con quella dei familiari attivi. Si tratta, in questo caso, di membri della famiglia che sono soci ma che non si interessano della gestione dell'azienda e che tendono a puntare sulla distribuzione di dividendi sempre più elevati, individuandone la legittimazione in quanto membri della famiglia. Invece, tendenzialmente, il familiare dipendente dell'impresa, predilige una politica di reinvestimento degli utili ai fini della crescita dell'azienda. I familiari passivi hanno uno scarso legame affettivo con le partecipazioni infatti,

sono disposti anche a cederle a terzi in quanto, manifestano la loro propensione a politiche che mirano alla mobilità dei titoli ed una scarsa proiezione agli interessi di lungo periodo. Pertanto, è necessario che la trasparenza e la chiarezza all'interno dei familiari attivi e familiari passivi, sia seguita da buon senso ed intelligenza in modo tale, da riuscire ad instaurare un equilibrio tra le due categorie. Infine, vi sono delle categorie residuali di familiari ossia i familiari pseudoattivi e i familiari pseudopassivi,⁶⁰ con il termine "pseudoattivi" si indicano quei coniugi e junior che non svolgono né la funzione di familiare attivo né quella di familiare passivo. Spesso, ci si riferisce a quei familiari che pur partecipando ad esempio a riunioni dell'impresa, non intervengono nel campo decisionale. Un esempio potrebbe essere rappresentato da familiari giovani che fanno il loro ingresso in azienda e da un punto di vista istituzionale possano sentirsi imprenditori, pur non avendo una vera e propria capacità decisionale. Invece, per quanto concerne i familiari pseudopassivi, essi spesso si ritrovano nella posizione di voler avere voce in capitolo in relazione alle decisioni strategiche, facendo emergere la scarsa chiarezza nella distinzione tra amministratore e azionista.

Tale difficoltà di distinzione trova la sua fonte nella logica familiare, soprattutto, di medie e piccole strutture. Invece, le imprese familiari medio grandi, tendono a pianificare organigrammi dell'azienda precisi e dettagliati, decidendo di selezionare i manager e professionisti che devono affiancare i familiari e puntando ad una chiara determinazione della comunicazione interaziendale ed esterna all'azienda. Tale chiarezza risulta determinante soprattutto nel passaggio generazionale dove molto spesso le opinioni sono frutto di diverse influenze, rischiando di relegare la vera conoscenza agli ultimi posti.

A questo punto, risulta necessario analizzare il ricambio generazionale nelle sue generalità e nelle diverse fasi che lo compongono.

⁶⁰ ZOCCHI W., (2004) , *Il Family Business, famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Editore Il Sole 24 ore, Milano

2.3 LE FASI DEL RICAMBIO GENERAZIONALE

Il ricambio generazionale è un processo composto da diverse fasi; esso inizia con l'ingresso in azienda del giovane membro della famiglia, continua con la convivenza in azienda di padre e figli, per poi terminare con la concessione della compagine proprietaria ai nuovi successori, seguita dal cambiamento dell'assetto di governo e della direzione. Quest'ultimo processo, inizia quando i genitori acquisiscono la maturazione personale necessaria affinché decidano di tramandare la loro impresa ai figli e nipoti. Dal momento in cui i proprietari acquisiscono tale consapevolezza, inizia un processo di pianificazione che non può prescindere dalla formazione scolastica dei figli per poi terminare, come già detto, con la loro presa di comando. Durante le diverse fasi, è necessario testare le qualità e le competenze dei successori i quali, prima di accedere alla realtà aziendale di famiglia devono aver acquisito le conoscenze necessarie per svolgere al meglio il ruolo assunto in azienda e soprattutto, per riuscire a farsi promotori di un processo di crescita nazionale ed internazionale. Attualmente, in risposta alle nuove esigenze del mercato, un giovane che sceglie di continuare l'attività imprenditoriale di famiglia spesso decide di svolgere un processo di crescita in un contesto internazionale apprendendo, ad esempio la lingua inglese, che è sempre più considerata come la lingua dell'economia e del management. Molti imprenditori pensano che le qualità imprenditoriali non si acquisiscano con la formazione scolastica ma bensì attraverso l'esperienza. In realtà, circa l'85% dei giovani impegnati in attività imprenditoriali hanno conseguito un diploma di scuola superiore o anche una laurea in quanto, ciò contribuisce a fornire non solo conoscenze specifiche, ma anche una certa maturazione personale, che permette poi di sviluppare la vocazione dell'imprenditorialità.⁶¹

Difatti, la scelta di continuare l'attività di famiglia dovrebbe derivare da una vera e propria vocazione che spesso non è facile trovare e soprattutto non si manifesta immediatamente; solitamente giunge alla fine di un percorso rivelandosi *“mediante la soddisfazione e il senso di rinnovata energia che la sua pratica ci provoca. Ciò non significa che talvolta noi non ci lamentiamo. Tuttavia, sappiamo che trovarci*

⁶¹ CORBETTA G., (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

*dove siamo e assumerci le nostre responsabilità è nostro dovere o è parte di ciò che intendevamo fare”.*⁶²

In questo contesto emerge una fase fondamentale del ricambio generazionale che si riflette nell'importanza del supporto familiare verso l'individuazione della vocazione del giovane; sostenendolo nella formazione, nell'approfondimento di determinate aree e nell'avvicinamento alla realtà aziendale infatti, la famiglia può contribuire ad identificare l'eventuale presenza di interesse nei confronti di quest'attività. Il ruolo essenziale della famiglia rispetto al delinarsi della nuova generazione, emerge anche nel suo ruolo nella formazione del carattere del giovane; affinché vi sia una corretta ed efficiente conduzione di un'azienda, è necessario che il giovane sia dotato di senso di responsabilità e di fiducia nelle sue capacità in quanto, ciò gli permetterà di prendere decisioni ponderate e di assumere rischi aziendali. Inoltre, è necessario che il giovane, concepisca il senso del sacrificio e l'essenzialità di pazienza ed energia all'interno dell'attività imprenditoriale. A ciò, vanno aggiunte tenacia e capacità di ascolto che facilitano lo scambio di esperienze e l'acquisizione di conoscenza. Dopo la formazione scolastica, attraverso un periodo di esperienza esterna, la nuova risorsa ha la possibilità di crescere sia professionalmente che umanamente, venendo a contatto con la vera realtà aziendale e, testando le sue capacità e potenzialità. Dopo aver svolto un'esperienza esterna, generalmente inizia il percorso che i giovani devono effettuare in azienda, percorso pianificato non solo in base alle capacità dei giovani ma anche in base alle necessità dell'azienda. Oggigiorno, il training che affrontano i giovani è molto più articolato ed accelerato rispetto agli anni precedenti in quanto, il forte orientamento verso il futuro richiede, difatti, un apprendimento maggiore e più veloce. Dopo un breve periodo di apprendistato il giovane viene chiamato a svolgere compiti con responsabilità limitate sotto le dipendenze di un manager, solitamente non familiare. Inoltre, anche senza un ruolo preciso, è necessario che il giovane inizi a partecipare a riunioni ed assemblee in modo tale da avere una visione diretta di cosa significhi lavorare in azienda e da assorbire la conoscenza tacita posseduta dall'

⁶² NOVAK M., (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The free press, New York

imprenditore.⁶³ Inoltre, è importante che il processo del passaggio generazionale avvenga secondo la cultura del merito. Tale cultura agevola la famiglia nel raggiungimento di una certa dimensione professionale, in quanto la meritocrazia permette di selezionare e valutare i familiari in maniera disinteressata, facendo sì che le competenze e le diverse conoscenze oramai accumulate da un giovane, siano verificate in base ai risultati raggiunti. Secondo un imprenditore francese “*L’educazione presuppone che si tenga sempre presente il rapporto tra l’azione e i suoi risultati*”.⁶⁴ Pertanto, è necessario che le competenze e i relativi risultati del giovane in azienda vengano controllati da un membro più anziano, appartenente alla famiglia oppure da un consulente, così da individuare la propensione del giovane verso eventuali ruoli manageriali. Ciononostante, è sempre più diffusa l’opinione secondo la quale all’interno delle imprese familiari, i nuovi membri non siano selezionati per meritocrazia, dal momento in cui a prevalere è la pratica del nepotismo.⁶⁵

Il processo del ricambio generazionale risulta essere un processo molto delicato; la presenza di più generazioni all’interno dell’azienda deve essere ben ponderata dal momento in cui da essa ne va del successo dell’impresa, e soprattutto è importante che si trovi il giusto equilibrio tra il passato, con la sua storia e la sua tradizionalità, e la tendenza delle nuove generazioni a proiettarsi verso il futuro e quindi verso l’innovazione. Tale passaggio generazionale va posto in essere utilizzando un’ottica di processo e non un’ottica di obiettivo; in quanto, è necessario procedere in modo graduale focalizzandosi sulla conoscenza accumulatasi con il tempo e rispettando l’evoluzione della famiglia, dell’impresa e delle persone. Grande rilevanza ha la fase di avvio dalla quale dipende il percorso che il processo avrà in futuro. Procedendo gradualmente è possibile trasmettere alle nuove generazioni la dedizione, la professionalità ma soprattutto il rispetto per l’azienda e per la sua storia.⁶⁶ La gradualità del processo risulta indispensabile per garantire la

⁶³ CORBETTA G., (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

⁶⁴ MICHELIN F., (2002), *E perché no?*, Casa editrice Marietti, Genova

⁶⁵ MILLER D., LE BRETON-MILLER I.,(2005), *Managing for the Long Run. Lesson in competitive advantage from great family business*, Harvard Business School Press, Boston

⁶⁶ CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea

trasmissione di conoscenze e competenze tra senior e junior attraverso approcci di coesione sociale. A questo punto, emerge con chiarezza che l'incontro di tradizione-innovazione all'interno dell'impresa familiare, sia elemento caratterizzante della politica dell'intergenerazionalità; il capo azienda senior, in quanto depositario di conoscenze, trasferisce competenze ai giovani e allo stesso tempo acquisisce nuove skills soprattutto nel campo delle ICT. L'incontro con i senior, possessori di competenze, favorisce l'ingresso dei giovani all'interno dell'azienda, creando un intreccio tra competenze tradizionali esistenti e l'apertura ai saperi innovativi. Quindi, il mix tradizione-innovazione è insito nella struttura stessa dell'azienda familiare in cui l'incontro tra diverse generazioni, rappresenta il valore aggiunto del family business. Per questo motivo, è necessario che si attuino adeguate politiche di passaggio intergenerazionale rendendo la collaborazione tra senior e junior capace di incrementare la produttività e il benessere dell'impresa e dei suoi dipendenti; tutto ciò deve verificarsi attraverso uno scambio costruttivo di informazioni e di conoscenze che fornirà all'azienda un know how innovativo diretto ad intersecarsi con l'esperienza accumulata da chi vi lavora da anni.⁶⁷

2.4 II RICAMBIO GENERAZIONALE TRA TRADIZIONE ED INNOVAZIONE

Il ricambio generazionale è una caratteristica tipica del sistema del family business caratterizzato dall'intreccio tra il ricambio della proprietà con il ricambio degli amministratori o del management; questo perché, molto spesso il proprietario riveste anche il ruolo di manager o di consigliere di amministrazione. Come detto in precedenza, il ricambio generazionale è un processo che deve avvenire in modo graduale in quanto è necessario porre attenzione nel trasmettere alle diverse generazioni dei valori aziendali. Per tale ragione, il momento del passaggio generazionale è considerato un momento di alto rischio ma allo stesso tempo un momento con un alto potenziale di risorsa in quanto, permette di fare il punto sui fabbisogni dell'impresa, sulla strategia e sulla sua evoluzione.⁶⁸

⁶⁷ BOMBELLI M.C., (2013), *Se gioventù potesse se vecchiaia sapesse*, Guerini e Associati

⁶⁸ CORBETTA G., (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

Quando si effettua il passaggio generazionale, si può decidere di avviare l'impresa verso un processo di managerializzazione oppure, di formalizzazione della famiglia; può emergere la necessità che vengano introdotti nuovi membri con nuove competenze. Pertanto, è necessario contestualizzare il processo di ricambio generazionale nell'attuale contesto dominato da una trasformazione delle organizzazioni e delle diverse forme di lavoro; un ruolo di assoluta rilevanza, in tale contesto, è svolto dalla tecnologia, dai servizi e dalla diffusione di sempre più frequenti processi di trasformazione, acquisizione e diffusione delle informazioni diretti a rafforzare l'orientamento nei confronti del cliente. Durante il passaggio generazionale è necessario che i dipendenti siano coordinati, integrati e motivati così da utilizzare, nel modo più produttivo possibile, il momento della successione, evidenziando i cambiamenti necessari e riconsiderando le norme, affinché le trasformazioni desiderate siano possibili. Grande rilevanza va attribuita all'individuazione delle modalità che permettono di spostarsi all'interno di un gruppo in costante trasformazione. Il ricambio generazionale rappresenta quindi una fase di evoluzione dell'impresa e della cultura aziendale. E' fondamentale, per i membri aziendali coinvolti nel passaggio, negoziare la possibilità di mantenere salda la storia aziendale valorizzandone gli elementi tradizionali di successo, intersecandoli con una visione innovativa, progettuale e creativa di un'impresa proiettata al futuro. Tuttavia il processo di ricambio generazionale spesso può essere caratterizzato da diverse difficoltà tra le quali quella dell'imprenditore nel delegare nuovi membri e nell'individuare e riconoscere nuove competenze; ulteriori difficoltà possono essere rintracciate nella gestione dei conflitti tra senior e junior, impegnati, quest'ultimi, a costruire una propria identità professionale. In relazione a ciò, va sottolineata l'importanza che tale passaggio avvenga in maniera sinergica tra le generazioni a confronto, in modo tale da evitare che si inneschino processi di destabilizzazione e sorgano traumi aziendali. A tal fine appare evidente che tale passaggio dovrebbe essere avviato in momenti tranquilli, caratterizzati dall'assenza di tensioni aziendali così da poter affrontare in maniera adeguata i problemi di successione, di evoluzione e di crescita. Da quanto analizzato, emerge con chiarezza che la presenza di più generazioni all'interno del sistema del family business garantisca continuità familiare in azienda, evidenziandone il legame con la

sua storia e tradizionalità senza rinunciare a far sì che la realtà aziendale sia traghettata verso l'innovazione del futuro⁶⁹.

2.5 FAMILY BUSINESS E FAMILY CONTINUITY

Come detto in precedenza, la presenza di più generazioni permette che ci sia una continuità familiare all'interno della compagine aziendale, continuità spesso identificata con la definizione di "family continuity". Il ricambio generazionale difatti, garantisce sia la continuità dell'attività aziendale che si proietta verso il futuro restando caratterizzata e forgiata dalla sua storia e dal suo passato, sia la continuità della famiglia stessa. In tale direzione va analizzata la "family continuity" come vero e proprio obiettivo delle imprese familiari a tal punto che, il progetto di sviluppo e di crescita della famiglia imprenditoriale si intersechi necessariamente con il progetto di sviluppo dell'azienda, richiedendo un'attenzione particolare.⁷⁰

Un'attenzione, che si traduce in una particolare fase di pianificazione infatti, risulta necessario fare un piano in cui vengono poste in evidenza i diversi interventi strategici ed operativi che devono essere realizzati per garantire la continuità della famiglia e quindi anche dell'impresa familiare. Prima di svolgere la fase di pianificazione, è utile fare un'analisi dei bisogni attuali e futuri richiesti dall'azienda e dalla famiglia, così da avere una visione chiara e procedere con la redazione del piano strategico. Una volta svolto il processo di analisi dei bisogni con l'imprenditore e con la famiglia, si redige un documento dettagliato in cui vengono posti in evidenza gli obiettivi ma anche le diverse strategie che devono essere attuate per garantire la continuità del family business e della famiglia. All'interno di tale documento vengono descritte le diverse strategie da adottare riguardo la costruzione dei diversi percorsi di carriera, i diversi sistemi di retribuzione che possono essere utilizzati per i familiari e inoltre, vengono inseriti strumenti di governance e sistemi di formazione che possono essere utilizzati sia

⁶⁹ www.tsm.tn.it/interne/la_gestione_dell'impresa_nel_ricambio_generazionale

⁷⁰ www.eurogroup.it/cmseg/content/it/Consulenza-Direzionale/famiglia-imprenditoriale-continuita-aziendale

per i manager che per i familiari. In considerazione del fatto che il piano strategico miri a garantire la continuità aziendale, al suo interno è inserita una valutazione che evidenzia la situazione attuale della realtà aziendale; una valutazione che deriva dall'incontro di familiari e persone chiave dell'azienda. Successivamente, si procede con la creazione di un gruppo composto dai familiari e dall'imprenditore i quali, sono chiamati a lavorare su alcuni punti importanti per il futuro dell'azienda. In questo modo, si delineano le basi per procedere redigendo un report in cui vengono elencate le diverse azioni da porre in essere, le tempistiche e i relativi strumenti di implementazione. A ciò, viene aggiunto un disegno del sistema da utilizzare per misurare la performance. Alla fine del piano, redatto con la famiglia imprenditoriale, si possono evidenziare alcune esigenze; ad esempio, si può chiedere di ottimizzare il patrimonio, di bilanciare il valore patrimoniale esterno con il valore interno dell'azienda, di delineare la politica dei dividendi, di valutare l'investimento in altri business, di ottimizzare il rischio e il rendimento. Inoltre, si possono identificare delle regole più precise per l'organizzazione della famiglia imprenditoriale riguardante in particolar modo la definizione dei ruoli, la definizione dei principi base tra management, famiglia e proprietà e, la definizione e le regole del processo decisionale; a ciò, si potrebbe aggiungere l'individuazione di esigenze di attrazione ma anche di crescita dell'apparato familiare. L'imprenditore nel redigere il piano di continuità familiare e aziendale, è affiancato da alcuni consulenti e professionisti che gli permettono di definire un piano che garantisca la continuità sia della famiglia che dell'azienda, di prendere decisioni importanti per il raggiungimento di obiettivi prefissati.⁷¹

La Family Continuity risulta essere un elemento chiave nello sviluppo del sistema produttivo italiano in quanto, la stabilità della continuità familiare riesce a garantire una crescita competitiva del sistema produttivo, dal momento in cui, è possibile trasmettere ricchezza, patrimonio e valori all'interno del territorio. Attualmente in azienda, per gestire i diversi cambiamenti sia strategici che di governo che dominano l'impresa familiare, vengono impiegate competenze e conoscenze

⁷¹ ATEMA - Associazione per il Temporary Management, in collaborazione con AldAF - Associazione Italiana delle Aziende Familiari, incontro "*Padri, Figli e Patrimoni: family business e passaggio generazionale*" il 9 Marzo 2011.

manageriali sofisticate e d'eccellenza. Inoltre, è necessario essere affiancati da servizi di gestione del patrimonio dal momento che garantiscono la continuità e la sostenibilità della famiglia e delle imprese familiari italiane.⁷²

2.6 CONTINUITA' E CORPORATE GOVERNANCE

La continuità del family business può essere analizzata da diverse angolazioni ma, una delle variabili da cui non si può prescindere è la corporate governance, ovvero le relazioni tra i diversi membri della famiglia (padre, madre, figli, figlie, nipoti, ecc..) ognuno dei quali svolge un ruolo nell'assetto proprietario e manageriale. Tra i membri familiari domina un legame di fiducia reciproca che può essere di tipo comportamentale, cognitivo ed affettivo e che risulta essere alla base della creazione di un clima di giustizia organizzativa.⁷³

Le relazioni tra i diversi membri della famiglia possono essere anche di natura contrattuale e in questo caso le relazioni possono essere definite dalla sottoscrizione di patti, atti o da strumenti di corporate governance, ossia l'insieme delle regole e dei processi attraverso i quali le aziende vengono gestite e dirette, che hanno l'obiettivo di ridurre i conflitti tra soggetti che hanno interessi diversi.⁷⁴

Pertanto, la continuità familiare attraverso l'analisi della corporate governance, pone in evidenza lo sviluppo attuale di una famiglia molto più snella rispetto al modello di famiglia patriarcale che si era diffuso nel secondo dopoguerra. Attualmente la famiglia ha una composizione eterogenea dove i membri appartenenti a diverse generazioni sono legati da rapporti di natura orizzontale e non verticale; ciò, permette che all'interno della stessa compagine familiare siano presenti membri con gruppi consanguinei diversi. Nel nostro paese, le relazioni tra i diversi membri della famiglia che sono occupati nella gestione, hanno assunto un carattere più formale e contrattuale, attraverso i patti di famiglia. Tali patti, vengono utilizzati perché

⁷² www.eurogroup.it/cmseg/content/it/Consulenza-Direzionale/famiglia-imprenditoriale-continuita-aziendale

⁷³ LUBATKIN M., LING Y., SCHULZE W. (2007) *An organizational justice-based view of selfcontrol and agency costs in family firms*, in journal of management studies

⁷⁴ CORBETTA G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano

possono essere applicati a diverse generazioni e sono considerati solidi come i patti scritti; man mano che incrementa la complessità familiare e aziendale, aumenta l'esigenza di fare degli accordi scritti in modo tale da chiarire e condividere il contenuto.⁷⁵

Inoltre, attualmente, in un mondo dominato dalla globalizzazione dell'economia, la competizione tra i territori cresce sempre di più a tal fine risulta indispensabile ridefinire la configurazione di un family business adeguandolo alle nuove sfide ed esigenze. In questo contesto la condivisione dell'azienda familiare con le nuove generazioni risulta essere un'efficiente scelta strategica.

2.7 PASSARE L'IMPRESA ALLA NUOVA GENERAZIONE?

Affinché la coesistenza di più generazioni possa portare il successo aziendale è necessario che siano colmati tre gap del passaggio generazionale così da rafforzare la compagine familiare e aziendale, ed evitare laceranti conflitti tra i membri. Il primo gap da affrontare è quello di tipo generazionale, ossia tra i membri che sono alla guida della famiglia e dell'impresa e quelli della generazione futura. Ci si ritrova innanzi ad un cambiamento dell'ambiente imprenditoriale che ha reso necessario attuare delle vere e proprie mutazioni genetiche sia delle imprese che degli imprenditori in modo tale da stare al passo con i tempi e potersi confrontare con i migliori competitors. Tutto ciò in considerazione del fatto che il contesto attuale è completamente dominato dall'informazione, all'interno della quale risulta necessario effettuare una selezione. Si opera in multi-tasking e si procede innovando le tecnologie ed i prodotti, in modo tale da soddisfare il cliente/consumatore, e anche i modelli di business; il tutto viene svolto con ritmi frenetici e con un time to market sempre più ridotto. Il cambiamento globale, rende necessario apportare dei cambiamenti anche all'interno della realtà aziendale, cambiamenti che si attuano in particolar modo attraverso la nuova generazione presente in azienda, che aperta alla conoscenza innovativa e all'avanguardia, traghetta il family business verso il futuro. Per quanto concerne il secondo gap, si

⁷⁵ CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari, strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano

tratta di un gap di credibilità verso gli stakeholder e verso i collaboratori che operano all'interno dell'azienda. Infatti, con il passare del tempo, l'impresa familiare crea un'immagine di se stessa caratterizzata da comportamenti di successo ed iconici che vengono poi trasmessi alle nuove generazioni. In questo modo, il giusto equilibrio tra tradizione ed innovazione, soprattutto quando si riferisce alla credibilità e al passaggio generazionale, è un processo molto delicato sia nei confronti dei membri interni che quelli esterni i quali interagiscono con l'impresa familiare e anche con la famiglia imprenditoriale. Per far sì che la credibilità aziendale continui di generazione in generazione, è necessario garantire una cooperazione intergenerazionale in modo tale da tramandare valori, idee, linee guida, principi che caratterizzano il passato dell'azienda e ad essi, si aggiungono le prospettive e le strategie future

Infine, vi è il terzo gap composto dalla comunicazione; essa è fondamentale in quanto, comunicazione è sinonimo di chiarezza e, all'interno dell'impresa familiare è necessario che siano ben definiti i ruoli e le responsabilità sia durante la successione che nella governance della famiglia imprenditoriale e dell'impresa familiare. Infatti, molto spesso la mancata chiarezza provoca conflitti all'interno della famiglia e in particolar modo tra le generazioni. Inoltre la comunicazione è alla base del processo di successione, il quale necessita di una partecipazione sistematica, di una comprensione reciproca dei membri che sono coinvolti (membri della famiglia e anche i manager che affiancano i giovani nel trasferire loro delle conoscenze) e da una capacità di ascolto mutuo tra i membri di generazione diversa.⁷⁶

In ragione di ciò la successione viene considerata un processo che implica la presenza di più membri appartenenti a diverse generazioni, allo stesso tempo esige tra le generazioni un dialogo costruttivo che si crea con il tempo. Per continuare a svolgere il ruolo di famiglia imprenditoriale con la presenza di più generazioni

⁷⁶ www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/bridging-gap

aventi ruoli attivi ed operativi, è necessario che la successione e così anche la cooperazione tra le generazioni venga preparata con il tempo.⁷⁷

In questo modo le imprese familiari italiane riescono ad essere portatrici di tradizione ma allo stesso tempo posso essere considerate ambasciatrici delle eccellenze italiane all'interno dei mercati internazionali. Negli ultimi anni, il sistema del family business grazie all'imprenditorialità e all'innovazione delle famiglie imprenditoriali ha registrato migliori performance in quanto, ha avuto la forza di espandersi all'estero innovandosi attraverso le logiche di un'integrazione sinergica tra tradizione e innovazione.⁷⁸

2.8 L'INTERGENERAZIONALITA' E LA CAPACITA' INNOVATIVA DEL FAMILY BUSINESS.

Tra la successione e la capacità innovativa dell'impresa familiare vi è un forte legame, infatti la presenza di più generazioni all'interno di una realtà aziendale è considerata un'opportunità per lo sviluppo della capacità innovativa dell'impresa familiare, intesa come la tendenza dell'azienda a sperimentare nuove idee creative da supportare per lo sviluppo di nuovi processi, sistemi e prodotti.⁷⁹

Infatti, i successori, per garantire la continuità competitiva necessitano di una visione innovativa del business; ossia devono essere propensi al cambiamento e riconoscere ciò che potrebbe migliorare il sistema aziendale.⁸⁰

A tal proposito, cercano di attuare nuove strategie considerando i cambiamenti della società. Le principali strategie innovative che i successori stanno proponendo all'interno delle realtà aziendali di famiglia, sono le strategie di marketing e comunicazione in quanto, risultano essere strategie che fanno registrare un

⁷⁷ SINGER P. (2006), *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare tra continuità e cambiamento*, Giappichelli, Torino

⁷⁸ www.pwc.com/it/family-business

⁷⁹ DAMANPOUR F., EVAN W.M. (1984), "Organizational innovation and performance: the problem organizational lag" *Administrative Science Quarterly*,

⁸⁰ FAVOTTO F. (2002), "Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo", Rapporto di ricerca- Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Padova e Facoltà di Economia Padova

miglioramento della performance aziendale dal momento in cui al centro dell'obiettivo aziendale vi è la soddisfazione del cliente. Infatti, in particolar modo nelle imprese di famiglia legate al settore sartoriale napoletano, analizzate nel presente lavoro di tesi, si registra che le nuove generazioni stanno attuando strategie di e-commerce, pubblicità on line con cura dettagliata dei siti aziendali e presenza sui social. La nuova generazione immette una strategia di marketing basata sull'aspetto relazionale dal momento in cui il cliente attraverso la percezione che esso assume nei confronti dell'azienda, posiziona il brand. Questo perché, nella società attuale le esigenze del consumatore sono cambiate e la concorrenza è aumentata dato il cambiamento del sistema produttivo e l'introduzione della tecnologia; infatti, la nuova generazione apporta in azienda un passaggio dal marketing tradizionale al web marketing. Da ciò, si evidenzia come una strategia di marketing possa essere presente sia nel passato che nel presente/futuro dell'azienda. La nuova generazione si sta concentrando sul web marketing grazie all'uso di internet; ciò rappresenta una vera e propria innovazione per le imprese familiari dal momento che la loro origine si basa sull'approccio diretto con il cliente. Con il web, si introduce un nuovo modo di approcciarsi al potenziale cliente in quanto, vi è il passaggio da una logica orientata al prodotto ad una logica orientata al cliente; a questo punto, l'obiettivo non è più la quota di mercato o il raggiungimento di una determinata percentuale di vendita ma, piuttosto, è la soddisfazione del cliente. Ciò non comporta che le nuove generazioni nel family business abbandonino il marketing tradizionale ma, piuttosto, quest'ultimo necessita di essere integrato con le nuove esigenze del cliente. A tal punto i successori nelle imprese familiari curano l'aspetto del web in quanto, il cliente, viene attratto dall'azienda non solo per la qualità dei suoi prodotti ma in particolar modo per le informazioni, e i servizi che il web offre loro. Da ciò, emerge un approccio attrattivo del web marketing rispetto ad un approccio selettivo del marketing tradizionale. A questo punto è necessario sottolineare che quando si fa riferimento all'innovazione introdotta dalla nuova generazione in azienda non si intende solo innovazione nel senso di utilizzo esasperato della tecnologia ma anche il raggiungimento di vantaggi competitivi al fine di acquisire nuovi clienti. In questo modo, la nuova generazione tende ad incrementare sia la produttività che l'immagine competitiva dell'azienda. Per

quanto concerne la strategia del nuovo modo di fare marketing delle nuove generazioni essa, prevede in primis la presenza di un sito curato nei particolari dove all'interno vengono postati dei video dell'azienda, introdotti brevi racconti di esperienze di consumo di clienti soddisfatti, creati degli apposti blog per acquisire e fidelizzare nuovi clienti, condividere notizie sul web ma non solo anche sui social infatti, esse adottano anche una strategia di social media marketing attraverso la quale viene curata la continuità dell'informazione e non solo, anche l'immediatezza.⁸¹ Inoltre le nuove generazioni, dovendo avere una visione innovativa del business attuano anche strategie di internazionalizzazione⁸² il cui scopo è quello di approdare su nuovi mercati conseguendo risultati non solo di profitto ma anche di immagine; e strategie di diversificazione del prodotto ampliando il loro portafoglio; ciò, gli consente di soddisfare i diversi bisogni dei consumatori. Pertanto, le nuove generazioni pur avendo una visione innovativa del business, attuano anche delle strategie di "Heritage Marketing"⁸³ ossia marketing dell'eredità attraverso le creazioni di musei aziendali, di esposizioni di loro produzioni; in questo modo, si comunica il nuovo rivisitando le tradizioni delle imprese. Talvolta le imprese attuano anche delle strategie innovative attraverso le loro collaborazioni ad aventi di solidarietà o altro⁸⁴. In definitiva, "L'innovazione nelle imprese familiari ha molto a che fare con la necessità e il coraggio di restare ancorati a quello che si sa fare bene. Per i giovani imprenditori si tratta di salire su spalle di giganti. Salire in alto è difficile, faticoso e può dare vertigini: ma resta necessario se si vuole continuare, migliorare e competere. Innovare partendo da una strada tracciata è più difficile ma ha il vantaggio di poter partire da competenze e conoscenze eccellenti, in altre parole, da spalle robuste quindi, le giovani generazioni devono saper adattare il Dna delle imprese di famiglia ai mutamenti del contesto esterno, perseguendo con volontà e coraggio le opportunità che vedono,

⁸¹ FOGLIO A., (2010), "E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita", Franco Angeli, Milano

⁸² DE VECCHI C. FRAQUELLI G., (2008), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna

⁸³ MONTEMAGGI M. SEVERINO F. (2007) *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano

⁸⁴ DI ARGENTINE C.B. (2012), *L'impresa familiare. Modelli e prospettive. Atti del Convegno di studio (Courmayeur, 30 settembre-1 ottobre 2011)*, Giuffrè Editore, Milano

basandosi su quanto fatto da chi li ha preceduti e cercando le risorse di cui non dispongono”⁸⁵

Dunque, la strategia adottata dai successori è considerata un mosaico tra l’ambiente esterno e l’ambiente interno, tra la tradizione e l’innovazione.⁸⁶

2.9 IL PASSAGGIO GENERAZIONALE COME TAPPA FISIOLGICA: EVITARE LA TRAPPOLA DEL FONDATORE

Il successo del passaggio generazionale può essere valutato soprattutto tenendo in considerazione la performance dell’azienda dopo il cambiamento che vi è stato al vertice. Tuttavia, ci possono essere casi in cui un passaggio generazionale può risultare riuscito se si considera la presenza di un erede soddisfatto e felice al vertice ma, allo stesso tempo l’erede potrebbe portare l’azienda al fallimento dal momento in cui non è stato capace di garantirne la continuità.⁸⁷

Talvolta, può accadere che l’imprenditore escluda alcuni soggetti innovativi in quanto, resta della convinzione che i fattori di successo impiegati all’origine potrebbero risultare efficaci anche in futuro; tale convinzione è definita trappola del fondatore. Secondo tale trappola l’imprenditore, tenendo in considerazione i successi registrati in passato, si convince che il modello di gestione tradizionale sia un modello di successo che deve essere replicato anche nel futuro. Questa convinzione può portare l’impresa verso il decadimento.⁸⁸

Tale trappola attira soprattutto imprenditori accentratori che svolgono le funzioni di controllo e non lasciano spazio alle nuove competenze laddove invece, sarebbe utile

⁸⁵ www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-23/1-impresa-innovazione-

⁸⁶ BUZZAVO L. GATTO G. (2012), *“Strategie di lunga vita d’impresa, Aziende familiari centenarie tra tradizione ed innovazione”* Franco Angeli, Milano

⁸⁷ SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2003), *“Predictors of satisfaction with the succession process in family firms”*, Journal of Business Venturing,.

⁸⁸ ADIZES I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why corporation grow and Die and What To Do About it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

la presenza di membri aperti al cambiamento. Una serie di studi⁸⁹, hanno sottolineato la pericolosità di tale trappola dimostrando che la successione può essere considerata un processo di cambiamento che rafforza la compagine imprenditoriale e tende a consolidare le fonti del vantaggio competitivo.⁹⁰

Per questo motivo, l'intergenerazionalità deve essere considerata una vera opportunità da cogliere per migliorare e razionalizzare l'azienda. E' necessario però che l'erede abbia un atteggiamento innovativo mantenendo un equilibrio tra passato, presente e futuro. Esaminando il comportamento dei successori è possibile distinguere tre tipologie di successori; vi è il successore conservatore molto attaccato al passato, che ripropone in azienda ciò che è stato fatto in passato dal suo predecessore; il successore indeciso, combattuto tra il voler rispettare i valori e quindi la tradizione del fondatore e il desiderio di indipendenza, tende a porre in essere dei cambiamenti poco stabili, incoerenti e discontinui. Infine, vi è il successore ribelle che desidera rivoluzionare rapidamente la realtà azienda. Il passaggio generazionale deve essere considerato come una tappa fisiologica della vita del family business che risulta essere essenziale ai fini dell'evoluzione.

Da alcune ricerche è emerso che le imprese familiari non sono meno propense all'innovazione rispetto invece alle imprese non familiari; anzi, esse svolgono un processo più complicato e delicato rispetto alle imprese non familiari in quanto, devono attuare il cambiamento rispettando il passato e pertanto si differenziano per le diverse capacità innovative in quanto, facendo leva solo sull'interazione tra la famiglia composta da più generazioni e l'azienda.⁹¹

Dall'interazione tra la famiglia e l'azienda nasce un mix di caratteristiche e di risorse definite familiness; esse, devono essere ben gestite perché in questo modo possono garantire lo sviluppo dei processi innovativi che si intendono avviare per

⁸⁹ SCHILLACI C.E. (1994), *Innovazione e transizione del potere imprenditoriale*, in AA.VV., *I processi innovativi nelle piccole imprese*, Lint, Trieste

⁹⁰ COMPAGNO C., GUBITTA P. (2004), *Le PMI del Nordest tra continuità e sviluppo: una nuova classe imprenditoriale?* nordesteuropa.it,

⁹¹ NIETO M.J., SANTAMARIA L., ZULIMA F. (2009), *Understanding the key drivers of innovation capabilities in family firms*, paper presentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research, EIASM, Hasselt, Belgio

registrare performance positive.⁹² Da ciò, si deduce che la presenza delle famiglie con le sue generazioni all'interno dell'assetto proprietario e gestionale, ha un'influenza sull'innovazione e sulla tradizionalità; i familiari essendo maggiormente legati all'azienda sono emotivamente più motivati ciò permette loro di acquisire una conoscenza tacita riguardante l'impresa e di instaurare delle relazioni con il cliente in modo tale da sviluppare possibilità per poter individuare aree di miglioramento interno e bisogni insoddisfatti che vi sono sul mercato.⁹³

Pertanto, sono fondamentali le interazioni tra le diverse generazioni di imprenditori e tra la famiglia e gli altri stakeholders in quanto, fanno sì che il sistema del family business sviluppi la sua capacità innovativa.⁹⁴

⁹²HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L., MACMILLAN I.C. (2003), *A unified systems perspective family firm performance*, Journal of Business Venturing,

⁹³ NIETO M.J., SANTAMARIA L., ZULIMA F. (2009), *Understanding the key drivers of innovation capabilities in family firms*, paperpresentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research, EIASM, Hasselt, Belgio

⁹⁴ LITZ R.A., KLEYSSEN R.F.(2001), *Your old men shall dream dreams, Your Young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the brubeck family*", *Family Business Review*,

Capitolo Terzo: LA METODOLOGIA DI RICERCA

*“La professione del ricercatore deve
tornare alla sua tradizione di ricerca per
l'amore di scoprire nuove verità.”*

E.Fermi

Con il presente capitolo inizierà la seconda parte del lavoro di tesi ossia, la parte empirica dedicata alla ricerca; pertanto, verrà descritto il metodo di ricerca utilizzato ponendo in evidenza le tecniche che sono state studiate accuratamente e analiticamente. Inoltre, si analizzeranno le diverse fasi costituenti del metodo, dalla raccolta dei dati, all'analisi, all'organizzazione dei dati fino all'interpretazione dei risultati, fase che sarà approfondita nel capitolo quarto. In questo modo, si avrà una visione chiara e semplice della ricerca qualitativa svolta su un campione di sei aziende campane, icone del family business dell'Italia meridionale e leader nel settore sartoriale quali: Marinella, Rubinacci, Isaia, Kiton, Dalcuore e Bencivenga.

3.1 COS' E' LA RICERCA QUALITATIVA?

Il presente lavoro di tesi è un lavoro di ricerca qualitativa. Negli ultimi anni, l'uso del metodo della ricerca qualitativa è aumentato in quanto, risponde a domande che il metodo tradizionale quantitativo non è in grado di rispondere oppure lo fa ma non in maniera esaustiva. Infatti, attualmente gli strumenti del metodo qualitativo quali l'osservazione, l'intervista, i questionari, e i focus group si stanno sempre di più diffondendo perché, tale ricerca permette di sviluppare dei concetti necessari per comprendere dei fenomeni all'interno dei contesti naturali assegnando la giusta importanza e la giusta enfasi all'esperienze e ai diversi punti di vista delle persone. Infatti, tale modalità di ricerca si è sviluppata perché il metodo dell'indagine qualitativa, nel descrivere il punto di vista delle persone, permette di comprendere i

fenomeni che normalmente vengono solamente quantificati dalla ricerca quantitativa.⁹⁵

Nel ricostruire la storia dell'indagine qualitativa si può risalire al Positivismo, movimento filosofico e culturale dell'800 che sosteneva che la scienza era l'unica conoscenza possibile, e quindi degna di essere osservata, misurata e riprodotta e che l'unico metodo scientifico considerato valido era quello deduttivo basato su prove empiriche che dovevano dimostrare la teoria. All'inizio del '900 si diffonde la convinzione secondo la quale le scienze naturali non sono adatte per comprendere fenomeni sociali; nasce così la sociologia. Infatti, la ricerca sociale, è spesso utilizzata dai sociologi per descrivere le relazioni sociali attraverso dei modelli ma anche per sviluppare degli schemi utili per prevedere i cambiamenti sociali e il modo di affrontarli. La sociologia è composta da branche secondo le quali i metodi dell'indagine qualitativa come focus group, metodi etnografici ed interviste tematiche, permettono di comprendere in modo più approfondito processi sociali e psicologici ma anche le motivazioni che vi sono alla base di alcuni comportamenti ed idee.⁹⁶

Infatti, la ricerca qualitativa individua la sua vocazione nelle rappresentazioni di fenomeni sociali, ciò rappresenta il suo valore aggiunto; pertanto, tale ricerca per poter analizzare i fenomeni utilizza il metodo dell'osservazione ravvicinata⁹⁷ in quanto, con tale metodo risponde ad un'esigenza che investe l'intero mondo della ricerca sociale ossia quella di governare la complessità dei fenomeni, oggetto di studio. Tale complessità viene gestita secondo due modalità ossia, attraverso la tecnica di semplificazione dell'oggetto che è tipica del metodo di ricerca quantitativa e la tecnica della riduzione dell'estensione dello spazio osservato che appartiene alla ricerca qualitativa.⁹⁸

Tali tecniche trovano la loro origine nei due paradigmi che hanno tracciato le linee guida della ricerca sociale ossia il positivismo e l'interpretativismo che si

⁹⁵ CIPRIANI R. CIPOLLA C. LOSACCO G. (2013), *La ricerca qualitativa fra tecniche tradizionali ed e-methods*, Franco Angeli, Milano

⁹⁶ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

⁹⁷ CARDANO M., (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna

⁹⁸ CARDANO M., (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna

differenziano in base alla differenza che emerge dalle risposte alle tre domande principali, di fronte alle quali si trova la scienza sociale quali: la realtà esiste? è conoscibile? qual è la metodologia?. Secondo il paradigma del positivismo, la realtà esiste e può essere manipolata attraverso un metodo induttivo e tecniche quantitative. Invece, secondo l'interpretativismo, il cui esponente principale è Weber, la realtà non deve essere spiegata ma compresa anche perché, esso si basa sulla concezione di realtà multiple ossia, secondo tale paradigma, non esiste un'unica realtà sociale che può valere per tutti ma, ogni individuo crea una sua realtà e solo quest'ultima può essere conoscibile utilizzando un metodo induttivo e tecniche qualitative e soggettive. Pertanto, è fondamentale l'interazione tra la persona che effettua l'analisi e ciò che è studiato in quanto, in questo modo si riesce a comprendere il significato che la singola persona conferisce alla propria azione. Per tale motivo la ricerca sociale è definita ricerca interpretativa dal momento in cui è alla ricerca di un significato ossia, il suo scopo è quello di comprendere i comportamenti individuali⁹⁹.

Pertanto, l'indagine qualitativa è considerata una ricerca interpretativista dal momento in cui la teoria procede in modo intrecciato con la ricerca empirica dato che il ricercatore pensa che la teoria possa condizionare il soggetto studiato.¹⁰⁰

La teoria della ricerca qualitativa è composta da concetti generali che possono essere analizzati e studiati solo se vengono trasformati in variabili che possono essere osservate, attraverso un processo di operativizzazione¹⁰¹ in questo modo, è possibile sottoporre la teoria a controllo empirico.

Pertanto, il ricercatore qualitativo utilizza il concetto come orientativo (sensing concept) in quanto i concetti, nella ricerca qualitativa, servono come una sorta di "guida di avvicinamento" alla realtà empirica e non riduzioni della realtà stessa in variabili astratte.¹⁰²

⁹⁹ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

¹⁰⁰ LYNNE R. MORSE JANICE M. (2009), *Fare ricerca qualitativa*, Franco Angeli Editore, Milano

¹⁰¹ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

¹⁰² www.federica.unina.it/sociologia/metodologia-e-tecnica-della-ricerca-sociale/la-trasformazione-dei-concetti-in-indicatori

Invece, per quanto concerne il piano della ricerca qualitativa può essere considerato olistico il cui fine è quello di comprendere l'immagine completa della situazione oggetto di studio, fondandosi sulle relazioni che vi sono all'interno di un sistema e riferendosi alle interazioni interpersonali; inoltre, si focalizza sul contesto sociale da comprendere e per questo il tempo è diviso in due parti, una parte dedicata al lavoro sul campo attraverso interviste, focus group ecc.. e l'altra parte del tempo, è dedicata all'analisi dei dati attraverso i quali poi si perviene a dei risultati.¹⁰³

Da tutto ciò, si evince che la ricerca qualitativa si basa sull'approccio naturalistico¹⁰⁴ in quanto, la realtà in esame non è manipolata dal ricercatore, per questo motivo si può parlare anche di "interazione psicologica" e di "interazione fisica" del ricercatore con i soggetti studiati. "Interazione psicologica" in quanto il ricercatore per poter avere un diretto contatto con l'azienda analizzata e i suoi membri, si immerge nella realtà del soggetto intervistato attraverso domande che permettono di entrare nella psicologia dell'intervistato invece, per quanto concerne l'"Interazione fisica" in questo caso il ricercatore entra nella realtà del soggetto attraverso l'ingresso in azienda, visionando l'intera filiera produttiva, la realtà aziendale, la compagine familiare e i ruoli svolti dai diversi membri della famiglia; in questo modo, si crea un'empatia tra i soggetti, tanto da considerare l'interazione fisica una preconditione essenziale per la comprensione di questo tipo di ricerca qualitativa.¹⁰⁵

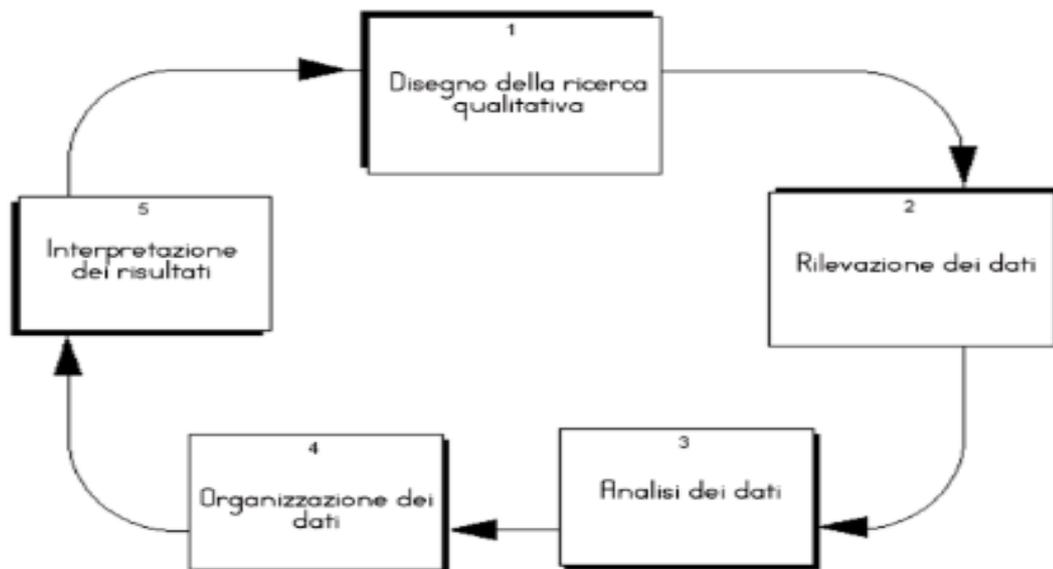
In definitiva, il metodo dell'indagine qualitativa, è composto da diverse fasi o livelli di ricerca con i quali si intende un insieme di operazioni che vengono organizzate e che rispondono a diverse domande. Il lavoro di ricerca inizia con una fase in cui si effettua il disegno della ricerca, seguita dalla rilevazione dei dati, dall'organizzazione dei dati, dalla loro analisi e infine dall'interpretazione dei risultati.¹⁰⁶

¹⁰³ VALERIE J., (1998) *Stretching exercise for qualitative researchers*. Thousand Oaks: Review by Bo Dahlin, Karlstad University, Sweden

¹⁰⁴ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

¹⁰⁵ sociologi.altervista.org

¹⁰⁶ BAILEY KENNETH D., (1995), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna



3.2 DISEGNO DELLA RICERCA QUALITATIVA

La prima fase del progetto di ricerca si riferisce ad una fase di programmazione ossia in essa, si decide quali sono gli interrogativi che guidano tale progetto. Per tale motivo, è denominata fase di “disegno della ricerca” in cui ci si chiede qual è l’oggetto di studio. Solitamente, il disegno della ricerca qualitativa, è un disegno aperto, destrutturato, pronto a cogliere l’imprevisto e che può essere modificato nel corso della rilevazione in quanto, il ricercatore qualitativo non è interessato alla rilevanza statistica ma all’importanza che esprime il singolo caso.¹⁰⁷

Infatti, questa fase ha una forte rilevanza ai fini della ricerca in quanto, si definisce l’intero piano di lavoro che deve essere svolto, considerando gli step da percorrere ai fini del problema d’indagine che viene formulato. Pertanto, all’interno del progetto di ricerca qualitativa si evidenzia un approccio naturalistico e un obiettivo cognitivo. Un approccio naturalistico nei confronti dell’oggetto dell’indagine in

¹⁰⁷ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

quanto, si vuole rispecchiare l'oggetto nel suo aspetto naturale, e un obiettivo cognitivo esplorativo rivolto alla scoperta, dal momento in cui si punta a comprendere i mondi vitali dei soggetti che sono stati studiati. Quindi, all'interno di questa fase, è indicato qual è l'argomento che deve essere trattato; la scelta dell'argomento non è un processo semplice infatti, è raro che già dall'inizio si ha chiara la domanda di ricerca. Il ricercatore solo successivamente arriva ad individuare l'obiettivo cognitivo che viene esplicitato attraverso una domanda di ricerca.¹⁰⁸

Infatti la domanda di ricerca del presente lavoro di tesi è “se un family business può essere innovativo rispettando la sua storia?” Pertanto, una volta definita la domanda di ricerca si definisce anche la strategia operativa ossia, si decide quale strumento utilizzare per raccogliere i dati.¹⁰⁹

3.3 RILEVAZIONE DEI DATI

Per quanto concerne la fase di rilevazione dei dati, all'interno della ricerca qualitativa ci sono diverse modalità per svolgere la rilevazione infatti, si possono utilizzare i questionari, le interviste strutturate, semistrutturate o non strutturate, l'osservazione partecipante, l'osservazione a distanza e i focus group. Pertanto, per il presente lavoro si poteva fare ricorso all'intervista faccia a faccia, l'intervista computerizzata, l'intervista telefonica, oppure il questionario autocompilato ma, data l'importanza dell'analisi dell'impatto con la famiglia, si è preferito utilizzare l'intervista diretta o (faccia a faccia) in quanto, risulta essere lo strumento che permette di avere un diretto contatto con il soggetto intervistato. Più precisamente, si è utilizzata un'intervista diretta strutturata dal momento in cui, sono poste le medesime domande agli intervistati nella stessa formulazione; in questo modo, è possibile codificare le risposte e analizzare parti di intervista.¹¹⁰

La rilevazione dei dati, è preceduta da una fase di preparazione dove, si compone il campionamento scegliendo i soggetti da analizzare e gli strumenti adatti che devono

¹⁰⁸ www.mariafabiani.eu/wp-content/uploads/2014/01/ricerca-quantit-e-qualit

¹⁰⁹ MEMOLI R., (2004), *Strategie e strumenti della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano

¹¹⁰ DELLA PORTA D., (2010) *L'intervista qualitativa*, Laterza Editore, Roma

essere usati. Dopo aver definito il campione da analizzare, si procede con la raccolta delle informazioni in modo tale poi da costruire i dati che vengono sottoposti alla fase di analisi e alla fase finale di interpretazione dei risultati.¹¹¹

Alla fine, si ha una visione omogenea di tutte le risposte date dalle aziende e si procede allo studio analitico delle risposte, tenendo in considerazione diversi aspetti come, l'atteggiamento del soggetto intervistato innanzi alla domanda e il modo di rispondere. Successivamente si procede con lo studio dei risultati che permettono di dare una risposta al quesito posto in partenza.¹¹²

Come detto in precedenza, in tale lavoro si è utilizzato lo strumento dell'intervista faccia a faccia. L'intervista ha l'obiettivo di descrivere inizialmente l'azienda attraverso la storia, le caratteristiche, la struttura familiare, il ruolo della famiglia, il personale e le diverse strategie. La struttura dell'intervista è studiata in modo capillare e analitico in quanto non si punta a domande standardizzate ma bensì a domande aperte in quanto, si vuole lasciare all'intervistato piena libertà di espressione e spontaneità.¹¹³

L'intervista è composta da nove domande che sono state formulate ponendo attenzione al linguaggio, alla sintassi e al contenuto. Si utilizza un linguaggio molto semplice comprensibile per tutti gli intervistati. Inoltre, per quanto concerne la lunghezza delle domande, si prediligono domande concise, chiare anche se a volte, per ricordare al soggetto intervistato la tematica su cui verte l'intervista, si preferisce utilizzare domande che riprendono determinati concetti. Per quanto concerne la sintassi, le domande sono strutturate in modo molto semplice e chiaro; inoltre, si evitano domande con la doppia negazione, domande discriminanti e domande tendenziose; in questo modo, si cerca di puntare alla concretezza e non di formulare domande astratte che possono dar luogo a risposte generiche o normative a differenza delle domande concrete che facilitano la riflessione. Si è posta attenzione anche sull'intensità dei comportamenti e degli atteggiamenti che gli intervistati hanno dimostrato innanzi alla domanda. Invece, per quanto concerne la sequenza delle domande, si decide di porre domande semplici all'inizio in modo

¹¹¹ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

¹¹² www.mariafabiani.eu/wp-content/uploads/2014/01/ricerca-quantit-e-qualit

¹¹³ DELLA PORTA D., (2010) *L'intervista qualitativa*, Laterza Editore, Roma

tale da rassicurare l'intervistato, mettendolo a proprio agio pertanto; dopo che l'intervistato ha acquisito fiducia nei confronti dell'intervistatore, sono poste a metà intervista domande impegnative in modo tale da assecondare la curva di interesse dell'intervistato. L'intervista è strutturata ponendo attenzione anche al passaggio da domande generali a domande particolari in quanto, bisogna considerare l'effetto contaminazione, cioè in alcuni casi la risposta ad una domanda risulta essere influenzata dalle domande che la precedono.¹¹⁴

Da tutto ciò, emerge che anche la stesura dell'intervista con le sue domande si studia nei minimi particolari sia per dare maggiore facilità di comprensione al soggetto intervistato ma anche, per far sì che l'intervistatore possa gestirsi meglio l'intervista.¹¹⁵

Quest'ultima è divisa in due parti, la prima è composta da informazioni generiche riguardo le aziende, mentre l'altra parte si compone di domande più dettagliate che evidenziano come un family business, nel campo sartoriale, riesca ad essere innovativo pur rispettando il suo passato.

3.4 ANALISI DEI DATI

“L'analisi dei dati” rappresenta una fase fondamentale della ricerca in quanto, in essa, i dati vengono rielaborati e poi commentati. Quindi, per poter svolgere l'analisi, è necessario trasformare i dati in informazioni e organizzarli in una determinata forma; per esempio un'intervista orale diventa un testo scritto; inoltre, l'analisi dei dati si basa sulla comprensione delle persone, in modo tale da interpretare il punto di vista dell'attore sociale.¹¹⁶

Ciò, emerge dalle interviste, in quanto una volta raccolti i dati, si procede all'analisi delle singole persone in base alle loro risposte, ai loro comportamenti, al modo di agire innanzi alla domanda. Infatti, il ricercatore si addentra in ogni singola risposta svolgendo un processo di ispezione, trasformazione e modellazione dei dati, che

¹¹⁴ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

¹¹⁵ BACCHIDU E., (2010), *Vive voci: l'intervista fonte di documentazione*, Donzelli Editore, Roma

¹¹⁶ www.giuliotortello.it/les/analisiidati

sono raccolti al fine di porre in evidenza informazioni che portano ad una conclusione, a supporto del quesito iniziale.¹¹⁷

3.5 ORGANIZZAZIONE DEI DATI

La ricerca qualitativa, svolta in questo progetto di tesi, è stata una ricerca su di un campione di aziende che si può definire campionamento ragionato¹¹⁸. Infatti, le aziende, oggetto di analisi, sono state scelte perché tutte connesse al fenomeno del family business e in particolare, si è individuata l'area di analisi dell'intergenerazionalità, concetto presente in tutte le aziende analizzate. Il campionamento a scelta ragionata, viene utilizzato in fenomeni che potenzialmente si possono manifestare su un'ampia popolazione ma che, in pratica si concentrano principalmente su alcune aree, in questo caso l'Italia meridionale. La scelta delle unità non è quindi casuale perché le aziende analizzate sono scelte appositamente in quanto, rappresentano la vera realtà aziendale di un family business che risulta essere innovativo pur rispettando la sua storia. Anche l'organizzazione dei dati, ha tenuto conto delle diverse informazioni tratte dalle interviste fatte alle aziende. Infatti, i dati e le informazioni disponibili vengono raccolti e poi organizzati in modo tale da svolgere un'organizzazione multivariata dei dati, ponendo a confronto diverse risposte, atteggiamenti e comportamenti che i soggetti intervistati hanno nel momento in cui gli viene posta la domanda. In questo modo, si perviene ad un'organizzazione dei dati omogenea ma allo stesso tempo multivariata che considera la singola domanda, collegata alle diverse risposte del campione analizzato. Attraverso l'organizzazione dei dati, e in particolar modo attraverso l'intreccio tra ogni singola domanda e le diverse risposte, il ricercatore, ha modo di avere una visione generale del risultato della ricerca effettuata.¹¹⁹

¹¹⁷ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

¹¹⁸ www.treccani.it/scuola/dossier/2010/statistica/vichi_campionamento_non_probabilistico

¹¹⁹ www3.istat.it/strumenti/metodi/lineeguida

3.6 INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

Con l'interpretazione dei risultati, termina il progetto di ricerca in quanto, si redige il testo conclusivo in base al quale, viene valutata la scientificità della ricerca svolta, e non solo, infatti si continua ad analizzare e commentare i dati. Il ricercatore, avendo tutte le informazioni raccolte, cerca di affinare alcuni concetti, di sviluppare nuove idee; e talvolta decide anche di delimitare o generalizzare alcune conclusioni a cui è pervenuto o anche di censurare alcuni risultati o spiegazioni. A tal punto, è necessario che in questa fase si continui l'analisi e l'interpretazione dei dati.¹²⁰

Nella ricerca qualitativa, i dati che si ottengono, vengono presentati attraverso narrazioni riportando parole e concetti degli intervistati, come se fosse una "fotografia" dei loro pensieri.¹²¹ Tenendo presente il quesito se "Un Family Business può essere innovativo rispettando la sua storia", attraverso l'analisi dei dati e in particolare analizzando in maniera capillare le singole risposte dell'intervista svolta; è emerso che un family business e in particolare il family business nel settore sartoriale napoletano, analizzato in questo progetto di tesi, può essere innovativo pur rispettando la sua storia grazie al ruolo della famiglia e in particolar modo grazie alla presenza in azienda di diverse generazioni una che guarda al passato e un'altra che guarda al futuro. Nel presente lavoro di tesi, la fase di interpretazione dei risultati è approfondita nel capitolo quattro preceduta da una descrizione delle singole aziende analizzate.

¹²⁰ LANZETTI C., (1995), *Elaborazione di dati qualitativi, Introduzione all'uso dell'analisi delle corrispondenze e dei modelli LSREL*, Editore Franco Angeli, Milano

¹²¹ CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna

Capitolo Quarto:

CASE STUDIES E INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

*“Di tutte le qualità umane, quella che ammiro di
più è la competenza. Un sarto che è davvero
capace di tagliare e adattare un soprabito mi
dà l’idea di essere un uomo davvero
ammirevole”*

Henry Louis Mencken

Il quarto capitolo sarà dedicato alla descrizione delle sei aziende, costituenti il campione, oggetto di analisi di tale ricerca qualitativa e verterà in particolar modo sull’interpretazione dei risultati che rappresenta l’ultima fase del metodo analizzato. Come detto in precedenza, le aziende analizzate sono aziende familiari campane leader nel settore sartoriale quali: Dalcuore, Marinella, Isaia, Rubinacci, Bencivenga e Kiton; l’analisi di tale aziende è preceduta da uno studio della sartoria partenopea in generale che pone in evidenza la sua storia, il suo sviluppo e le sue strategie.

Inoltre, è sembrato interessante, inserire all’interno del presente lavoro alcuni istanti che rappresentassero l’azienda analizzata; a tale proposito, al termine di tale capitolo, vi è l’ultimo paragrafo in cui sono inseriti alcuni momenti riguardanti l’ingresso in azienda, che pongono in risalto l’interazione fisica che ha dominato l’intero lavoro di ricerca, con impegno, dedizione e passione.

4.1 LA SARTORIA NAPOLETANA

La storia della sartoria Napoletana risale al 1351 quando nacque la Confraternita dei Sartori presso la chiesa di S. Eligio a Napoli. In quel periodo Napoli era il centro socioeconomico nonché punto di riferimento della moda come Londra e Parigi.¹²²

Lo sviluppo della sartoria napoletana cresce sempre di più: nel 1400, infatti, nascono delle industrie che si dedicano alla lavorazione della lana e della seta per la realizzazione di tessuti richiesti da tutte le corti europee. La scuola sartoriale napoletana si sviluppa in particolar modo in questi anni quando, alcuni sarti maestri iniziano a lavorare a servizio della corte aragonese. Tra i maestri più celebri vi sono Bernardo Plastet, sarto personale di Ferdinando I, Alvaro di Salamanca che ha progettato la stola dell'Ordine Equestre di Nostra Signora delle Giarrette e Giovanni Peticto, sarto personale del Duca di Calabria.¹²³

La sartoria rappresenta una vera e propria ricchezza per l'economia partenopea e i sarti napoletani hanno molto rispetto nei confronti di questo mestiere. Successivamente si è deciso di dare ai sarti una sorta di certificazione: nel 1611 sono stati registrati circa 607 sarti all'interno della città di Napoli; in tal modo tali sarti sono stati autorizzati a fare il proprio lavoro, e soprattutto sono stati riconosciuti dalla confraternita. Purtroppo, intorno alla metà del 1600, la sartoria napoletana ha avuto un declino e inoltre, tra il 1700 e il 1800, lo stile napoletano iniziava ad indebolirsi; ricchi proprietari terrieri, mercanti e membri dell'alta aristocrazia iniziarono ad indossare abiti considerati completamente fuori moda in centri come Milano, Londra e Parigi. La corte Borbonica ha rappresentato uno dei motivi principali delle tendenze fuori moda in quanto ha respinto la moda francese in corso in quel periodo a favore di tendenze locali arricchite da dettagli fiammeggianti per i loro abiti, piuttosto che seguire le linee pulite e pure. La storia della sartoria maschile napoletana è lunga ed è piena di grandi nomi e di grandi storie. Storie di famiglie che hanno iniziato a lavorare in piccole botteghe e

¹²² www.ansa.it/web/notizie/photostory/curiosita/2010/09/26/.

¹²³ www.lavoce.be/index.php/sartoria/4338-l-arte-della-sartoria-la-scuola-napoletana-la-sua-storia-i-suoi-segreti

attualmente sono a capo di grandi ed importanti industrie. Nell'Ottocento Napoli è al centro del mondo grazie alla sartoria in quanto l'estro, la manualità, l'opulenza dei negozi e la raffinatezza dei tessuti e delle stoffe affascinavano re e capi di stato.¹²⁴In questo modo, la città di Napoli, iniziò ad accogliere la nobiltà europea vestita dai sarti napoletani, attraverso abiti dotati di nuovi tagli e colori. Il primo sarto napoletano, la cui notorietà ha raggiunto confini internazionali, è stato De Nicola in via Partenope seguito da Sardonelli e Rubinacci. Inoltre, il gusto napoletano fino al 1930 si è identificato con quello anglosassone ma, successivamente, quel rigore dell'eleganza inglese tra le mani dei napoletani è stato alleggerito, lasciando spazio alla comodità e quindi al comfort. La sartoria napoletana è cresciuta e si è diffusa sempre più: infatti il Novecento è stato il secolo di Marinella, Kiton e Isaia, famiglie che sono state capaci di trasformare piccole botteghe in grandi industrie, simbolo del "made in Naples"¹²⁵. In questo modo, anche lo stile ha subito un cambiamento, in quanto si è deciso di accorciare le giacche, di ammorbidire le linee e di trattare con tale sapienza anche tessuti più pesanti così da renderli confortevoli e portabili. Questo rinnovamento è stato dettato ed imposto dall'alta qualità artigianale dei noti sarti napoletani. Il capostipite di questo rinnovamento è Salvatore Morziello che ha gestito in via Chiaia la più importante sartoria maschile napoletana. Morziello è stato un grande sarto: ha vestito, infatti, il primo presidente della Repubblica De Nicola. Infatti in quel periodo i politici e i personaggi dello spettacolo hanno trovato il loro stile nelle grandi sartorie partenopee, oramai loro punto di riferimento. L'eleganza napoletana si è sempre distinta per il suo stile, in particolare per il taglio della sua giacca, la cosiddetta giacca napoletana "zompa arreto"¹²⁶.Attualmente tali dettagli fanno parte dello stile napoletano, uno stile internazionale in cui domina compostezza. In esso è bandito l'uso dell'eccesso mirando a soddisfare il cliente, infatti il desiderio di ogni singolo consumatore/cliente è meticolosamente rispettato. Per la sartoria napoletana è necessario che il cliente si senta a suo agio in un abito, una giacca, un pantalone che

¹²⁴ www.lavoce.be/index.php/sartoria/-l-arte-della-sartoria-la-scuola-napoletana-la-sua-storia-i-suoi-segreti

¹²⁵ napoli.repubblica.it/cronaca/2015/01/13/news/moda-

¹²⁶ www.lavoce.be/index.php/sartoria/4338-l-arte-della-sartoria-la-scuola-napoletana-la-sua-storia-i-suoi-segreti

può essere paragonato ad un'architettura stilistica. Infatti, secondo lo stile napoletano per eccellenza, la giacca viene disegnata da un'imbottitura che esprime sobrietà ed importanza grazie ai davanti che cadono rettilinei e all'ampiezza posteriore che va a coprire e a modellare le spalle. Se si dovesse esprimere in una sola parola lo stile napoletano si può utilizzare il termine "compostezza".¹²⁷

La costruzione della giacca napoletana è molto morbida e le caratteristiche del vero abito sartoriale napoletano maschile sono: la giacca che "zompa arrèto", la manica "a mappina", lo scollo "a martiello", la spalla napoletana, il taschino "a barchetta" e il "tre bottoni strappato a due": queste caratteristiche, sono necessarie per l'uomo napoletano e in particolare per il suo modo di gesticolare e di muoversi. In questo modo l'abito risulta essere molto comodo.¹²⁸

Pertanto, la sartoria è stata considerata il mestiere artigianale di lunga tradizione e all'origine della moda; questo mestiere rischia di scomparire a causa delle crisi di vocazione e formazione. Per tale motivo, agli inizi degli anni Novanta, è nato un ente che ha l'obiettivo di raggruppare non solo i migliori sarti italiani, ma anche quelli europei; tale ente è la Camera Europea dell'Alta Sartoria che ha la finalità di tramandare e allo stesso tempo di salvaguardare la più nobile tradizione sartoriale, senza mai trascurare le attuali esigenze del mercato del lavoro. In vista di ciò, nell'Ottobre del 2007, la Camera ha inaugurato una nuova apertura a Roma, la celebre Scuola Europea dell'Alta Sartoria in modo tale che l'antico mestiere di sarto venga tramandato ai giovani così da rafforzare la manodopera qualificata e la professionalità. L'esponente per eccellenza di questi due enti precedentemente nominati, ossia la Camera e la Scuola, è un sarto di livello internazionale che ha un'esperienza nel campo di quasi quarant'anni; costui è Luigi Gallo, un lucano che ha lavorato sempre a Roma, dove ha ubicato la sua bottega artigiana. In questi ultimi anni la sartoria italiana ha avuto un vero e proprio successo in quanto, grazie alla particolarità e all'unicità del nostro prodotto italiano, ha conquistato i mercati internazionali. Molti sarti italiani, attualmente, stanno esportando il su misura in Giappone, in Russia e in altri paesi; si è analizzato che questo prodotto ha la capacità di soddisfare anche le esigenze e i desideri dei clienti esteri. L'artigiano

¹²⁷ www.gentleman.me/la-giacca-e-la-sartoria-napoletana/

¹²⁸ www.corriere.it/economia/italie/campania/notizie/paracchini-quando-le-giacche-zompano

italiano viene considerato il “vero artigiano”, colui che non ha concorrenza dato che l’artigianato è presente in diversi paesi, ma solo in piccole parti. Uno dei tanti obiettivi della Camera, oltre a quello di far conoscere ai giovani un nuovo mondo per far sì che nascano nuove vocazioni e quindi nuova manodopera, è proprio quello di portare a conoscenza dei vari paesi un prodotto che non ha mai perso la sua identità, il cosiddetto “prodotto italiano”. Il gusto e in particolare l’eleganza del vestire sono qualità che caratterizzano lo stile napoletano, dal momento che sartorialmente si tende a curare il più piccolo dei particolari.¹²⁹

Questa è l’essenza della sartoria napoletana, conosciuta da decenni, alla quale si può attribuire il marchio del “made in Naples”, marchio che ha avuto una forte diffusione all’estero: è caratterizzato dall’eleganza, dallo stile, dalla qualità del taglio e del tessuto. Ciò che contraddistingue i sarti napoletani è la forte passione, la pazienza, l’amore per il proprio lavoro; si tratta di un lavoro molto faticoso ed impegnativo che necessita di continui aggiornamenti professionali. La realizzazione di un abito richiede minimo 72 ore: all’interno delle sartorie si nasconde un mondo fatto di professionalità, dedizione, passione e pazienza che domina tutta la filiera produttiva, da chi disegna un abito a chi ha il compito di scegliere le pregiate stoffe e tessuti fino ad arrivare a chi lo realizza. Sono stati tanti, i capi che hanno alimentato il prestigio della ricercatissima sartoria napoletana: ricordiamo il blazer, mono e doppietto blu abbinato a dei pantaloni bianchi, gli elegantissimi abiti da cerimonia noti per la loro raffinatezza e i tanti accessori dalla cravatta all’ombrello.¹³⁰

La sartoria partenopea è stata riconosciuta la migliore del mondo dal Financial Time,¹³¹ per l’esperienza e per il sapere accumulato da anni. Nel Novecento le sartorie napoletane sono diventate una sorta di “santuario di stile, meta del pellegrinaggio fedele di grandi personaggi della politica e del jet set internazionale.”¹³²

¹²⁹ www.cs.camcom.it/P26UI3017/Camera-Europea-dell-Alta-Sartoria--tradizione-e-qualità.htm

¹³⁰ www.ilfrizzo.it/Mestieri0974.htm

¹³¹ napoli.repubblica.it/cronaca/2015/01/28/news/la_sartoria_napoletana

¹³² www.lavoce.be/index.php/sartoria/4338-l-arte-della-sartoria-la-scuola-napoletana-la-sua-storia-i-suoi-segreti

Gli abiti sartoriali napoletani sono abiti personalizzati dotati di comfort e raffinatezza, abiti presenti anche nel cinema italiano: nel film “L’Oro di Napoli” De Sica indossava una giacca creata da Rubinacci. Infatti la sartoria napoletana “non segue le mode ma le fa”¹³³, essa veste i potenti e i capitalisti globali, una sartoria presente negli Stati Uniti d’America, nel Regno Unito, nella Russia, nel Medio Oriente, nell’Asia e soprattutto nelle capitali mondiali come New York, Londra Mosca e Hong Kong. A tal proposito la giornalista Sanderson afferma che “Se l’Italia è uno studio di contrasti, Napoli e la sua sartoria ne offrono uno dei più suggestivi. La città è tormentata da declino e degrado urbano, alcune strade sono in mano alla criminalità organizzata mentre, la fortuna dei suoi sarti, di chi taglia a mano e cuce abiti tra il languore e la bellezza reale della città, cresce l’idea che la bellezza dalla moda al cibo, dalla cultura al turismo salverà l’Italia, è molto diffusa tra l’élite italiana; ma, le possibilità e i limiti di quest’idea, si palesano nella sartoria napoletana”¹³⁴ Tra i nomi propri della sartoria napoletana vi sono diverse realtà produttive specializzate nel settore artigianale, la sartoria Dalcuore di Napoli, la realtà artigianale E.Marinella, l’atelier Bencivenga di Grumo Nevano, la Rubinacci S.p.a, “Isaia & Isaia” di Casalnuovo di Napoli e la Kiton di Arzano.¹³⁵

4.2 SARTORIA DALCUORE

La sartoria Dalcuore è una sartoria napoletana nata grazie alla passione e all’ispirazione di Luigi Dalcuore, che è stato sempre attratto dal settore artigianale, in quanto ha una certa particolarità, cioè quella di essere unico e capace di una forte personalizzazione. La storia di quest’azienda si può far risalire a circa 51 anni fa, quando nel 1965 il noto Luigi Dalcuore decise di iniziare a lavorare come apprendista presso la sartoria Del Duca, ma continuava a svolgere delle mansioni anche presso la sartoria della zia, dove confezionava abiti da donna.¹³⁶

¹³³ www.ilgiornaledigitale.it/la-sartoria-partenopea-e-la-migliore-al-mondo-ma-litalia-non-lo-sa-

¹³⁴ napoli.repubblica.it/cronaca/2015/01/28/news/la_sartoria_napoletana

¹³⁵ www.roadtvitalia.it/financial-times-sartoria-partenopea/

¹³⁶ www.sartoriadalcuore.com

Dunque, Luigi Dalcuore ha svolto un apprendistato sia presso la sartoria della zia e sia presso la sartoria di abiti da uomo; in quest'ultima inizia a perfezionarsi imparando i segreti, le particolarità e i dettagli dello stile napoletano. Luigi fin da giovane ha amato viaggiare, andare alla ricerca del nuovo in quanto ha sempre desiderato migliorarsi: a soli 16 anni, infatti, ha deciso di partire per la Germania e di esplorare tutta l'Europa. Dopo aver trascorso sei anni in giro per l'Europa, ha deciso di tornare nella sua Napoli dove ha aperto la sua prima bottega all'età di 26 anni. La sua prima bottega è ubicata in Via Cervantes, in quell'epoca questa via ha rappresentato il fulcro di Napoli; si tratta, insomma, di una posizione fortemente strategica, motivo determinante del successo della sua bottega. Oltre alla posizione strategica, ciò che ha decretato il successo della sartoria, è stato il lavorare con passione e dedizione, il talento perfezionato dai suoi viaggi e dallo stare a diretto contatto con diverse realtà. Nonostante la sua fama e la sua notorietà, Luigi Dalcuore non si stanca mai di migliorarsi: attraverso diverse esperienze, negli anni '80, la sartoria ha registrato un salto di qualità succeduto dall'apertura dell'atelier di Via Duomo, "un atelier di 150 metri quadri con circa 17 dipendenti e i suoi 10 clienti settimanali che hanno portato la sartoria ad un boom economico. La sartoria Dalcuore ha cambiato più volte la sua ubicazione ma, pur cambiando, è sempre rimasta coerente con la sua intenzione di essere presente tra le vie più prestigiose di Napoli. Infatti, l'atelier è stato spostato da Piazza Vittoria a Via dei Mille a Palazzo San Teodoro alla Riviera Di Chiaia, fino ad arrivare alla bellissima sede attuale di Via Caracciolo 17".¹³⁷

Per quanto concerne la compagine familiare, Luigi Dalcuore è stato sempre affiancato dalla moglie e dal fratello; attualmente, è affiancato da sua figlia Cristina Dalcuore, oggi legale rappresentate della società Dalcuore srl, nata nel 2015 in sostituzione della ditta che era in corso.

Da circa sei anni nella compagine societaria è presente anche Damiano Annunziato, compagno di Cristina, nella veste di socio della società e direttore generale. La gestione familiare è da sempre il punto di forza di Dalcuore sia in Italia che nel resto del mondo.

¹³⁷ www.sartoriadalcuore.com

Per quanto concerne il portafoglio prodotti della sartoria Dalcuore, i prodotti vengono realizzati esclusivamente a mano e Damiano Annunziato afferma “la nostra produzione comprende la realizzazione di abiti, giacche, pantaloni, cappotti, soprabiti, gilet e una piccola produzione di tailleur femminili ”¹³⁸

Attualmente, la sartoria Dalcuore, oltre ad essere una sartoria radicata nella tradizione, risulta essere anche una realtà che si lancia verso il futuro: infatti è una sartoria antica che segue le caratteristiche dello stile napoletano ma, allo stesso tempo, è considerata anche un’azienda moderna che sta perfezionando le logiche di marketing e di distribuzione e avviando un processo di internazionalizzazione “In realtà la sartoria Dalcuore non ha un modello di business preciso, piuttosto il successo sul territorio nazionale ed internazionale deriva dalla capacità di acquisire nuovi clienti e nuovi mercati, in particolar modo grazie alla presenza sui social su cui, quotidianamente, vengono presentati nuovi capi, stoffe di tendenza e anche gli eventi a cui la sartoria Dalcuore partecipa. Essa, offre prodotti di eccellenza che sono destinati a clienti di nicchia, con la capacità di soddisfare le esigenze più varie dei clienti attraverso un servizio di consegna tempestivo e soprattutto attraverso la realizzazione di un prodotto esclusivamente realizzato a mano, il che richiede tempo e precisione. Operando in questo modo, siamo riusciti a fidelizzare sempre più di clienti sparsi in tutto il mondo”

Per quanto concerne i dati di bilancio della ditta Dalcuore sono:¹³⁹

	2013	2014
RICAVI	362.866	447.542
COSTI	217.608	311.189
UTILE	145.527	136.353
REDDITIVITA’	40,03%	30.46%

¹³⁸ Cit. di Damiano Annunziato nell’intervista svolta il giorno 02 Aprile 2015

¹³⁹ Azienda Dalcuore

4.3 SARTORIA “E.MARINELLA”

La storia della celebre sartoria napoletana ha inizio nel 1914 quando il signor Eugenio Marinella, uomo intraprendente e coraggioso, decide di aprire una sua bottega presso Piazza Vittoria sulla Riviera di Chiaia di Napoli.

Tale bottega, seppur piccola e graziosa, gode di una posizione strategica, in quanto si trova su di una via attraversata da tutti gli uomini dell’alta società napoletana. Successivamente Eugenio Marinella decide di ristrutturare bottega e di acquistare due atelier di cui uno utilizzato per la fabbricazione di camicie e l’altro per la produzione di cravatte.¹⁴⁰

In seguito ad un suo viaggio a Londra, il suo negozio assume uno stile che rispecchia in pieno quello che poi sarà la moda inglese di cui la E.Marinella si fa promotrice. Eugenio Marinella era un uomo che ambiva alla perfezione, all’alta professionalità, amava migliorare l’azienda infatti, già durante il periodo della produzione di camicie, decide di far apprendere la tecnica del taglio ai suoi operai da artigiani camiciai venuti direttamente da Parigi. Successivamente, il core business dell’azienda si sposta sulla produzione della cravatta, realizzata attraverso sette pieghe in quanto, il quadrato, piegato verso l’interno sette volte, le riesce a dare una vera consistenza. Il negozio di Eugenio Marinella risente delle conseguenze di alcuni avvenimenti storici come la prima e la seconda guerra mondiale, il declino della nobiltà e l’avvento della nuova borghesia.

Un evento in particolare ha segnato il boom di tale realtà artigianale napoletana , vale a dire il G7 del 1994 organizzato a Napoli. Tale evento dà la possibilità al marchio di diffondersi, in quanto gli organizzatori, per pubblicizzare questo prodotto di alta qualità partenopea, decidono di dare ai capi di stato, che erano lì presenti, una scatola con sei cravatte Marinella.¹⁴¹

Secondo la “E.Marinella” il cliente deve essere messo a suo agio, trovando tranquillità e serenità in un punto vendita, che assume le sembianze di un salotto,

¹⁴⁰ www.marinellanapoli.it

¹⁴¹ www.marinellanapoli.it

all'interno del quale si instaura un rapporto di fiducia tra il cliente e il personale gentile e disponibile.

A Eugenio Marinella segue il figlio Luigi, ma attualmente al vertice dell'azienda vi è Maurizio Marinella, esponente della terza generazione; quest'ultimo, dall'età di dieci anni, vive all'interno dell'azienda ricevendo insegnamenti dal nonno e dal padre.

Ciò che fa di Maurizio un grande imprenditore è la sua gentilezza e il suo essere disponibile nei confronti dei clienti; ama far sentire il cliente a proprio agio; infatti lui stesso afferma che “nel periodo delle festività natalizie, quando ci sono code interminabili innanzi al negozio mi piace offrire caffè e sfogliatella ai clienti che attendono”.¹⁴² Questo modo di agire rappresenta la vera ricchezza di quest'azienda, infatti il dott. Maurizio non si stanca di dire che “La “E. Marinella” è una realtà particolare: essa nasce come bottega ma con il tempo ha raggiunto un respiro internazionale; inoltre, un' eccellenza di qualità è anche il suo personale in quanto i nostri collaboratori devono essere in grado di affrontare situazioni diverse sia nel back office, che nel front office; pertanto è necessario che siano attenti al dettaglio. Quindi, il personale deve essere professionale conservando la capacità di entrare in empatia con i clienti”.¹⁴³

Le tre grandi generazioni di Marinella hanno deciso di associare al marchio “E. Marinella” un'immagine di un negozio piccolo che oggi, come nel 1914, ha la finalità di proporre prodotti di alta qualità in un ambiente abbastanza discreto ma allo stesso tempo informale.

Per quanto concerne i prodotti di questa realtà artigianale napoletana il core business è rappresentato in particolar modo da cravatte ma anche da accessori quali papillon, ascot, plastron, pochette; inoltre, vengono prodotte anche borse da donna, oggetti in pelle, sciarpe in cashmere, portafogli e borse da lavoro. Molti prodotti sono sia per uomo che per donna; in particolar modo i prodotti da uomo sono le

¹⁴² Cit. di Maurizio Marinella nell'intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

¹⁴³ Cit. di Maurizio Marinella nell'intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

cravatte, le borse, gli orologi, i profumi gli accessori e i gemelli, mentre quelli da donna sono le borse, i foulard, i profumi e gli accessori”¹⁴⁴

L’azienda Marinella è una delle poche aziende che ha affrontato e tuttora affronta la crisi con ottimismo; infatti nell’intervista il dott. Maurizio Marinella afferma che “Ovviamente la crisi ha toccato anche la nostra azienda ma siamo una realtà fortunata e positiva, infatti ci possiamo ritenere un miracolo che tuttora cammina nonostante la crisi”.¹⁴⁵

Ciò che differenzia quest’azienda dalle altre è proprio il loro essere servizievoli con il cliente; pertanto essa si può considerare un’azienda “customer-centered”¹⁴⁶: ciò, si deve al personale altamente qualificato, un personale caratterizzato da “Flessibilità, dedizione, e capacità di suggerire al cliente senza però essere invadente”¹⁴⁷

Per quanto concerne i dati di bilancio, la s.r.l a socio unico “E.MARINELLA” ha registrato tali dati¹⁴⁸

	2013	2012
EBITDA	832.160	1.381.059
UTILE NETTO	672.490	1.178.679
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	-1.393.608	n.d
EBIDTA/TOTALE DELLE VENDITE	8.06%	12,82%
ROS	6,71	6,82
ROE	4,93	8,94
ROI	4,72	8,76

¹⁴⁴ Cit. di Maurizio Marinella nell’intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

¹⁴⁵ Cit. di Maurizio Marinella nell’intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

¹⁴⁶ www.marinelanapoli.it

¹⁴⁷ Cit. di Maurizio Marinella nell’intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

¹⁴⁸ Banca dati AIDA

MARGINE CONSUMI	SUI	3.709.246	2.226.664
MARGINE TESORERIA	DI	-2.433.155	877.302
MARGINE STRUTTURA	DI	9.185.373	1.339.836

4.4 SARTORIA ISAIA&ISAIA

La Isaia&Isaia S.p.a è la capogruppo di un gruppo composto da ISAIA Corp, Isaia Japan Ltd, Enis s.r.l società unipersonale.¹⁴⁹ Essa, attualmente ha la sede operativa presso Casalnuovo di Napoli, la sua origine risale al 1920 con Enrico Isaia, capostipite della famiglia. Enrico decide di aprire a Napoli un negozio di tessuti usati dai sarti più noti e prestigiosi della città di Napoli; tessuti particolari, tessuti raffinati, di qualità. Successivamente, il capostipite della famiglia decide di cambiare business e cioè non soltanto vendere tessuti ma iniziare a produrre, a realizzare con le proprie mani. Infatti, decide di aprire vicino al negozio un piccolo e grazioso laboratorio, all'interno del quale vi sono dei sarti selezionati in base alla loro bravura e alla loro professionalità; in questo modo, iniziano a produrre abiti da uomo su misura. Isaia attualmente è considerata una realtà artigianale napoletana di grande successo, infatti è diventata un vero e proprio simbolo della sartoria napoletana. Per quanto concerne la compagine familiare di Isaia, essa è composta da Enrico, Corrado e Rosario Isaia, tre fratelli amanti del settore sartoriale. Nel 1957 i tre fratelli decisero di spostare questo business a Casalnuovo di Napoli, un paese dove la maggior parte dei residenti sono sarti dotati di un'alta professionalità. Ad Isaia sono bastati dieci anni per diventare una delle sartorie napoletane più prestigiose che producono capi di alta qualità: quest'azienda, infatti, produce anche abiti per persone note nello scenario internazionale. L'azienda è cresciuta sempre

¹⁴⁹ www.isaia.it

più grazie alla compagine familiare e ai tessuti utilizzati, tessuti unici che non hanno nessun termine di paragone.¹⁵⁰

La qualità è sempre stata una loro risorsa distintiva; inoltre, agli inizi degli anni '80 il marchio "Isaia" aveva già ottenuto riconoscimento e, quindi, si decide di attuare strategie di business innovative e aggressive di industrializzazione e internazionalizzazione; in questo modo, Isaia inizia ad essere presente anche sui mercati esteri infatti i suoi prodotti iniziano ad essere distribuiti in America, in Giappone, in Cina e ovviamente anche nella vicina Europa.

In questo modo, si inizia a diffondere lo stile dell'"uomo di Isaia" che piace molto alla bella Napoli, lo stile dell'uomo spontaneo, umile ma allo stesso tempo un uomo che sentiva e sente sempre il bisogno di essere elegante, sobrio e raffinato.

Lo stile di Isaia inizia a piacere perché permette all'uomo di essere classico e contemporaneo nello stesso momento, l'abito è infatti un abito personalizzato fatto su misura, molto armonioso ma allo stesso tempo semplice.

E' la semplicità che fa di Isaia un grande marchio, gli abiti sono molto lineari e allo stesso tempo unici. La sua unicità è data anche dal fatto che l'intera filiera produttiva avviene in Italia e precisamente a Casalnuovo di Napoli attraverso dei rigidi controlli di qualità. Gli abiti vengono prodotti interamente in Italia perché Isaia, come le altre aziende analizzate, sente in maniera forte il cosiddetto made in Naples presente nel DNA aziendale, inteso non soltanto come tradizione nel settore sartoriale ma anche come reputazione e conoscenza del prodotto napoletano che si distingue per la sua esclusività. Il marchio "Isaia" è un marchio che ha ottenuto successo perché essa è un'azienda dove la famiglia ha permesso di "coniugare la tradizione con l'innovazione, la cultura sartoriale ago e filo con tecnologie all'avanguardia, innovando costantemente il suo stile"¹⁵¹ Lo stilista di quest'azienda è Leonardo Genova, uomo cresciuto tra tessuti, aghi e fili.

¹⁵⁰ www.isaia.it

¹⁵¹ www.isaia.it

Attualmente l'azienda è composta da: Gianluca Isaia, President & CEO, Alessandra Isaia, Product Manager, Enrico Isaia, Hr Director ed infine Massimiliano Isaia, Industrial Development Director.¹⁵²

Gianluca Isaia, inizialmente vicepresidente esecutivo, il 1 Febbraio del 2013 è stato nominato non solo amministratore delegato ma anche presidente della società Isaia&Isaia S.p.a. Gianluca è stato insignito di questo titolo perché i soci hanno riconosciuto in lui le competenze e la leadership necessaria per portare l'azienda a raggiungere risultati ambiziosi. Per quanto concerne il portafoglio prodotti di tale azienda, esso si può suddividere in “clothing, sportswear, furnishing e accessori. All'interno del settore clothing sono compresi abiti, giacche, gilet, pantaloni e cappotti invece, all'interno del settore sportswear, sono compresi denim, polo, maglieria, giubbini e camicie sportive. Per quanto concerne il settore furnishing esso comprende camicie, cravatte, pochette, fazzoletti e sciarpe infine, all'interno del portafoglio prodotti dell'azienda Isaia, è compreso anche il settore degli accessori che comprende cinture, scarpe, borse, penne, braccialetti e gemelli. Insomma, è un portafoglio prodotti variegato che ha lo scopo di soddisfare diverse esigenze e desideri del consumatore che si trova sempre al centro della filosofia della realtà artigianale¹⁵³.

“Il modello di business dell'azienda è caratterizzato dal lavorare su tre modelli produttivi, il modello tradizionale, distributivo e il made to measure in quanto il tradizionale si caratterizza per l'ideazione della collezione che poi viene proposta al mercato, il distributivo si caratterizza dalla presentazione di quattro uscite di precollezione e il made to measure è la produzione su misura adeguata alle necessità del cliente. Per quanto concerne il presidio del mercato per l'Italia vi è Milano, per le Americhe vi è New York, per l'Asia vi è Tokyo”¹⁵⁴ il tutto, grazie alla risorsa distintiva di Isaia “risorsa distintiva composta da un prodotto che ha una

¹⁵² Cit. di Gianluca Isaia nell'intervista svolta il giorno 22 Ottobre 2015

¹⁵³ Cit. di Raffaele Minervino, product quality manager, nell'intervista svolta il giorno 22 Ottobre 2015

¹⁵⁴ Cit. di Gianluca Isaia nell'intervista svolta il giorno 22 Ottobre 2015

forte connotazione artigianale, elegante, raffinato, semplice caratterizzato dall'alta qualità dei tessuti unici e pregiati".¹⁵⁵

L'intera famiglia Isaia ha sempre voluto lavorare con persone selezionate dotate di professionalità, precisione, ma soprattutto passione. Ciò che è emerso nei laboratori di quest'azienda è la tranquillità, la serenità, l'amore per il proprio lavoro; ogni sarto è vestito in maniera formale in quanto secondo Gianluca Isaia e Raffaele Minervino "il personale è l'immagine speculare dell'azienda; dal personale si evince la mission, la vision ma soprattutto la filosofia aziendale"¹⁵⁶.

Il personale della casa Isaia è un personale dotato di "grinta , passione e talento"¹⁵⁷ Questi sarti hanno frequentato scuole di alta professionalità e di alta formazione, infatti, attraverso l'ingresso in azienda, si è potuto intervistare anche alcuni membri del personale e hanno colpito le parole di un sarto anziano il quale ha affermato: "qui ogni sarto è capace di fare tutto l'abito, veniamo divisi per una questione di organizzazione aziendale ma non per capacità"¹⁵⁸. A tal proposito, la famiglia Isaia desidera che essi siano sempre aggiornati riguardo alle nuove tecniche e ai nuovi desideri del consumatore.

Per quanto concerne i dati di bilancio essi mettono in evidenza la solidità patrimoniale e reddituale di quest'azienda caratterizzata da un tasso di esportazione molto alto che pone in evidenza la strategia che la nuova generazione ha ideato, ossia una strategia di internazionalizzazione che si poggia sull'esportazione. Tutto ciò si evince da questi dati di bilancio da cui emerge che il gruppo Isaia ha registrato un risultato pari a 1.975.133 euro. I dati di bilancio sono:¹⁵⁹

	2014	2013	VARIAZIONE
Valore della produzione	38.823.446	34.269.558	4.097.802
M.O. L	6.404.288	4.047.714	2.356.574

¹⁵⁵ Cit. di Gianluca Isaia nell'intervista svolta il giorno 22 Ottobre 2015

¹⁵⁶ Cit. di Raffaele Minervino, product quality manager, nell'intervista svolta il giorno 22 Ottobre 2015

¹⁵⁷ www.isaia.it

¹⁵⁸ Cit. di Gianluca Isaia nell'intervista svolta il giorno 22 Ottobre 2015

¹⁵⁹ Banca dati AIDA

Reddito ante imposte	3.638.992	2.221.994	1.416.998
Reddito netto	1.975.133	1.125.905	849.228

Pertanto, si è registrato un significativo risultato del margine operativo attraverso un aumento dei volumi di vendita. Inoltre, dalla riclassificazione dello Stato Patrimoniale emerge la solidità patrimoniale della società in quanto mantiene un equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. La solidità patrimoniale è descritta da indici di bilancio che riguardano le modalità di finanziamento degli impieghi a m/l termine.

	2014	2013
Margine Primario di Struttura	5.426.470	6.059.248
Quoziente Primario di Struttura	0.64	0.56
Margine Secondario di struttura	510.567	124.305
Quoziente secondario di struttura	1.03	0.99

	2014	2013
ROE netto	0.20	0.15
ROE lordo	0.37	0.29
ROI	0.21	0.15
ROS	0.13	0.09

4.5 SARTORIA RUBINACCI

L'azienda Rubinacci nasce con il capostipite Gennaro Rubinacci il quale era soprannominato il Bebè.¹⁶⁰ Gennaro Rubinacci era un collezionista di porcellane ma allo stesso tempo amava il ben vestire raffinato, elegante e di qualità infatti, decide di coltivare questa sua passione. La famiglia Rubinacci è riuscita, ormai con una lunga tradizione di tre generazioni, a trasformare tutte le teorie ed i modelli del bel vestire in uno stile unico, inimitabile ed inconfondibile. Non a caso oggi i consigli del padre Mariano e del figlio Luca sono richiestissimi, sono, infatti, denominati "stilisti su misura". Entrambi riescono a mettere in atto lo spirito dell'esperienza di un maestro il quale ha alle spalle anni di sperimentazione e la creatività di un giovane. Il fondatore dell'azienda Rubinacci ha fondato la London House raggruppando 40 sarti migliori di Napoli, in questo modo la nota sartoria napoletana continua sempre di più a svilupparsi. Improvvisamente, nel 1961, Gennaro Rubinacci è morto di infarto e ha preso le redini dell'azienda il figlio Mariano Rubinacci; in realtà, né Gennaro né Mariano sono mai stati sarti. . La Rubinacci S.p.a è caratterizzata da una sartoria su misura internazionale in quanto, la sua esperienza e la sua fama, non si fermano nella realtà artigianale partenopea ma vengono esportate in tutto il mondo. Infatti, attualmente l'azienda Rubinacci è presente a Napoli, Roma, Milano, Londra, a New York con un corner e a Tokyo con un negozio; in questo modo si cerca di soddisfare tutta la clientela sempre più esigente. All'interno di ogni negozio si trovano spunti dotati di una naturale eleganza. La realtà artigianale "Rubinacci", più che negozio, sembra essere una sorta "di salotto in cui si discute di cultura sartoriale infatti, ogni cliente vede la sartoria come un punto di incontro di opinioni, gusti, creatività e tendenze diverse".¹⁶¹ All'interno della sartoria Rubinacci si parla di stile ed eleganza: "le risorse che ci permettono di distinguerci dalle altre aziende sono, qualità, tessuto e il modo di lavorare solo a mano infatti il mio modello di business è un modello tradizionale in cui tendo a puntare molto sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente, solo in questo modo si può garantire la longevità dell'azienda. Nella mia azienda si produce solo su commessa infatti produciamo pochi capi all'anno, ma

¹⁶⁰ www.marianorubinacci.net/napoli.php

¹⁶¹ www.marianorubinacci.net/napoli.php

questo ci permette di concentrare tutte le risorse su di un capo, un capo che avrà la sua unicità”¹⁶².

Mariano eredita il modo di lavorare di suo padre Gennaro ossia, un lavorare fatto di passione, dedizione, tenacia, conoscenza, professionalità ma in particolar modo basato sulla qualità; infatti, “il cuore della Rubinacci è la qualità e la famiglia, noi andiamo avanti in questo business poggiandoci solo su questi due pilastri, pilastri fondamentali per la nostra azienda. Infatti, ho cercato di trasmettere a mio figlio Luca gli stessi valori e la stessa filosofia di mio padre che continuamente diceva “il lavoro va fatto con passione, qualità e avendo con sé la famiglia”¹⁶³

Luca attualmente gestisce il negozio di Milano, di Londra e si occupa di attuare strategie di innovazione in modo tale da aprire l’azienda “Rubinacci” alle esigenze dei clienti attuali. Attualmente sia Mariano che il figlio Luca cercano di operare all’interno dell’azienda, rispettando e innovando la tradizione in ogni nuova collezione.

Per quanto concerne i dati di bilancio della Rubinacci S.p.a sono indicati di seguito¹⁶⁴:

	2014	2013	VARIAZIONI
VALORE AGGIUNTO	1.907.179	2.015.173	107.994
M.O.L	536.432	520.284	16.148
RISULTATO OPERATIVO	286.032	254.178	31.854
RISULTATO ORDINARI	278.478	153.526	124.952

¹⁶² Cit. di Mariano Rubinacci nell’intervista svolta il giorno 28 Ottobre 2015

¹⁶³ Cit. di Mariano Rubinacci nell’intervista svolta il giorno 28 Ottobre 2015

¹⁶⁴ Banca dati AIDA

O			
RISULTATO NETTO	118.031	72.909	190.940

	2014	2013	VARIAZIONI
CAPITALE IMMOBILIZZATO	1.531.486	1.396.490	134.996
CAPITALE D'ESERCIZIO NETTO	2.490.711	1.816.853	673.858
PASSIVITÀ A MEDIO E LUNGO TERMINE	819.741	790.527	29.214
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	1.926.320	1.264.710	661.610

	2014	2013
ROE	9,25	-6,30
ROS	5,70	5,28
ROI	8,61	10,22

4.6 SARTORIA BENCIVENGA

L'Atelier Bencivenga è considerato una maison di moda¹⁶⁵ campana nata nel 1958.

Quest'azienda produce abbigliamento di tipo luxury sia per uomo che per donna, collezioni ready-to wear e anche degli accessori che si distinguono per la loro particolarità e raffinatezza.

L'Atelier Bencivenga basa tutta la sua produzione sulla qualità, l'alta qualità dei tessuti fa di essa una sartoria di eccellenza tanto da essere annoverata tra le migliori sartorie campane. Inoltre, il carattere distintivo di tale azienda è l'originalità combinata con la creatività dei sarti della casa Bencivenga. La produzione di quest'azienda può essere considerata una produzione affascinante, particolare, raffinata ed elegante; il prestigio e la fama del design della realtà artigianale di Bencivenga sono riconosciuti grazie a delle collaborazioni con enti ed eventi di importanza nazionale ed internazionale.¹⁶⁶

Infatti, l'Atelier Bencivenga, collabora con il Teatro San Carlo di Napoli, considerato uno dei teatri più prestigiosi a livello internazionale, teatro lirico ma

¹⁶⁵ www.bencivenga.eu/it

¹⁶⁶ www.bencivenga.it

anche teatro in cui si esibiscono importanti ballerini di fama mondiale; inoltre l'atelier collabora anche con la Scuola Militare "Nunziatella" di Napoli attraverso la creazione delle divise storiche dei cadetti.¹⁶⁷

Nel 2014 c'è stata una collaborazione con Sochi 2014 Olimpiadi invernali: Bencivenga ha realizzato abiti per la cerimonia di apertura dell'evento. "Il cuore di quest'azienda si trova a Grumo Nevano, dove si trova la fabbrica insieme allo showroom; successivamente la famiglia Bencivenga ha deciso di adattarsi alle esigenze e agli andamenti del mercato. Infatti, ha deciso di usare un monomarca presente a Caserta presso La Reggia Designer Outlet di McArthurGlen. Il marchio Bencivenga ha puntato molto sulla strategia di internazionalizzazione infatti esso è presente sia in America dell'est che in America dell'ovest, esporta in Russia dove è amato il marchio Bencivenga soprattutto per gli abiti da sposa fatti su misura. L'esportazione si estende anche verso il mercato coreano e il mercato francese."¹⁶⁸ Negli ultimi anni la realtà artigianale Bencivenga ha deciso di evolversi verso un profilo che riguarda in particolar modo l'alta moda infatti ha presentato le sue collezioni in fiere e sfilate di importanza mondiale "Paris-Porte de Versailles, Londra-Pure,Birmingham-NEC, New York-Collective, Las Vegas-La Exclusive, Dubai Fashion Show, Helsinki e Praga, sfilate di moda a New York presso il ristorante Cipriani e al Plaza Hotel¹⁶⁹ .

La presente azienda è attenta al cliente, a soddisfare tutti i suoi desideri: il cliente, infatti, sceglie personalmente il tessuto dell'abito e gli eventuali accessori: la manifattura degli abiti è realizzata interamente in Italia. Bencivenga si basa su una dinastia familiare molto forte caratterizzata dalla passione per questo lavoro: infatti fin dalla nonna Giuseppa, capostipite di quest'azienda, la sartoria è sempre stata caratterizzata da un'atmosfera serena, tranquilla. La famiglia Bencivenga non ha mai vissuto la competizione, si è sempre basata sulle sue risorse distintive che da sempre sono "l'artigianalità, la qualità sartoriale, il design, il capitale reputazionale del brand, la straordinaria flessibilità produttiva ed organizzativa"¹⁷⁰ tutto ciò fa

¹⁶⁷ www.bencivenga.it

¹⁶⁸ Cit.di Tiffany Bencivenga nell'intervista svolta il giorno 3 Novembre 2015

¹⁶⁹ www.bencivenga.it

¹⁷⁰ Cit.di Tiffany Bencivenga nell'intervista svolta il giorno 3 Novembre 2015

affrontare la competizione “come occasioni di crescita, formazione ed evoluzione”.¹⁷¹ La presente realtà artigianale di Grumo Nevano lavora con dedizione, determinazione ma anche disinvoltura in quanto la loro produzione si basa su di un personale altamente qualificato, dotato di “un’elevata specializzazione, un grande orientamento alla crescita ed alla costante formazione, uno spirito pratico ed attitudine naturale alla moda, un forte attaccamento all’azienda, ottime competenze e qualità tecniche, ed infine straordinaria identificazione con la mission aziendale”¹⁷² Per quanto concerne la compagine familiare l’azienda, come detto precedentemente, ha inizio con la nonna Giuseppa, donna dotata di tanta determinazione e tenacia: era un’importante sarta che lavorava per le case reali. L’intento e il desiderio della signora Giuseppa sono sempre stati quello di portare avanti questo business o, meglio, questa passione che con tanta fatica ha cercato di tramandare a tutta la sua famiglia, figli, figlie e nipoti i quali attualmente si interessano dell’innovazione del “prodotto Bencivenga”, in modo tale da renderlo prodotto all’avanguardia che non perde di vista il rinnovamento e il continuo aggiornamento. Per tale motivo i figli Antonio e Giuseppe hanno cercato di realizzare il desiderio della madre; questi ultimi hanno portato il brand sul mercato internazionale e grazie a loro, i prodotti Bencivenga, sono conosciuti in tutto il mondo. Inoltre vi sono Anna, Rachele e Giuseppina, donne della casa Bencivenga che rappresentano i pilastri portanti dell’azienda e della famiglia, fattore di successo di questa realtà artigianale. Le donne per quest’azienda hanno rappresentato la vera ricchezza dell’Atelier Bencivenga in quanto hanno sempre puntato a mantenere unita la famiglia, considerata non solo linfa vitale di ricchezza personale e umana ma anche linfa vitale per l’azienda. Per quanto concerne il futuro della casa Bencivenga, esso è rappresentato dalla terza generazione, ossia da Oscar formatosi presso la European School of economics london e da Tiffany, laureato in economia presso la Luiss Guido Carli. Oscar è stato nominato ambasciatore del brand “Bencivenga” infatti egli si occupa di aggiornare e perfezionare l’espansione internazionale di quest’azienda, si distingue per il suo essere cosmopolita, aperto al mondo circostante e per la sua profonda mentalità internazionale che gli permette di

¹⁷¹ Cit. di Tiffany Bencivenga nell’intervista svolta il giorno 3 Novembre 2015

¹⁷² Cit. di Tiffany Bencivenga nell’intervista svolta il giorno 3 Novembre 2015

guidare l'azienda verso le innovazioni che attualmente regnano il mondo aziendale. Tiffany Bencivenga, invece, è dotato di un forte stile e di una personalità che è riconosciuta nell'ambito nazionale ma soprattutto in quello internazionale. Attualmente si sta occupando del nuovo percorso del marchio Bencivenga e insieme al fratello Oscar si sta interessando nell'attuare strategie innovative e all'avanguardia che permettono al marchio di espandersi nell'ambito globale. La sua mente commerciale fa sì che si occupi in prima persona dell'aspetto delle vendite dell'azienda: gli è stato, infatti, assegnato il titolo di sales manager. Per quanto concerne la produzione dell'Atelier Bencivenga, si tratta di un brand versatile che cerca di rispondere a molteplici desideri e necessità del consumatore proponendo loro un vasto portafogli prodotti che va da abiti luxury da uomo e da donna, accessori, abiti da sposa e b-style.¹⁷³ Quindi, si può dire che il core business di Bencivenga è un “core business focalizzato sulla realizzazione di abiti sartoriali uomo, donna e sposa, e tale specifica “nicchia” di mercato è coltivata mediante promozione nei canali e nei circuiti afferenti al target. Nel contempo si è raggiunta un'elevata specializzazione e successo anche in relazione alla produzione delle linee ready-to-wear e di accessori, la cui strategia di posizionamento si focalizza sul design ricercato ed unico, sulle strategie di comunicazione e sullo sviluppo e sulla valorizzazione dei diversi canali di distribuzione”¹⁷⁴ Bencivenga per quanto concerne il settore dell'abbigliamento per donna produce camicie cappotti, giubbini, gonne, maglie, mantelle, pantaloni, pellicce, piumini, invece per quanto concerne gli accessori produce borse, capelli, sciarpe, spille e stole e infine si sta specializzando anche nella produzione delle calzature. Invece, per quanto concerne i prodotti da uomo, produce camicie, cappotti, giacche e maglie, come accessori produce bretelle, cappelli, cravatte, gemelli, orologi. papillon sciarpe e spille.¹⁷⁵

Nel 2010 c'è stato un vero e proprio cambiamento infatti la famiglia ha riorganizzato tutta l'azienda e ha creato l'attuale società della famiglia Bencivenga ossia “Camelia Bianca s.r.l” i cui dati di bilancio sono:

¹⁷³ www.bencivenga.it

¹⁷⁴ Cit. di Tiffany Bencivenga nel'intervista svolta il giorno 3 Novembre 2015

¹⁷⁵ www.bencivenga.it

	2014	2013
TOTALE DELL'ATTIVO	381.038	279.948
UTILE	18.960	13.026
PATRIMONIO NETTO	130.386	127.117
MARGINE OPERATIVO	34.270	26.329

4.7 SARTORIA KITON

L'azienda Kiton nasce nel 1968 ad Arzano, presso Viale delle Industrie essa, è stata fondata da **Ciro Paone**, uomo amante della qualità, dei tessuti pregiati e noti in tutto il mondo. Egli riesce a trasformare la sua forte passione ossia, l'arte della sartoria, in lavoro, un lavoro fatto di qualità. Infatti è sempre stata un'azienda poggiata sulla qualità, non è un caso che il motto aziendale è “fare il meglio del meglio più 1”¹⁷⁶ un motto ideato da **Ciro Paone** e **Antonio Carola** ma portato avanti ancora nel tempo dalle sue generazioni. Kiton produce solo ed esclusivamente a mano puntando sulla precisione, sulle rifiniture, sui dettagli semplici ma allo stesso tempo eleganti e raffinati. Gli strumenti che l'azienda Kiton utilizza sono “l'ago, il filo e le preziose mani dei sarti dotati di professionalità, e alta formazione”¹⁷⁷ I tessuti maggiormente utilizzati sono i “filati di pura vicuna, i cashmere, lane e sete pregiate”.¹⁷⁸ Kiton, lavora sugli schemi dell'alta sartoria napoletana, una sartoria basata sulla passione, sulla tenacia ma soprattutto sulla maestria e gentilezza di tutta la famiglia, strategia dominante anche in quest'azienda. Secondo la **Ciro Paone S.p.a** “quando chiama un cliente per informazioni o per ordinare un capo importante, bisogna

¹⁷⁶ www.kiton.it

¹⁷⁷ www.kiton.it

¹⁷⁸ www.kiton.it

coinvolgerlo”.¹⁷⁹ Quindi, quando si tratta di qualità, si intende non soltanto la qualità dei tessuti, la qualità nel lavoro dei sarti, ma soprattutto la qualità del servizio al cliente. Inoltre, dato che Kiton produce solo ed esclusivamente abiti a mano, riesce a realizzare solo 18000 abiti. Ogni abito viene realizzato da circa 45 sarti; all’interno del portafoglio prodotti di Kiton vi sono anche le cravatte realizzate secondo le tecniche dei cravattai napoletani.¹⁸⁰ Nel corso del tempo il portafoglio prodotti di Kiton si è sempre più ampliato, infatti, attualmente, produce anche abbigliamento sportivo, accessori, profumi e calzature. Le calzature sono l’ultima novità di Kiton, sono 8 sarti a lavorare nel laboratorio per la produzione di scarpe, producono 8 paia di scarpe al giorno ma l’intenzione è quella di aumentare la produzione, specializzandosi e innovandosi ancora di più. Per ora si producono le sneakers, i mocassini fatti a mano e tomaia cucita con ago e filo. La famiglia Paone fa della casa Kiton ad Arzano non un luogo di lavoro ma un luogo armonioso, in cui cerca di raccogliere ed unire tutte le sue passioni; infatti ad Arzano la sartoria è stata costruita come se fosse una grande villa, all’interno si respira un’aria di casa, tranquilla e serena. Per questo motivo Antonio De Matteis, amministratore delegato, durante l’intervista ha voluto specificare che “la sartoria Kiton è stata costruita in questo modo proprio per far sì che il personale si possa sentire in un clima di casa e lavorare meglio”,¹⁸¹ la casa Kiton è arricchita da quadri di Mimmo Paladino e da un’enorme galleria molto elegante che comprende 9 abiti da collezione appartenenti al duca di Windsor. “Purtroppo il fondatore dell’azienda Ciro Paone è stato colpito da un ictus e, nonostante tutto, ogni mattina va in azienda e continua a visionare tutto l’intero lavoro che ogni giorno si deve svolgere presso la casa Kiton. Per questo motivo, l’azienda è oggi nelle mani della figlia Maria Giovanna, 49 anni, e di Antonella; oltre alle due figlie vi sono anche i tre nipoti di Ciro Paone, tra cui Antonio De Matteis. Attualmente Maria Giovanna è vicepresidente della Ciro Paone S.p.a, un impero dai trentamila metri quadri all’interno del quale ci lavorano 420 dipendenti ma in tutto il mondo ce ne sono circa 780.”¹⁸²Viene utilizzato il

¹⁷⁹ Cit. di Antonio De Matteis nell’intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

¹⁸⁰ www.kiton.it

¹⁸¹ Cit.di Antonio De Mattei nell’intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

¹⁸² Cit.di Antonio De Mattei nell’intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

nome Kiton in quanto deriva da chitone, vestito da cerimonia che veniva indossato dall'alta aristocrazia greca, un abito che si distingueva per la qualità del tessuto.¹⁸³

Kiton utilizza per le sue giacche diecimila tessuti diversi. L'azienda si distribuisce su tre livelli con laboratori dove ci sono sarti che disegnano, tagliano, cuciono e ricamano a mano, proprio come 100 anni fa. Attualmente, la nuova generazione sta attuando strategie di internazionalizzazione oltre che diversificazione; in particolar modo una strategia di internazionalizzazione puntata sull'esportazione. Kiton è un marchio che ha conquistato gli Stati Uniti d'America, sono sparsi nel mondo cinquanta negozi monomarca, vi è una sede a Manhattan con showroom, sartoria e anche un negozio di tre piani. Recentemente è stato inaugurato un altro negozio in America e precisamente a Houston. Kiton è presente anche in Europa infatti è stato aperto un negozio a Parigi vicino Lafayette. Quindi, la casa Kiton è molto presente sul mercato americano, giapponese e coreano. Secondo Antonio De Matteis "l'azienda si può sintetizzare in un'unica parola "qualità" in Kiton è presente una qualità sussurata; e nei suoi prodotti vi è una filosofia napoletana di famiglia e uno stile internazionale".¹⁸⁴ Nonostante la grandezza di questa sartoria situata nella zona industriale di Arzano, in azienda si lavora ancora come se si trattasse di una piccola bottega artigianale, dato che tutti i sarti sanno confezionare un abito dall'inizio alla fine come si faceva nell'antica bottega di famiglia. Infatti, nonostante le dimensioni aziendali, in questa realtà prettamente ed esclusivamente artigianale, il concetto di catena di montaggio non esiste. Il modello di business di Kiton è basato su "rispetto, qualità, onestà e passione"¹⁸⁵, attributi che accomunano l'intera famiglia, una famiglia che guarda al passato ma allo stesso tempo è la stessa famiglia che permette all'azienda di diffondersi, di innovarsi e di affacciarsi al mondo attuale tenendo ben saldo il concetto di tradizionalità. Si cerca di puntare sempre di più sugli Stati Uniti, sulla Gran Bretagna, Olanda, Belgio, Danimarca e Svezia, l'azienda cercherà di entrare anche nel mercato tedesco in modo eccellente ma previgente. Per quanto concerne la prossima produzione tutta la famiglia Kiton ha deciso di puntare sullo stile di successo, ossia uno stile che si ispira al gentleman

¹⁸³ www.kiton.it

¹⁸⁴ Cit. di Antonio De Matteis, nell'intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

¹⁸⁵ Cit. di Antonio De Matteis, nell'intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

napoletano appartenente agli anni 30 e 40. La nuova collezione riprende lo spirito del fondatore di quest'azienda quindi, anche in questo caso, è evidente come la famiglia sia la strategia che permette ad un family business di essere tradizionale ma anche innovativo. Per la prossima collezione tutti i membri della famiglia Kiton hanno deciso di puntare sul settore che ha registrato il 40% dei ricavi cioè il settore sportswear, inoltre hanno deciso di riprendere tessuti come la flanella e cotone più spessi che vengono resi più particolari attraverso dei dettagli come i bottoni rossi e motivi a jacquard. Kiton ha deciso di proporre sul mercato una vasta gamma di prodotti anche nel 2016/2017, prodotti che vanno dalla polo alla giacca.¹⁸⁶ La particolarità e l'eleganza dell'abito Kiton sono un qualcosa che non si nota ad occhi nudi e viene compreso solo da esperti. Tutto questo grazie all'alta professionalità e formazione dei sarti sui quali Kiton ha fatto e continua a fare sempre nuovi investimenti. Questa era l'idea dell'anima dell'azienda: il signor Ciro Paone, che continua a dire ai sarti "imparate, imparate, non vi dovete mai accontentare dovete sempre pretendere miglioramenti da voi stessi".¹⁸⁷ Questo tipo di investimenti ha portato l'azienda ad avere un successo mondiale: quando si parla di Kiton si parla, infatti, di qualità e quando si parla di qualità ci si riferisce ai sarti. Infatti, Antonio De Matteis si è pronunciato in merito agli investimenti sul personale "il lavoro che abbiamo fatto per integrare sempre di più i saperi artigianali che abbiamo all'interno dell'azienda ha portato a un mix unico di tradizione napoletana e contemporaneità".¹⁸⁸ Grazie alla famiglia Kiton, "l'azienda ha cercato di unire tradizione ed innovazione, unione che è stata resa possibile soprattutto grazie alla bravura dei sarti napoletani. In particolar modo i sarti di Kiton sono persone che hanno frequentato scuole di formazione di eccellenza: infatti, sono capaci di realizzare l'intero abito e all'interno del laboratorio usano stare in tenuta elegante questo perché questo lavoro merita di essere trattato alla pari degli altri. All'interno dei laboratori di Kiton si avverte una certa professionalità, eleganza nei modi di fare e di agire, nel modo di comunicare ma allo stesso tempo si avverte tanta umiltà e rispetto, valori propri della casa Kiton."¹⁸⁹ La famiglia Kiton è stata capace di

¹⁸⁶ www.kiton.it

¹⁸⁷ Cit. di Antonio De Matteis, nell'intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

¹⁸⁸ www.kiton.it

¹⁸⁹ Cit. di Antonio De Matteis, nell'intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

trasmettere al personale i loro valori infatti, l'azienda lavora attraverso una sinergia tra famiglia, personale e obiettivo aziendale. Sia la famiglia che il personale guardano in un'unica direzione ciò, fa di Kiton, un business di successo mondiale. Infatti, il fondatore dell'azienda **Ciro Paone** è stato capace di trasmettere a tutto il suo personale la propria filosofia sia di vita che filosofia aziendale, ha insegnato a tutti i suoi collaboratori ad amare il proprio lavoro, e a svolgerlo con tanta passione e dedizione perché lavorando in questo modo si raggiungono grandi risultati. **Ciro Paone** si mostra con tanta umiltà in quanto è considerato un self made man, proprio perché è cresciuto e si è formato da solo egli, invita i suoi nipoti e le sue figlie a proiettare l'azienda verso il futuro; infatti, nell'intervista, **Antonio De Matteis** afferma "mio zio, ogni giorno, dice che l'azienda non si deve fermare mai"¹⁹⁰: **Kiton**, infatti, si sta impegnando nell'attuare strategie di internazionalizzazione e diversificazione; in questo modo cerca di conquistare il mercato estero. La **Kiton** si è ingrandita a tal punto da creare l'attuale gruppo **Ciro Paone S.p.a** costituito da 21 società controllate come **Kiton Corporation**, **Wonderland s.r.l**, la **Pakin s.r.l**, **Kiton Building Corporation**, **Kiton Italia s.r.l** , la **Skin s.r.l**, la **Kiton GmbH**, la **OOO Kiton Russia**, la **Kiton UK Ltd**, la **Kiton France Sasu**, la **Somma & C srl**, la **Kiton korea Ltd**, **GoldKi International**, **Kiton Japan**, **Carlo Barbera s.r.l**, il **Lanificio Carlo Barbera s.r.l**, la **Kiton Singapore**, la **MP Srl**, la **CP Korea LCC**, la **Ciro Paone Real Estate srl** e la **Glad srl** .

Per quanto concerne i dati di bilancio del gruppo **Ciro Paone S.p.a** sono riportati di seguito:¹⁹¹

Dati in Euro milioni	2014	2013	Variazioni
RICAVI	107,2	103,8	+3%
MOL	15,2	16	(0,8)Euro/milione

¹⁹⁰ Cit. di **Antonio De Matteis**, nell'intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015

¹⁹¹ Banca dati AIDA

MOL %	14,2	15,3	(1,1) punti
Risultato ante imposte	6,6	6,2	+0,4 Euro/min
Risultato netto	3,5	2,6	+0,9 Euro/min
Cash Flow	10,4	9,3	1,1 Euro/min
Patrimonio netto	49,5	46,3	+3,2 Euro/min
Occupazione a fine anno	78,5	77,5	10 unità

Il gruppo ha incrementato il fatturato del 3% e ha raggiunto un risultato netto pari ad Euro 3,5 milioni. Per quanto concerne l'andamento della gestione, i dati sono riportati di seguito.

	2014	2013	Variazioni
Valore della produzione	109,7	105,7	+4,0 Euro/mln
Margine operativo lordo	15,2	16	(0,8) Euro/mln
Risultato prima delle imposte	3,5	2,6	+0,9 Euro/mln

	2014	2013
		2013
ROE netto	7,15	5,63
ROE lordo	13,92	11,66

		2
ROI	5,48	7, 0 2
ROS	8,37	8, 9 2

Inoltre, per quanto concerne la Kiton Italia s.r.l si registrano tali dati:

	2014	2013	Variazioni
Ricavi	5.074	5.920	(14,3)%
Risultato netto	28	19	9 Euro/000
Patrimonio netto	736	708	28 Euro/000
Occupazione a fine anno	10	10	1 unità

	2014	2013
ROS	3,71	3,07
ROA	1,90	1,93
ROE	3,70	2,77

4.8 RISULTATI DELLA RICERCA E STRATEGIE INNOVATIVE

I risultati sono descritti da commenti e narrazioni dal momento che il presente lavoro di tesi è una ricerca qualitativa. Tale ricerca parte da un quesito, ci si è chiesti “se un Family Business può essere innovativo pur rispettando la sua storia”. Dalle interviste svolte è emerso che il Family Business nel settore sartoriale napoletano riesce ad essere innovativo pur rispettando il passato, grazie alla famiglia o, più precisamente, grazie alla presenza in famiglia di più generazioni, in quanto vi è una generazione del passato che tiene salda l’azienda alla tradizionalità e l’altra generazione che avvia l’azienda verso l’innovazione. Da tale analisi è emerso che l’azienda di famiglia rappresenta un modello di corporate governance di successo, una vera ricchezza dell’Italia, dal momento che risulta essere vincente in settori legati ancora alla tradizionalità.

Dal racconto degli imprenditori è emerso che la famiglia rappresenta la strategia dominante del successo: quotidianamente essa si presenta sul mercato con uno spirito creativo, vivace ma soprattutto uno spirito che guarda al futuro pianificando strategie di lungo periodo poggiandosi su basi solide del passato; è emerso anche che il Family Business è una realtà bifronte: da una parte si presenta come un’impresa e dall’altra come una famiglia con una propria storia e un proprio divenire. Ciò che fa di queste aziende realtà di successo è l’impegno, l’attenzione e la passione con cui un nucleo di persone legate da un vincolo di parentela trascorre il proprio tempo a costruire un’impresa che deve durare nel tempo, attraverso nuove strategie, garantendo la continuità delle tradizioni. Tale continuità è garantita dall’unione della famiglia nei confronti del progetto aziendale. A tal punto, l’azienda non viene ad essere solo una macchina economico-gestionale ma soprattutto una macchina sociale, dove il pilastro fondamentale è la famiglia. All’interno di essa è importante trasmettere i valori cardini dell’azienda alle nuove generazioni le quali possono rappresentare una vera e propria svolta.

Le nuove generazioni immettono all’interno dell’azienda know how innovativi che fanno crescere l’attività aziendale, mentre le vecchie generazioni continuano ad

occuparsi del business tradizionale: sono un esempio tutte le aziende analizzate nel presente lavoro.

Infatti, nell'azienda Dalcuore, il fondatore Luigi Dalcuore continua ad occuparsi della produzione tradizionale mentre la figlia Cristina, attuale amministratore delegato, insieme al suo compagno Damiano Annunziato, stanno avviando l'azienda verso una vera e propria innovazione ed internazionalizzazione puntando sulla strategia di marketing, la quale attualmente rappresenta la strategia che sta portando l'azienda ad un vero e proprio sviluppo, ma soprattutto sta facendo crescere l'azienda in termini di fatturato. Attualmente l'azienda Dalcuore è sempre più presente sui social: ciò significa un trampolino di lancio verso l'espansione internazionale, dal momento che, oltre alle creazioni bespoke, confeziona anche vestiti pronti in taglia in modo tale da offrire un servizio del made to measure. L'azienda grazie alla nuova generazione esporta il 100% dei prodotti. A tal proposito il direttore generale dell'azienda Dalcuore, Damiano Annunziato, afferma che “la famiglia rappresenta la linfa vitale dell'azienda che ci permette di rafforzare il nostro marchio in Nord Europa e in America del Nord e del Sud”¹⁹²: dalle parole di Damiano si evince come un'azienda familiare basi tutta la sua forza sulla famiglia, punto di riferimento, punto di ritorno e fonte di innovazione e tradizione; “Questi sono i due attributi che caratterizzano tale sartoria ed in particolare il fondatore che è definito sarto non sarto, dal momento che con il passare degli anni ha modificato i suoi prodotti adeguandosi ai tempi; il tutto senza mai eliminare la tradizione artigianale. Quindi il nostro prodotto si può definire tradizionale e contemporaneo grazie alla famiglia”¹⁹³ Ciò è evidente anche in Bencivenga dove si sono avviati dei progetti innovativi con nuovi fornitori-clienti all'estero. La famiglia è una vera ricchezza nella casa Bencivenga in quanto la vecchia e la nuova generazione sono concordi nell'avviare l'azienda verso il futuro; infatti Tiffany Bencivenga afferma “la nostra famiglia è sempre stata la chiave del successo dell'azienda, attualmente stiamo lavorando su un processo di integrazione tra innovazione e tradizione. L'integrazione si realizza grazie alla formazione costante che consente di adeguare le forme e le tecnologie produttive alle nuove esigenze del

¹⁹² Cit. di Damiano Annunziato nell'intervista svolta il giorno 2 Aprile 2015

¹⁹³ Cit. di Damiano Annunziato nell'intervista svolta il giorno 2 Aprile 2015

mercato, puntando sia sulla flessibilità della produzione che implementando la tradizione sartoriale”.¹⁹⁴ Tiffany è l’esempio lampante di quanto la famiglia è fondamentale per il lavoro aziendale; dopo la laurea in Economia alla Luiss Guido Carli di Roma decise di sfruttare le opportunità lavorative che la Luiss gli aveva offerto ma, successivamente, il padre gli chiese di tornare in azienda perché l’azienda aveva bisogno di lui. Attualmente Tiffany è sales manager presso la casa Bencivenga. Da ciò, emerge che la famiglia, grazie alla condivisione di affetti ma anche di progetti aziendali, rappresenta la strategia per eccellenza. L’innovazione nella realtà artigianale di Bencivenga è studiata e analizzata da Tiffany e Oscar suo fratello. Questi ultimi stanno puntando molto sulle “strategie di marketing e comunicazione: infatti il nostro team di sviluppo è attento a modellare le strategie in funzione delle esigenze del mercato; stiamo sviluppando strategie di web marketing attraverso il perfezionamento del sito web, aprendo dei forum per comunicare direttamente con il cliente. Il cliente oramai è al centro della nostra strategia e ci siamo resi conto che questo aspetto non era stato ben curato da mio zio e mio padre; pertanto oggi si cerca di curare nei minimi particolari tutti i bisogni dei clienti anche attraverso strategie di social media marketing”¹⁹⁵. Questo risultato è emerso anche nell’intervista di Mariano Rubinacci, il quale ha deciso di non occuparsi minimamente dell’innovazione, tanto da dire “preferisco restare chiuso nella mia amata tradizionalità, nella mia bottega e realtà antica; l’unica innovazione di cui mi interessa è quella dei tessuti per il resto se ne occupa mio figlio Luca Rubinacci il quale, gestisce la sartoria di Milano; proprio ieri ha chiamato dicendomi che aveva avuto un ordine di vari capi pregiati tramite dei social; in realtà, come ho già detto, non me ne interessa e non voglio interessarmene in quanto sono dell’opinione che l’azienda di famiglia deve poggiare in primis sulla “famiglia” stessa in quanto, la presenza di più generazioni rappresenta un vero arricchimento per l’azienda. Molto spesso Luca mi chiama da Milano perché alcuni clienti richiedono sui capi vecchi dettagli e rifiniture tipiche dello stile Rubinacci, di cui lui non ne è a conoscenza invece, quando mi chiedono informazioni riguardo le prenotazioni online, all’e-commerce ecc...sono dovuto a chiamare mio figlio. E questo non è arricchimento

¹⁹⁴ Cit. di Tiffany Bencivenga nell’intervista svolta il giorno 3 Novembre 2015

¹⁹⁵ Cit. di Tiffany Bencivenga nell’intervista del 3 Novembre 2015

aziendale? Penso, che le aziende di famiglia abbiamo quel “quid” in più che le permette di affrontare tutto ciò che le circonda”.¹⁹⁶ Pertanto, la Rubinacci S.p.a sta attuando delle strategie innovative usando il suo marchio per altri business come ad esempio un B&B lussuoso, nel centro della città di Napoli, denominato Casa Rubinacci, in cui viene riprodotto lo stile che contraddistingue la sartoria Rubinacci; inoltre dà un contributo sul fronte sociale in quanto, nel periodo natalizio con soli 10 euro si poteva ricevere una cravatta vintage di Rubinacci e allo stesso tempo dare un aiuto alla ONLUS “I bambini di Manina”. Per quanto concerne il web, la Rubinacci S.p.a, grazie alla nuova generazione, sta perfezionando l’e-commerce in quanto risulta essere un valore aggiunto per l’azienda.



Fonte: www.marianorubinacci.net/napoli

Dalle sei interviste svolte emerge chiaramente l’importanza della famiglia per l’assetto aziendale infatti anche per la E.Marinella la famiglia rappresenta l’asse portante della realtà artigianale campana. Maurizio Marinella asserisce “il modello di business è basato sulla famiglia, infatti è considerata il cuore dell’azienda. L’idea è quella di procedere gradualmente, senza azzardi, cercando di divulgare il marchio Marinella nel mondo, ma sempre in modo equilibrato”¹⁹⁷. I valori della famiglia Marinella rappresentano le risorse distintive dell’azienda. Rossella Piscopo, responsabile dell’ufficio marketing e comunicazione, si pronuncia in merito: “le risorse distintive dell’azienda sono legate alle caratteristiche dei diversi membri della famiglia Marinella. Gli esponenti della famiglia (Eugenio, Luigi e Maurizio) sono sempre stati caratterizzati da un grande senso di umiltà, di professionalità,

¹⁹⁶ Cit. di Mariano Rubinacci nell’intervista del 28 Ottobre 2015

¹⁹⁷ Cit di Maurizio Marinella nell’intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

eleganza e gentilezza. Alla base di tale società vi è l'idea di offrire un servizio e di doverlo offrire sempre al meglio. Infatti, Maurizio Marinella, è un uomo che persegue la tradizione con il rispetto al passato, ma è molto aggiornato sul presente e soprattutto attento al futuro e all'uso della tecnologia che non deve essere mai spinta all'estremo, così da non perdere l'emozione del rapporto diretto ed umano con il cliente".¹⁹⁸ Con Maurizio, esponente della terza generazione Marinella, l'azienda si affaccia all'innovazione, infatti egli ha deciso di porre in essere nuove strategie per diffondere il marchio "E.Marinella" nel mondo. In particolar modo ha deciso di porre in essere delle strategie di comunicazione. In merito a ciò, il dott. Marinella afferma "attualmente la comunicazione, aiutata dalla tecnologia, è più immediata e diretta infatti arriva a tutti con una facilità che è disarmante. Però, lasciare tutto alla comunicazione fredda tramite tecnologia, può far perdere il rapporto umano con il cliente. Quindi, l'azienda Marinella dice sì alla tecnologia, ma senza trascurare il rapporto con il cliente in quanto quest'ultimo aiuta a trasmettere emozioni, sensazioni. E' fondamentale rapportarsi con il cliente in quanto l'acquisto di una cravatta, è un percorso, un'emozione che deve essere vissuta dal vivo; e quindi il cliente deve essere guidato in tale acquisto"¹⁹⁹ In Maurizio Marinella vi è uno spirito imprenditoriale che si intreccia e cerca di trovare un equilibrio con le attuali leggi di marketing e comunicazione; sta perfezionando la presenza dell'azienda sul web, pubblicando tessuti, stoffe particolari e ha ideato anche un forum all'interno del quale sono elencate le regole e i segreti per indossare una cravatta. Inoltre la "E.Marinella" è sempre più presente negli eventi di importanza internazionale: ha accettato di essere fornitore ufficiale di un evento svolto in Italia come Expo 2015, attraverso la creazione di una cravatta personalizzata per l'evento e in particolar modo per il padiglione italiano.

¹⁹⁸ Cit. di Rossella Piscopo, responsabile del marketing e comunicazione presso la "E.MARINELLA" nell'intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

¹⁹⁹ Cit di Maurizio Marinella nell'intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015



Fonte: www.marinellanapoli.it

“Su fondo blu, la cravatta è contraddistinta dal logo del Padiglione Italia ricamato sul retro con i colori della bandiera italiana mentre, i singoli cerchi del logo che rappresentano l’integrazione multiculturale, diventano dei pois colorati che si rincorrono lungo tutta la lunghezza della cravatta.”²⁰⁰

In questo modo, Maurizio Marinella, esponente della terza generazione, attua nuove strategie di marketing per dare ancora più notorietà al suo marchio di qualità: attraverso la partecipazione ad Expo 2015 ha voluto dimostrare che il suo marchio si fa promotore di eventi dando notorietà ad un’altra eccellenza del made in Italy, quale la moda e la sartoria napoletana in particolare, affiancata dal settore del food. E’ stata scelta la “E.Marinella” per un evento così importante, in quanto l’alta qualità contraddistingue le cravatte di Marinella, le quali possono essere considerate cravatte “napoletane veraci” ma, allo stesso tempo, cravatte “very british”²⁰¹. In questo modo Maurizio Marinella ha voluto dimostrare che l’azienda, nonostante l’innovazione, grazie ai valori trasmessi dalla famiglia, resta pur sempre legata alla tradizione in quanto “la tradizione è il nostro marchio, la tradizione è qualità, artigianalità, è soprattutto ricercatezza di cose passate che sanno dare valore ad un oggetto ancora oggi. Nella società attuale è necessario, essere aggiornati, non rimanere legati al passato, altrimenti si arretra. In realtà anche l’artigianalità se fatta bene può essere attuale, può dare personalità ad un oggetto. Non bisogna

²⁰⁰ www.luxgallery.it/expo-2015-la-cravatta-ufficiale-e-di-e-marinella-

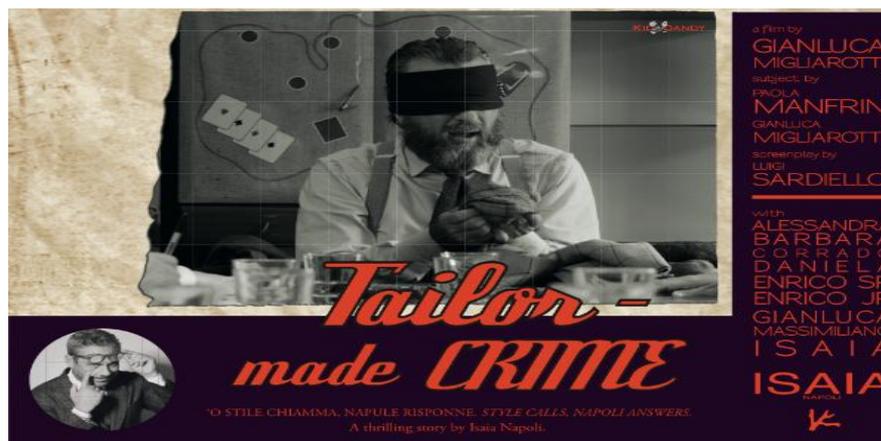
²⁰¹ www.italianluxuryliving.it/news/moda/2015/cravatte-napoletane-veraci-e-allo-stesso-tempo-very-british

dimenticare l'avanzata dei tempi e le esigenze che cambiano; le due cose sono complementari. Inoltre, le nostre cravatte pur seguendo uno stile attuale, sono ancora legate alla tradizionalità dal momento che la loro lavorazione è legata all'artigianalità e alla sartorialità che è tradizione della nostra azienda ormai da più di 100 anni".²⁰²

E' evidente che il presente sistema delle aziende familiari ruota intorno ad un unico asse portante "la Famiglia" garante di solidità, stabilità, ma anche di proiezione verso il futuro. L'azienda Isaia, anch'essa fortemente legata alla famiglia, è sempre più presente sul mercato internazionale grazie a Gianluca Isaia, rappresentante della nuova generazione, il quale asserisce "penso che non ci sia una strategia migliore della famiglia, la famiglia ti permette di fare tutto all'interno di un'azienda, di stare sereno, tranquillo, ma allo stesso tempo ti permette di porgere gli occhi al futuro sul terreno solido del passato. Attualmente io, Alessandra, Enrico e Massimiliano stiamo cercando di porre in essere strategie innovative e all'avanguardia infatti abbiamo ideato un nuovo sito con piattaforma e-commerce e web-recruiting, in modo tale da soddisfare anche le esigenze di coloro i quali desiderano prenotare abiti online e anche per facilitare la ricerca del personale qualificato. Inoltre, abbiamo deciso di introdurre delle app sui su misura che utilizzano sarti e commercianti in particolar modo durante i trunk show; si sta avviando una campagna sui social networks che ha permesso ad Isaia di avere sempre più followers, in questo modo, si stanno conquistando anche altre fette di mercato prima non presenti nel nostro business. L'ultima novità è il film "Tailor made crime" inaugurato a Milano il 17 Gennaio 2016, un film che celebra la sartoria napoletana e il "crime su misura" vuole essere un nuovo modo per comunicare la creatività e la professionalità dei sarti napoletani, nonché l'eccellenza di Isaia."²⁰³

²⁰² Cit. di Maurizio Marinella nell'intervista svolta il giorno 10 Aprile 2015

²⁰³ www.mam-e.it/moda/isaia-la-campagna-tailor-made-crimecrime-su-misura/



Fonte: www.google.it/search=tailor+made+crime

In questo modo, è evidente come l'unità familiare dia la possibilità di "innovarsi nel passato", concetto espresso da Antonio De Matteis, amministratore delegato dell'azienda Kiton il quale afferma che "la famiglia rappresenta il valore aggiunto per l'azienda, essa è un vero e proprio stimolo per il personale altamente qualificato nonché punto di forza per il commercio aziendale, in quanto grazie alla famiglia l'azienda può soddisfare i clienti garantendo loro la tradizionalità. Allo stesso tempo, attraverso le nuove generazioni presenti in azienda, riusciamo a soddisfare il cliente anche in merito alle nuove strategie di innovazione attuate. Per noi Kiton, la famiglia è l'essenza di questo business; mio zio Ciro Paone è un punto di riferimento per tutti noi. Anche se non è molto aggiornato sulle nuove tecniche di comunicazione, marketing etc resta pur sempre la mente e l'anima di questa azienda. Noi viviamo quotidianamente la vita aziendale basandoci sulla filosofia di vita di mio zio ossia "fare il meglio del meglio +1" quindi è evidente che la famiglia è presente tanto nella tradizione quanto nell'innovazione".²⁰⁴

Inoltre, la nuova generazione di Kiton ha ideato una strategia innovativa attraverso l'apertura della scuola di sartoria di alta formazione per giovani dai 16 ai 21 anni; così facendo, Kiton si garantisce un capitale umano di qualità per il suo futuro; infatti anche sul web sono aperte le iscrizioni per coloro i quali intendono intraprendere la carriera sartoriale.

²⁰⁴ Cit. di Antonio De Matteis nell'intervista svolta il giorno 3 Dicembre 2015



Fonte: www.google.it/search=scuola+di+alta+sartoria+di+kiton

La nuova generazione sta pianificando e attuando anche strategie di internazionalizzazione; “Kiton ha costruito un brand di fama internazionale nel segmento dell’abbigliamento di lusso, facendo leva sulla lavorazione artigianale degli abiti, nonché sulla rarità e sulla qualità dei tessuti; allo stesso tempo è cresciuta la consapevolezza che il processo di internazionalizzazione è strettamente legato ad una serie di scelte fondamentali riguardo lo sviluppo di alcune aree di gestione, le applicazioni di particolari metodologie, l’uso di nuove tecnologie e l’adozione di tecniche del marketing mirate alla ricerca di mercati lontani in forte espansione piuttosto che mercati vicini ma maturi”²⁰⁵

A questo punto, le nuove generazioni, sono considerate linfa vitale dell’azienda in quanto sono alla ricerca di nuove conoscenze e opportunità che permettono di arricchire il patrimonio aziendale nonché la propria identità, dal momento che si cerca di attuare un’innovazione nel rispetto della tradizione. In questo modo si riesce a trovare una stabilità tra passato e futuro, tra il voler garantire la tradizionalità e il mettere in atto l’innovazione e quindi cercare nuove opportunità per il domani. Tutto ciò, viene reso possibile grazie alla famiglia e alla conduzione dei valori aziendali di famiglia che fanno crescere sempre di più la reputazione, considerata la chiave per garantire la continuità delle aziende familiari.

²⁰⁵ DALLI D. FORNARI D., (2014), “Le discontinuità d’impresa: Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole”, Egea, Milano

Pertanto, dai risultati della presente ricerca qualitativa è emerso che la presenza di più generazioni all'interno di un family business garantisce una contemporaneità della tradizione.

4.9 MOMENTI IN AZIENDA

Come detto in precedenza, il presente lavoro di ricerca qualitativa è stato caratterizzato non solo da un'interazione psicologica con gli intervistati ma anche da un'interazione fisica: oltre all'intervista diretta (o faccia a faccia), c'è stato anche un ingresso nelle diverse realtà aziendali, che ha permesso di avere un diretto contatto con la famiglia, che è risultata essere la strategia dominante grazie alla quale le aziende familiari riescono ad essere tradizionali e innovative.

Di seguito sono riportate delle foto, alcune delle quali hanno l'obiettivo di immortalare delle fasi di lavorazione del settore sartoriale, altre descrivono la filiera produttiva e altre ancora descrivono il momento in cui si è svolta l'intervista con i diversi amministratori delegati.

Foto:

2 Aprile 2015 azienda Dalcuore



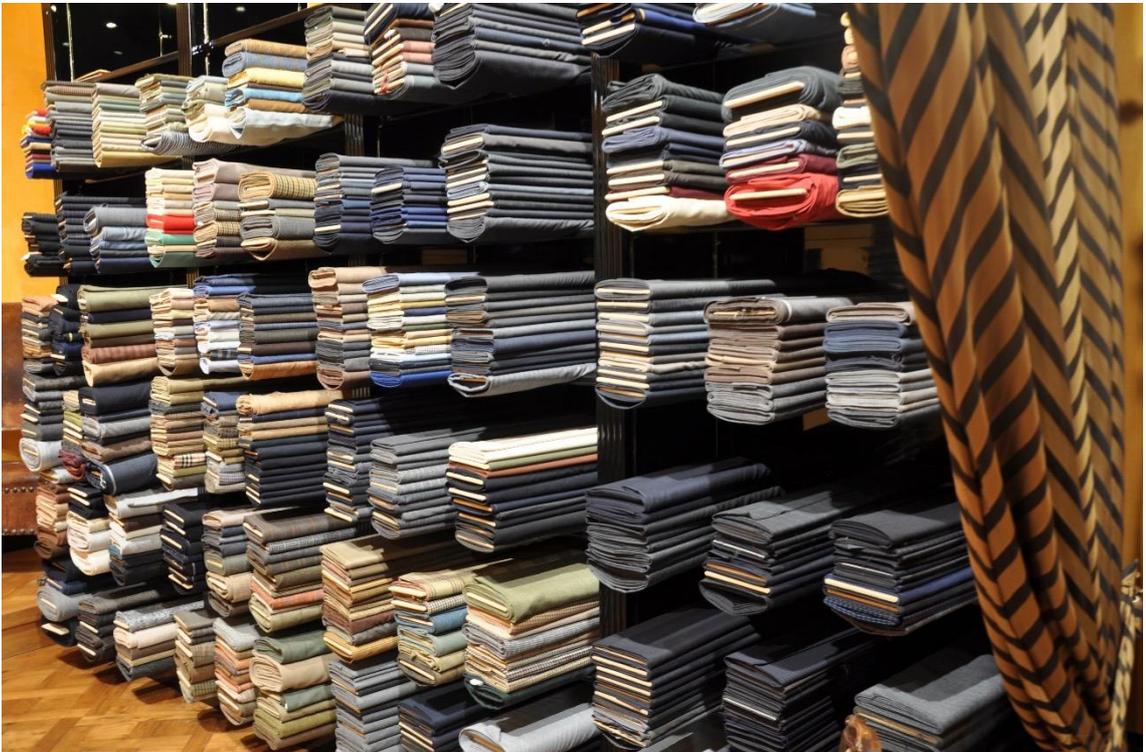
10 Aprile 2015 azienda E.Marinella



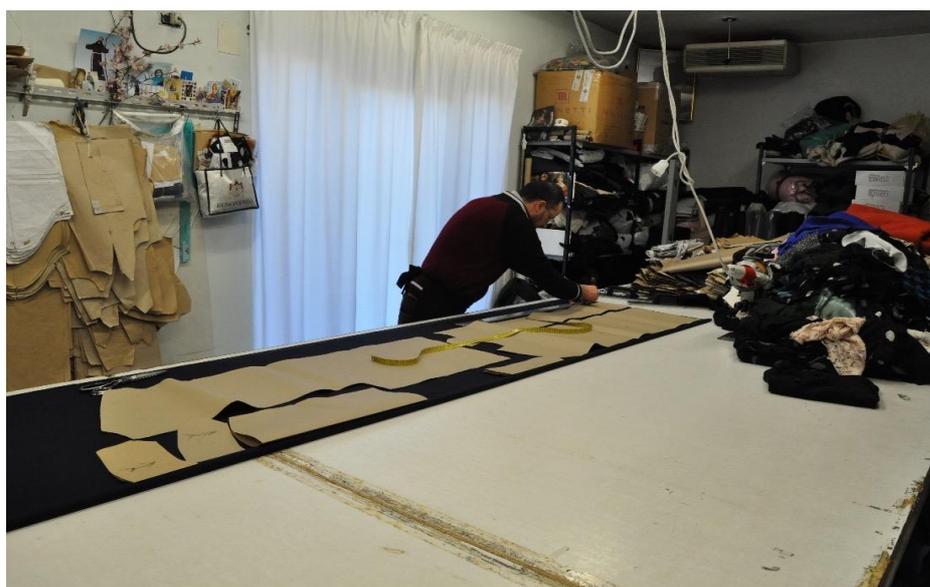
22 Ottobre 2015 Isaia&Isaia di Casalnuovo



28 Ottobre 2015 azienda Rubinacci



3 Novembre 2015 azienda Bencivenga di Grumo Nevano



3 Dicembre 2015 azienda Kiton di Arzano



Conclusioni

Il presente elaborato, conclusosi con l'analisi qualitativa appena proposta, ha l'obiettivo di rispondere al quesito posto in principio ossia "se il Family Business può essere innovativo pur rispettando il suo passato".

Dunque, dall'analisi delle risposte dei soggetti intervistati si evince che il Family Business può essere innovativo pur rispettando il suo passato grazie all'intergenerazionalità, punto di forza per il Family Business dal momento che, la nuova generazione, avvia l'impresa verso strategie innovative e all'avanguardia, quali strategie di marketing, di comunicazione e di internazionalizzazione; ma nello stesso tempo, la vecchia generazione, tiene salda l'impresa familiare ai suoi valori, alle sue risorse distintive e logiche; insomma, fa sì che l'impresa possa essere ancora legata alla sua tradizionalità.

A tal proposito, si può concludere l'elaborato, asserendo che un Family Business e in particolar modo la realtà del Family Business del settore sartoriale napoletano, si può avviare all'innovazione garantendo la contemporaneità della tradizione, il tutto grazie alla presenza della famiglia nella sua totalità.

Pertanto tale famiglia, può essere considerata punto d'incontro tra tradizione ed innovazione nella realtà familiare analizzata nel presente elaborato.

BIBLIOGRAFIA

- ADIZES I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why corporation grow and Die and What To Do About it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., (2005), *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna
- BACCHIDU E., (2010), *Vive voci: l'intervista fonte di documentazione*, Donzelli Editore, Roma
- BAILEY KENNETH D., (1995), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna
- BARBAGLI M., (2000), *Sotto lo stesso tetto. Mutamenti della famiglia in Italia dal XV al XX secolo*, Il Mulino, Bologna
- BARBAGLI M., CASTIGLIONI M., DALLA ZUANNA G. (2003), *Fare famiglia in Italia. Un secolo di cambiamenti*, Il Mulino, Bologna
- BARCA F.TRENTO S.,(1997), *La parabola delle partecipazioni statali. Una missione tradita*, in F. Barca (a cura di),
- BECATTINI G.,(2009), *Ritorno al territorio*, il Mulino, Bolognare, Milano
- BIBLIOGRAFIA PRIMO CAPITOLO:
- BOMBELLI M.C., (2013), *Se gioventù potesse se vecchiaia sapesse*, Guerini e Associati
- BUZZAVO L. GATTO G. (2012), “Strategie di lunga vita d’impresa, Aziende familiari centenarie tra tradizione ed innovazione” Franco Angeli, Milano
- CARDANO M., (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna
- CASSON M.C. (1999), *The Economics of the Family Firm*, in “Scandinavian Economic History Review”,
- CHRISMAN J.J.,CHUA J.H.,SHARMA P.,(1999),*Defining the Family Business by behaviour*, in *Entrenpreneurship Theory and Practise*.
- CIPRIANI R. CIPOLLA C. LOSACCO G. (2013), *La ricerca qualitativa fra tecniche tradizionali ed e-methods*, Franco Angeli, Milano
- CODA V., (1988), *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, Torino
- COLLI A., (2006), *Capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna
- COLLI A., PEREZ PALMA F., ROSE M.B. (2003), *National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, in “*Entepriises & Society*”,
- COMPAGNO C., GUBITTA P. (2004), *Le PMI del Nordest tra continuità e sviluppo: una nuova classe imprenditoriale?* nordesteuropa.it,
- CORBETTA G., (1995), *Le imprese Familiari, Caratteri Originali, Varietà e Condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano
- CORBETTA G., (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano
- CORBETTA G., (2010) *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.
- CORBETTA P., (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna
- DALLI D. FORNARI D., (2014), “Le discontinuità d’impresa: Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole”,Egea, Milano

- DAMANPOUR F., EVAN W.M. (1984), “Organizational innovation and performance: the problem organizational lag” *Administrative Science Quarterly*,
- DE VECCHI C. FRAQUELLI G., (2008), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna
- DELLA PORTA D., (2010) *L'intervista qualitativa*, Laterza Editore, Roma
- DI ARGENTINE C.B.(2012), *L'impresa familiare. Modelli e prospettive. Atti del Convegno di studio (Courmayeur, 30 settembre-1 ottobre 2011)*, Giuffrè Editore, Milano
- DI MASCIO A., (2007), *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Egea, Milano.
- DI STEFANO H., (1999), *La gestione delle aziende familiari, i modelli di funzionamento e dinamiche strategiche*, Giappichelli, Torino
- FAVOTTO F. (2002), “Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo”, *Rapporto di ricerca- Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Padova e Facoltà di Economia Padova*
- FOGLIO A., (2010), “E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita”, Franco Angeli, Milano
- HABBERSHON T.G., WILLIAMS M.L., MACMILLAN I.C. (2003), *A unified systems perspective family firm performance*, *Journal of Business Venturing*,
- LANZETTI C., (1995), *Elaborazione di dati qualitativi, Introduzione all'uso dell'analisi delle corrispondenze e dei modelli LSREL*, Editore Franco Angeli, Milano
- LITZ R.A., KLEYSEN R.F.(2001), *Your old men shall dream dreams, Your Young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the brubeck family*”, *Family Business Review*,
- LUBATKIN M., LING Y., SCHULZE W. (2007) *An organizational justice-based view of selfcontrol and agency costs in family firms*, in *journal of management studies*
- LYNNE R. MORSE JANICE M. (2009), *Fare ricerca qualitativa*, Franco Angeli Editore, Milano
- MANDL I.,(2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien
- MASTROBERARDINO P., (1996), *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedami, Padova
- MEMOLI R., (2004), *Strategie e strumenti della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano
- MICHELIN F., (2002), *E perché no?*, Casa editrice Marietti, Genova
- MIGLIETTA.N. (2009), *Family Business*, in *Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I.,(2005), *Managing for the Long Run. Lesson in competitive advantage from great family business*, Harvard Business School Press, Boston
- MONTEMAGGI M. SEVERINO F. (2007) ,*Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano
- NIETO M.J., SANTAMARIA L., ZULIMA F. (2009), *Understanding the key drivers of innovation capabilities in family firms*, paper presentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research, EIASM, Hasselt, Belgio
- NOVAK M., (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The free press, New York
- Obi-Srm, *Rapporto 2013 Impresa e competitività*, Giannini, Napoli
- RE P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari* G. Giappichelli Editore, Torino

- SCHILLACI C.E. (1994), Innovazione e transizione del potere imprenditoriale, in AA.VV., I processi innovativi nelle piccole imprese, Lint, Trieste
- SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2003), "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms", Journal of Business Venturing.
- SINGER P. (2006), Il passaggio generazionale nell'impresa familiare tra continuità e cambiamento, Giappichelli, Torino
- SPAGNOLETTI A., (2003), Le dinastie italiane nella prima età moderna, Il Mulino, Bologna.
- UHLANER L.M., (2006), Business Family as Team: Underlying Force for Sustained Competitive Advantage, in Poutziouris P. (edited by), Handbook of FamilyBusiness Research, Edward Elgar Publishing
- VALERIE J., (1998) Streching exercise for qualitative researchers. Thousand Oaks: Review by Bo Dahlin, Karlstad University, Sweden
- VOLPI R., (2007), La fine della famiglia. La rivoluzione di cui non ci siamo accorti, Mondadori, Milano
- Zocchi W. (2004), Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore, Edizioni Il Sole 24 O RE P., La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari G. Giappichelli Editore,Torino
- ZOCCHI W., (2012), Profili economici aziendali del"Family Business", G.Giappichelli Editore, Torino

SITOGRAFIA

www.aidaf.it

www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Documents/Rapporto_annuale_Unioncamere_2014

www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/

www.starnet.unioncamere.it/Rapporto-Unioncamere-2014--Imprese-comunita-e-creazione-di-valore-

www.economyup.it/made-in-italy

www.pmi.it/impresa/business-e-project-managemenot/aziende-familiari-quando-la-holding-conviene

www.tsm.tn.it/interne/la_gestione_dell'impresa_nel_ricambio_generazionale

www.eurogroup.it/cmseg/content/it/Consulenza-Direzionale/famiglia-imprenditoriale-continuita-aziendale

ATEMA - Associazione per il Temporary Management, in collaborazione con AldAF - Associazione Italiana delle Aziende Familiar,incontro "Padri, Figli e Patrimoni: family business e passaggio generazionale" il 9 Marzo 2011.

www.eurogroup.it/cmseg/content/it/Consulenza-Direzionale/famiglia-imprenditoriale-continuita-aziendale

www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/bridging-gap

www.pwc.com/it/family-businesswww.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-23/1-impresa-innovazione

www.federica.unina.it/sociologia/metodologia-e-tecnica-della-ricerca-sociale/la-trasformazione-dei-concetti-in-indicatori

sociologi.altervista.orgetodologie e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino, Bologna

www.mariafabiani.eu/wp-content/uploads/2014/01/ricerca-quantit-e-qualit

www.giuliotortello.it/les/analisiidati

www.treccani.it/scuola/dossier/2010/statistica/vichi_campionamento_non_probabilistico

[www3.istat.it/strumenti/metodi/linee guida](http://www3.istat.it/strumenti/metodi/linee_guida)

[www.ansa.it/web/notizie/photostory/curiosita/2010/09/26/.](http://www.ansa.it/web/notizie/photostory/curiosita/2010/09/26/)

www.lavoce.be/index.php/sartoria/4338-l-arte-della-sartoria-la-scuola-napoletana-la-sua-storia-i-suoi-segreti

napoli.repubblica.it/cronaca/2015/01/13/news/moda-

www.gentleman.me/la-giacca-e-la-sartoria-napoletana/

www.corriere.it/economia/italie/campania/notizie/paracchini-quando-le-giacche-zompano

www.luxgallery.it/expo-2015-la-cravatta-ufficiale-e-di-e-marinella-

www.italianluxuryliving.it/news/moda/2015/cravatte-napoletane-veraci-e-allo-stesso-tempo-very-british

www.mam-e.it/moda/isaia-la-campagna-tailor-made-crimecrime-su-misura/

www.cs.camcom.it/P26UI3017/Camera-Europea-dell-Alta-Sartoria--tradizione-e-qualità.htm

www.ilfrizzo.it/Mestieri0974.htm

napoli.repubblica.it/cronaca/2015/01/28/news/la_sartoria_napoletana

www.ilgiornaledigitale.it/la-sartoria-partenopea-e-la-migliore-al-mondo-ma-litalia-non-lo-sa-

www.roadtvitalia.it/financial-times-sartoria-partenopea

www.sartoriadalcuore.com

www.marinellanapoli.it

www.marianorubinacci.net/napoli.php

www.bencivenga.it

www.kiton.it



Dipartimento di Impresa e Management Cattedra: Strategia d'impresa

“LA FAMIGLIA: PUNTO D’INCONTRO TRA TRADIZIONE ED
INNOVAZIONE NEL SETTORE SARTORIALE NAPOLETANO”

RELATORE
Enzo Peruffo

CANDIDATO
Viviana Morgillo
Matr: 660291

CORRELATORE
Alessandro Marino

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

INDICE

Introduzione

Capitolo primo:

IL FAMILY BUSINESS E LE SUE CARATTERISTICHE

- 1.1 Il modello del Family Business
- 1.2 Definire l'impresa di famiglia
- 1.3 Il passaggio dall'impresa di famiglia al family business
- 1.4 Il "Business in the Family" e la "Family in the Business"
- 1.5 Il Family Business in Italia
- 1.6 Il made in Italy nelle imprese familiari
- 1.7 Le strategie competitive nel family business
- 1.8 Le strategie economico-finanziarie nel family business
- 1.9 Le strategie organizzative nel family business
- 1.10 Le strategie istituzionali nel family business

Capitolo secondo:

LA FAMIGLIA COME PUNTO DI INCONTRO TRA TRADIZIONE ED INNOVAZIONE

- 2.1 La famiglia in azienda
- 2.2 La struttura della famiglia
- 2.3 Le fasi del ricambio generazionale
- 2.4 Il ricambio generazionale tra tradizione ed innovazione
- 2.5 Family Business e Family Continuity
- 2.6 Continuità e corporate governance
- 2.7 Passare l'impresa alla nuova generazione?
- 2.8 L'intergenerazionalità e la capacità innovativa del Family Business
- 2.9 Il passaggio generazionale come tappa fisiologica: evitare la trappola del fondatore

Capitolo terzo:

LA METODOLOGIA DI RICERCA

- 3.1 Cos'è la ricerca qualitativa?
- 3.2 Disegno della ricerca qualitativa
- 3.3 Rilevazione dei dati
- 3.4 Analisi dei dati

- 3.5 Organizzazione dei dati
- 3.6 Interpretazione dei risultati.

Capitolo quarto:

CASE STUDIES ED INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI

- 4.1 La sartoria Napoletana
- 4.2 Sartoria DALCUORE
- 4.3 Sartoria E.MARINELLA
- 4.4 Sartoria ISAIA & ISAIA
- 4.5 Sartoria RUBINACCI
- 4.6 Sartoria BENCIVENGA
- 4.7 Sartoria KITON
- 4.8 Risultati della ricerca e strategie innovative
- 4.9 Momenti in azienda

Conclusioni

Introduzione

L'argomento centrale del presente lavoro di tesi è il Family Business; tale scelta è dettata dal fatto che essa è una realtà imprenditoriale che domina in Italia e in particolare nel meridione dal momento che all'interno di tale elaborato è analizzato il settore della sartoria napoletana.

L'obiettivo di tale elaborato è rispondere al presente quesito vale a dire “se il sistema del Family Business può essere innovativo pur rispettando il suo passato.”

Per rispondere al quesito è utilizzato il metodo della ricerca qualitativa. Infatti, dopo aver definito il disegno di ricerca, si sceglie la strategia operativa da adottare ossia l'intervista diretta strutturata.

Pertanto, gli amministratori delegati di sei aziende campane leader nel settore sartoriale come (Dalcuore, Marinella, Rubinacci, Bencivenga, Isaia e Kiton) sono sottoposti a tale intervista, attraverso la quale è possibile raccogliere i dati, che vengono poi analizzati, organizzati e interpretati.

Il tutto si è svolto attraverso degli incontri grazie ai quali si è posta in essere sia un'interazione psicologica che un'interazione fisica con le presenti aziende.

Dunque, il presente lavoro di tesi si compone di due strutture distinte ma interconnesse, infatti la prima parte (cap.1 cap.2) ha carattere prevalentemente teorico e descrittivo mentre la seconda parte (cap.3 cap.4), ha carattere prettamente empirico. Nello specifico, nel primo capitolo, è analizzato il sistema del Family Business con le sue caratteristiche e strategie. Nel secondo capitolo, è descritto il ruolo della “Family Continuity” all'interno dell'azienda, evidenziando le sue caratteristiche e composizione, e in particolare il legame del passaggio generazionale con la tradizione e l'innovazione aziendale.

Come detto in precedenza, la seconda parte ha un carattere prettamente empirico infatti, il capitolo terzo è dedicato alla descrizione del metodo di ricerca utilizzato e il capitolo quarto è dedicato ad un'indagine compiuta su di un campione di sei imprese familiari, al fine di pervenire a dei risultati che permettono di rispondere al quesito, su cui si poggia il presente lavoro.

CAPITOLO PRIMO:

IL FAMILY BUSINESS E LE SUE CARATTERISTICHE

Il Family Business è un sistema che si caratterizza per la presenza di tre elementi, ovvero la famiglia, l'azienda di famiglia e il patrimonio dell'imprenditore; tali elementi devono interagire in modo tale da garantire lo svolgimento dell'attività aziendale, richiamando la sinergia e l'interazione tipiche di un sistema vivente composto da tre petali, quale ad esempio quello di un fiore.

Secondo le statistiche dell'AIDAF (Associazione Italiana Delle Aziende Familiari) in Italia, ci sono circa 798.000 aziende di famiglia ciononostante, esse rappresentano ad oggi una realtà ancora poco studiata. A partire dal 1990 molti studiosi ed esperti di attività imprenditoriali familiari iniziarono a concentrarsi su questa tipologia di impresa, senza però mai analizzare in modo capillare questa nuova realtà. Non era semplice comprendere le potenzialità della realtà del Family Business, così da dare agli imprenditori delle notizie utili per prendere decisioni sull'azienda, sulla sua gestione familiare e sul relativo patrimonio personale; infatti, il family business risulta essere una realtà complicata nella sua essenza in quanto frutto dell'intreccio di entità diverse. Dare una definizione di impresa di famiglia, è molto più complesso di quanto si possa pensare. Ogni impresa familiare rappresenta un mondo a sé in quanto, si differenzia dalle altre family business per lo stato di sviluppo raggiunto, per la dimensione, per il settore di cui si occupa e in particolar modo per la governance aziendale. Essendo ogni realtà un mondo a sé, non è così semplice dare una definizione univoca di Family Business in quanto, non esistono criteri univoci che possono essere utilizzati per indentificare una realtà familiare; a ciò si aggiunge il fatto che a tale criteri non sono stati attribuiti dei pesi in relazione ai quali poter, eventualmente effettuare una ponderazione.

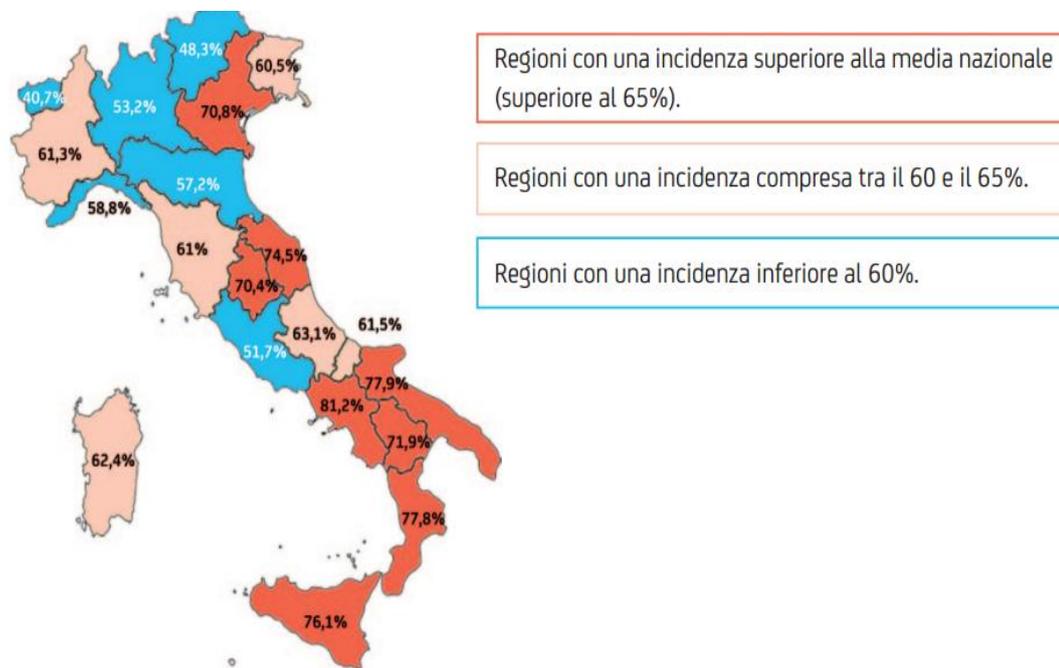
Quando si parla delle imprese di famiglia esse, vengono raffigurate dall'intreccio tra il sistema famiglia (family) ed il sistema azienda (business). In particolar modo si pensa alla presenza di uno o più nuclei familiari, legati da affinità e parentela, che

arrecano all'azienda le funzioni di direzione, l'imprenditorialità, le garanzie, il capitale di credito e il capitale di rischio.

Ci sono diverse definizioni di Family Business in primis vi è la definizione data da Shillacci (1990) e Corbetta (1995) e ripresa anche da Dyer (1986) la quale descrive l'impresa familiare come un nucleo familiare che influenza sia la proprietà che la gestione; quest'ultima definizione è utilizzata anche da Beckhard (1983), Stern (1986), Hollander ed Elman (1988), Aronoff e Ward (1990). Secondo altri, come Daily e Dollinger (1992) la definizione di impresa di famiglia può essere data solo attraverso un'analisi dettagliata dei legami familiari infatti, essi affermano che un'impresa viene considerata familiare se all'interno della gestione o del Cda sono coinvolte almeno due persone con lo stesso cognome che hanno legami con il proprietario dell'azienda. Di fronte a tutte queste definizioni, la Commissione Europea ha cercato di fornire una definizione che riuscisse a raccogliere in sé gran parte degli elementi caratterizzanti le diverse concezioni di Family Business, secondo la Commissione "Un'impresa di qualsiasi dimensione è un family business se la maggioranza dei diritti di voto è in possesso della persona/persona che hanno acquisito il capitale dell'impresa oppure del coniuge, dei parenti o dei figli, se la maggioranza dei diritti di voto sono diretti o indiretti, se almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa; inoltre le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato l'impresa o la ha acquisita o i loro familiari o i discendenti posseggono il 25% del diritto di voto". Come è emerso in precedenza, l'impresa familiare è il frutto della sovrapposizione di tre elementi costitutivi: la famiglia, l'azienda e il patrimonio; questi tre elementi, tra i quali si crea necessariamente un'interazione, hanno caratteristiche varie e differenti tra loro, ma, pur avendo caratteristiche diverse necessitano di un equilibrio; dal momento che l'equilibrio tra famiglia e patrimonio garantisce a sua volta anche l'equilibrio aziendale, difatti se in famiglia ci sono conflitti oppure se il patrimonio non è tutelato adeguatamente, nessun tipo di riorganizzazione aziendale può portare a risultati positivi. Inoltre, il legame tra l'azienda e l'imprenditore diventa tanto stretto quanto più la realtà aziendale è piccola in quanto, la persona dell'imprenditore si fa impresa e l'impresa si fa persona in modo tale da unire la vita svolta in azienda con la vita

dell'imprenditore/persona. Il sistema del Family Business è caratterizzato da tre fasi, la fase di Business e di Family in cui regna la pura imprenditorialità e la fase di Office dove domina la corporate. Per quanto concerne il Family Business e il caso Italia, il capitalismo familiare è stato protagonista della rinascita del Paese nel secolo scorso, ritornando al centro dell'economia mondiale.

Pertanto, il capitalismo familiare dell'Italia si è dimostrato con il tempo, vivace e capace di adattarsi. A partire dagli settanta si sono sviluppate le caratteristiche del "terzo capitalismo" italiano seguito dal "quarto capitalismo" degli anni novanta. Quindi, il Family Business, viene considerato una particolarità prettamente italiana infatti, il capitalismo familiare è persistente all'interno dell'economia del paese.



Fonte: www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect//FOCUS-VII-OSSERVATORIO

Il binomio made in Italy e impresa di famiglia è particolarmente evidente nel settore manifatturiero, tessile, sartoriale ma anche nel settore dell'agroalimentare che ha registrato un fatturato di 133 miliardi di euro con 1,3 milioni di occupati. Questo settore come il settore manifatturiero rappresenta il mix perfetto tra tradizione ed innovazione. La tradizione rappresenta l'elemento peculiare del made in Italy, mentre l'innovazione e l'internazionalizzazione rappresentano i fattori di una ricetta di successo. Inoltre, le imprese familiari possono attuare strategie competitive,

economico finanziarie, organizzative ed istituzionali. Tra le diverse strategie competitive delle aziende familiari si può individuare una prima tipologia di strategia, ovvero la leadership in un ambito competitivo e la crescita per adiacenze, perseguita da quelle aziende familiari che una volta raggiunto una posizione importante all'interno di un ambito competitivo ristretto, decidono di avviare un processo di crescita per aree.

Invece, per analizzare le strategie economico-finanziarie è necessario avere una visione sistematica, considerando insieme le dinamiche della famiglia proprietaria e le dinamiche delle aziende controllate. Vi sono due forze che portano ad un aumento del fabbisogno finanziario all'interno dell'azienda, queste forze sono le dinamiche competitive delle aziende controllate e le dinamiche familiari.

Per quanto concerne le strategie organizzative delle imprese familiari, esse si distinguono in base alla dimensione dell'azienda in quanto, all'interno delle aziende familiari di dimensioni grandissime; le strategie organizzative risentono dell'influenza della famiglia proprietaria invece, all'interno delle imprese familiari di piccole dimensioni si attuano delle strategie elementari a differenza di quelle imprese che necessitano di varie regole al fine di attuare una strategia organizzativa efficace.

Infine, le imprese familiari necessitano di porre maggiore attenzione agli assetti formali, ovvero a quell'insieme di elementi costituito dalla compagine societaria che permette ai familiari soci di esercitare la proprietà e il controllo, non solo della propria azienda ma anche delle aziende controllate, dall'insieme delle regolamentazioni statuarie della capogruppo, dalla struttura del consiglio di amministrazione e dalla divisione dei diversi ruoli tra i diversi organi.

CAPITOLO SECONDO:

LA FAMIGLIA COME PUNTO D' INCONTRO TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE.

Le imprese familiari sono caratterizzate dalla presenza della famiglia all'interno dell'azienda, ma affinché la famiglia possa rappresentare un fattore strategico di successo è necessario che ci sia un equilibrio tra quest'ultima e la sfera dell'impresa. Pertanto, il concetto di famiglia nel family business, è stato analizzato nei suoi diversi aspetti, considerandone la componente sociologica, storica, organizzativa ed economica. Nell'analisi dell'elemento familiare, particolare attenzione va attribuita alla struttura interna in quanto essa contribuisce a fornire una chiara visione dei diversi ruoli attribuiti ai membri all'interno della struttura aziendale. Inoltre è necessario evidenziare una prima distinzione dei familiari che si riflette nell'individuazione di due categorie: familiari attivi e i familiari passivi. Un'ulteriore distinzione che può essere effettuata all'interno della categoria dei familiari attivi è tra familiari attivi puri, che svolgono soltanto attività in azienda, e familiari attivi soci i quali oltre ad essere operativi in azienda sono anche intestatari di azioni o quote e quindi soci. Infine, vi sono delle categorie residuali di familiari ossia i familiari pseudo attivi e i familiari pseudo passivi. A questo punto, risulta necessario analizzare il ricambio generazionale nelle sue generalità e nelle diverse fasi che lo compongono. Il ricambio generazionale è un processo composto da diverse fasi; esso inizia con l'ingresso in azienda del giovane membro della famiglia, continua con la convivenza in azienda di padre e figli, per poi terminare con la concessione della compagine proprietaria ai nuovi successori, seguita dal cambiamento dell'assetto di governo e della direzione. Il ruolo essenziale della famiglia rispetto al delinearsi dei successori, emerge anche nel suo ruolo nella formazione del carattere del giovane; affinché vi sia una corretta ed efficiente conduzione di un'azienda, è necessario che il giovane sia dotato di senso di responsabilità e di fiducia nelle sue capacità in quanto, ciò gli permetterà di prendere decisioni ponderate e di assumere rischi aziendali. Inoltre, è necessario che il giovane, concepisca il senso del sacrificio e l'essenzialità di pazienza ed energia all'interno dell'attività imprenditoriale.

Pertanto, affinché la presenza di più generazioni all'interno del sistema del family business garantisca continuità familiare in azienda, è necessario che essa sia legata alla sua storia e tradizionalità traghettando l'azienda verso l'innovazione del futuro. Il ricambio generazionale difatti, garantisce sia la continuità dell'attività aziendale che si proietta verso il futuro restando caratterizzata e forgiata dalla sua storia e dal suo passato, sia la continuità della famiglia stessa. In tale direzione va analizzata la "family continuity" come vero e proprio obiettivo delle imprese familiari a tal punto che, il progetto di sviluppo e di crescita della famiglia imprenditoriale si intersechi necessariamente con il progetto di sviluppo dell'azienda, richiedendo un'attenzione particolare. La Family Continuity risulta essere un elemento chiave nello sviluppo del sistema produttivo italiano in quanto, la stabilità della continuità familiare riesce a garantire una crescita competitiva del sistema produttivo, dal momento in cui, è possibile trasmettere ricchezza, patrimonio e valori all'interno dell'azienda.

Quindi, affinché la coesistenza di più generazioni possa portare il successo aziendale è necessario che siano colmati tre gap del passaggio generazionale così da rafforzare la compagine familiare e aziendale, ed evitare laceranti conflitti tra i membri del territorio.

Pertanto, tra la successione e la capacità innovativa dell'impresa familiare vi è un forte legame, infatti la presenza di più generazioni all'interno di una realtà aziendale è considerata un'opportunità per lo sviluppo della capacità innovativa dell'impresa familiare, intesa come la tendenza dell'azienda a sperimentare nuove idee creative da supportare per lo sviluppo di nuovi processi, sistemi e prodotti.

Infatti, i successori, per garantire la continuità competitiva necessitano di una visione innovativa del business; ossia, devono essere propensi al cambiamento e riconoscere ciò che potrebbe migliorare il sistema aziendale.

CAPITOLO TERZO:

LA METODOLOGIA DI RICERCA

Il presente lavoro di tesi è un lavoro di ricerca qualitativa. Negli ultimi anni, l'uso del metodo della ricerca qualitativa è aumentato in quanto, risponde a domande che il metodo tradizionale quantitativo non è in grado di rispondere oppure lo fa ma non in maniera esaustiva. In definitiva, il metodo dell'indagine qualitativa, è composto da diverse fasi o livelli di ricerca con i quali si intende un insieme di operazioni che vengono organizzate e che rispondono a diverse domande. Il lavoro di ricerca inizia con una fase in cui si effettua il disegno della ricerca, seguita dalla rilevazione dei dati, dall'organizzazione dei dati, dalla loro analisi e infine dall'interpretazione dei risultati. La prima fase del progetto di ricerca si riferisce ad una fase di programmazione ossia in essa, si decide quali sono gli interrogativi che guidano tale progetto. Per tale motivo, è denominata fase di "disegno della ricerca" in cui ci si chiede qual è l'oggetto di studio. Infatti, la domanda di ricerca del presente lavoro di tesi è " un family business può essere innovativo rispettando la sua storia?" Pertanto, una volta definita la domanda di ricerca si sceglie la strategia operativa ossia, si decide quale strumento utilizzare per raccogliere i dati. Nel presente lavoro l'intervista diretta strutturata è stata sottoposta a sei imprese familiari leader nel settore sartoriale napoletano. L'intervista ha l'obiettivo di descrivere inizialmente l'azienda attraverso la storia, le caratteristiche, la struttura familiare, il ruolo della famiglia, il personale e le diverse strategie. Inoltre la struttura dell'intervista è studiata in modo capillare e analitico in quanto non si punta a domande standardizzate ma bensì a domande aperte in quanto, si vuole lasciare all'intervistato piena libertà di espressione e spontaneità. Per quanto concerne l'analisi dei dati essa, rappresenta una fase fondamentale della ricerca in quanto, i dati vengono rielaborati e poi commentati. Quindi, per poter svolgere l'analisi, è necessario trasformare i dati in informazioni. Attraverso l'organizzazione dei dati, e in particolar modo attraverso l'intreccio tra ogni singola domanda e le diverse risposte, il ricercatore, ha modo di avere una visione generale del risultato della ricerca effettuata e quindi pervenire a dei risultati che devono essere interpretati. Con l'interpretazione dei risultati, termina il progetto di ricerca in quanto, si redige il testo conclusivo.

CAPITOLO QUARTO:

CASE STUDIES ED INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI.

In seguito all'analisi qualitativa svolta su un campione di sei imprese familiari leader nel settore sartoriale napoletano si è potuto rispondere al quesito posto in partenza vale a dire “se il Family Business può essere innovativo pur rispettando la sua storia”. Da tale analisi è emerso che in tale aziende ciò è possibile grazie all'intergenerazionalità che rappresenta un punto di forza per la realtà del Family Business dal momento che la vecchia generazione tiene salda l'impresa alla tradizionalità mentre la nuova generazione avvia l'impresa verso l'innovazione, attuando strategie innovative come si evince dalle interviste svolte a tali aziende ossia Dalcuore, Marinella, Rubinacci, Bencivenga, Isaia, Kiton.

Dal racconto degli imprenditori è emerso che la famiglia rappresenta la strategia dominante del successo: quotidianamente, essa si presenta sul mercato con uno spirito creativo, vivace ma soprattutto uno spirito che guarda al futuro, pianificando strategie di lungo periodo, poggiandosi su basi solide del passato; è emerso anche che il Family Business è una realtà bifronte: da una parte si presenta come un'impresa e dall'altra come una famiglia con una propria storia e un proprio divenire. Ciò, che fa di queste aziende realtà di successo è l'impegno, l'attenzione e la passione con cui un nucleo di persone legate da un vincolo di parentela trascorre il proprio tempo a costruire un'impresa che deve durare nel tempo, attraverso nuove strategie, garantendo la continuità delle tradizioni. Tale continuità è garantita dall'unione della famiglia nei confronti del progetto aziendale. A tal punto, l'azienda non viene ad essere solo una macchina economico-gestionale ma soprattutto una macchina sociale, dove il pilastro fondamentale è la famiglia.

All'interno di essa è importante trasmettere i valori cardini dell'azienda alle nuove generazioni le quali possono rappresentare una vera e propria svolta.

Le nuove generazioni immettono all'interno delle aziende know how innovativi che fanno crescere l'attività aziendale mentre, le vecchie generazioni, continuano ad occuparsi del business tradizionale: sono un esempio tutte le aziende analizzate nel presente lavoro.

Conclusioni

Il presente elaborato, conclusosi con l'analisi qualitativa appena proposta, ha l'obiettivo di rispondere al quesito posto in principio ossia "se il Family Business può essere innovativo pur rispettando il suo passato".

Dunque, dall'analisi delle risposte dei soggetti intervistati si evince che il Family Business può essere innovativo pur rispettando il suo passato grazie all'intergenerazionalità, punto di forza per il Family Business dal momento che, la nuova generazione, avvia l'impresa verso strategie innovative e all'avanguardia, quali strategie di marketing, di comunicazione e di internazionalizzazione; ma nello stesso tempo, la vecchia generazione, tiene salda l'impresa familiare ai suoi valori, alle sue risorse distintive e logiche; insomma, fa sì che l'impresa possa essere ancora legata alla sua tradizionalità.

A tal proposito, si può concludere l'elaborato, asserendo che un Family Business e in particolar modo la realtà del Family Business del settore sartoriale napoletano, si può avviare all'innovazione garantendo la contemporaneità della tradizione, il tutto grazie alla presenza della famiglia nella sua totalità.

Pertanto, tale famiglia, può essere considerata punto d'incontro tra tradizione ed innovazione nella realtà familiare analizzata nel presente elaborato.