



Dipartimento di Impresa e Management    Cattedra di Management delle piccole e medie imprese

IMPRESE FAMILIARI, PMI E GLOBALIZZAZIONE

RELATORE

Prof. Fabio Corsico

CANDIDATO

Valerio Teodori

Matricola 227581

ANNO ACCADEMICO 2020/2021



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1: LE IMPRESE FAMILIARI.....</b>	<b>5</b>
1.1. Strategie di business.....	5
1.2. Internazionalizzazione.....	8
<b>CAPITOLO 2: LE GRANDI SFIDE DELLA GLOBALIZZAZIONE.....</b>	<b>10</b>
2.1. Internet.....	10
2.2. E-commerce.....	14
2.3. Business Social Networking.....	15
2.4. COVID-19 e nuova crisi economica.....	16
2.4.1. Resilienza delle imprese familiari.....	16
2.4.2. Interventi legislativi a favore delle PMI.....	18
<b>CAPITOLO 3: DA IMPRESA LOCALE A IMPRESA GLOBALE.....</b>	<b>20</b>
3.1. Il caso Campari.....	20
3.2. Il caso Ferrero.....	21
3.3. Il caso Luxottica.....	22
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>27</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>28</b>

## INTRODUZIONE

L'argomento della tesi è il complesso delle strategie adottate dalle imprese familiari per affrontare le grandi sfide della globalizzazione, dai siti web all'e-commerce ai social network, fino ad arrivare alle strategie di ripresa post COVID-19. L'idea è quella di illustrare in che modo sia avvenuta l'internazionalizzazione di imprese tipicamente italiane, attraverso l'implementazione di strategie necessarie per guadagnare competitività e capacità di penetrazione nel mercato globale.

La scelta dell'argomento non è casuale in quanto il candidato, al termine del suo corso di studi, sarà la quarta generazione a continuare l'impresa della sua famiglia, per cui la globalizzazione rappresenta sia una minaccia alla sua sopravvivenza sia una grande opportunità di crescita.

La tesi è compilativa: il primo capitolo è dedicato al concetto e alla definizione di impresa familiare, oltre alle strategie di business non convenzionali e a un processo di internazionalizzazione diverso dalle altre imprese; il secondo capitolo è dedicato alle grandi sfide che la globalizzazione sottopone alle imprese familiari e, più in generale, alle PMI; l'ultimo capitolo è dedicato a tre imprese familiari italiane che, con l'attuazione di strategie vincenti, sono diventate grandi imprese multinazionali.

# CAPITOLO 1

## LE IMPRESE FAMILIARI

Le imprese familiari rappresentano l'industria globale (La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer, 1999; Claessens, Djankov e Lang, 2000; Faccio e Lang, 2002), oltre alla forma più antica di organizzazione di impresa. In Italia, come in molti altri paesi, esse ricoprono una funzione fondamentale riguardo occupazione e crescita economica (Faccio e Lang, 2002).

In teoria, la struttura organizzativa tipica delle imprese familiari si adatterebbe in particolare a piccole e medie imprese, ma l'evidenza empirica ha dimostrato la loro sopravvivenza e il loro sviluppo anche quando diventano grandi imprese multinazionali. In tale ambito, una delle principali criticità per le imprese familiari è la loro sopravvivenza nel medio-lungo termine. La maggior parte di esse ha vita breve e fatica ad arrivare alla generazione successiva a quella del fondatore: il 95% delle imprese familiari fallisce prima della quarta generazione (Neubauer e Lank, 1998). Spesso la causa è l'incapacità delle nuove generazioni di gestire grandi imprese e i relativi problemi. La letteratura sottolinea come la qualità dell'imprenditore e l'efficienza della governance contribuiscano alla creazione di valore.

Nell'ordinamento italiano, l'istituto giuridico dell'impresa familiare è regolato dall'art. 230 bis del codice civile, il quale definisce una prestazione continuativa di lavoro da parte dei familiari dell'imprenditore all'interno dell'impresa o della famiglia. Al di là della definizione codicistica, la tipica impresa familiare è controllata e solitamente gestita da più familiari (Lansberg, 1999) spesso di generazioni diverse (Anderson e Reeb, 2003; Gomez-Mejia *et al.*, 2007). I proprietari e i manager possono anche non essere componenti della famiglia. I membri della stessa partecipano comunque alla gestione in modo continuativo e quasi sempre sono i soli a decidere.

Le imprese familiari rappresentano un sistema complesso che mette in relazione due elementi profondamente diversi e separati: l'impresa e la famiglia. In particolare, un'impresa familiare è basata su una o più famiglie in relazione fra loro, le quali possiedono quote di capitale oltre alla responsabilità del management. Le imprese familiari possono essere suddivise in due categorie:

- *founding family firm*: imprese nelle quali la famiglia fondatrice detiene una quota del capitale ed è responsabile della gestione;
- *founder CEO family firm*: imprese nelle quali il fondatore coincide con l'amministratore. Le imprese familiari presentano vantaggi e svantaggi derivanti dalla partecipazione dei componenti della famiglia nell'attività. I punti di forza sono i legami affettivi tra i familiari e tra questi e l'impresa. I punti di debolezza sono invece gli squilibri che possono sorgere nei rapporti tra impresa e famiglia.

### 1.1. Strategie di business

Le imprese familiari coniugano le necessità d'impresa ai valori della famiglia. La relazione inscindibile tra questi due elementi definisce la principale differenza dalle imprese non familiari. Le imprese familiari risultano più performanti rispetto alle imprese non familiari in termini di utili e crescita economica (Leech e Leahy, 1991; Habbershon e Williams, 1999; Anderson e Reeb, 2003; Habbershon, Williams e MacMillan, 2003). Le imprese familiari si distinguono da quelle non familiari per l'adozione di strategie non convenzionali. La fiducia nell'avvenire dell'impresa, l'impegno profuso dalla famiglia e una prospettiva a lungo termine costituiscono i punti di forza che permettono alle imprese familiari di diversificare rispetto alle concorrenti non familiari, realizzando vantaggio competitivo.

In teoria, le imprese familiari sono evidentemente avvantaggiate in condizioni di mercato inefficienti (Almeida e Wolfenzon, 2006). Ad esempio, la creazione di rapporti di fidelizzazione consente alle imprese familiari di assumere manager di professione (Farh e Cheng, 2000; Farh *et al.*, 2006; Pellegrini e Scandura, 2008). Ancora, l'instaurazione di relazioni stabili con le istituzioni pubbliche consente alle famiglie di costruire il proprio business tramite rapporti professionali, favoritismi e appoggio politico anche quando le licenze sono concesse con frugalità e a discrezione degli enti locali (Morck e Yeung, 2003). Il modello di governance informale permette alle imprese familiari di rivedere la propria mission e crearsi opportunità

mediante processi decisionali snelli e flessibili, soprattutto quando il trend del mercato dei beni di consumo non è costante.

Il quesito che la teoria si è ultimamente posto è se le imprese familiari restino competitive pure in mercati aperti ed efficienti, dove il procedimento di globalizzazione pretende investimenti su larga scala di risorse imponenti. L'evidenza empirica consente di dare nella maggior parte dei casi una risposta affermativa. La letteratura sottolinea infatti numerosi esempi di imprese familiari capaci di superare nella performance i competitor non familiari grazie all'implementazione sistematica di strategie di business non convenzionali, molto diversificate dalla concorrenza, le quali comprendono:

- **compattezza strategica:** le imprese familiari sono più stabili nelle proprie strategie di investimento rispetto a quelle non familiari (Kets de Vries, 1993; Tagiuri e Davis, 1996; James, 1999; Laverty, 1996; Zahra, 2003; Miller e Le Breton-Miller, 2005). Allo scopo di garantire utili nel breve periodo, le imprese non familiari sono infatti inclini a diminuire le risorse di investimento capaci di generare profitti solamente nel medio-lungo periodo. Anche in contesti finanziari dove le imprese non familiari sacrificano i flussi di cassa in favore degli utili contabili, le imprese familiari sono quindi capaci di generare investimenti a VAN positivo, massimizzando i cash flows. Le imprese familiari sono meno disposte a licenziare il proprio personale, indipendentemente dalla performance finanziaria dell'azienda;

- **diversificazione:** può venire dalla volontà degli amministratori di fondare un impero (Graham, Lemmon e Wolf, 2002; Hope e Thomas, 2008). Essi possono difatti adottare la diversificazione del business al fine di assicurarsi il lavoro, di aumentarsi la retribuzione e di capeggiare una grande impresa. La diversificazione non fa crescere comunque il valore dell'impresa (Berger e Ofek, 1995). A titolo di esempio, negli anni '60, le multinazionali americane, successivamente a un periodo altamente performante, persero velocemente di valore. Tra le motivazioni del ribasso dei titoli vi era la diffidenza del mercato nell'abilità di uno o pochi amministratori al comando di una sola impresa di sviluppare diversi business. L'obiettivo di diminuire il rischio specifico sostenuto dal socio può essere più facilmente perseguito dal singolo mediante diversificazione di portafoglio (Markowitz, 1952; Merton, 1972).

Questo è vero per le imprese non familiari, mentre lo è meno per quelle familiari. Difatti, le imprese familiari che implementano strategie interne di diversificazione del business risultano più performanti rispetto alle altre (Rumelt, 1974, 1982; Varadarajan e Ramanujam, 1987; Montgomery, 1985; Montgomery e Wernerfelt, 1988). Nelle imprese familiari è sconveniente che gli imprenditori, i quali sono anche componenti della famiglia, assumano comportamenti opportunistici atti ad anteporre i propri interessi a quelli dell'impresa e della famiglia. Il conflitto tra proprietari e manager è disincentivato dalla coincidenza di queste due figure (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983). In sintesi, la diversificazione nelle imprese familiari non persegue finalità opportunistiche, ma rappresenta una strategia di business efficace per ridurre i rischi e aumentare i profitti;

- **integrazione verticale:** in condizioni di mercato concorrenziale, rappresenta una strategia redditizia per le imprese familiari.

Consiste nello spostamento della produzione presso aziende esterne, al fine di acquistare prodotti di qualità più alta a prezzi più bassi. Al contrario, i cavilli burocratici derivanti dall'internalizzazione possono compromettere l'efficienza del business. L'impresa che sviluppa una strategia di integrazione verticale deve necessariamente sostenere alti costi di infrastrutture per risolvere i conflitti fra le divisioni organizzative. La strategia di integrazione verticale si rivela quindi efficiente solo in caso di ottimizzazione del rapporto costi-benefici. Le imprese familiari si dimostrano avvantaggiate rispetto alle altre nella promozione di questo processo (Cadot, 2013);

- **prospettiva:** le imprese familiari possono eludere tante delle premure dirette al conseguimento di obiettivi di breve termine. La letteratura e la realtà economica dimostrano che mediamente le caratteristiche particolari di questo genere di impresa consentono nel lungo termine di ottenere performance più alte (Anderson e Reeb, 2003; Villalonga e Amit, 2006; Habbershon e Williams, 1999; Habbershon, Williams e MacMillan, 2003; Kang, 1999; Leech e Leahy, 1991; McConaughy *et al.*, 1998);

- **fantasia e flessibilità:** uno dei limiti delle imprese familiari è la riluttanza verso finanziamenti provenienti dall'esterno (Sirmon e Hitt, 2003; Fernandez e Nieto, 2006) e l'intransigenza nell'introdurre persone estranee nella società (Schulze *et al.*, 2001). La mancanza di finanziamenti in certe situazioni può creare problemi significativi. Ciononostante, la teoria economica e l'evidenza empirica mostrano come l'esiguità di risorse spinga verso modelli di business più efficienti e creativi o, talora, verso strategie più conservatrici che riducono il debito e aumentano la liquidità (Anderson e Reeb, 2003; Daily e Dollinger, 1992; Gallo e

Vilaseca, 1996). I componenti della famiglia sono generalmente incentivati a ottimizzare l'efficienza nell'impiego delle risorse dell'impresa con cui hanno in comune le sorti (Durand e Vargas, 2003). D'altra parte, l'alta liquidità che sovente contraddistingue le imprese non familiari può determinare atteggiamenti poco avveduti, provocanti l'accettazione di rischi non calcolati (Campello *et al.*, 2011).

Un'altra peculiarità delle imprese familiari di frequente evidenziata come un punto debole è che sono avvertite come scarsamente organizzate, ordinate e competenti (Chandler, 1990). Difatti, la mentalità di fedeltà e favoritismo all'interno della famiglia è intesa come generativa di un management inefficiente (Schulze, Lubatkin e Dino, 2003). Da questo punto di vista, una delle più grandi sfide dei dirigenti di un'impresa familiare è quella di capire ed equilibrare i privilegi della materia con i giovamenti della diligenza;

- **visione di lungo periodo:** uno dei principi delle imprese familiari è la partecipazione prolungata della famiglia nel capitale e nella conduzione dell'impresa. Per esempio, la famiglia DuPont ha mantenuto una percentuale importante delle azioni della società da essa fondata per più di duecento anni. La visione di lungo periodo delle famiglie si contrappone a quella di breve periodo dei manager (Kets de Vries, 1993; Tagiuri e Davis, 1996; James, 1999; Laverty, 1996; Zahra, 2003; Miller e Le Breton-Miller, 2005). Questa prerogativa delle imprese familiari stabilisce impieghi più efficienti grazie alla voglia degli imprenditori di trasmettere la stessa cultura alle future generazioni: le imprese familiari propendono metodicamente a investire risorse in programmi a VAN positivo. Grazie alla loro visione di lungo periodo le imprese familiari investono maggiormente in innovazione e R&S (Miller e Le Breton-Miller, 2005). Le famiglie intendono l'impresa come un patrimonio da lasciare ai figli e non come un capitale da spendere durante la vita. Inoltre, la partecipazione continuativa della famiglia nel business produce un marcato spirito di reputazione che stimola i suoi componenti a ottimizzare la performance (Anderson e Reeb, 2003).

La presenza e l'impegno della famiglia verso il business consentono di creare più possibilità di profitto in confronto a imprese non familiari che devono rendere sistematicamente conto agli azionisti degli obiettivi conseguiti e degli utili riportati. Le famiglie si preoccupano di difendere la propria reputazione e la propria autorevolezza e credibilità nei rapporti con i terzi. I portatori di interesse preferiscono trattare con manager di imprese familiari, con cui si possono facilitare i rapporti grazie ad una solida quotidianità di business (Anderson e Reeb, 2003). La considerazione della famiglia provoca per l'impresa effetti economici più duraturi rispetto a quelli sperimentati da imprese non familiari, dove gli amministratori mutano regolarmente e le circostanze economiche e le relazioni lavorative necessitano di costanti rinnovamenti;

- **fiducia:** la fiducia è un fondamentale processo di governance degli affari economici e organizzativi (Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Bradach e Eccles, 1989; Ring e Van De Ven, 1992; Rousseau *et al.*, 1998). Il concetto di famiglia presuppone la presenza di rapporti di fiducia che, se sfruttati con efficacia, possono creare un vantaggio competitivo per un'impresa familiare (Steier, 2001). La fiducia offre infatti la possibilità di attuare una strategia di business che consente alle imprese familiari di realizzare profitti di lungo termine (Bradach e Eccles, 1989). Una strategia che produce utili solamente in futuro aumenta il livello di incertezza nell'impresa e può spingere a sviluppare strategie meno remunerative ma con effetti istantanei. La soluzione è quella di formare una condizione di grande fiducia tra i membri della famiglia. La fiducia minimizza i costi di agenzia dell'impresa scongiurando atteggiamenti sleali (Steier, 2001). In definitiva, la fiducia costituisce un ciclo continuo perché rappresenta una strategia sulla quale si fondano tutte le altre;

- **governance:** l'accentramento del modello proprietario consente alle famiglie di minimizzare il rischio di conflitti di interesse (Jensen e Meckling, 1976) e specialmente quello che gli amministratori assumano comportamenti opportunistici a scopi personali. Infatti, la partecipazione continuata nel tempo della famiglia all'interno dell'impresa colloca i membri della medesima in una condizione perfetta per controllare e manovrare la direzione del business. Le famiglie hanno incentivazioni economiche concrete a diminuire i conflitti di interesse e ad aumentare il valore dell'impresa. In particolare, dal momento che il benessere della famiglia è strettamente connesso alla prosperità dell'impresa, le famiglie mostrano singolare interesse a sorvegliare il comportamento dei manager. La sorveglianza esige la padronanza delle tecnologie impiegate dall'impresa che le famiglie, a causa della presenza di lungo termine nell'attività, sviluppano continuamente usando curve di apprendimento. Un efficiente modello di governance determina le funzioni, le responsabilità e i rapporti fra la proprietà, la gestione e generalmente i portatori di interesse dell'impresa. Un rapporto onesto fra proprietà e gestione trasmette fiducia all'interno dell'impresa e fra gli stakeholder e permette ai dirigenti di adottare strategie di business non convenzionali. La fiducia nel modello di governance insieme

all'esistenza di una governance efficace diventano conseguentemente i vantaggi competitivi più importanti delle imprese familiari (Ring e Van De Ven, 1992). In mancanza di esse le strategie subiscono l'assenza di un rientro di breve termine e concorrono ad accrescere dubbi su eventuali comportamenti opportunistici assunti dai manager. Questo necessariamente riduce le family firm a una struttura societaria tradizionale tipica delle imprese non familiari e annienta tutti i vantaggi possibili che le family firm possono utilizzare in considerazione delle loro peculiarità.

Le strategie di business sopra descritte possono essere impiegate e attuate soltanto in forza della presenza di alcuni elementi caratterizzanti. Questi sono sovente interconnessi e difficilmente separabili e possono essere sintetizzati in:

- **impegno:** la famiglia, come proprietaria e generalmente fondatrice dell'impresa, manifesta un notevole interesse e spirito di sacrificio nell'intento di far prosperare l'azienda per tramandarla alle future generazioni. La maggioranza dei componenti delle famiglie si riconosce nell'impresa, la quale spesso prende il nome dal fondatore. I familiari sono perciò propensi a lavorare sodo e a reinvestire una porzione degli utili per consentire all'impresa di crescere nel lungo termine;
- **continuità nella conoscenza:** una priorità delle imprese familiari è trasmettere alle future generazioni la conoscenza, la competenza e le abilità imprenditoriali immagazzinate nel tempo. Tantissimi membri delle famiglie titolari contribuiscono al management dell'impresa e avvertono giornalmente i problemi e le possibilità annessi all'attività fin da giovani, come ad esempio le piccole imprese nelle quali il fondatore e la coniuge sono occupati pienamente nella conduzione dell'azienda e sono conseguentemente costretti a coinvolgere i figli sin dalla giovinezza (Iannarelli, 1992). Tale risvolto aumenta il grado di diligenza e di affettività all'impresa da parte delle future generazioni le quali sono cresciute nell'azienda e offre loro i mezzi necessari per gestire l'attività. Tali mezzi non si acquisiscono a scuola ma sono indispensabili per avere successo come imprenditori. Essi colgono infatti il fondamentale complesso di conoscenze, competenze, facoltà di intendere e comprendere i problemi, di rapportarsi con il personale interno all'azienda e con l'ausiliare esterno alla medesima. L'esperienza consente di riconoscere i problemi e garantisce la fermezza emotiva e la lucidità che servono ad un bravo manager per capire le priorità dell'impresa senza lasciarsi eccessivamente impressionare;
- **orgoglio e reputazione:** le famiglie al comando di imprese familiari percepiscono il loro nome e la propria reputazione associati ai beni o servizi offerti (Ward, 2004; Bubolz, 2001). Esse si immedesimano nell'impresa e interpretano il suo rendimento come un aumento del loro benessere (Davis, Schoorman e Donaldson, 1997). Perciò si impegnano costantemente per accrescere la propria qualità produttiva e per rimanere in buoni rapporti con tutti gli stakeholder. Tale prospettiva crea un particolare tessuto di interazioni proprio delle imprese familiari che si collocano al centro di un social network caratterizzato da un persistente interscambio con la collettività locale. Famiglia, impresa e circondario si confondono, l'uno diviene espressione ed esigenza dell'altro, creando sia vantaggi che limiti all'impresa (Astrachan, Klein e Smyrnios, 2002).

## 1.2. Internazionalizzazione

Numerosi studi empirici mostrano che il procedimento di internazionalizzazione delle imprese familiari si manifesta in modo diverso in confronto a quello delle imprese non familiari (Fernandez e Nieto, 2006; Graves e Thomas 2006; Johanson e Vahlne, 2009). Comunque la letteratura è discorde circa la stima del peso della famiglia sulla crescita globale dell'impresa (Liang *et al.*, 2014; Pukall e Calabrò, 2013).

Da una parte, interessanti ricerche mostrano che le imprese familiari sono meno propense all'internazionalizzazione in quanto preferiscono concentrarsi di più su attività che permettono di imporsi nel mercato domestico (Johanson e Vahlne, 1977; Fernandez e Nieto, 2005).

Dall'altra, la facoltà di un'impresa di avviare una strategia internazionale è influenzata profondamente dalla sua accessibilità ai capitali (Goodstein e Boeker, 1991) e le imprese familiari sono generalmente contraddistinte da esigue risorse finanziarie e da maggiore avversità ai finanziamenti esterni (Gallo e Garcia Pont, 1996).

Le cause che limitano le opportunità di internazionalizzazione delle imprese familiari sono attribuibili, oltre che alla concentrazione da parte dell'impresa sul mercato locale e alla carenza di idonee risorse finanziarie,

pure dal fatto che le imprese familiari sono riluttanti a reclutare dirigenti con background internazionale e tendenzialmente vogliono conservare la proprietà e il controllo dell'impresa nella famiglia proprietaria (Gallo e Sven, 1991). Tali imprese sono meno in grado di seguire costantemente il mercato internazionale e di completare la crescita nel mercato domestico con le decisioni di sviluppo globale.

Lo spirito dinastico delle imprese familiari le fa diventare maggiormente avverse al rischio in confronto alle imprese non familiari e questo aumenterebbe la propria ritrosia a partecipare a reti con imprese straniere o a sondare mercati esteri considerati maggiormente rischiosi del mercato interno. Nelle imprese familiari si instaurano quotidianamente rapporti fiduciari stretti fra i soci e fra essi e l'amministrazione ma che possono ostruire il traffico di notizie e potenziali legami con nuovi alleati, essenziali per avviare un piano di sviluppo internazionale (Roessl, 2005). La rete sociale di un'azienda è correlata alla propria facoltà di individuare e cogliere occasioni di espansione. Questo è chiaramente annesso al fatto che le imprese familiari intendono tramandare nel tempo i principi e la coscienza dell'azienda, certamente plasmata dall'influsso della famiglia (Zaniewska, 2012).

Al medesimo tempo tuttavia molte ricerche mostrano che le imprese familiari dispongono di risorse e competenze eccezionali che permettono loro di essere efficienti in mercati differenti da quello interno (Zahra, 2003).

In primis, le imprese familiari si distinguono per una visione di lungo periodo, specialmente nell'istante in cui sono sollecitate a fare scelte in merito a investimenti non immediatamente fruttuosi, come un investimento diretto all'estero (IDE).

Il procedimento di internazionalizzazione delle imprese familiari è incentivato pure dalla loro facoltà di compiere scelte in modo tempestivo. Il costante traffico di notizie fra i componenti della famiglia, seguito da una comunicazione intensa fra le parti, può infatti rappresentare un fattore che sollecita l'internazionalizzazione (Zaniewska, 2012). La condivisione della conoscenza nella famiglia permette di stabilire, nel tempo, un'atmosfera di fiducia, che di conseguenza incita l'impresa ad abbracciare anche strategie rischiose.

In conclusione, la maggioranza della letteratura afferma che pure il cambio generazionale abbia una funzione determinante. Le generazioni successive sono ansiose di mostrare le proprie competenze gestionali ai propri antecessori e, perciò, sono assai inclini a prendere decisioni volte al mutamento strategico, come l'internazionalizzazione. L'entrata delle nuove generazioni nella governance cambia la mentalità organizzativa e incentiva l'azienda ad assumere rischi più alti mediante il sondaggio di possibilità di sviluppo internazionali (Zahra, 2003). L'assiduità profusa nell'opera di internazionalizzazione dipende dalla vision e dai meriti dei continuatori. Un altro motivo per il quale l'arrivo delle nuove generazioni è da reputarsi come elemento determinante con influenza positiva sulla tendenza all'internazionalizzazione è da attribuirsi al fatto che, mediante la costituzione di nuove ausiliarie, loro stesse siano capaci di ritagliarsi nuovi o più ampi spazi in cui costruire il proprio modello di business e quindi svilupparsi professionalmente (Fernandez e Nieto, 2005; Okoroafo e Perry, 2010).

## CAPITOLO 2 LE GRANDI SFIDE DELLA GLOBALIZZAZIONE

### 2.1. Internet

La realizzazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nell'organizzazione produttiva riguarda pure le procedure di internazionalizzazione seguite dalle imprese. L'obiettivo del paragrafo è capire se sussiste una relazione positiva fra digitalizzazione e internazionalizzazione. La poca letteratura attinente al legame fra questi due temi lascia aperta qualche considerazione. Rilevare le possibilità e i limiti dei mezzi che Internet dispone per il management delle relazioni commerciali con l'estero costituisce una tesi interessante per la ricerca. Gli ambiti di riferimento concernono di sicuro il commercio, con l'opportunità per le imprese di espandere il mercato attraverso Internet, ma pure la direzione dei rapporti imprenditoriali con l'opportunità di legami istantanei fra i soggetti economici, le consociate, i portatori di interesse diffusi nel mondo.

Il commercio online è un mezzo che ha visto aumentare sempre di più il suo impiego negli anni recenti. Tale procedura di scambi ha parzialmente trasformato la struttura dei canali di vendita convenzionali. La peculiarità delle TIC risiede nella quasi inesistenza di barriere spazio-temporali convenzionali. Si pensi all'impiego di uno strumento tecnologico: esso permette a un consumatore che si trova in un qualunque paese del mondo di ordinare in qualunque istante desideri un prodotto disponibile nei cataloghi online. Perciò è possibile per un consumatore italiano comprare online un prodotto direttamente da un'azienda cinese, così come un'impresa italiana può ricevere un ordine da un cliente cinese. Il cliente può scorrere i prodotti virtuali, emanare l'ordine di acquisto e ritirare il prodotto direttamente a casa o nel luogo di lavoro. I canali di vendita di prodotti online possono essere il sito aziendale o piattaforme commerciali. Nel primo caso il rapporto venditore-acquirente è diretto in quanto è l'impresa medesima a dirigere gli ordini dei clienti. Altrimenti è possibile compiere acquisti mediante siti specialistici, anziché piattaforme distributive. Basti pensare ai cataloghi di Privalia o Amazon, portali che comprendono particolari servizi come quelli di pernottamento (Booking) e ristorazione (TripAdvisor), o facilitano la ricerca di trasferimenti aerei come Volagratis o E-dreams. La piattaforma di vendita è l'omologo digitale del negozio tradizionale: il venditore cede prodotti di altre imprese e quindi esercita una funzione di intermediazione. È interessante capire come questi tipi di siti Internet influenzano le decisioni aziendali. Possono mutare le decisioni internazionali delle aziende? Si può dedurre che gli intermediari commerciali costituiscano per le aziende un mezzo di maggiore penetrazione nei mercati, specialmente quelli esteri. Infatti, essi possono permettere una maggiore notorietà di prodotto a causa della loro indole internazionale e tale aspetto può attivare un'incentivazione per l'impresa, principalmente di dimensioni più piccole, a prendere parte a questi canali di vendita. Per quanto concerne invece il fattore relazionale, Internet costituisce un eccellente mezzo per conservare i legami con potenziali alleati commerciali esteri, fornitori o clienti immessi nella medesima catena del valore. Il procedimento di parcellizzazione della produzione, attuato mediante l'esternalizzazione di certe frazioni del processo produttivo ad altre imprese perfino all'estero, è favorito dall'impiego delle TIC. Esse, difatti, agevolano la direzione della filiera produttiva grazie all'opportunità di coordinazione virtuale che elimina il vincolo della localizzazione geografica delle aziende, poiché riduce i costi di informazione. Lo stimolo per le aziende a investire in TIC, in tal caso, potrebbe discendere dagli effetti filiera che si producono, connessi alle decisioni prese dalle altre aziende della rete. Tale fattore può costituire un incentivo per l'azienda: inserendosi in una catena del valore, nella quale il gruppo si serve di reti digitali per conservare i rapporti di lavoro, l'impresa medesima si adegnerà investendo in TIC.

In teoria, dunque, i dispositivi digitali rappresentano un investimento efficace e vantaggioso, ma bisogna esaminare il problema più nello specifico per svelare quelle evidenze che invero possono costituire delle barriere per le imprese. Risulta, difatti, che tante piccole imprese sono confuse davanti al mondo della tecnologia, non avendo ben compreso quali possono essere costi e benefici e assumendo perlopiù forme emulative di condotta, per non restare indietro rispetto ai concorrenti. Bisogna fare le opportune considerazioni quanto alle facoltà e ai risvolti di Internet per le aziende in campo nazionale ed estero. A primo impatto, difatti, può parere che Internet e i rispettivi procedimenti siano un'occasione di business per le aziende, persino per quelle di dimensioni più piccole. I costi all'entrata abbastanza bassi, l'opportunità di

abolire le barriere fisiche sorpassando limiti dimensionali e collocazioni geografiche, grazie alle facoltà di Internet, consentono pure alle imprese più piccole di partecipare a una rete commerciale alternativa a quella tradizionale. A fianco a queste prime considerazioni non bisogna dimenticare le valutazioni attinenti alle correzioni necessarie all'organizzazione aziendale. La presenza online richiede investimenti nell'organizzazione e nella direzione della rete virtuale, sia sotto l'aspetto computazionale, sia sotto l'aspetto delle capacità personali, della comunicazione, della serie dei prodotti offerti e dei rispettivi prezzi (Caroli e Lipparini, 2002). I procedimenti di riconversione sia interna che estera sono indispensabili giacché le TIC hanno mutato gli schemi e la rapidità di diffusione delle informazioni. Un'azienda deve essere capace di sviluppare quelle abilità fondamentali per favorire l'impiego di TIC: qualificazione professionale, conoscenze particolari dei dipendenti e "capacità di assorbimento" (Rondi, Silva, 2009) della tecnologia virtuale. Dunque, le possibilità dell'interconnessione devono essere sostenute da capacità interne. Bisogna considerare le facoltà delle TIC in termini di espansione di mercato. Internet permette anche al produttore più piccolo di raggiungere qualunque parte del mondo, ma in effetti deve essere designata una strategia di sostegno all'azienda. In tal senso bisogna programmare l'organizzazione aziendale così da assicurare le capacità essenziali per l'uso degli strumenti digitali. La programmazione è un'operazione aziendale indipendente dalla digitalizzazione dell'impresa: le stime imprenditoriali attinenti all'amministrazione del capitale e la relativa capacità produttiva sono diffuse in qualunque organizzazione economica. Ciò che si vuole evidenziare in questo paragrafo è il potere di Internet in sé. Si è aperto uno schema totalmente inedito del ciclo acquisti-vendita-produzione, cominciato e sviluppatosi rapidamente negli ultimi vent'anni, ma che presenta tuttora lati oscuri, giacché la tecnologia è in costante mutamento. Una maggiore espansività al mondo può condurre a una maggiore notorietà e conseguentemente a una maggiore crescita dell'azienda. Ad esempio, per investire in e-commerce con l'estero, l'azienda deve valutare le informazioni a disposizione e prefissare chiaramente obiettivi e strategie commerciali. Non si può dire a priori se l'e-commerce sia un vero beneficio o soltanto un decorso storico del mercato in sé; certamente riguarda un canale da ampliare e con una potenzialità da valorizzare. L'idea che l'impiego della rete digitale sia un mezzo positivo per lo sviluppo delle aziende è all'origine delle strategie seguite dalle amministrazioni per il progresso di tali tecnologie ed è supportata dalle statistiche sulla condizione dell'Italia, che vede una relazione positiva fra uso degli strumenti digitali e internazionalizzazione. Nel 2013 è stato divulgato il Rapporto Doxa Digital, un importante studio commissionato da Google per analizzare il contesto digitale delle PMI italiane, i cui esiti sono stati utilizzati e recensiti da Unioncamere, associazioni di categoria e generalmente persone interessate a questa tesi. Le statistiche emerse sono molto rilevanti poiché dimostrano una relazione positiva fra digitalizzazione e internazionalizzazione. Infatti, dall'osservazione delle statistiche risulta che le due fondamentali operazioni svolte dalle piccole e medie imprese con l'estero, ovvero l'export e le cooperazioni con gli alleati economici dei canali globali di produzione, hanno un rapporto positivo con la digitalizzazione. Ciò sottolinea quanto la rete funzioni da guida per le operazioni di internazionalizzazione. Con l'aumento del grado digitale dell'azienda, difatti, è stata rilevata una più alta inclinazione all'internazionalizzazione e in modo particolare all'export. L'indagine ha impiegato tre diversi cluster per registrare le aziende osservate. Nello specifico, le aziende non digitali sono le piccole e medie imprese munite di un computer e di una connessione Internet ma che non hanno un sito istituzionale, né e-commerce, né svolgono operazioni di digital marketing di genere alcuno. Sono imputabili a tale sezione il 47% delle piccole e il 17% delle medie imprese. Le piccole e medie imprese digitali, invece, si suddividono in due: embrionali e avanzate. Le prime, oltre a possedere computer, smartphone, tablet e connessione Internet, hanno un sito istituzionale, non svolgono operazioni di e-commerce ma solamente operazioni di digital marketing più basilari. Sono imputabili a tale sezione il 28% delle piccole e il 54% delle medie imprese. Le avanzate, invece, oltre ad avere le prerogative sopraindicate, sono operative nella vendita online mediante l'e-commerce diretto e svolgono operazioni di digital marketing progredite. Sono imputabili a tale sezione il 25% delle piccole e il 29% delle medie imprese. Da tale suddivisione risulta un rapporto positivo sia fra digitalizzazione e rapporti intrattenuti con agenti economici esteri, sia fra digitalizzazione e commercio estero. Le piccole imprese non digitali che intrattengono rapporti con l'estero sono soltanto l'8%, quelle embrionali il 17% e quelle avanzate il 32%. Invece, le medie imprese non digitali che intrattengono rapporti con l'estero sono il 35%, quelle embrionali il 48% e quelle avanzate il 54%. Le piccole imprese non digitali che commerciano con l'estero sono il 55%, quelle embrionali il 62% e quelle avanzate il 67%. Invece, le medie imprese non digitali che commerciano con l'estero sono il 74%, quelle embrionali l'80% e quelle avanzate l'87%.

La ricerca evidenzia una relazione positiva fra grado di digitalizzazione e attività estera. Nello specifico, l'influenza maggiore è riscontrabile nelle piccole imprese per intrattenere rapporti con alleati stranieri. La digitalizzazione e dunque l'impiego di TIC relazionali comportano un beneficio sulle aziende che non usano tali strumenti. Per di più, si può osservare che per quanto concerne meramente gli scambi internazionali, le percentuali di ambedue le dimensioni aziendali aumentano similmente; invece per quanto concerne l'intrattenimento di rapporti esteri, la differenza fra essere digitali e non esserlo è più rilevante per le piccole imprese (difatti si va da un 8% di piccole imprese non digitalizzate che collaborano con agenti stranieri al 32% di quelle digitalizzate). Le statistiche pertanto dimostrano come all'aumentare del grado di maturazione digitale aumenti la tendenza all'internazionalizzazione e all'export.

Altra statistica rilevante è quella relativa alla percentuale di vendite prodotta dalle operazioni di export diretto mediante e-commerce: le piccole e medie imprese avanzate intervistate, difatti, affermano che (mediamente) il 24% delle vendite legate all'esportazione sia prodotto appunto mediante la rete virtuale del commercio elettronico. Tale mezzo, dunque, costituisce in effetti un notevole potenziale. Particolarmente al suo impiego per gli scambi internazionali, la relazione Unicredit 2012 evidenzia che la rete online è utilizzata dal 30,3% delle piccole imprese di fronte all'11% delle medie. Questa percentuale può essere interpretata valutando le varie strategie internazionali assunte dalle aziende. Le medie imprese potrebbero assumere strutture più mirate di internazionalizzazione commerciale, come per esempio l'inaugurazione di sedi secondarie all'estero. Questa decisione assicurerebbe alle medesime sedi straniere di soddisfare immediatamente la domanda estera, e questo parzialmente diminuirebbe il bisogno di assumere strutture commerciali virtuali. Altra ragione potrebbe essere legata al fatto che le medie imprese, di fatto ormai integrate nell'ambiente internazionale, abbiano conservato la propria rete di export senza stravolgerla. Dunque, le relazioni con gli acquirenti stranieri restano le stesse, e l'11% potrebbe essere legato al sondaggio di mercati inediti. Ragionamento analogo può essere fatto sul 30,3% di piccole imprese che usano la rete virtuale per gli scambi internazionali. Tale statistica può essere interpretata analizzando in primo luogo il problema relativo alla minore disponibilità finanziaria, manageriale, informativa delle piccole imprese in confronto a quelle più grandi e ritenendo il commercio elettronico come rete alla portata di tutte le dimensioni di impresa. In realtà, come affermato in precedenza, i costi all'entrata per questo canale sono abbastanza contenuti. È plausibile pure che le imprese più piccole si siano orientate all'estero più recentemente, valendosi per questo motivo delle tecnologie più moderne. Tale riscontro, unito al bisogno economico di sondare nuovi mercati per scongiurare la stagnazione della domanda nazionale, ha sollecitato le piccole imprese a sfruttare l'e-commerce, spedendo i loro prodotti persino all'estero. Per di più, questo 30,3% può essere attribuibile a una porzione rilevante di startup, più inclini all'innovazione e all'impiego di tecnologie digitali. In tal modo, le piccole imprese fanno rendere al massimo le potenzialità di Internet per raggiungere tutte le parti del mondo. Più precisamente, osservando la stessa relazione dell'Unicredit, risulta che l'indirizzo dei prodotti rimane in prevalenza l'Europa, con più del 70% delle piccole e medie imprese esaminate che spedisce i suoi prodotti in Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Questa statistica può essere legata a una causa culturale e geografica, in quanto essendo stati europei, sono sciolti i lacci legati al traffico dei prodotti e mostrano un modello economico assai affine a quello italiano. Il rimanente 30% della produzione interna delle piccole e medie imprese è destinato all'Europa centro-orientale, all'Asia e agli USA. Dunque, malgrado ci sia in genere una relazione positiva fra dimensione e digitalizzazione delle aziende, l'uso della rete e-commerce per l'esportazione è un eccellente mezzo di distribuzione per le imprese più piccole. L'impiego di Internet consente di individuare perfino all'estero i segmenti di mercato nei quali più tendenzialmente agiscono le imprese più piccole, mediante l'individualizzazione dei prodotti offerti ed evidenziandone la qualità. Contemplando la relazione positiva fra cultura medio-alta, reddito disponibile e uso delle tecnologie moderne, Internet può fare da tramite per raggiungere questi gruppi di clienti pure all'estero. Un fattore che sostiene tale trend è certamente connesso alla buona reputazione e alla stima del "made in Italy" nel mondo.

Un biglietto da visita iniziale dell'azienda nell'universo digitale è certamente il sito web. Dalla ricerca Doxa-Digital emerge che le piccole e medie imprese presenti in rete con il loro portale Internet sono il 34%. Trattasi, nella maggior parte dei casi, di portali nei quali sono rivelate notizie sulla mission e sulla storia dell'azienda, il catalogo prodotti, il listino prezzi, l'informativa sulla privacy e i contatti per i servizi post-vendita. Tale percentuale è tuttora fortemente bassa in confronto a quanto succede negli altri stati europei. Tale statistica può essere interpretata in base a quanto affermato a proposito della divergenza digitale presente in Italia. Se l'azienda non ravvisa nella rete delle TIC uno stimolo allo sviluppo, faticosamente si

potrebbero trovare percentuali più alte di impiego delle reti digitali. Le aziende italiane si raccapezzano clienti che prediligono tuttora un'ottica convenzionale. L'Italia è tuttora contraddistinta da una bassa percentuale di consumatori che acquistano online. Stando all'Istat, nel 2014 più del 34% degli italiani ha ricorso a Internet per ordinare e acquistare beni e servizi a scopi privati. Malgrado sia in aumento in confronto all'anno precedente, la percentuale è tuttora inferiore alla media europea (47%). Un altro accertamento può essere fatto considerando le particolarità del contesto economico italiano. In tal senso si può dedurre che tante aziende, essendo integrate in distretti industriali, non sono immediatamente collegate con i clienti, ma restano celate dietro l'impresa di punta che si dedica al marchio distintivo sul mercato. Sarà dunque soltanto quest'ultima ad incrementare un procedimento di digitalizzazione diretto alle relazioni con i consumatori virtuali, mediante la presenza su Internet.

Altro fattore attinente all'internazionalizzazione delle aziende è il sondaggio di alleati commerciali esteri. Il bisogno di trovare altri agenti economici con i quali stabilire accordi commerciali rappresenta una transizione fondamentale nella quale le piccole e medie imprese incorrono nell'istante in cui scelgono di espandersi all'estero. Il sondaggio può risultare problematico specialmente per le piccole imprese. In tal senso la rete digitale può costituire una piattaforma cognitiva mediante cui trovare altri agenti economici. Questo è stimolato dalle possibili conseguenze di Internet che possono crearsi online, sia su piattaforme sociali e di settore che su siti destinati allo sviluppo e alla promozione delle relazioni economiche e commerciali a livello internazionale. Per un piccolo imprenditore, instaurare rapporti con altri è essenziale per lo sviluppo dell'impresa. Dalle statistiche sull'esperienza imprenditoriale, risulta che la maggioranza delle relazioni internazionali avvengono grazie ad attività indipendenti, di passaparola fra aziende (21%), ricerche dirette su Internet (13%) o presenza a fiere di settore (33%). Internet può costituire una guida per i rapporti commerciali con l'estero.

La ricerca condotta sulla tesi delle imprese digitali, dell'impiego e delle facoltà delle TIC in campo aziendale lascia aperto un insieme di riflessioni interessanti. Intanto non si può stabilire a priori l'assetto causale fra digitalizzazione e internazionalizzazione. Si può considerare l'una l'origine dell'altra? Nell'analisi dell'ambiente economico siamo davanti a diverse procedure di introduzione delle aziende negli scambi internazionali e a differenti gradi di digitalizzazione. Malgrado si possa riscontrare una relazione positiva fra digitalizzazione e internazionalizzazione, non si può definire a priori se una via conduca all'altra e viceversa. Si considerino due differenti modelli aziendali. Il primo riguarda imprese medio-grandi ormai integrate negli scambi internazionali da tanto tempo. Esse avranno dunque più esperienza estera e potrebbero impiegare conseguentemente gli strumenti digitali soltanto come mezzo di sostegno ad attività internazionali ormai stabilizzate. Il secondo modello riguarda invece le piccole imprese, di fatto non orientate all'internazionalizzazione ma che per diverse ragioni si sono dirette agli scambi con l'estero. L'entrata nell'ambiente internazionale corrisponde all'opportunità per l'azienda di impiegare gli strumenti tecnologici e dunque di usare la rete digitale come mezzo destinato agli scambi con l'estero. Valutando i costi all'entrata abbastanza bassi e l'opportunità di valorizzare il potere di Internet che si crea con la partecipazione online, le aziende più acerbe sotto il profilo dell'internazionalizzazione possono essere incentivate a usare le TIC come strumento di crescita. Questo gli consentirebbe di svolgere sia attività commerciali indirizzate all'estero, mediante avviamento di strumenti e-commerce, sia intrattenere rapporti con alleati commerciali e portatori di interesse, tramite le app virtuali.

In seconda istanza, digitalizzazione e internazionalizzazione potrebbero essere procedimenti collegati all'attualità e al naturale sviluppo della produzione. In altri termini è probabile che esse siano due normali vie dello sviluppo economico, perciò le aziende sono incentivate sia a orientarsi in direzione degli scambi internazionali, sia a impiegare le tecnologie moderne come un qualunque altro mezzo produttivo. Possono costituire pertanto due facce della stessa medaglia: il corso della storia ha assistito al cambiamento dell'ordine mondiale grazie ai mutamenti socioeconomici fra le nazioni, fattore che ha consentito l'espansione dei limiti operativi delle singole imprese. Questo è certo per quanto concerne la localizzazione dei processi produttivi e i rispettivi legami commerciali; si può dire lo stesso per lo sviluppo dell'indagine scientifica che ha condotto inevitabilmente a tecnologie sempre più efficienti, pure agli affari aziendali. Altro fattore ravvisabile negli atteggiamenti delle imprese orientate all'internazionalizzazione che impiegano strumenti digitali è connesso al comportamento emulativo di talune aziende, specialmente piccole. Tante aziende, difatti, possono assumere modelli di digitalizzazione o internazionalizzazione in quanto sollecitate dagli atteggiamenti delle altre imprese. In tali ipotesi, sovente può non esserci una conoscenza esatta delle facoltà delle due reti e dei bisogni aziendali necessari alle attività svolte. Difatti, tante piccole aziende

prendono come esempio imprese più grandi che hanno fortuna persino in ambito internazionale e che impiegano la strumentazione digitale senza domandarsi se questo beneficio sia connesso a tale risvolto o se sia causato da altri motivi. In conclusione, internazionalizzazione e digitalizzazione costituiscono un'occasione per le aziende, specialmente per le piccole imprese, che possono impiegare le reti digitali per raggiungere determinati segmenti. Si pensi ad esempio al settore alimentare di alta qualità, tipico delle piccole e medie imprese italiane. Il godimento in tal caso è rappresentato da consumatori che tendenzialmente presentano un reddito medio-alto e una posizione socioculturale legata positivamente all'impiego della tecnologia. In tal senso l'uso della strumentazione digitale consente all'azienda di trovare il cliente virtuale mediante l'inserzione in community specialistiche, blog e centri commerciali virtuali. Il panorama internazionale e tecnologico contemporaneo costituisce una grande sfida per l'Italia, giacché l'apparato economico italiano è definito da convenzioni, competenze e conoscenze insite nel paese. Internazionalizzazione e digitalizzazione si manifestano mediante il graduale miglioramento dei rapporti che l'azienda stabilisce con i vari agenti economici che trova. Il prodotto di design e di qualità che costituisce il "made in Italy" deve essere dunque rafforzato con gli strumenti tecnologici moderni e orientato all'estero.

## 2.2. E-commerce

Un elemento importante che riguarda le funzioni esplicitate dalle aziende è la percentuale attinente all'impiego dell'e-commerce (commercio elettronico). Trattasi di tutti gli affari di compravendita di beni o servizi che si svolgono mediante i canali informatici che impiegano il protocollo Internet e/o altri collegamenti fra computer. I prodotti vengono direttamente ordinati su questi canali ma il pagamento e la consegna possono svolgersi sia online che offline. Non sono ritenuti nella definizione di e-commerce gli ordini eseguiti mediante telefono, fax o e-mail. L'esistenza di un negozio online aperto a tutto il mondo, in qualunque istante, supera i limiti spazio-temporali espandendo il mercato a livello di diversificazione di prodotti (Ortega, Rocio, 2006). L'impiego dell'e-commerce è in crescita in tutto il mondo. Nel 2012, la sua valutazione mondiale ha oltrepassato il limite dei 1000 miliardi di dollari, crescendo mediamente del 21,1% in confronto al 2011. Il mercato e-commerce europeo ha toccato nel 2012 una valutazione complessiva di più di 305 miliardi di euro, crescendo del 22% rispetto al 2011. L'Italia procede su tale iter di sviluppo seppure più lentamente in confronto agli altri stati europei (Rapporto Doxa Digital per Google). Le reti mediante cui le piccole e medie imprese eseguono il commercio elettronico, sia sotto il profilo nazionale che estero, possono differire in base al settore di competenza e alle decisioni aziendali che dipendono da valutazioni economico-manageriali. Operare per esempio mediante il mezzo del proprio portale aziendale può essere più idoneo per imprese che producono beni deperibili, in quanto può permettere più controllo e meno rischio di deperimento dei prodotti, riducendo le fasi della catena distributiva. Tale più grande capacità di controllo potrebbe essere uno dei motivi che spiegano appunto perché la rete più utilizzata sia il portale Internet aziendale con il 54% delle aziende, succeduto da siti specialistici per settore al 32% (ad esempio Eataly in quello alimentare), quindi dagli intermediari con il 25% (uno dei più celebri è Amazon) e poi dalle aste online e altri procedimenti di commercio elettronico al 19% (ad esempio Ebay). Rimane il fatto che la scelta di impiegare un mezzo non esclude la presenza simultanea in un altro. La percentuale di aziende che esercitano compravendite online è del 44,4%, cresciuta significativamente in confronto al 2012 che era del 37,5%. In particolare, appare smisurata la differenza fra aziende che comprano online (41,7%) e aziende che vendono online (7,6%). Le aziende maggiormente implicate nell'e-commerce sono quelle annesse all'editoria con l'85,5% della totalità delle aziende, agenzie di viaggio e tour operator con il 77,5% e il settore delle TIC con il 76,5%. Il commercio elettronico è effettuato da oltre la metà delle aziende che operano nel settore alberghiero, ovvero il 55,8%, da quello editoriale con il 42,8% e da quello dei viaggi con il 28%.

Secondo l'Istat predominano le compravendite dirette a clienti residenti in Italia (5,9%); di seguito ci sono i consumatori europei (3,5%) e infine i cittadini di altre nazioni del mondo (2,5%). La rete più coperta dal sistema di distribuzione online è quella rivolta al consumatore finale (B2C), invece minore è la percentuale di aziende (B2B) e pubbliche amministrazioni (B2G). Si può notare che la quota di aziende che hanno distribuito online i loro prodotti sale al 24,6% nell'ipotesi di aziende con minimo 250 impiegati. Malgrado lo sviluppo dell'e-commerce negli anni recenti, sono tuttora tanti gli impedimenti rilevati nel suo utilizzo effettivo. Una prima problematica è di natura normativa e concerne soprattutto l'avviamento e la direzione di

funzioni di distribuzione online. Attualmente, difatti, il prototipo dell'e-commerce non ha una disciplina appropriata, ma ricasca nei prototipi di compravendita convenzionali ed è dunque esposto a vincoli e obblighi che generalmente si dimostrano eccessivamente pressanti in campo virtuale. L'eccessiva burocrazia non permette tempi veloci ed esige che il commerciante si doti di mezzi elettronici adeguati che per l'azienda rappresentano un costo. Al medesimo tempo, resta tuttora la sfiducia di tanti clienti o piccoli imprenditori nei riguardi delle compravendite online e incertezza quanto all'affidabilità e all'identità della controparte, sintomi di una coscienza digitale tuttora deficitaria.

Nel nono censimento generale dell'industria e dei servizi, attinente al 2011, l'Istat ha esaminato pure alcune condotte digitali delle piccole imprese con 3-9 impiegati, convenzionalmente lasciate fuori dall'ambito di analisi delle ricerche europee. Le notizie disponibili sono meno precise in confronto a quelle riguardanti le grandi imprese, ciononostante risulta che pure le piccole imprese usano i social network e prediligono gli acquisti online alle vendite.

Le microimprese preferiscono i social network a blog e wiki, a causa della leva primaria che incentiva le aziende a essere online: il marketing. Mediante i social network, difatti, le aziende possono accrescere la notorietà della loro immagine, massimizzando i risultati di Internet a livello di numerosità di possibili visitatori virtuali. L'altra valida ragione che incentiva le microimprese a usare i social network è quella di impiegare questi strumenti per conservare rapporti con altre aziende (29,4%). Questa statistica potrebbe essere legata al fatto che le piccole imprese sono più integrate in canali produttivi di valore, per i quali bisogna conservare una coordinazione dei diversi componenti, ovvero ricoprono soltanto la funzione di fornitori di imprese più grandi con cui devono proprio conservare un rapporto. In conclusione, si rivela più bassa la quota di quelle aziende che impiegano i social network per rapportarsi con i clienti.

Come per le grandi imprese, pure le piccole imprese preferiscono di più le attività di acquisto anziché di vendita online. Un'azienda su tre, fra quelle collegate al web, è operativa nell'e-commerce; di queste ultime, pressoché tutte (93%) acquistano online, invece il 20% vende online.

### **2.3. Business Social Networking**

Per meglio comprendere l'accostamento ai BSN per conto delle PMI, è giusto evidenziare che fin dall'inizio del terzo millennio le piccole e medie imprese mostravano una discreta espansività e affidabilità nei riguardi della New Economy, considerata la complessità di trovare dipendenti specializzati e il timore di abbandonarsi all'esternalizzazione per il rischio di una possibile subordinazione tecnologica e gestionale. In questo campo, i mezzi web-based volti al business si prefiggevano di prestare una grande varietà di servizi elettronici progrediti, moderni ed eminenti che consentissero alle piccole e medie imprese che vi partecipavano il conseguimento di un obiettivo competitivo, grazie all'impiego di uno schema moderno e all'uso di una massiccia struttura B2B mediante una piattaforma elettronica con molteplici scopi, fra i quali il management online di tutto il procedimento del commercio dei prodotti.

In linea con il progresso dei BSN, sono affiorati, nel tempo, schemi di management dei rapporti B2B perché l'instaurazione di rapporti orientati al business ha affinato l'importanza di prospettive manageriali e di marketing attinenti all'opportunità di bypassare i modelli di commercializzazione push mediante mezzi tecnologici moderni web-based. Le app fondate su tecnologia web, difatti, possono permettere di attuare congegni di interazione B2B che ripetono in ambiti virtuali criteri di network. Questo può costituire una grande occasione di business per le piccole e medie imprese, consentendo di superare i limiti economico-reddituali e anche di capitali tangibili e intangibili che le contraddistinguono: come per esempio l'opportunità di impiegare canali virtuali, oltre che per l'innovazione, l'internazionalizzazione, la determinazione e l'attivazione di strategie di marketing. Per quanto riguarda semplicemente informazione e comunicazione, Internet costituisce un efficace mezzo per la circolazione e la rintracciabilità delle notizie, specialmente commerciali, perciò tante piccole e medie imprese, nel tempo, hanno fatto appello alla funzione di e-business impiegando portali Internet per la circolazione delle notizie inerenti ai propri beni e servizi trasfigurando, dunque, gli anzidetti portali da essenziale catalogo online a piattaforma e-commerce perfezionata.

## 2.4. COVID-19 e nuova crisi economica

### 2.4.1. Resilienza delle imprese familiari

Il rapporto "Credit Suisse Family 1000: Post the Pandemic" mostra la continua sovraperformance delle imprese a conduzione familiare rispetto ai colleghi non a conduzione familiare in ogni regione e settore, oltre a mostrare segni di maggiore resilienza durante la pandemia COVID-19.

Utilizzando il suo database proprietario "Family 1000" di oltre 1000 società familiari o di proprietà di fondatori quotate in borsa, Credit Suisse ha scoperto che dal 2006 il nostro universo globale ha sovraperformato le società non a conduzione familiare di una media annua di 370 punti base. Questa sovraperformance è stata più forte in Europa e in Asia, rispettivamente a 470 punti base e oltre 500 punti base all'anno.

La pandemia COVID-19 ha avuto un impatto significativo sui rendimenti e sulla volatilità del mercato azionario quest'anno. Le aziende a conduzione familiare tendono ad avere caratteristiche difensive superiori alla media che consentono loro di ottenere buoni risultati, in particolare durante i periodi di stress del mercato. I dati sui rendimenti per i primi sei mesi di quest'anno supportano questa visione data una sovraperformance complessiva da inizio anno di circa 300 punti base rispetto alle società non a conduzione familiare.

**Figure 4: Market-capitalization-weighted and sector-adjusted returns – family-owned alpha through time**



Source Figures 3–4: Credit Suisse Research, Thomson Reuters Datastream

## Principali risultati sulle aziende a conduzione familiare

- **Crescita e profitti più elevati** - L'analisi suggerisce che, dal 2006, la crescita dei ricavi generata dalle società a conduzione familiare è stata di oltre 200 punti base superiore a quella delle società non familiari sia per le società più piccole che per quelle più grandi. Allo stesso tempo, l'analisi suggerisce anche che le aziende a conduzione familiare tendono ad essere più redditizie. Ad esempio, i rendimenti medi del flusso di cassa (utilizzando la metrica Credit Suisse HOLT® del Cash Flow Return On Investment o CFROI®) sono di circa 200 punti base superiori a quelli generati da società non a conduzione familiare. Questi rendimenti superiori si osservano in tutte le regioni a livello globale.

- **Risultati migliori con i punteggi ESG** - Le aziende a conduzione familiare in media tendono ad avere risultati di punteggio ESG leggermente migliori rispetto alle società non a conduzione familiare. Questa performance complessiva migliore, che si è rafforzata negli ultimi quattro anni, è per lo più guidata da punteggi **ambientali** e **sociali** migliori in quanto le aziende a conduzione familiare sembrano ritardare le loro coetanee non familiari in termini di **governance**. Da una prospettiva regionale, le società a conduzione familiare europee hanno i punteggi ESG più alti con le società a conduzione familiare in Asia escluso il Giappone che ottengono punteggi migliori di quelle situate negli Stati Uniti e i loro punteggi stanno rapidamente convergendo con quelli generati dalle loro controparti europee. In effetti, le aziende asiatiche a conduzione familiare ottengono già risultati migliori in termini di governance rispetto alle loro coetanee in Europa o negli Stati Uniti.

- **Le società a conduzione familiare più vecchie hanno punteggi ESG migliori rispetto alle aziende più giovani** e questa performance è vista in tutte e tre le aree ambientali, sociali e di governance. Forse il fatto che le vecchie aziende a conduzione familiare abbiano processi aziendali più consolidati consente loro di incorporare o concentrarsi su aree della loro attività che non sono direttamente correlate ai loro processi di produzione, ma che sono rilevanti in termini di mantenimento della sostenibilità aziendale complessiva.

- **Impatto COVID-19** - Al fine di comprendere meglio le caratteristiche ESG delle aziende a conduzione familiare, è stata condotta un'indagine su oltre 200 aziende. Alle aziende è stato chiesto quale sia la preoccupazione che COVID-19 rappresenta per loro in futuro. Nonostante l'impatto sulla crescita dei ricavi di quest'anno, sembra che le aziende a conduzione familiare intervistate considerino COVID leggermente meno preoccupante per le prospettive future della loro azienda rispetto alle aziende non a conduzione familiare. Anche le società a conduzione familiare hanno fatto ricorso meno al licenziamento del personale rispetto alle società non a conduzione familiare (46% contro 55%). Tra le aziende a conduzione familiare, i programmi di sostegno sono stati istituiti più spesso in Asia piuttosto che in Europa o negli Stati Uniti. Ciò potrebbe riflettere una maggiore disponibilità di programmi di sostegno sponsorizzati dal governo in queste regioni.

- **Impatto sociale** - il sondaggio ha mostrato che, sebbene le aziende a conduzione familiare si siano concentrate maggiormente sulle politiche sociali dallo scoppio della pandemia COVID-19, sembrano ritardare le pari non di proprietà familiare su diversi fattori correlati ai fattori ESG, in particolare i diritti umani e le moderne politiche relative alla schiavitù. Le aziende a conduzione familiare hanno in media consigli di amministrazione meno diversificati, meno di loro hanno gruppi di supporto per le comunità lesbiche, gay, bisessuali e trans (LGBT) e nere, asiatiche e minoritarie etniche (BAME) o hanno rilasciato dichiarazioni pubbliche sul rispetto per i diritti umani o i relativi principi delle Nazioni Unite.

**Urs Rohner, Presidente del Consiglio di amministrazione del Credit Suisse Group e Presidente del Credit Suisse Research Institute**, ha commentato: "Da molti anni monitoriamo l'andamento delle imprese a conduzione familiare rispetto alle imprese non familiari e abbiamo visto un modello regolare di redditività e rendimenti stabili e superiori per tutto il ciclo per tutti gli azionisti, minoranze incluse. Con l'inizio della pandemia globale e una maggiore considerazione globale nei confronti delle preoccupazioni ambientali, sociali e di governance (ESG), abbiamo aggiunto ulteriori analisi qualitative per approfondire ciò che rende uniche le aziende a conduzione familiare".

**Eugène Klerk, Head of Global ESG Research Product presso Credit Suisse**, ha commentato: “Il nostro ultimo rapporto Family 1000 ribadisce molte delle metriche di sovraperformance che le imprese a conduzione familiare hanno mostrato nei nostri studi precedenti rispetto alle imprese non a conduzione familiare. Quando si parla agli investitori di società a conduzione familiare, spesso si sente dire che hanno sovraperformance a causa della percezione di una focalizzazione sugli investimenti a più lungo termine rispetto alle società non a conduzione familiare. La nostra analisi suggerisce che è proprio così. Quest'anno, con le circostanze eccezionali di una pandemia globale, abbiamo approfondito la nostra analisi e abbiamo scoperto che il modello finanziario tradizionalmente più conservatore delle società a conduzione familiare, basato su una leva finanziaria inferiore e una forte generazione di flussi di cassa, si è dimostrato una risorsa. In particolare, hanno fatto meno affidamento sul sostegno del governo all'occupazione per licenziare la propria forza lavoro, riflettendo implicitamente le proprie responsabilità sociali”.

#### **2.4.2. Interventi legislativi a favore delle PMI**

Le peculiarità delle aziende italiane, i loro vantaggi e svantaggi, sono ben noti a tutti, e la difficilissima crisi economica scoppiata in conseguenza della pandemia da COVID-19 sta colpendo tutto il complesso produttivo nazionale, provandolo duramente e rischiando di destabilizzarlo ulteriormente in un periodo già affannoso.

Da qua la rilevanza di seguire una linea di norme dirette a tentare di sostenere le aziende a sopportare tale periodo di profonda crisi: questo paragrafo si pone lo scopo di determinare taluni mezzi che quasi in assenza di costi, potrebbero essere efficaci per l'ammmodernamento, nello specifico, delle piccole e medie imprese, che rappresentano la maggior parte delle aziende italiane, costituendo un vantaggio del sistema paese, ma che di solito sono sottocapitalizzate.

Il legislatore, negli ultimi anni, probabilmente esortato pure dall'esigenza di inseguire l'ordinamento di altri paesi europei, non ha collaborato a cambiare la condizione, al contrario. Leggi che dovevano promuovere l'utilizzo della s.r.l. per conto delle nuove generazioni hanno collaborato ad aggravare ulteriormente la fragilità della struttura del capitale nelle società a responsabilità limitata. Si pensi alla società a responsabilità limitata con un capitale pari a un euro (art. 2463, c. 4, cod. civ.).

Il legislatore avrebbe fatto meglio se avesse: a) abolito la (superflua) s.r.l.s. (art. 2463-bis, cod. civ.), obbligando le società a responsabilità limitata semplificata preesistenti a convertirsi nel breve termine in società a responsabilità limitata normali; b) annullato la legge (art. 2463, c. 4, cod. civ.) che disciplina la costituzione di società a responsabilità limitata con capitale inferiore a euro diecimila (tutto sommato, visto che, ex art. 2464, c. 4, cod. civ., deve essere versato almeno il venticinque per cento dei conferimenti in danaro, questo ammontare non soddisfa neanche gli oneri di costituzione), avendo a disposizione pure in tale ipotesi un breve termine per l'adeguazione al minimo pure del capitale sociale; c) proibito la costituzione di società a responsabilità limitata con un unico socio formate ulteriormente da società a responsabilità limitata con un unico socio.

Un rilancio economico può avvenire soltanto se si mira a una reale ricapitalizzazione delle aziende, e le esemplificazioni sopra citate (società a responsabilità limitata semplificata, società a responsabilità limitata con capitale pari a un euro, società a responsabilità limitata con unico socio formate da un'altra società a responsabilità limitata con unico socio) non sono (né mai sono state) giustificate nella competizione fra stati di diritto, che agisce su piani ben diversi e si fonda soprattutto sull'ordinamento tributario. Esse hanno consentito e consentono, più e più volte, a falsi imprenditori di nascondere il loro patrimonio dietro la personalità giuridica, costituendo società che, all'apparire delle prime problematiche, falliscono, causando gravi danni a dipendenti e fornitori.

Si possono tuttavia rilevare alcuni elementi positivi. Si pensi all'opportunità di formare s.r.l.-PMI che impieghino capitale di rischio attraverso l'introduzione nel mercato, mediante adeguati portali, di una percentuale delle loro quote (raccolta di fondi).

Tanto si è dibattuto in dottrina circa le deroghe arrecate all'attuale ordinamento codicistico per permettere alle s.r.l.-PMI di introdurre le loro quote nel mercato: difatti, l'art. 2468, c. 1, cod. civ. stabilisce che “le partecipazioni dei soci (di società a responsabilità limitata) non possono essere rappresentate da azioni né costituire oggetto di offerta al pubblico di prodotti finanziari”. Tuttavia, non bisogna dimenticare come questa opportunità sia disciplinata pure per le società per azioni e per le imprese collettive che siano piccole

e medie imprese, come pure per le imprese sociali, per gli organismi di investimento collettivo del risparmio e per le altre società di capitali che investono preminentemente in PMI e riguarda non soltanto azioni o quote, ma pure, limitatamente all'art. 100-ter, c. 1, T.U.F., la sottoscrizione di titoli di debito o di obbligazioni. Restando sempre in materia di società a responsabilità limitata, le quali non possono emettere obbligazioni ma titoli di debito (art. 2483, cod. civ.), parrebbe idoneo, allo scopo di un maggiore utilizzo di questo mezzo, diminuire il valore minimo dei medesimi, come anche delle commercial papers, inferiormente ai 50 000 euro attualmente disciplinati.

Per le imprese collettive, l'art. 2526 del codice civile già disciplina, in maniera del resto non chiarissima, l'opportunità che l'impresa collettiva alla quale si fanno valere le prescrizioni sulla società per azioni emetta strumenti finanziari. Non esisterebbe un numero massimo di soci finanziatori né di capitale da loro sottoscritto, salvo diversa disposizione statutaria. Ai soci finanziatori non può essere conferito più di un terzo dei voti relativi al complesso dei soci presenti o rappresentati in ogni assemblea generale (art. 2542, c. 2, cod. civ.) e il consiglio di amministrazione viene scelto fra i consociati. Pure nelle cooperative a mutualità prevalente, la remunerazione massima degli strumenti finanziari (e dunque pure delle azioni) vige solamente per i consociati, così come il divieto di distribuire le riserve [art. 2514, c. 1, lettere b) e c), cod. civ.]. La legislazione dovrebbe essere riesaminata in una prospettiva meno rigida.

Pure alzando il numero dei voti conferibili ai soci finanziatori, ma permettendo in ogni caso che la maggioranza sia dovuta ai consociati, la natura delle cooperative non sarebbe stemperata e nemmeno alterata. Inoltre, favorendo la ricorrenza delle imprese collettive alla raccolta di fondi, i piani di ripresa e di crescita avrebbero più possibilità di essere allettanti per gli azionisti privati.

## CAPITOLO 3 DA IMPRESA LOCALE A IMPRESA GLOBALE

### 3.1. Il caso Campari

Campari è una società che opera nel settore alimentare e nella produzione di bevande analcoliche, ma soprattutto è tra i leader mondiali nel settore delle bevande alcoliche. Lo storico Campari è il prodotto di punta dell'impresa.

Dal 2001 la società è quotata nell'indice FTSE MIB della Borsa di Milano.

La fondazione della società risale al 1860, quando Gaspere Campari aprì una distilleria a Milano, alla quale succederà l'avviamento, nella Galleria Vittorio Emanuele II, del Caffè Camparino. Morto il fondatore, il management dell'impresa, ormai conosciuta per il *Bitter*, viene assunto dal figlio Davide Campari, il quale nel 1896 la rinomina *Gaspere Campari – Fratelli Campari Successori*.

Davide darà un impulso decisivo all'impresa, sia sul livello della crescita imprenditoriale, con l'avviamento nel 1904 delle fabbriche di Sesto San Giovanni, sia accentrando la produzione su *Bitter* e *Cordial*. Nel 1910 diventa Davide Campari & C. Nel 1932 comincia a produrre il *Campari Soda* e promuove un'efficiente campagna pubblicitaria delegata ai cartelloni di Fortunato Depero e altri artisti del tempo. L'artista futurista aveva pure creato la bottiglietta originale del *Campari Soda*, a forma di cono.

Nel 1943, alla morte di Davide Campari e della sorella Eva, il fratello Guido Campari e il nipote Antonio Migliavacca rinominano la società Davide Campari – Milano S.p.A. Negli anni Settanta e Ottanta si vede un continuo sviluppo dell'impresa, con l'avviamento e l'espansione di sedi produttive o commerciali sia nazionali che internazionali.

Nel 1982, Angiola Maria Migliavacca, ultima discendente della famiglia Campari, cede la società a Domenico Garavoglia ed Erinno Rossi, i quali ne divengono proprietari.

Dal 1994 il presidente della società è Luca Garavoglia, che è anche membro della famiglia maggioritaria della Campari, già proclamato consigliere di RCS MediaGroup nel 2012 da parte di Fiat, solamente dal 2014 fa parte del consiglio di amministrazione come componente del Comitato per le nomine e la remunerazione. Dal 1995 l'impresa avvia una strategia di forte espansione societaria mediante quasi 20 acquisizioni di altri imprenditori del settore, fra i quali:

- le imprese italiane di *Bols*, con i marchi *Biancosarti*, *Crodino*, *Crodo*, *Cynar*, *Lemonsoda*, *Oransoda* e il brevetto per produrre e commercializzare per l'Italia il bitter *Jägermeister*: la manovra è costata 350 miliardi di lire, ma ha permesso al gruppo di raggiungere il 20% del mercato degli alcolici e il 23% di quello aperitivi in Italia
- le imprese di *Barbero 1891*, con i marchi *Aperol*, *Aperol Soda*, *Barbieri*, *Mondoro* e *Serafino*, attraverso un contratto da 150 milioni di euro
- una quota minoritaria di *Sky Spirits LLC*, quindi acquisita interamente nel 2009 e rinominata *Campari America*
- la proprietà del brand *Zedda Piras*, attraverso l'acquisizione di *Sella&Mosca* nel 2002; l'acquisizione nel 2006 del marchio e della distilleria *Glen Grant*

A queste si sommano la stipulazione di contratti di licensing o distribuzione esclusiva di *SKYY Spirits* e *The Lipton* sino al 2006.

Dal 2001 è quotata alla Borsa di Milano. Nel 2005 inaugura lo stabilimento di Novi Ligure. Con una spesa finanziaria di 433 milioni di euro, nel 2009 compra *Wild Turkey*, proprietaria dei marchi *American Honey* e *Wild Turkey*: trattasi dell'acquisizione più grande nella storia di Campari. Nel 2012 acquisisce pure *Lascelles*, leader giamaicana del rum.

Nel 2014 Campari acquista il 100% di *Fratelli Averna*, grande impresa di Caltanissetta che produce l'amaro omonimo e proprietaria dei marchi *Frattina* e *Braulio*. Il corrispettivo dell'acquisizione è di 103,75 milioni di euro, di cui 98 di prezzo e 5,75 di debito finanziario netto.

Nel 2016 Campari arriva a un'intesa con la famiglia controllante Spml, proprietaria del brand Grand Marnier, per acquisirne il 17,19% e fare un'offerta pubblica di acquisto di 684 milioni di euro. Nel marzo dello stesso anno, per 3 milioni, trasferisce a una cordata locale l'impresa modenese Casoni Fabbricazione Liquori, che era membro del Gruppo Averna. Nel dicembre cede l'attività dei vini fermi, vendendo Teruzzi

& Puthod srl e Sella & Mosca per 62 milioni a Terra Moretti Distribuzione. Nello stesso mese vende per 30 milioni i vini Spml in Cile.

Nell'ottobre del 2017 Campari cede per 80 milioni di euro Crodo, Lemonsoda e Oransoda all'azienda danese **Royal Unibrew**, nota in Italia per la birra *Ceres*, il suo prodotto di punta. A fine anno rileva il *Cognac Bisquit* da **Distell** per 52,5 milioni di euro. Nel dicembre del 2019 rileva RFD per 60 milioni di euro; l'acquisizione viene perfezionata nel febbraio del 2020 e la società viene rinominata Campari France Distribution.

A inizio 2019, dopo un insieme di operazioni riguardanti pure fabbricati in Costa Smeralda, Milano, Montecarlo, New York e Roma, viene portata a termine la fusione fra la società italiana **Alicros**, controllante il Gruppo Campari, e l'accomandita lussemburghese **Lagfin**, maggioritaria di Alicros. In tal modo Lagfin diventa la società controllante e di conseguenza Alicros scompare. Luca Garavoglia detiene la maggioranza della Lagfin (51%), invece un altro 46% è intestato a una fiduciaria dell'istituto finanziario Pictet di Ginevra. Nel febbraio del 2020, in seguito alla revisione dei conti dell'anno precedente, il consiglio di amministrazione di Campari ha altresì suggerito ai soci il trasferimento della sede legale in Olanda, trasformandola in una s.p.a. di diritto olandese. Il Gruppo ha tuttavia garantito che la sede fiscale rimarrà in Italia.

Oggi nel mondo si contano 18 stabilimenti Campari: 4 in Italia (Alghero, Canale d'Alba, Crodo e Novi Ligure), 3 in Giamaica, 2 in Francia, 2 in Brasile e 1 in Argentina, Australia, Canada, Grecia, Messico, Scozia e Stati Uniti.

Il Gruppo Campari ha chiuso il 2016 con 1,72 miliardi di fatturato, 372,1 milioni di EBITDA e 198,6 milioni di utile netto.

Secondo le aree geografiche, i proventi derivano: dalle Americhe per il 42% (720 milioni di euro), da Europa meridionale, Medio Oriente e Africa per il 31% (532 milioni di euro), dal resto d'Europa per il 20% (342 milioni di euro), dall'Asia per il 7% (128 milioni di euro). Nel 2016 l'azienda conta 4172 lavoratori dipendenti. Ne contava 2450 nel 2012, 853 dei quali solo in Italia.

Nel 2017 ha toccato 1,816 miliardi di euro di fatturato, 451 milioni di EBITDA, 350 milioni di EBIT e 356 milioni di utile netto. Nel 2018 il fatturato è sceso a 1,7 miliardi (-2,4%), l'EBITDA a 432,6 milioni (-1,1%) e l'utile netto a 296 milioni (-16,9%). Nel 2019 il fatturato è salito a 1,842 miliardi di euro e l'utile netto a 308 milioni di euro (+10%).

Campari ha intrapreso nel tempo una strategia di internazionalizzazione, prima con una crescita interna, poi con fusioni, acquisizioni e alleanze strategiche. Negli ultimi anni ha avviato una strategia di digitalizzazione, servendosi di un sito web e dei maggiori social network per promuovere i suoi cocktails.

### 3.2. Il caso Ferrero

Quella del Gruppo Ferrero è una storia di successo arrivata alla terza generazione, nella quale la crescita di un'impresa multinazionale si sposa precisamente con il passato, il presente e il futuro di una salda famiglia piemontese.

Bisogna tornare agli anni '40 per svelare le origini di tale successo. A quei tempi Pietro e Piera, padre e madre di Michele, trasformarono una confetteria in un'industria.

Ferrero fu la prima famiglia italiana del dopoguerra ad avviare sedi operative e stabilimenti all'estero nell'industria dolciaria, rendendo l'impresa un Gruppo davvero internazionale.

Tali fondamentali e determinanti progressi sono merito dei prodotti creati da Pietro Ferrero e da suo figlio Michele, in quel tempo molto giovane.

Altra causa di successo fu l'efficace rete commerciale pianificata dal fratello di Pietro, Giovanni, morto nel 1949.

In seguito al successo dell'impresa in Italia, Michele Ferrero iniziò la produzione e la commercializzazione dei suoi prodotti pure all'estero. Nel 1956 aprì un importante complesso produttivo in Germania e un altro in Francia poco dopo. Fu l'inizio di un rapido sviluppo dell'impresa in Europa, con l'inaugurazione di unità produttive e uffici commerciali in Austria, Belgio, Irlanda, Paesi Bassi, Regno Unito, Spagna, Svezia e Svizzera. Nei successivi decenni l'impresa diviene globale, ramificandosi con nuovi siti produttivi e aziende pure in Australia, Africa, Europa orientale, Sud-Est Asiatico, Nord e Sud America e, più di recente, in Cina, Messico e Turchia.

Da grandi idee nascono marche mito: Nutella (1964), Kinder Cioccolato (1968), Tic Tac (1969), Kinder Sorpresa (1974), Ferrero Rocher (1982).

Nel 2015 l'impresa ha iniziato una nuova era mediante due grandi acquisizioni.

A marzo ha conseguito il lasciapassare per integrare Oltan, oggi Ferrero Findik, leader nel mercato delle nocciole in Turchia. Ad agosto dello stesso anno risale la seconda acquisizione, Thorntons, l'impresa che produce cioccolato istituita nel Regno Unito nel 1911. Thorntons, con più di 3300 lavoratori dipendenti, fa parte adesso del Gruppo Ferrero. Questo processo ha unito due imprese aventi come fondamento una forte storia familiare e una grande dedizione nel rispondere alle esigenze dei propri clienti con prodotti di prima qualità.

Oggi Ferrero è classificata stabilmente fra le prime imprese al mondo per la propria rinomanza. Questo è dovuto pure alle rilevanti attività di responsabilità sociale del Gruppo. Tali attività sono riassunte nella strategia CSR, incentrata sulla preminenza nella qualità e nell'innovazione, la promozione limpida, l'interesse per il personale, il sostegno alla collettività, l'approvazione di uno stile di vita attivo fra i giovani, oltre alla sua prestante attenzione all'agricoltura sostenibile e all'ambiente.

Giovanni Ferrero oggi conduce con successo l'impresa, fissando obiettivi persino più grandiosi mantenendo vive e forti la motivazione e l'ispirazione condivise da sempre con la sua famiglia.

È un assestamento fondato, nel presente come nel passato, su sani principi familiari.

L'internazionalizzazione di Ferrero è iniziata con una crescita interna, alla quale sono seguite importanti acquisizioni. La digitalizzazione serve a promuovere non solo i suoi prodotti, ma anche i valori attribuiti alle persone, al pianeta e alla sostenibilità.

### **3.3. Il caso Luxottica**

Luxottica viene fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio ad Agordo, comune della provincia di Belluno. La società, nei suoi primi anni di vita, produce accessori e componenti per imprese di ottica.

Leonardo Del Vecchio ha un piano al quale si impegna appassionatamente: realizzare il prodotto finito firmato Luxottica. Allarga quindi la serie delle manufatti tanto da dirigere tutto il procedimento produttivo. Nel 1971 l'impresa espone la sua prima collezione alla Mostra Internazionale Dell'Ottica di Milano. Il successo riscontrato decreta la sua trasformazione definitiva da grossista a produttore.

Leonardo Del Vecchio capisce la rilevanza di vendere direttamente i prodotti Luxottica e nel 1974 inaugura un procedimento di integrazione verticale acquisendo Scarrone S.p.A., fornitore con una presenza consolidata sul mercato interno.

Nel 1981 l'incremento della distribuzione wholesale acquista importanza internazionale mediante l'avviamento della collegata in Germania, paese leader nel mercato degli occhiali, e acquisendo Avant-Garde Optics Inc., uno dei più grandi fornitori dell'epoca in USA. Negli anni '80 lo sviluppo si rafforza mediante l'acquisizione di nuovi fornitori autonomi, l'inaugurazione di joint-venture e filiali nei mercati esteri principali.

In un momento di eccezionale creatività, che corrisponde allo sviluppo della concezione stessa di occhiale da mezzo correttivo della vista a oggetto fashion, Leonardo Del Vecchio coglie le possibilità di cooperare con i più grandi stilisti e prelude con notevole lungimiranza quella che sarà una moda, firmando nel 1988 una concessione con Giorgio Armani. Tale esperienza precipua, conclusa nel 2003, inaugura la crescita di un importante portafoglio di concessioni, in cui torneranno nel 2013 pure i brand del Gruppo Armani.

Nel 1990 Luxottica si quota alla Borsa di New York. Gli Stati Uniti rappresentano per il Gruppo un mercato strategico e la quotazione permette più visibilità internazionale e l'opportunità di velocizzare ulteriormente lo sviluppo dell'impresa.

Nello stesso anno acquisisce Vogue Eyewear e consolida la propria ingerenza nel settore lifestyle e moda. Vogue Eyewear, nato nel 1973, è un brand sinonimo di stile contemporaneo e glamour, che si è consolidato nel tempo facendo risaltare il carattere locale dei diversi mercati contraddistinti da clienti con gusti ed esigenze differenti.

Nel 1991 viene inaugurato il Museo dell'Ottica, una collezione con più di 2000 articoli, custoditi appassionatamente da più di trent'anni nella scuderia di Villa Crotta de' Manzoni, ad Agordo, risalente al XVII secolo. Un itinerario suggestivo attraverso carte, libri, occhiali e strumenti scientifici: un prezioso patrimonio per tramandare la storia.

Nel 1992 lancia un accordo di concessione con Brooks Brothers, il più antico rivenditore di vestiti degli USA, fondato nel 1818 a New York. Nella sua storia bicentennale, il brand ha conservato radici solide nella coscienza statunitense, ma è diventato allo stesso tempo un'icona mondiale dello stile originale, elegante e classico che offre alta qualità, leggerezza e funzionalità.

Nel 1995 Luxottica consolida il proprio portafoglio brand acquisendo Persol, icona del "made in Italy", fondato nel 1917. La sua denominazione evocativa, derivata da "per il Sole", individua occhiali senza tempo e dal design esclusivo, manifestazione culturale di artigianalità, eccellenza e perfetta alchimia fra tecnologia ed estetica.

Luxottica entra direttamente nell'ottica al dettaglio mediante l'acquisizione nello stesso anno di LensCrafters. Istituita nel 1983, LensCrafters è una delle catene di ottica principali del Nord America, la quale ha concentrato nell'idea rivoluzionaria di "one-hour service" il trattamento della vista, l'eyewear e la rifinitura degli occhiali per consegnarli al consumatore in un'ora.

Nel 1997 Luxottica apre il suo primo stabilimento in Cina, in associazione con un alleato giapponese, controllato interamente dal 2001. Negli anni a seguire Luxottica allarga la propria ingerenza nel paese, aumentando significativamente la produzione.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Bulgari, gioielleria di rinomanza mondiale specializzata nella produzione delle pietre preziose, fondata a Roma nel 1884. Il brand è manifestazione del "made in Italy" che coincide con il contemporaneo design e i raffinati dettagli per occhiali di eccellenza.

Nel 1999 Luxottica acquisisce Ray-Ban, di cui capisce il potenziale ancora inespresso. Investe sul look degli occhiali da Sole più famosi del mondo mediante collezioni nuove tanto da trasformare il brand in un'icona del nostro tempo.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Chanel. Con l'entrata della celebre Maison fondata nel 1910 a Parigi, il portafoglio Luxottica si impreziosisce di un brand di grande prestigio e fascino internazionale. Gli occhiali collezionati sono rivolti a clienti sofisticati, eleganti e fashion e rispecchiano lo stile distintivo e unico di Chanel.

Nel 2000 Luxottica si quota alla Borsa di Milano.

Nel 2001, mediante l'acquisizione di Sunglass Hut, uno dei maggiori rivenditori di occhiali da Sole in UK, Australia e Nord America, Luxottica si consolida nella rivendita entrando nel settore Sole. Sunglass Hut diviene negli anni il termine di confronto sul piano globale per i brand di occhiali da Sole più richiesti.

Nel 2002 Luxottica lancia STARS, un sistema informativo avanzato di collaborazione con i rivenditori all'ingrosso per dirigere la selezione dei prodotti, la programmazione delle forniture e il rifornimento automatico delle riserve nei negozi.

Nel 2003 Luxottica acquista OPSM, uno dei maggiori rivenditori di ottica in Oceania. Fondata nel 1932 a Sydney, OPSM ha costruito nel tempo un legame stretto con i propri clienti, producendo una varietà esclusiva di occhiali da Sole e montature, un servizio personalizzato eccellente con particolare attenzione al trattamento della vista.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con il Gruppo PRADA, che concerne i brand PRADA e MIU MIU. Fondata nel 1913 a Milano, PRADA è un brand esclusivo e stimato nell'ambito del lusso e della moda, con un'attenzione spiccata ai particolari e alle tendenze nuove. Un look inequivocabile che sfocia nella raffinata eleganza degli occhiali collezionati. MIU MIU rispecchia lo spirito di Miuccia Prada, un brand per donne sarcastiche, raffinate e interessate allo stile.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Versace. Il marchio prestigioso di moda e lifestyle, emblema italiano del lusso in tutto il mondo, ha un look dalla personalità forte, sofisticato e contemporaneo. Le collezioni di occhiali sono definite da decorazioni proprie della Maison, fondata nel 1978 a Milano.

Nel 2004 Luxottica acquisisce Cole National, espandendosi ulteriormente nella rivendita in Nord America, e diviene proprietaria di Target Optical, Sears Optical e Pearle Vision. Target Optical e Sears Optical sono reti di ottica in concessione nei grandi magazzini omonimi. Pearle Vision è una storica catena, ottico fidato per generazioni intere di americani, con un rapporto consolidato con i consumatori e un livello elevato di servizi.

Nel 2005 Sunglass Hut intraprende una strategia di crescita in mercati nuovi, tra cui Cina, Europa, Brasile, Messico, Sudest asiatico, India, Sudafrica e Medio Oriente, con attenzione particolare alle mete turistiche, metropoli, centri commerciali e aeroporti.

Nello stesso anno Luxottica penetra nella rivendita cinese di occhiali acquisendo a Pechino Xueliang Optical, nel Guangdong Ming Long Optical e a Shanghai Modern Sight Optics l'anno seguente. Mediante un

processo di rebranding, trasforma i punti vendita nuovi e quelli ancora gestiti a Hong Kong in LensCrafters, che diviene il principale rivenditore di occhiali di alta fascia in Cina.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con DKNY. Fondato nel 1984 da Donna Karan, DKNY – uno tra i più famosi brand di moda al mondo – riflette lo spirito e l'energia di NYC: reale, veloce, divertente ed eclettico. DKNY combina la sartoria moderna con la naturalezza elegante, trasmettendo al mondo intero la moda urbana contemporanea.

Nel 2006 lancia un accordo di concessione con Dolce&Gabbana, un brand di lusso, fondato nel 1985, ispirato ai valori e alle radici genuini del proprio DNA: la sartoria, la sensualità e la Sicilia. La natura del brand consiste nei propri risvolti discordanti ma integrativi. Gli occhiali collezionati sono caratterizzati da un look alla moda, innovazione unita a dettagli e materiali di lusso.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Burberry. Fondato in Inghilterra nel 1856, Burberry è tra i brand di lusso più esclusivi e dinamici, sinonimo di eccellenza, moda classica e razionale. Gli occhiali collezionati sono ispirati agli accessori e al ready-to-wear, rappresentando le icone del brand sia per la donna che per l'uomo.

Nel 2007, con l'acquisizione di Oakley, Luxottica consolida il proprio portafoglio con un marchio eccellente nella performance e nello sport. Sinonimo di innovazione, design inequivocabile e prestazioni altissime, Oakley è selezionato da sportivi di calibro internazionale per gareggiare a livelli massimi. Dall'integrazione fra le due imprese, che hanno in comune l'impegno costante per la competenza, l'innovazione e la qualità, scaturiscono nuove possibilità di sviluppo.

Nello stesso anno Luxottica acquisisce Oliver Peoples e Paul Smith Spectacles. Il primo è un brand iconico fondato a Los Angeles nel 1987, che realizza montature in numero limitato per i clienti più raffinati. Il secondo, manifestazione di uno tra i più famosi stilisti inglesi, si contraddistingue per il design tradizionale ma originale.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Ralph Lauren Corporation, che disciplina l'attuazione di una serie di occhiali per i brand Ralph Lauren. Quest'ultimo è ispirato al look sofisticato ed elegante del brand, invece Polo Ralph Lauren rispecchia l'anima del look americano moderno. Ralph raffigura il modello per donne giovani e Polo Kids è una serie di occhiali esclusiva per ragazzi e bambini.

Nel 2008 nasce OneSight, associazione no profit indipendente che riceve in eredità le attività e l'esperienza di Give the Gift of Sight. Luxottica ribadisce il proprio aiuto operativo e finanziario: mette a disposizione il lavoro e le competenze dei propri impiegati che prendono parte come volontari all'attività e alle missioni di OneSight.

In un momento di importante sviluppo della vendita online a livello globale, Luxottica sceglie di investire nelle piattaforme e-commerce di Ray-Ban, Oakley e Sunglass Hut mediante servizi ancora più avanzati come la personalizzazione.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Tiffany. Fondato a New York nel 1837, Tiffany è uno dei più raffinati brand di gioielli e incarna l'innovazione nel design. Luxottica è la prima impresa a realizzare per Tiffany una serie di occhiali ispirandosi ai gioielli più leggendari e iconici ed esaltandone l'originalità assoluta e la bellezza infinita.

Nel 2009 lancia un accordo di concessione con Tory Burch, stilista statunitense famosa per l'estetica anticonformista ma raffinata. Con il suo look inequivocabile, contraddistinto dall'impiego di grafiche, stampe e colori accesi, Tory Burch propone alla donna moderna un design eclettico e originale.

Nello stesso anno Luxottica firma un accordo esclusivo con Macy's, uno tra i più grandi operatori nella grande distribuzione del Nord America, per avviare nuovi punti vendita Sunglass Hut in aggiunta a quelli presenti già nei grandi magazzini negli USA. Sunglass Hut consolida quindi significativamente la sua posizione nei department store e l'ingerenza nel mercato americano.

Nel 2011 Luxottica si sviluppa in America Latina con l'acquisizione di Multiópticas International, controllante GMO, una tra le catene principali di ottica in Colombia, Ecuador, Perù e Cile con i brand Sun Planet, Econópticas e Ópticas GMO.

Nel 2012 Luxottica acquisisce Tecnol, operatore principale di ottica in Brasile, creando una piattaforma di produzione e distribuzione che consente di ottimizzare il servizio clienti e di espandersi in tutta l'America Latina.

Nello stesso anno Luxottica si sviluppa nella rivendita di occhiali da Sole in Europa acquisendo i negozi specialistici Sun Planet in Portogallo e Spagna, successivamente convertiti in Sunglass Hut.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Coach. Istituito nel 1941 come officina familiare in una soffitta di Manhattan, è divenuto uno dei maggiori brand americani di abbigliamento e accessori maschile e femminile. La collezione di occhiali rispecchia lo stile naturale di New York e l'autentica sostanza americana del brand.

Nel 2013 Luxottica acquista Alain Mikli International, maison francese che esercita nel settore dell'ottica di tendenza e di lusso. Istituito a Parigi nel 1978, il brand Alain Mikli si caratterizza per il design avanzato che unisce particolari eccezionali a un impiego estroso dei colori, che si ispira alle radici del fondatore. Il suo look anticonformista e sofisticato lo pone tra i brand più identificabili del settore.

Nello stesso anno lancia un accordo di concessione con Starck Eyes. Fondato nel 1996 dalla cooperazione fra Alain Mikli e Philippe Starck, il brand è famoso per Biolink, la cerniera innovativa che consente all'occhiale di muoversi completamente a 360° aumentandone comfort e resistenza.

Nello stesso anno OneSight esperisce in Gambia un modello avanzato di cooperazione realizzando impianti di cura degli occhi permanenti e autosufficienti per la comunità del posto che impiega personale locale formato adeguatamente. Luxottica offre attrezzature, finanziamenti e un supporto significativo dei volontari.

Nel 2014 Luxottica acquisisce glasses.com, ambiente innovativo digitale per l'ottica nel Nord America. Possiede una tecnologia innovativa try-on che consente all'acquirente di provare l'occhiale come se fosse indossato realmente, catturando la forma del viso in 3D e ponendovi sopra la montatura. Oggi la piattaforma costituisce un'officina di innovazione nel commercio elettronico con risorse e competenze efficaci per il Gruppo intero.

Nello stesso anno Luxottica diventa partner di Intel e Google.

Nel 2015 lancia un accordo di concessione con Michael Kors, un brand dal look contemporaneo e autentico, ideato dallo stilista statunitense nel 1981. La collezione di occhiali si contraddistingue per il look moderno e sofisticato che cattura con semplicità la ricercatezza, il glamour e l'eleganza del brand.

Nello stesso anno Luxottica firma un accordo esclusivo con Macy's, magnate della grande distribuzione nel Nord America, per avviare punti vendita LensCrafters nei department store Macy's in USA. L'accordo consolida l'ingerenza di Luxottica nel settore dei grandi magazzini e la collaborazione proficua con Macy's cominciata precedentemente con l'avviamento di negozi Sunglass Hut.

Nel 2016 Intel e Oakley producono Radar Pace, occhiali intelligenti che offrono un sistema personalizzato di allenamento. Si può attivare vocalmente, aiuta a fare sport e migliora la performance. Per runner e ciclisti di tutti i livelli.

Nello stesso anno Luxottica si accorda con Galeries Lafayette, leader dei grandi magazzini in Francia, per aprire punti vendita Sunglass Hut. L'accordo dimostra la crescente rilevanza e le grandi potenzialità degli occhiali da Sole nel retail, dove Sunglass Hut si colloca come alleato esemplare per i grandi magazzini.

Nello stesso anno acquisisce Salmoiraghi & Viganò. Nata nel 1974 dall'unione di due storici marchi, è fra le catene principali in Italia di ottica con negozi dislocati in tutto il Paese.

Nel 2017 lancia un accordo di concessione con Valentino. Fondata nel 1960 a Roma, Valentino è tra le più alte espressioni del cucito e della qualità eccelsa che hanno fatto diventare famoso il Made in Italy nel mondo. Gli studi di Palazzo Mignanelli, storica sede nel centro di Roma, sono il posto nel quale sapere e creatività si fondono in una raffinatezza infinita. Delicatezza, grazia e leggerezza sono il codice genetico di Valentino.

Nello stesso anno Luxottica acquisisce Óticas Carol, un franchising di ottica tra i più eminenti in Brasile. Fondato nel 1997, offre una vasta collezione di occhiali da Sole e da vista. Ultimamente la catena ha conseguito uno sviluppo significativo mediante il consolidamento del management e l'incremento del numero di punti vendita.

Nello stesso anno Luxottica ha intrapreso e portato a termine il procedimento di delisting dal NYSE (New York Stock Exchange). Ha richiesto inoltre la volontaria cessazione dell'iscrizione alla SEC (Securities and Exchange Commission).

Il 18 maggio 2018 Luxottica acquisisce Fukui Megane. L'azienda è qualificata nella produzione di occhiali di pregio in oro massiccio e titanio.

Il 1° ottobre 2018 Luxottica annuncia il compimento della combinazione con Essilor.

La nuova società, EssilorLuxottica, è un modello globale nel progettare, produrre e distribuire occhiali da Sole, da vista e lenti oftalmiche.

In data 5 marzo 2019 Luxottica revoca le azioni proprie dal Mercato Telematico Azionario (MTA), regolamentato da Borsa Italiana.

Il 30 agosto 2019 Luxottica acquisisce Barberini S.p.A., il primo produttore mondiale di lenti da Sole in vetro ottico.

L'acquisizione consente al Gruppo di consolidare il know-how e il "made in Italy" nelle lenti da vista e da Sole in vetro, fin dall'inizio elemento determinante di successo delle linee iconiche di Persol e Ray-Ban, annettendo alla propria manifattura in Italia lo stabilimento abruzzese di Barberini.

L'integrazione verticale è la prima strategia di crescita intrapresa da Luxottica: da grossista di accessori e componenti diventa produttore di occhiali finiti. Successivamente avvia una strategia di internazionalizzazione prima con le filiali, poi con svariate acquisizioni e alleanze strategiche. La sua strategia di digitalizzazione passa attraverso il sito web e i principali social network, dove promuove i suoi marchi, la sua visione di sostenibilità e la ricerca continua di reinvenzione, innovazione ed eccellenza.

## CONCLUSIONI

La tesi vuole dimostrare come le imprese familiari e le PMI, attraverso adeguate strategie di internazionalizzazione e digitalizzazione, possono affrontare con successo le grandi sfide della globalizzazione e diventare grandi imprese. I casi studio trattati ne sono la prova empirica: tre imprese fra le più rappresentative in Italia e nel mondo, le quali hanno tutte origini familiari, condividono le stesse strategie di crescita ma con esiti diversi: Campari è diventata una società di diritto olandese, Ferrero è gestita ancora oggi da un membro della famiglia mentre Luxottica si è fusa con la francese Essilor. Si potrebbero fare anche altri esempi di come la globalizzazione ha cambiato per sempre il ruolo della famiglia nell'impresa italiana. Dal confronto emergono alcune caratteristiche distintive: Campari vanta la storia aziendale più lunga ed è stata la prima impresa ad esportare il "made in Italy" nel mondo; Ferrero è risultata l'unica azienda a non realizzare fusioni, conservando così la propria autonomia finanziaria; Luxottica è quella che ha portato a termine il maggior numero di acquisizioni, alleanze strategiche e accordi di licenza con altre aziende. Ognuna ha contribuito, attraverso la propria famiglia, allo sviluppo dell'impresa italiana nel mondo, nella speranza che queste grandi storie aziendali servano da esempio alle nuove generazioni di imprenditori che, partendo da piccole realtà familiari, coltivano il sogno di diventare grandi.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Bannò M., Pozza E., Trento S. (2016). Sinergie Italian Journal of Management.

Baschieri, G. (2014). L'impresa familiare, pp 9-28.

Capurso, G., Tronti, M. (2020). Interventi a favore delle imprese per affrontare la crisi causata dalla pandemia da COVID-19, pp 240-242.

Credit-suisse.com (2020). Family-owned businesses show resilience through pandemic.  
<https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/family-owned-businesses-show-resilience-through-pandemic-202009.html>

Ferrero.it (2021). Una storia di famiglia.  
<https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia>

Galano L., Marchegiani L. (2013). Online business social network e strumenti per la gestione delle relazioni di business nelle PMI.

Luxottica.com (2021). La nostra storia.  
<https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia>

Wikipedia.org (2021). Davide Campari-Milano.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Davide\\_Campari-Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Davide_Campari-Milano)