

Dipartimento di
Impresa e Management

Cattedra di Management delle imprese internazionali

*STRATEGIE DI NICCHIA
E STRATEGIE DI MASSA
NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE
IMPRESE FAMILIARI ITALIANE*

Chiar.mo Prof. Antonio Majocchi

Chiar.mo Prof. Claudia Pongelli

RELATORE

CORRELATORE

Rocco Claps Matr. 724851

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 7 |
| 1 L'ANALISI DELLE IMPRESE FAMILIARI..... | 7 |
| 1.1 LE IMPRESE ITALIANE FAMILIARI | 7 |
| 1.1.1 LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI): UNA DEFINIZIONE | 7 |
| 1.1.2 LA GENESI DELLE IMPRESE FAMILIARI: ALCUNE DEFINIZIONI..... | 9 |
| 1.1.3 PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZE DELLE IMPRESE FAMILIARI..... | 13 |
| 1.1.4 LE PMI FAMILIARI ITALIANE NEL CONTESTO EUROPEO | 16 |
| 1.2 LA GOVERNANCE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE | 21 |
| 1.2.1 LA GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI..... | 21 |
| 1.2.2 L' INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI | 22 |
| 1.3 LE PRINCIPALI STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE | 28 |
| 1.3.1 LE NICCHIE GLOBALI..... | 28 |
| 1.3.2 IL MERCATO DI MASSA..... | 30 |
| 2 LA TIPOLOGIA DI ANALISI ADOTTATA | 33 |
| 2.1 SCOPO DELL'ANALISI | 33 |
| 2.2 METODOLOGIA DI ANALISI ADOTTATA | 33 |
| 2.3 DESCRIZIONE METODOLOGIA | 36 |
| 3 L'ANALISI DEI CAMPIONI CONSIDERATI: E.MARINELLA E PRADA | 37 |
| 3.1 L'ANALISI DI E.MARINELLA..... | 37 |
| 3.1.1 STORIA | 37 |
| 3.1.2 LA GOVERNANCE..... | 39 |
| 3.1.3 LA SCUOLA DI MESTIERI..... | 40 |
| 3.1.4 LA PRODUZIONE | 40 |
| 3.1.5 IL MARKETING..... | 42 |
| 3.1.6 INTERNAZIONALIZZAZIONE | 44 |
| 3.1.7 LA SOSTENIBILITÀ..... | 46 |
| 3.2 L'ANALISI DI PRADA..... | 48 |
| 3.2.1 LA STORIA | 48 |
| 3.2.2 LA GOVERNANCE | 50 |
| 3.2.3 PRADA ACCADEMY | 53 |
| 3.2.4 LA PRODUZIONE | 54 |
| 3.2.5 IL MARKETING..... | 56 |
| 3.2.6 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE | 58 |
| 3.2.7 LA SOSTENIBILITÀ..... | 61 |
| 4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI E.MARINELLA E PRADA: DUE MODELLI A CONFRONTO | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 LE PECULIARITÀ DI UN' IMPRESA FAMILIARE: GOVERNANCE PRODUZIONE E POLITICHE DI MARKETING..... | 63 |
| 4.1.1 ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DI UN' IMPRESA FAMILIARE: PUNTI IN COMUNE E PUNTI DI DIFFERENZA..... | 63 |
| 4.1.2 LA GOVERNANCE: PUNTI IN COMUNE E DIFFERENZE..... | 67 |
| 4.1.3 IL PROCESSO DI PRODUZIONE: PUNTI IN COMUNE E DIFFERENZE..... | 68 |
| 4.1.4 IL MARKETING: PUNTI IN COMUNE E PUNTI DI DIFFERENZA | 70 |
| 4.2 L'ANALISI DELLE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE..... | 72 |
| 4.2.1 PUNTI DI FORZA..... | 72 |
| 4.2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA | 74 |
| 4.2.3 ANALISI CROSS-CASE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE TRA E.MARINELLA E PRADA..... | 75 |
| 4.3 STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: UN CONFRONTO CON LA LETTERATURA | 79 |
| CONCLUSIONE..... | 84 |
| BIBLIOGRAFIA | 87 |
| SITOGRAFIA..... | 90 |
| RIASSUNTO | 92 |

INDICE FIGURE

| | |
|---|----|
| FIGURA 1: AMANTEA A., Definizione di PMI: caratteristiche e classificazione delle piccole e medie imprese; | 9 |
| FIGURA 2: Percentuali dei settori in cui operano le PMI familiari italiane; | 17 |
| FIGURA 3: La produzione di E.Marinella; | 41 |
| FIGURA 4: Valore della produzione E.Marinella; | 41 |
| FIGURA 5: Fatturato generato per area geografica da E. Marinella con riferimento all'anno 2019; 44 | |
| FIGURA 6: Modello di <i>governance</i> Prada; | 50 |
| FIGURA 7: Valore della produzione Prada; | 56 |
| FIGURA 8: Fatturato generato per area geografica da Prada con riferimento all'anno 2019; | 60 |
| FIGURA 9: Valore della produzione di E.Marinella e Prada a confronto; | 69 |
| FIGURA 10: Fatturato generato per area geografica da E. Marinella e Prada con riferimento all'anno 2019; | 78 |

INDICE TABELLE

| | |
|--|----|
| TABELLA 1: Varie definizioni di impresa familiare; | 12 |
| TABELLA 2: Punti di forza e punti di debolezza dell'impresa familiare; | 16 |
| TABELLA 3: I sistemi di finanziamento delle PMI familiari europee ed italiane; | 19 |
| TABELLA 4: Principali caratteristiche mercato di massa e nicchie globali | 31 |
| TABELLA 5: Le principali differenze per punti focali | 32 |
| TABELLA 6: Evoluzione del fatturato e del numero dei dipendenti E.Marinella; | 39 |
| TABELLA 7: Numero di utenti raggiunti sui principali canali <i>social</i>; | 43 |
| TABELLA 8: Calcolo Posizione finanziaria netta; | 46 |
| TABELLA 9: Scheda tecnica E.Marinella; | 47 |
| TABELLA 10: Evoluzione del fatturato (migl) e del numero dei dipendenti di Prada; | 52 |
| TABELLA 11: Stabilimenti produttivi Prada; | 55 |
| TABELLA 12: Numero di utenti raggiunti sui principali social network; | 58 |
| TABELLA 13: Numero di store di proprietà e in franchising del Gruppo Prada; | 58 |
| TABELLA 14: Numero di stores del Gruppo Prada presenti nel mondo; | 59 |
| TABELLA 15: Calcolo P.F.N; | 60 |
| TABELLA 16: Calcolo P.F.N./Patrimonio netto e P.F.N/EBITDA; | 60 |
| TABELLA 17: Scheda tecnica Prada; | 62 |

| | |
|--|----|
| TABELLA 18: Caratteristiche impresa familiare; | 64 |
| TABELLA 19: Rapporto debito/ equity E. Marinella; | 64 |
| TABELLA 20: Calcolo posizione finanziaria netta E.Marinella; | 65 |
| TABELLA 21: Rapporto debito/ equity Prada; | 65 |
| TABELLA 22: Calcolo posizione finanziaria netta Prada; | 65 |
| TABELLA 23: Calcolo P.F.N./Patrimonio netto e P.F.N/EBITDA; | 66 |
| TABELLA 24: Schema riassuntivo delle principali caratteristiche di E.Marinella e Prada; | 67 |
| TABELLA 25: Confronto del fatturato e dei dipendenti tra E.Marinella e Prada; | 68 |
| TABELLA 26: Caratteristiche sulla produzione a confronto tra E.Marinella e Prada; | 70 |
| TABELLA 27: Confronto tra i numeri raggiunti tra E. Marinella e Prada sui principali <i>social network</i>; | 72 |
| TABELLA 28: Vantaggi delle diverse strategie di internazionalizzazione messe in atto da E. Marinella e Prada; | 72 |
| TABELLA 29: Svantaggi delle diverse strategie di internazionalizzazione messe in atto da E. Marinella e Prada; | 74 |
| TABELLA 30: Numero di <i>stores</i> di proprietà nel mondo di E. Marinella e Prada con riferimento all'anno 2021; | 78 |

INTRODUZIONE

La presente analisi ha ad oggetto le strategie di internazionalizzazione poste in essere da imprese italiane con *governance* familiari. Nel dettaglio, oggetto di studio sono due importanti aziende operanti nel settore del made in Italy ossia, E.Marinella e Prada, le quali condividono il periodo di nascita, avvenuto per entrambe nei primi anni del 1900, anche se notevoli sono le differenze a cominciare a cominciare dal mercato di riferimento nel quale operano, in quanto la prima punta su un mercato di nicchia mentre la seconda su un mercato di massa. L'analisi si propone l'obiettivo di dimostrare che la tipologia di segmento scelto ha obiettivi e risultati diversi in vari ambiti.

In particolare, nel primo paragrafo si analizza il mercato italiano e si effettua il confronto con quello europeo, mettendo in luce le principali caratteristiche di un'impresa familiare, concentrandosi principalmente sull'analisi della *governance* e sui processi di internazionalizzazione. Successivamente si illustrano i criteri di analisi delle due aziende di riferimento, attraverso il metodo induttivo proposto da Eisenhardt, utile per comprendere nel capitolo seguente lo studio dei due campioni, suddiviso per argomenti: storia, *governance*, produzione, *marketing*, internazionalizzazione e sostenibilità.

Nell'ultimo capitolo, infine, si procede ad un'analisi *cross-case*, che permette di evidenziare i principali punti di differenza delle strategie di internazionalizzazione adoperate dalle due aziende, e consente di estrapolare un pensiero finale.

1 L'ANALISI DELLE IMPRESE FAMILIARI

1.1 LE IMPRESE ITALIANE FAMILIARI

1.1.1 LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI): UNA DEFINIZIONE

La presente analisi ha ad oggetto la multiforme realtà delle piccole e medie imprese (PMI), tema, questo, divenuto di crescente attualità nel dibattito relativo all'evoluzione della struttura industriale del nostro paese e, di conseguenza, nella definizione delle possibili azioni di politica industriale.

L'interesse per questa classe di operatori si è sviluppato in Italia in due diversi contesti di ricerca: da una parte gli studi che hanno individuato le medie imprese (MI) come espressione peculiare delle recenti trasformazioni del capitalismo italiano, tradizionalmente caratterizzato dalla dicotomia fra grandi e piccole imprese, dall'altro, l'interesse è sorto in relazione allo studio dell'evoluzione dei sistemi locali di piccola impresa e dei processi di crescita che hanno interessato alcune delle unità appartenenti a tali sistemi¹.

¹ IACOBUCCI D., SPIGARELLI F., *The Internationalization Process of Medium Sized Firms in the Italian Manufacturing System*, Il Mulino, Vol.4, pag. 625-657, 2007

Il dibattito sulle MI presenta due aspetti problematici. Il primo attiene alla difficoltà di delimitazione dell'aggregato; il secondo aspetto è costituito dal fatto che il peso quantitativo delle MI nell'industria italiana è limitato e non sembra essere cresciuto in modo significativo nell'ultimo decennio.

La rilevanza delle MI è in funzione non tanto del loro peso quantitativo, quanto piuttosto del ruolo che esse possono giocare all'interno del sistema industriale.

Partendo da tali premesse, considerando che in Italia la dimensione delle imprese è particolarmente ridotta, come autorevolmente affermato “vi sono troppo poche grandi imprese e molte piccole-medie imprese”, la presente dissertazione di laurea analizza l'incidenza delle piccole e medie imprese familiari nel contesto produttivo italiano ed europeo. Perno dell'analisi è l'internazionalizzazione dell'impresa familiare. L'indagine muove dalla consapevolezza che il fenomeno ha grande rilievo nel tessuto economico e nel sistema imprenditoriale italiano.

Orbene, non sembra superfluo, a questo punto, passare all'analisi delle caratteristiche di una PMI, iniziando dalla definizione.

La definizione di PMI è legata a specifici parametri dimensionali individuati espressamente dalla Commissione Europea allo scopo di ottenere una omogeneizzazione fra i vari Stati. A tal proposito, il riferimento è alla raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003.

Difatti, tale raccomandazione è proprio relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE)².

Con il recepimento della raccomandazione, si è sostenuto che un'impresa per essere definita PMI deve rispettare in primis precisi parametri dimensionali, sia in base al numero di dipendenti, che di fatturato annuo:

- sono considerate piccole imprese quelle che contestualmente hanno meno di 50 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro. All'interno delle piccole imprese troviamo anche le micro imprese.
- sono medie imprese, invece, quelle che contestualmente hanno meno di 250 occupati e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro.

È evidente che qualunque tentativo di delimitazione dell'aggregato presenta caratteri di arbitrarietà e non può che essere valutato in funzione della prospettiva di analisi prescelta.

Alla luce di quanto sopra esposto, si riporta la seguente figura che fa specifico riferimento ai caratteri dimensionali delle imprese italiane.

²AMANTEA A., *Definizione di PMI: caratteristiche e classificazione delle piccole e medie imprese*, www.lavoroediritti.it, 2020;

| Definizione micro impresa | Definizione piccola media impresa | |
|---|--|---|
| Micro impresa | Piccola impresa | Media impresa |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ meno di 10 occupati; ▪ fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ meno di 50 occupati; ▪ fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ meno di 250 occupati; ▪ fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. |
| Definizione di grande impresa | | |
| In ultimo si definisce grande impresa ogni impresa con 250 o più occupati oppure ogni impresa, anche con meno di 250 occupati effettivi, ma con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un bilancio superiore ai 43 milioni di euro. | | |

FIGURA 1: AMANTEA A.³, Definizione di PMI: caratteristiche e classificazione delle piccole e medie imprese; Fonte: www.lavoroediritti.it

1.1.2 LA GENESI DELLE IMPRESE FAMILIARI: ALCUNE DEFINIZIONI

Le piccole e medie imprese hanno assunto in Italia negli ultimi due decenni una grande rilevanza, al punto da diventare simbolo di un nuovo modello di capitalismo il cosiddetto “quarto capitalismo”. Tramontata la speranza di avere tante grandi imprese in grado di trainare la nostra industria, si è a lungo affermata la fiducia nella forza propulsiva dei distretti, formati da sistemi di piccole unità interdipendenti e concentrate sul territorio dotati di un’efficace ed efficiente organizzazione del lavoro⁴. Essi, tuttavia, spesso non hanno saputo adeguarsi al nuovo contesto internazionale che ha messo in crisi alcuni loro tradizionali fattori competitivi, come le economie di costo, il cambio favorevole alla lira, l’esclusività di certe competenze manifatturiere, a causa della concorrenza delle imprese orientali, dell’introduzione dell’euro, dello sviluppo dei Paesi emergenti. E’ sembrata farsi largo, dunque, questa nuova specie di imprese a forte vocazione internazionale (e per questo dette anche “multinazionali tascabili”) che si affianca in Italia alle pochissime di grande taglia e alle moltissime di piccola taglia. In tale contesto cominciò a farsi strada un nucleo sempre più consistente di imprese di medie dimensioni attive in posizione di *leadership* sui mercati internazionali e appartenenti in prevalenza a settori comunemente definiti tradizionali. Successo dovuto dalla *governance* interna principalmente familiare caratterizzata da creatività e intuito imprenditoriale, competenza e cultura del prodotto, flessibilità organizzativa e gestionale, abilità relazionali e capacità di sfruttare il posizionamento di nicchia di mercato e dal *business model* capace di conciliare la flessibilità strategica della piccola dimensione

³ AMANTEA A., *Definizione di PMI: caratteristiche e classificazione delle piccole e medie imprese*, in www.lavoroediritti.it, pag. 1 ss., 2020

⁴ RESCINITI R., MATARAZZO M., *Le strategie internazionali delle medie imprese del made in Italy*, in CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, 4^a edizione, 2020

con la ricerca delle eccellenze tecnologiche, di design, di prodotto e di marketing proprio delle grandi imprese. Passando alle imprese in rassegna, deve rilevarsi che le imprese familiari⁵ rappresentano una forma organizzativa ampiamente diffusa nel panorama economico mondiale e contribuiscono a definire il livello occupazionale, i modelli di domanda, le scelte di portafoglio e gli schemi educativi in molti Paesi⁶. Numerose attività imprenditoriali sono create da famiglie e da queste influenzate attraverso la trasmissione alle imprese di aspirazioni e valori familiari⁷. Numerosi contributi hanno evidenziato la presenza di differenze significative tra le imprese familiari e le altre aziende. Queste differenze vanno dai problemi di business alle modalità con le quali vengono affrontati tali problemi⁸. Sono state proposte diverse definizioni⁹ che si basano su diverse combinazioni di proprietà, *management*, controllo; una società può essere definita come un'impresa di famiglia quando ricorre una delle seguenti caratteristiche: a) un membro della famiglia è il proprietario; b) l'impresa è a conduzione familiare; c) l'impresa è controllata da una famiglia. La definizione più generale richiede, quindi, che l'impresa sia di proprietà o sia gestita da uno o più membri della stessa famiglia. Si afferma che si è in presenza di impresa familiare «quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa»¹⁰. Una definizione condivisa è quella proposta dal *Family Business Group* (2009), costituito in seno alla Commissione Europea, secondo la quale un'impresa di famiglia o “*Family business*”, di qualunque dimensione, è quella in cui: -la maggior parte dei poteri decisionali è in possesso del fondatore (o di chi ha acquisito la società) o del suo coniuge, dei genitori, o dei figli o eredi diretti; -la maggioranza dei diritti di decisione è in mano direttamente o indirettamente alla famiglia fondatrice; almeno un rappresentante della famiglia è coinvolto nella *governance* della società; - le società quotate in borsa soddisfano la definizione di Family Business se l'imprenditore o suoi discendenti possiedono il 25% dei diritti sul capitale. Quando si parla di imprese familiari non ci si riferisce ad un gruppo omogeneo di imprese. Nonostante sia possibile identificare caratteristiche simili, le imprese familiari presentano numerose differenze che coinvolgono

⁵ARREGLE J.L., DURAN P., HITT M., VAN ESSEN P., *Why is family firms' internationalization unique? A met-analysis*, Entrepreneurship, theory and practice, Vol. 41(5), pag. 801-831, 2017; SCIASCIA S., MAZZOLA P., *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, Family business review, Vol. 21(4), 2008; VERBEKE A., KANO L., *Transaction cost economics and the family firm*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 34(6), pag. 1173-1183, 2010; CARNEY M., *Corporate Governance and competitive advantage in family controlled firms*, Entrepreneurship theory and practice, Vol.29(3), 249-265, 2005; MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of international business studies, Vol.50(2), 758-782, 2019; i richiamati autori hanno notato che ciò che distingue le imprese familiari è che, contrariamente alle imprese con proprietà dispersa, i loro manager hanno obiettivi incentrati sulla famiglia che conferiscono caratteristiche uniche alle loro strategie.

⁶ Le imprese a conduzione familiare in generale hanno ampiamente contribuito al fiorire dell'economia europea e hanno svolto un ruolo significativo nella crescita economica e nello sviluppo sociale, nel calo della disoccupazione, soprattutto giovanile, e negli investimenti in capitale umano; che il carattere multigenerazionale delle imprese a conduzione familiare rafforza la stabilità dell'economia; che le imprese a conduzione familiare svolgono un ruolo essenziale nello sviluppo regionale in termini di occupazione, trasferimento delle conoscenze e organizzazione del territorio; che politiche mirate a favore di tali imprese potrebbero favorire l'imprenditorialità e motivare molte famiglie europee ad avviare la propria impresa familiare, testualmente Relazione del Parlamento Europeo sulle imprese a conduzione familiare in Europa, del 30 giugno 2015, in europarl.europa.eu

⁷ MASCIARELLI F., PRENCIPE A., *Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale*, Piccola Impresa, Vol. 1, pag. 47-70, [2010](http://www.piccolaimpresa.it)

⁸ GALLO M.A., VILASECA A., *A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study*, Family Business Review, Vol. 11 (1), pag. 35-47, 1998.

⁹ DE ROSE A., DE PASCALE A., *Le imprese di famiglia: evidenze statistiche*, Giappichelli, pag. 1ss., 2018

¹⁰ DE ROSE A., DE PASCALE A., *Le imprese di famiglia: evidenze statistiche*, Giappichelli, pag. 1 ss., 2018;

alcuni elementi caratterizzanti, come, ad esempio, la dimensione, la struttura, la gestione ed il governo. L'eterogeneità che le caratterizza rende difficile qualsiasi forma di classificazione. Molti autori hanno provato a definire l'impresa familiare¹¹; la ragione di questi numerosi tentativi risiede nella necessità di delimitare l'ambito di studio con una chiara distinzione tra le imprese familiari e le altre tipologie di aziende. Tra le varie definizioni proposte, di particolare rilievo risulta il modello concettuale proposto da due autori¹², i quali, hanno elaborato un modello molto semplice e lineare, secondo il quale un'impresa familiare può essere rappresentata attraverso l'intersezione di due sistemi sovrapposti: la famiglia e l'impresa. Ciascun sistema ha le proprie norme, i propri valori e una propria struttura organizzativa. I problemi sorgono perché stessi individui hanno obblighi in entrambi i sistemi e perché l'impresa deve operare seguendo le attività ed i principi che le sono propri, ma allo stesso tempo deve andare incontro alle esigenze della famiglia. Hanno inoltre spiegato che in molte imprese familiari si riscontra una distinzione tra proprietà e *management*. Alcuni membri della famiglia sono proprietari, ma non partecipano alla gestione dell'impresa, altri non sono proprietari, ma gestiscono l'impresa. Di conseguenza, la distinzione tra proprietà e management potrebbe essere più significativa rispetto a quella tra famiglia ed impresa. Questa distinzione porta alla definizione di un nuovo modello che descrive l'impresa familiare come il risultato di tre indipendenti ma sovrapposti sistemi: impresa, proprietà, famiglia. Più di recente, la letteratura¹³ sembra convergere verso la definizione di impresa familiare. Secondo questa definizione sono imprese familiari quelle nelle quali la *vision* del business è stabilita, plasmata e stimolata da una coalizione dominante, controllata dai membri di uno stesso nucleo o da un piccolo numero di familiari, in modo sostenibile attraverso le generazioni della famiglia. Questa definizione implica che la proprietà, il management, e la successione rappresentano condizione necessaria, ma non sufficiente per differenziare le imprese familiari. Recentemente, la dottrina¹⁴ prendendo in considerazione il contesto italiano, ha definito "impresa familiare" l'impresa in cui la quota di controllo è posseduta da una o più famiglie, e almeno un membro di tali famiglie siede nel Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, molti autori sostengono che la sola proprietà o la presenza nel management della famiglia non sia sufficiente a definire univocamente un'impresa come "familiare". Uno dei problemi legati all'individuazione di una definizione precisa è l'individuazione di valori soglia, in termini di quota di proprietà o di percentuale di manager o direttori appartenenti alla famiglia. La difficoltà di individuare una linea di demarcazione tra impresa familiare e non familiare è ampiamente riconosciuta in letteratura. Il problema di trovare una definizione di impresa familiare non è prerogativa dei soli studiosi di *business*. La seguente tabella, riporta le varie definizioni di impresa familiare.

¹¹ CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P., *Defining the family business by behavior*, Entrepreneurship theory and practice, 23(4), pag. 19-39, 1999; ASTRACHAN S. B., SMYRNIOS K.X., *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, Family business review, Vol. 15(1), pag. 45-58, 2001; SHARMA P., *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, Family business review, Vol. 17(1), pag. 1-36, 2004

¹² TAGIURI R., DAVIS J.A., *On the goals of successful family companies*. Family business review, Vol. 5 (1), pag. 43-62, 1992

¹³ CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P., *Defining the family business by behavior*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 23(4), pag. 19-39, 1999

¹⁴CULASSO F., BROCARDO L., GIACOSA E., MAZZOLENI A., *Corporate Governance in Listed Italian Family Firms: Impact on Performance and Comparison with Non Family Firms*, Journal of management and change, Vol.29(1), pag. 67-88, 2012

| AUTORE | DEFINIZIONE IMPRESA FAMILIARE |
|---|---|
| Arregle et al., 2016; Verbeke e Kano, 2012; Sciascia e Mazzola, 2008; Carney 2005; Hennart, Majocchi e Forlani 2019 | All'interno dell'impresa deve essere presente un livello sostanziale di proprietà familiare. |
| Masciarelli F. & Prencipe A. 2016 | Attività imprenditoriali sono create da famiglie e da queste influenzate attraverso la trasmissione alle imprese di aspirazioni e valori familiari |
| De Rose A. & De Pascale A. 2018 | Una società può essere definita come un'impresa di famiglia quando ricorre una delle seguenti caratteristiche: a) un membro della famiglia è il proprietario; b) l'impresa è a conduzione familiare; c) l'impresa è controllata da una famiglia |
| <i>Family Business Group</i> 2009 | <p>-la maggior parte dei poteri decisionali è in possesso del fondatore o del suo coniuge, dei genitori, o dei figli o eredi diretti;</p> <p>-la maggioranza dei diritti di decisione è in mano direttamente o indirettamente alla famiglia fondatrice; almeno un rappresentante della famiglia è coinvolto nella <i>governance</i> della società;</p> <p>- le società quotate in borsa soddisfano la definizione di <i>Family Business</i> se l'imprenditore o suoi discendenti possiedono il 25% dei diritti sul capitale</p> |
| Chua, Chrisman j.j, Sharma (1999). | Sono imprese familiari quelle nelle quali la <i>vision</i> del <i>business</i> è stabilita, plasmata e stimolata da una coalizione dominante, controllata dai membri di uno stesso nucleo o da un piccolo numero di familiari, in modo sostenibile attraverso le generazioni della famiglia |
| Culasso F., Brocardo L., Giacosa E., Mazzoleni A. 2012 | la quota di controllo è posseduta da una o più famiglie, e almeno un membro di tali famiglia siede nel Consiglio di Amministrazione |

TABELLA 1: Varie definizioni di impresa familiare; Fonte: mia elaborazione

1.1.3 PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZE DELLE IMPRESE FAMILIARI

La letteratura sul *business family* sostiene che le imprese familiari hanno caratteristiche diverse rispetto alle imprese non familiari e per questo motivo è sensato e necessario distinguere tra le due fattispecie. Diversi studi hanno dimostrato come imprese familiari e non familiari differiscono in termini di obiettivi, etica, dimensione e struttura finanziaria, strategie internazionali e *corporate governance* ¹⁵.

Sembra doveroso analizzare gli aspetti che più caratterizzano le imprese familiari al fine di comprenderne le peculiarità, nonché i vantaggi e gli svantaggi.

Una delle caratteristiche distintive delle imprese familiari è la figura dei manager proprietari. A differenza delle *public companies* di stampo anglosassone, nelle quali si osserva una quasi totale divisione tra *ownership* e *control*, nelle imprese familiari tale separazione non esiste; in genere i proprietari, membri della famiglia, sono anche impegnati a vari livelli nella gestione dell'azienda. La letteratura ha attribuito sia vantaggi che svantaggi a questa situazione peculiare. I primi studiosi della teoria dell'agenzia sostenevano che qualora la proprietà e la direzione dell'impresa risiedano all'interno della famiglia, i costi di agenzia sono bassi, se non assenti¹⁶. Tuttavia, studi più recenti hanno ipotizzato che la sovrapposizione tra sfera familiare e business possa tradursi in difficoltà di autocontrollo e generare costi di agenzia legati al *free riding*, alla percezione distorta dei padri in merito alla performance dei figli, alla difficoltà nel far rispettare i contratti e alla lascività nell'utilizzare i fondi aziendali per spese personali. Tali conflitti di interesse possono indurre i manager a prendere decisioni controproducenti per l'impresa ma favorevoli per la famiglia. Questi problemi sono aggravati dal fatto di non poter essere controllati attraverso i tradizionali incentivi economici, dato che i manager godono già di diritti di proprietà sull'azienda. Si ritiene, altresì, che la figura del manager-proprietario sia caratterizzata da altruismo, derivante dall'appartenenza "sistema famiglia", che favorisce una visione di lungo termine dell'impresa. In genere, l'orizzonte temporale del *manager* familiare si estende oltre l'aspettativa di vita degli attuali proprietari, alimentando la preoccupazione nei confronti del benessere di coloro che ereditano l'impresa nel futuro. Tale orizzonte di lungo termine spinge i manager-proprietari a sacrificare il consumo personale della ricchezza prodotta dall'azienda, a beneficio delle future generazioni della famiglia. Il coinvolgimento di altri membri della famiglia nell'impresa, inoltre, può aumentare il senso di fiducia dei proprietari-manager, allentando la percezione dei rischi connessi a decisioni complesse di investimento, come l'internazionalizzazione, che possono garantire un futuro di crescita per l'impresa e per la famiglia.

Una delle caratteristiche che contraddistinguono la direzione delle imprese familiari è il desiderio di mantenere il carattere familiare della stessa, derivante da un forte attaccamento personale, impegno e identificazione con l'impresa. I manager-proprietari delle aziende familiari tendono ad essere riluttanti a permettere l'ingresso di

¹⁵ CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P., *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29(5), pag. 555-575, 2005

¹⁶ ZAHRA S.A., *International expansion of us manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of business venturing, Vol.18(4), pag. 495-512, 2003

capitale esterno nell'azienda. Essi preferiscono strumenti di finanziamento che non erodono il controllo. Dato che molte imprese familiari hanno un accesso limitato al mercato del capitale, specie nelle fasi iniziali, è nella loro stessa natura costruire una base di capitale utilizzando gli utili generati dall'attività economica¹⁷. Tali imprese finanziano i propri bisogni utilizzando come prima scelta il capitale proprio e il capitale dei membri della famiglia, seguito dal debito e, come ultima alternativa, attraverso capitale di rischio esterno. Il reinvestimento degli utili riveste una parte importante nella capitalizzazione di molte imprese familiari. In genere, il rapporto debito/*equity* è più basso nelle imprese familiari rispetto alle imprese non familiari. Tali tipologie di imprese hanno in genere una struttura proprietaria molto concentrata e duratura nel tempo; valutano il controllo sul business più di ogni altra cosa e raramente cedono la maggioranza dei diritti di voto all'esterno della famiglia. Nel sistema Italiano, in particolare, singoli individui o famiglie, sono i principali gruppi di controllo delle imprese, direttamente o attraverso strutture piramidali¹⁸. In Italia tali imprese mantengono in genere un alto livello di controllo familiare, anche qualora decidano di quotarsi.

Tale chiusura non si manifesta soltanto nei diritti di proprietà, ma anche nei confronti degli organi di gestione. In Italia, il Consiglio di Amministrazione delle imprese familiari è tendenzialmente meno aperto a membri esterni alla famiglia, rispetto alle imprese familiari Statunitensi.

Allo stesso tempo, professionalità esterne alla famiglia sono spesso escluse dai team decisionali, nonostante il probabile impatto positivo di competenze e punti di vista esterni. La chiusura dell'impresa verso l'esterno può essere a volte una scelta obbligata, specie in fase di *start-up*. In questo caso molti autori hanno sottolineato l'importanza del network familiare per fornire risorse finanziarie, fisiche (ad es. immobili) e umane.

In alcuni casi la proprietà familiare solleva maggiori complessità, legate alle possibili differenze di opinione dei membri della famiglia in merito a questioni chiave. In alcuni casi, i membri della famiglia potrebbero essere forzati a entrare nell'azienda e a collaborare come co-proprietari, portando ad un'applicazione passiva e senza interesse. Il sentimento di co-proprietà è alimentato all'interno della famiglia stessa poiché le questioni legate all'impresa sono spesso discusse tra le mura domestiche alla presenza di altri membri della famiglia. Tale pratica riduce l'asimmetria informativa tra proprietari-manager e altri familiari, contribuendo ad una maggiore comprensione dei vantaggi e svantaggi legati alle diverse scelte strategiche disponibili¹⁹.

La comunicazione, le finanze e il ruolo dei familiari nell'impresa rafforzano il sentimento che tutti i membri della famiglia abbiano un interesse in ciò che accade nell'azienda. A causa di questa percezione, i membri della famiglia sono spesso in grado di influenzare le decisioni dei manager familiari in merito alle questioni

¹⁷ SCIASCIA S., MAZZOLA P., ASTRACHAN J.H., PIEPER T.M., *Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization*, Journal of small business management, Vol.51(1), pag. 83-99, 2013;

¹⁸ MAJOCCHI A., STRANGE R., *International Diversification: The impact of ownership structure, the market for corporate control and board independence*, Management international review, Vol. 52 (6), pag. 879-900, 2012

¹⁹ ZAHRA S.A., *International expansion of us manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of business venturing, Vol. 18(4), pag. 495-512, 2003

strategiche. Saper bilanciare gli interessi della famiglia e del *business* è di primaria importanza in questo tipo di imprese²⁰.

In molti Paesi c'è una generale percezione negativa riguardo alla possibilità di fare carriera all'interno di un'impresa familiare; cosa che le rende meno attrattive nel mercato del lavoro, particolarmente agli occhi del personale più qualificato. Spesso le famiglie limitano l'accesso alle posizioni manageriali ai propri componenti, rinunciando all'utilizzo di personale più talentuoso e qualificato, il che può tradursi in uno svantaggio competitivo²¹. Pertanto, le imprese familiari sono percepite come organizzazioni in cui sono comuni atteggiamenti di nepotismo e paternalismo, e nelle quali le persone esterne alla famiglia sono in una posizione di svantaggio rispetto ai membri della famiglia, indipendentemente dalla preparazione accademica ed esperienza professionale.

Questa immagine poco attraente nel mercato del lavoro sembra essere rafforzata nel caso delle PMI, nelle quali i tradizionali problemi legati alla dimensione (ad es. stipendi minori, limitate opportunità di carriera, arretratezza tecnologica) sono esacerbati dal fatto di essere un business familiare. Cambiare quest'immagine negativa è compito delle imprese stesse. Dato che le percezioni spesso riflettono la realtà, questi business dovrebbero compiere degli sforzi per cambiare le pratiche utilizzate, a fronte di una maggiore trasparenza, meritocrazia e professionalità. Le imprese che già non corrispondono a questa percezione negativa, dovrebbero focalizzarsi sulla comunicazione, per rendere noto il vero potenziale che l'impresa rappresenta per il mercato del lavoro. Sebbene la tendenza a inserire membri della famiglia all'interno dell'impresa possa essere giustificata dal desiderio di "preparare" le future generazioni alla guida della stessa, rinunciare a risorse specializzate esterne può ridurre la capacità di creare valore e acquisire tali risorse in futuro. La mancanza di management specializzato è indicata da molti autori come uno dei maggiori freni alla crescita delle imprese familiari. Inoltre, evidenze empiriche hanno individuato una relazione negativa tra investimenti in risorse intangibili e proprietà familiare, dato che l'accumulazione di risorse intangibili richiede investimenti più rischiosi (ad es. a causa dei maggiori tempi di *pay-off*), invisibili al *management* familiare. La mancanza di manager di professione si riflette sulla gestione dell'azienda. Le ricerche indicano che nelle imprese familiari il *decision-making* è centralizzato. C'è poca formalizzazione, le linee gerarchiche non sono chiare, i controlli sono di tipo informale e i sistemi informativi sono poco sviluppati²². Da un lato, queste caratteristiche aumentano la flessibilità dell'azienda, dall'altro, pregiudicano il successo di scelte strategiche, come l'internazionalizzazione, che richiedono pianificazione e una precisa definizione di ruoli e procedure.

Nella seguente tabella si riportano i punti di forza e di debolezza delle imprese familiari desunti dal presente elaborato.

²⁰CERRATO D., PIVA M.C., *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana working paper, n.2, 2007

²¹ GALLO M.A., GARCIA- PONT C.G., *Important factors in family business internationalization*, Family business review, Vol.9(1), Pag. 45-60, 1996

²² FERNANDEZ Z., NIETO M.J., *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*, Family business review, Vol.18(1), pag. 77-90, 2005

| VANTAGGI | SVANTAGGI |
|--|--|
| Non c'è separazione tra <i>ownership</i> e <i>control</i> , quindi costi di agenzia bassi, se non assenti | Percezione distorta dei padri in merito alla performance dei figli “nuove generazioni” |
| Il manager-proprietario è molto legato alla sua azienda, sacrifica il consumo personale della ricchezza a beneficio delle future generazioni | Riluttanza nei confronti di capitale esterno |
| Non c'è bisogno di strategie di incentivazione, dal momento che i manager godono già di diritti di proprietà | Alcuni membri della famiglia potrebbero essere forzati a entrare nell'azienda, portando ad una gestione senza interesse |
| Gestione molto flessibile | Percezione negativa riguardo alla possibilità di fare carriera all'interno di un'impresa familiare. Meno attrattive nel mercato del lavoro, agli occhi del personale più qualificato |
| Basso rapporto debito/ <i>equity</i> | Professionalità esterne alla famiglia sono spesso escluse dai team decisionali. |

TABELLA 2²³: Punti di forza e punti di debolezza dell'impresa familiare; Fonte: Mia elaborazione

1.1.4 LE PMI FAMILIARI ITALIANE NEL CONTESTO EUROPEO

In Italia, le Piccole e Medie Imprese a carattere familiare sono predominanti nel tessuto economico²⁴. Il sistema produttivo italiano è caratterizzato dalla prevalenza di modelli di *governance* relativamente semplificata, caratterizzati da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata. La grande maggioranza delle imprese familiari Italiane è di piccole dimensioni, e persegue strategie difensive e conservatrici, dirette principalmente al mercato locale e nazionale. Il “capitalismo familiare” è, infatti, uno dei caratteri distintivi della nostra economia e trova spiegazione nell'iter evolutivo del processo di industrializzazione che ha interessato il nostro Paese soprattutto a partire dagli anni '70. L'attuale sistema produttivo italiano è caratterizzato da imprese di ridottissime dimensioni: oltre il 95% delle imprese attive ha meno di 10 addetti e oltre il 50% ne impiega uno solo. Questa caratteristica è interpretata da alcuni studiosi come una vera e propria anomalia, riferendosi al sistema italiano come un Paese affetto da “nanismo cronico” e “foreste di bonsai”²⁵. La vera anomalia dell'Italia rispetto agli altri Paesi Europei non è, tuttavia, associata al prevalere di piccole imprese in termini quantitativi, bensì al

²³ DE ROSE A., DE PASCALE A., *Le imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche*, Giappichelli, pag. 1ss., 2018

²⁴ CERRATO D., PIVA M.C., *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana working paper, Vol.2, pag. 473-486, 2007;

²⁵ DE ROSE A., DE PASCALE A., *Le imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche*, Giappichelli, pag. 1 ss. 2018

grado di concentrazione della proprietà e al modo in cui viene esercitato il controllo. In Italia vengono stimate all'incirca 784 mila imprese familiari, ovvero l'85% delle imprese presenti sul territorio. Ogni dieci anni i censimenti economici forniscono un quadro esaustivo della dimensione e delle caratteristiche del sistema economico nazionale fornendo dati ad un dettaglio territoriale. Nel corso del 2012 si è svolto il 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi con riferimento alla data del 31 dicembre 2011²⁶. Le informazioni strutturali sulle imprese sono state desunte dai registri statistici e dagli archivi amministrativi, mentre una rilevazione diretta su un campione di oltre 260 mila unità ha consentito di realizzare approfondimenti inediti sui temi della competitività e delle nuove sfide strategiche e organizzative delle imprese italiane. Il 72,1% delle imprese industriali e dei servizi – cioè circa 2 milioni di imprese – hanno una struttura di tipo familiare, cioè sono controllate direttamente o indirettamente da una persona fisica o da una famiglia. Inoltre, dall'analisi dei dati dell'Osservatorio AUB si evince che l'Italia è tra i Paesi europei con il più alto numero di imprese familiari. Secondo le stime, nel nostro Paese le aziende a guida familiare sono 784.000, pesano circa il 70% in termini di occupazione e costituiscono il 60% del mercato azionario italiano. All'interno dei vari settori tali aziende presentano queste percentuali: il 47,7% delle aziende familiari lavora nel manifatturiero, il 26,6% nel commercio, il 15,1% nei servizi, il 4,5% nelle attività finanziarie e immobiliari, il 3,6% nelle costruzioni e il 2,5% nell'energia ed estrazione²⁷.

Nella seguente figura vengono evidenziate le percentuali dei settori in cui si trovano ad operare le PMI familiari stanziate nel territorio italiano.



FIGURA 2: Percentuali dei settori in cui operano le PMI familiari italiane; Fonte: Osservatorio AUB

²⁶ ISTAT 2012

²⁷ SCARAMUZZA S., *La radiografia delle imprese familiari italiane, che forniscono il 70% dell'occupazione del Paese*, *it.businessinsider.com*, 2018

La prevalenza delle imprese familiari diminuisce con l'aumentare della dimensione dell'azienda: sono controllate da una persona fisica o da una famiglia quasi tre quarti delle microimprese (fino a 9 addetti) e oltre il 60% delle piccole e medie imprese, ma solo il 31% delle grandi (con più di 250 addetti). Le imprese familiari costituiscono il 70-80% di tutte le imprese a livello europeo e coprono un *range* piuttosto vasto in termini di dimensioni e settori di attività. Da un lato, la maggioranza delle Piccole e Medie imprese Europee è formata da imprese familiari; nondimeno, alcune tra le imprese più grandi possono essere annoverate in questa categoria (il 37 % delle imprese sono familiari); dall'altro, la maggioranza delle imprese familiari è costituita da micro e piccole imprese. Analizzando le imprese familiari in un contesto più ampio come quello Europeo notiamo come l'Italia risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.²⁸ Le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, sono italiane e tra queste, – Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) – sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio. Mettendo in relazione imprese familiari e settori di attività, ci rendiamo conto come in un campione esteso come quello europeo, si può affermare la tendenza del *family business* ad essere maggiormente presente in settori “*labour intensive*” piuttosto che “*capital intensive*”, in settori cioè, che richiedono minori investimenti in sviluppo tecnologico, che preferiscono strategie “sicure” e meno rischiose, che assicurino comunque un livello competitivo di servizi al cliente. Risulta da subito evidente come le imprese familiari rivestano un ruolo cruciale nella modernizzazione delle economie avanzate. In particolare, la capacità della famiglia di fornire spirito imprenditoriale è riconosciuta come un fattore fondamentale per lo sviluppo del capitalismo occidentale. L'impresa familiare resta, infatti, un punto di rilievo costante nell'universalità di imprese presenti in diversi paesi, assumendo tuttavia caratteristiche e dimensioni differenti. In uno studio condotto da KPMG AIDAF in collaborazione con l'*European Family Business*(EFB) nel 2019, su 1.613 imprenditori e manager di imprese provenienti da 27 paesi Europei i risultati emersi sono incoraggianti e dimostrano che le imprese familiari Europee rimangono ottimiste in merito al futuro delle loro imprese e delle loro famiglie, anche in un periodo caratterizzato da crescenti instabilità sia economiche sia geopolitiche. Si analizza come per rispondere al contesto in continua evoluzione, oggi le imprese familiari si focalizzano su innovazione, formazione delle risorse umane e diversificazione del business. Anche il tema della sostenibilità sta assumendo un'importanza crescente per molte imprese familiari²⁹ a livello europeo. Questi risultati dimostrano la volontà delle imprese familiari di mantenere il proprio posizionamento e di rimanere competitive a livello globale, adattandosi allo scenario in costante trasformazione. Le imprese familiari europee e nel loro insieme costituiscono un gruppo

²⁸ AIDAF, <https://www.aidaf.it/aidaf/>

²⁹ AIDAF *op. cit.*

ampio e variegato, che va dalle piccole attività locali a grandi realtà imprenditoriali attive a livello globale. Inoltre, un'ulteriore analisi³⁰ ci dimostra che le imprese familiari hanno un'ottima capacità di gestire le proprie finanze. La maggior parte di queste imprese preferisce affidarsi all'autofinanziamento e all'utilizzo delle riserve di utili accumulate. Elemento che conferma come le imprese familiari tendano ad essere meno propense al rischio e siano capaci di pensare e pianificare nel lungo termine. L'avversione nei confronti del mercato dei capitali diminuisce con l'aumentare delle dimensioni dell'azienda. Mentre più di tre quarti degli imprenditori di imprese familiari con meno di 250 dipendenti non manifestano interesse nei confronti del mercato dei capitali solo il 66% degli imprenditori di aziende con più di 1.000 dipendenti la pensa allo stesso modo. La seguente tabella, da me costruita, evidenzia i vari sistemi di finanziamento delle PMI familiari raffrontando i dati europei con quelli italiani.

| | EUROPA | ITALIA |
|--|---------------|---------------|
| FINANZIAMENTI BANCARI (DEBITO) | 41% | 27% |
| REINVESTIMENTO DEGLI UTILI | 49% | 60% |
| APPORTO DI CAPITALE PERSONALE/FAMILIARE | 31% | 26% |
| APPORTO DI CAPITALE E PRESTITI DA PARTNER ESTERI | 18% | 21% |
| MERCATO DEI CAPITALI (OPA/BOND) | 8% | 4% |
| PARTNERSHIP INDUSTRIALI | 26% | 33% |

TABELLA 3: I sistemi di finanziamento delle PMI familiari europee ed italiane; Fonte: *Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019*

Temi di riferimento alquanto dibattuti nello scenario europeo dalle imprese familiari³¹ sembrano principalmente tre: il primo è l'innovazione -infatti- una delle principali sfide per queste tipologie di imprese è lo sviluppo di competenze dei propri dipendenti, per riuscire a crescere in un contesto in continua evoluzione come quello attuale. La capacità di adattamento a scenari in continua evoluzione è un elemento distintivo di molte imprese familiari, che da diverse generazioni affrontano i cambiamenti economici e sociali. La capacità di adattamento è uno degli elementi su cui si basa, e si baserà in futuro, il vantaggio competitivo delle imprese

³⁰ KPMG AIDAF in collaborazione con *l'European Family Business*(EFB), 2019

³¹ KPMG AIDAF in collaborazione con *l'European Family Business*(EFB), 2019

familiari europee. Le nuove generazioni sono più consapevoli dell'importanza dell'innovazione, soprattutto quella digitale, per accedere a nuove opportunità di crescita nello scenario attuale. Le imprese familiari di qualsiasi dimensione guardano con interesse al futuro e sono consapevoli che per sostenere la crescita nel lungo termine è necessario focalizzarsi sull'innovazione e la sostenibilità. Quest'ultima è un tema fondamentale per le imprese familiari europee dal momento che queste sono molto orgogliose della loro capacità di contribuire al benessere della comunità nella quale sono inserite e sono molto attente alla loro reputazione. Esse riconoscono che la sostenibilità è un fattore fondamentale per attrarre e trattenere i giovani talenti.³² Secondo elemento cruciale per queste tipologie di imprese a livello europeo è sicuramente il trasferimento della gestione ad un familiare che comporta una rilevanza molto importante soprattutto nelle PMI, poiché, quando la dimensione aziendale cresce e lo scenario competitivo diventa più complesso, affidare la leadership a persone esterne alla famiglia può rivelarsi una scelta corretta. Il trasferimento della proprietà e della gestione dell'impresa familiare alla nuova generazione può causare discussioni all'interno della famiglia e tutte le decisioni devono sempre tenere in considerazione sia gli interessi del business, sia quelli della famiglia stessa. Questo è uno dei motivi per cui alcuni imprenditori cercano di rimandare il passaggio generazionale fino all'ultimo. Si evince che, con la crescita dell'azienda e in un ambiente imprenditoriale sempre più complesso, le famiglie iniziano a riconoscere la necessità di una leadership gestionale più forte, anche composta da figure esterne alla famiglia stessa. Infine il terzo elemento, alquanto dibattuto, riguarda il contesto normativo: le imprese familiari guardano con attenzione alle politiche in tema di trasparenza fiscale e alle modifiche della normativa sulle società di revisione; fattori questi che potrebbero avere impatti significativi sul business. Ad esempio il 2019 è stato un anno caratterizzato dalle turbolenze legate alla *Brexit* e questo ha causato preoccupazioni crescenti tra le imprese familiari britanniche. L'incertezza politica è stata fonte di grande preoccupazione per le imprese familiari del Regno Unito e non solo. In Italia, invece, solo una piccola parte delle aziende familiari è preoccupata per l'incertezza politica. Gli imprenditori italiani, evidentemente, sono ormai abituati a convivere con la complessa situazione politica del nostro Paese e non ritengono che questa possa avere una diretta influenza sul loro business³³.

³² *Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019*

³³ *Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019*

1.2 LA GOVERNANCE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.2.1 LA GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI

Governance o *corporate governance* - in italiano, “governo d’impresa” - è il termine che definisce il sistema con cui le imprese sono dirette e controllate: esprime l’essenza organizzativa che c’è in ciascuna azienda e rappresenta – per qualsiasi impresa - un elemento imprescindibile per il suo buon funzionamento³⁴.

Governance è quindi un termine convenzionale e di sintesi, che esprime un concetto banale ma fondamentale. Secondo una parte della dottrina³⁵, ogni azienda deve costruire la sua *governance*, in quanto non esiste un’entità - qualunque sia la sua dimensione - che possa funzionare e durare nel medio lungo termine, senza essere adeguatamente diretta e controllata. Il tipo più comune di *governance* aziendale a livello mondiale è quella familiare.³⁶ Nell’impresa familiare il governo spetta ai membri della famiglia che sono coinvolti nell’attività, e spesso per tale ragione essa viene considerata più come un affare di famiglia che un *business* che coinvolge molti altri attori. Le particolari caratteristiche dell’istituto familiare fanno sì che tutte le questioni inerenti la *corporate governance* spesso vengano prese in delega dalla figura dell’imprenditore, mentre per le decisioni strategiche e di gestione si ricorre ad assemblee di famiglia, evitando così procedure ed organi formali, sia per quanto riguarda la gestione dell’attività che il relativo controllo, nel caso non si tratti di società di capitali. Il contemperamento degli interessi delle persone che compongono il nucleo familiare non è sempre agevole, in quanto i processi decisionali non consistono solo in scelte che avranno conseguenze, positive o negative che siano, su singoli individui, bensì sull’intera famiglia³⁷.

Non è dunque possibile identificare un singolo modello di *governance* per le imprese familiari, in quanto questo spesso dipende dalla composizione e dalle caratteristiche dell’assetto proprietario, che a sua volta può essere definito in base a tre tipologie di fattori che incidono sulla proprietà: il suo grado di concentrazione, ovvero in che misura sono distribuite le quote azionarie oppure quanti sono i proprietari; la tipologia dei proprietari, ovvero se essi sono parte della famiglia o se sono esterni; il ruolo dell’assetto proprietario nelle decisioni dell’impresa, ovvero se nelle scelte strategiche i proprietari familiari considerano l’impresa prevalentemente come un affare di famiglia.

Le imprese familiari risultano caratterizzate da un assetto proprietario poco disponibile all’apertura verso nuovi soci extra-familiare, il che comporta come conseguenza l’assegnazione di incarichi manageriali e

³⁴ Non sembra superfluo rilevare che il concetto di *corporate governance* ha origini anglosassoni. I primi principi furono pubblicati negli anni 30 del secolo scorso dopo il crollo della borsa del 1929; si osservava un divario tra gli interessi degli azionisti e quelli del *management*. Con la nascita delle società internazionali dopo la seconda guerra mondiale, le idee di *corporate governance* si sono diffuse sempre più negli Stati Uniti e il numero di pubblicazioni è aumentato. A partire dagli anni 70 le direzioni aziendali si impegnarono sempre più a rispettare tali principi, anche al di là delle norme giuridicamente vincolanti. Il termine si è diffuso a livello internazionale solo negli anni 90, quando fu utilizzato nei report delle imprese per descrivere l’attuazione pratica di una buona gestione ambientale. In Italia, invece, il concetto di *corporate governance* ha acquisito importanza formale solo nel 1999 con la costituzione del “Comitato per la *Corporate Governance* delle società quotate www.ionos.it;

³⁵ BIGNAMI E.M., *La governance delle PMI*, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.61(4), 2018;

³⁶ MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of international business studies, Vol. 50 (2), pag 758-782, 2019

³⁷ AIROLDI G., BRUNETTI G., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, pag .70 e ss., 2008

dirigenziali esclusivamente ai membri della famiglia, escludendo così la meritocrazia nell'assegnazioni di tali posizioni all'interno dell'impresa. Solitamente l'assetto istituzionale di un'impresa familiare risulta essere piuttosto stabile nel tempo, fino a quando intervengono eventi di discontinuità, quali possono essere la cessione di una parte delle quote azionarie o, soprattutto, la successione generazionale.

Quando si parla di *family governance* ricorre, spesso, la casistica in cui vi è l'accentramento della proprietà, della gestione e del controllo nell'unica figura dell'imprenditore, mentre a variare è il grado con cui la proprietà esercita il controllo, a seconda del contesto istituzionale in cui è situata l'impresa. Questo sistema di *governance* genera alcune tendenze comportamentali nel perseguimento della *performance* da parte delle imprese familiari, in particolare: parsimonia nella gestione e nell'assunzione di decisioni strategiche, in quanto il capitale di rischio è di provenienza familiare, e in genere vi è una maggiore prudenza quando l'attività va ad incidere sul benessere personale; una tendenza al personalismo, intesa appunto come unificazione della proprietà, del controllo, e di conseguenza dell'autorità in un'unica figura. Ogni processo infatti viene gestito direttamente dall'imprenditore o dalla famiglia, e questo consente di elaborare e incorporare la propria *vision* nel *business*.

1.2.2 L' INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI

Tema correlato alla *governance* è l'internazionalizzazione, un fenomeno di natura composita, che non si riduce alla sfera degli scambi e delle transazioni economiche, ma che abbraccia gli ambiti della politica, della società, della cultura. Parlare di processi di internazionalizzazione delle imprese significa infatti toccare una tematica al contempo antica ed attuale. Antica, perché con l'avvio di questi processi - che risalgono ad epoche ben anteriori a quella della rivoluzione industriale e che si realizzano per molto tempo in ottica prevalentemente mercantile - prendono forma gli stessi sistemi economici capitalistici moderni, che si sviluppano attorno a flussi di merci e di capitali capaci di attraversare anche il più impermeabile confine nazionale. Attuale, perché questi processi - che proseguono oggi inesorabili e con dimensioni crescenti (come vedremo più avanti) - si sono di recente trasformati in un motore estremamente potente di integrazione e al contempo di cambiamento della nostra Società, alimentando quel fenomeno pervasivo che molti hanno definito "globalizzazione"³⁸. In campo economico, il tema dell'internazionalizzazione delle imprese è stato affrontato entro diverse prospettive ed angolazioni (dall'economia internazionale, al marketing, dall' *international business*, alla strategia aziendale e all'economia d'impresa). Indipendentemente dalla prospettiva adottata, gli interrogativi con cui gli studiosi si accostano a questo tema sono essenzialmente gli stessi: 1. per quali motivi un'impresa si internazionalizza? 2. quali sono le modalità possibili dell'internazionalizzazione? 3. quali sono le strategie più

³⁸ NANUT V., TRACOGNA A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Sinergie, Vol.21(60), pag. 11-34, 2003

adatte per operare sui mercati internazionali? Orbene, anche le imprese di dimensione minore partecipano ai processi di internazionalizzazione, favorite dall'estensione geografica internazionale delle "nicchie" di mercato e dall'organizzazione internazionale dei processi produttivi. Va sottolineato che rispetto al totale delle micro e piccole imprese, la quota di quelle operanti a livello internazionale rimane modesta, anche nei paesi sviluppati e soprattutto in quelli caratterizzati da sistemi imprenditoriali più ampi³⁹. L'analisi relativa alle determinanti e alle conseguenze del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane costituisce uno dei più rilevanti temi di discussione nell'ambito del dibattito relativo alle scelte di politica industriale ed economica del Paese⁴⁰. Dato il contesto profondamente globalizzato con cui le imprese moderne sono chiamate a rapportarsi, l'internazionalizzazione risulta essere un percorso sempre più inevitabile per molte realtà industriali, anche di piccola e media dimensione. Data la complessità del processo di espansione internazionale e le molte forme in cui questo si può articolare, non esiste una definizione univocamente accettata di internazionalizzazione. Passiamo in rassegna quindi tre successive definizioni che pongono l'accento su diversi aspetti concettuali. Si definisce⁴¹ l'espansione estera dell'impresa come "processo di accrescimento del coinvolgimento nelle operazioni internazionali", quindi l'internazionalizzazione viene vista come il progredire verso un continuo coinvolgimento in paesi differenti da quello di origine. Alcuni anni più tardi, si parla⁴² di "processo volto ad adattare l'impresa (strategia, struttura, risorse ecc.) all'ambiente internazionale". Più recentemente, si è definito⁴³ l'internazionalizzazione come "processo di integrazione dell'impresa nelle attività economiche internazionali", quindi l'impresa mette in atto un processo di internazionalizzazione aumentando le connessioni con il contesto internazionale, con il mercato e con attori quali altre imprese, istituzioni e soggetti pubblici. La crescente globalizzazione delle attività d'impresa ha dato vita a diverse teorie volte a determinare i presupposti e le modalità dell'internazionalizzazione delle imprese. Tra queste sono tre le più citate e condivise in letteratura. Seguendo un approccio di sintesi tra le teorie macro e micro economiche dell'internazionalizzazione d'impresa, *l'eclectic paradigm theory*, o OLI model⁴⁴, lega il grado e la modalità di ingresso nei mercati esteri alla configurazione di tre vantaggi: *ownership, location e internalization*. Il primo fa riferimento ai vantaggi competitivi che l'azienda possiede in termini di risorse, tangibili o intangibili che siano. Il secondo fa riferimento a caratteristiche distintive che determinate risorse possono ricoprire in determinati mercati. Il terzo fa riferimento ai vantaggi derivanti dallo svolgere dall'interno attività per le quali ci si rivolgeva al mercato. Dopo un accurata analisi di tale paradigma, l'impresa sarà in grado di scegliere la

³⁹ CAROLI M., , *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Vol.1, pag. 432, 2007

⁴⁰ MAJOCCHI A., *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanza strategiche e join venture: i risultati di un'analisi empirica*, www.impresaprogetto.it, 2010

⁴¹ WELCH L.S., LOUSTARINEN R., *Internationalization: evolution of a concept*, Journal of general management, Vol.14(2), pag. 34-35, 1988

⁴² CALOF J., BEAMISH P.W., *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*, International business review, Vol.4(2), pag. 115-131, 1995

⁴³ MATHEWS J., *Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization*. Asia Pacific Journal Management, Vol.23(1), pag. 5-27, 2006

⁴⁴ DUNNING J.H., *Location and multinational enterprise: a neglected factor?*, Journal of international business Studies, Vol. 40(1), pag. 5-19, 2009

modalità di internazionalizzazione più efficiente (*export, licensing, IDE*) e il paese target. La seconda teoria è nata negli anni '70 e '80 e si è affermata come una delle teorie tuttora dominanti relativamente alla modalità in cui si concretizza l'espansione internazionale dell'impresa; si tratta della cosiddetta "*Stage Theory*". Il concetto generale si basa sull'assunto che le aziende svolgono la loro attività internamente al paese di origine, mirando alla vendita dei loro prodotti o servizi nel mercato interno; solo successivamente verrà messo in atto un lento processo graduale di apertura all'estero. L'"Uppsala Model", sviluppato dalla Scuola Scandinava da autori⁴⁵ e è uno dei principali contributi teorici riguardanti la *stage theory*. In base a questo modello, l'impresa avvia le sue attività estere con un modesto impiego di risorse in aree geograficamente e culturalmente vicine a quella di origine; nel tempo, rafforza e estende le sue attività estere sulla base dei risultati progressivamente raggiunti. Secondo questi autori, il processo di internazionalizzazione procede in senso espansivo, generando ed essendo alimentato allo stesso tempo da un progressivo aumento delle risorse impiegate e dal livello di conoscenza internazionale maturato dall'azienda. In questo modello viene data grande importanza alla conoscenza, in particolare a quella *experiential knowledge*⁴⁶ che può essere acquisita solo attraverso l'esperienza personale e che permette all'azienda di acquisire una sempre maggiore comprensione dei mercati esteri e delle pratiche di business internazionali. Proprio questo tipo di conoscenza è considerato un driver fondamentale dell'espansione internazionale. In fine analizziamo una teoria in pieno contrasto con la *stage theory*. Negli ultimi anni, si è fortemente diffuso il fenomeno delle aziende cosiddette *born global*⁴⁷; aziende, generalmente di piccole o medie dimensioni, che fin dall'inizio della propria attività operano in un contesto internazionale. Da un lato, la nascita di nicchie di mercato globali e l'evoluzione delle tecnologie, che rendono possibili produzioni su piccola scala di componenti complesse, permettono di ampliare il mercato di sbocco di prodotti e servizi specializzati; dall'altro, lo sviluppo dei mezzi di comunicazione e dei trasporti ha permesso di ridurre enormemente i costi di transazione e logistici legati al commercio internazionale. Questi cambiamenti rappresentano le principali forze esterne che favoriscono il fenomeno delle imprese *born global*. Secondo la spiegazione tradizionale, si tratta spesso di aziende ad alto contenuto tecnologico guidate da giovani imprenditori; ed è proprio la figura dell'imprenditore ad essere utilizzata sempre più di frequente per spiegare l'attitudine globale di questo tipo di imprese. Una spiegazione alternativa ritrova l'efficacia e la nascita di tali aziende nel *business model* innovativo: strategie di nicchia che non richiedono adattamenti, costi di trasporto bassi e consumatori omogenei. In conclusione possiamo definire *born global* imprese che fin da subito esportano il loro prodotto, riescono a raggiungere un elevato grado di esportazioni nei primi anni, aumentano il loro fatturato del 25% nei primi tre anni, e vendono in un numero significativo di paesi fin da subito. Indipendentemente dalla teoria di riferimento, OLI Model, *stage theory* o *born global*, le imprese hanno

⁴⁵ JOHANSSON J., VAHLNEJ., *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal international business, Vol.11(83), pag. 23-32, 1977; FORSGREN M., *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, International business review, Vol.11(3), pag. 257-277, 2002

⁴⁶ JOHANSSON J., VAHLNE J., *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal international business, Vol.11(3), pag. 23-32, 1977

⁴⁷ RENNIE M.W., *Global Competitiveness: Born Global*, McKinsey Quarterly, Vol.4(1), pag. 45-52, 1993;

a disposizione diverse modalità di ingresso nei mercati esteri, caratterizzate da un livello di coinvolgimento, complessità e investimento crescenti: accordi strategici, *joint venture* e l'investimento diretto estero (IDE) che si concretizza nella costituzione ex-novo di una società nel mercato estero (*greenfield*) o nell'acquisizione di una società operante nel Paese target (*brownfield*). Indipendentemente dalla strategia di internazionalizzazione messa in atto dalle imprese, gli studiosi di *international business*⁴⁸ hanno riscontrato una serie di vantaggi: diversificazione del rischio, poiché permette di ridurre la fluttuazione delle entrate attraverso investimenti in paesi diversi. Consente di far fronte ad un calo della domanda interna attraverso il commercio con mercati esteri in cui l'andamento dei consumi è in crescita. Aumento del potere contrattuale nei confronti di fornitori, distributori e clienti, che aiuta a ridurre i costi e aumentare le entrate. L'impresa internazionalizzata ha infatti maggiore possibilità di rivolgersi a controparti estere, limitando la propria dipendenza da fornitori, distributori e clienti del paese di appartenenza. Sfruttamento di economie di scala e di raggio d'azione; attraverso l'aumento della quantità prodotta, l'utilizzo di fattori produttivi inutilizzati, l'ampliamento del mercato di sbocco dei prodotti esistenti, la "rivitalizzazione" di linee di prodotto in fase di obsolescenza nel mercato interno. Generazione di economie di apprendimento; attraverso l'aumento della produzione cumulata e/o l'accesso a conoscenze e tecnologie presenti nei mercati esteri.

1.2.3 IL LEGAME TRA LA GOVERNANCE FAMILIARE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le caratteristiche specifiche della *governance* familiare, ossia la sua peculiare cultura organizzativa e le sue pratiche manageriali, fondate sulla simbiosi tra famiglia e impresa, sono fattori intangibili che vanno considerati nell'analisi dei processi d'internazionalizzazione, in quanto influenzano il modo in cui l'impresa definisce e persegue le sue strategie.

Da uno studio⁴⁹ emerge che *team* manageriali con *governance* familiare hanno maggiore coesione e visione strategica condivisa e, al tempo stesso, minore conflittualità rispetto a *team* manageriali che non presentano una *governance* familiare. E' stato evidenziato che le imprese familiari si caratterizzano per una maggiore stabilità della cultura organizzativa⁵⁰ e tendono a perseguire strategie difensive, che enfatizzano l'efficienza e

⁴⁸ GOMEZ-MEJIA L.R., MAKRI M., KINTANA M.L., *Diversification Decisions In Family Controlled Firms*, Journal of management studies, Vol.47(2), pag. 223-252, 2007; OESTERLE M.J., RICHTA H.N., FISCH J.H., *The Influence Of Ownership Structure On Internationalization*, International business review, Vol.22(1), pag. 187-201, 2013

⁴⁹ ENSLEY M.D., PEARSON A.W., *An exploratory comparison of behavioral dynamic of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus*, Entrepreneurship theory and practice, Vol.29(3), pag. 267-284, 2005

⁵⁰ DE VRIES K., *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*, Organizational Dynamics, Vol.21(3), pag. 59-71, 1993

la conservazione⁵¹, mentre imprese non familiari e senza un controllo “parentale” del management sono più propense a cogliere innovazioni ed esplorare nuovi campi⁵².

Tra i tratti distintivi delle imprese basate su una *governance* familiare rientra, dunque, anche un atteggiamento di avversione al rischio, il quale può impedire di cogliere opportunità imprenditoriali con maggiore aggressività e gioca un ruolo nel mancato perseguimento di strategie di crescita all'estero. Alcuni studi supportano la visione secondo cui il prevalere di un orientamento strategico⁵³ basato sulla conservazione, sulla continuità e sull'obiettivo di mantenere l'indipendenza e il controllo aziendale renderebbero le imprese familiari meno orientate a ricercare opportunità di espansione all'estero. Per tali ragioni, il livello d'internazionalizzazione delle imprese con *governance* familiari dovrebbe risultare più basso rispetto ad altri contesti aziendali. Non mancano, però, analisi di tutt'altro segno. Basandosi su un'analisi condotta su 490 imprese manifatturiere statunitensi, si rileva⁵⁴ che la proprietà familiare dell'impresa e i suoi sistemi di *governance*, basati sul coinvolgimento dei membri della famiglia nella gestione, sono positivamente correlati all'internazionalizzazione.

Nel complesso, le ricerche svolte mettono in luce che la *governance* familiare dell'impresa non è un elemento influente ai fini del processo d'internazionalizzazione. Sebbene non manchino risultati controversi, tende a prevalere la tesi secondo cui la natura familiare dell'impresa si rifletta in un accentuato focus sulla difesa delle posizioni di mercato attuali anziché sulla crescita internazionale.

Se, da un lato, nelle piccole e medie imprese familiari il patrimonio di conoscenze è talvolta molto elevato in termini tecnico-industriali e commerciali, dall'altro è frequente il caso in cui vi sia carenza cultura manageriale, dovuta alla difficoltà di ingresso di terzi esterni alla famiglia nel management. Il bisogno di far crescere il business genera un processo di delega e rende necessario il coinvolgimento di manager esterni per completare il portafoglio di competenze presenti in azienda, in modo coerente con le necessità imposte dalla crescita. Delegare e, conseguentemente, dotarsi di una struttura manageriale di alto profilo rappresenta un passaggio necessario per far fronte efficacemente alla complessità derivante dall'espansione dell'impresa nei mercati esteri e dall'esigenza di confrontarsi con una pluralità di contesti competitivi. Tuttavia, gli imprenditori si mostrano spesso riluttanti ad effettuare cambiamenti nella struttura organizzativa e nei sistemi di gestione che favoriscano il decentramento del processo decisionale e il reclutamento di professionisti qualificati⁵⁵. I proprietari o i membri della famiglia tendono a posticipare questo processo per la paura di perdere il controllo o più comunemente perché temono la difficoltà per i familiari di adattarsi ad un nuovo modello di rapporto

⁵¹ CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P., *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29(5), pag. 555- 576, 2005

⁵² CERRATO D., PIVA M.C., *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana working paper, Vol.2, pag 473-486 , 2007;

⁵³ CODA V., *L'orientamento strategico delle imprese*, Utet, pag. 255 e ss., 1988

⁵⁴ ZAHRA S.A., *International expansion of us manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of business venturing, Vol.18(4), pag. 495-512, 2003

⁵⁵ VELLI R., *Difficoltà di delega e potenzialità di crescita nelle PMI*, Economia e management, Vol. 2, pag. 101-121, 2005

con l'impresa. Una conseguenza di questo comportamento è un rallentamento nel processo di managerializzazione.

Proprio la disponibilità di manager in grado di guidare l'azienda sui mercati esteri può essere vista come un "collo di bottiglia"⁵⁶ rispetto alla realizzazione di processi estesi d'internazionalizzazione. Per queste ragioni una *governance* familiare può essere motivo di mancata espansione internazionale o, comunque, di un limitato sfruttamento delle potenzialità di sviluppo sui mercati esteri⁵⁷. Come affermano degli autori una *governance* familiare è negativamente correlata all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese⁵⁸.

Con il crescere del *commitment* dell'impresa verso i mercati esteri e della complessità dei processi di sviluppo internazionale realizzati, cresce anche il numero di persone che all'interno dell'impresa sono destinati a gestire le attività internazionali (contatti con clienti e fornitori, gestione di filiali commerciali e produttive, etc). Emerge, perciò, in misura maggiore, l'esigenza di disporre di risorse umane qualificate, di figure professionali dotate del bagaglio di competenze necessarie a gestire con successo un processo di crescita internazionale.

Le conoscenze ed abilità delle persone sono strettamente legate alla formazione ricevuta⁵⁹. Alcuni studiosi⁶⁰ evidenziano che c'è una relazione positiva tra livello di formazione del top management team e internazionalizzazione. Una formazione di più alto livello si associa a maggiori conoscenze, utili per la gestione di processi decisionali complessi, come quelli all'analisi dell'ambiente internazionale e alla capacità di rispondere efficacemente ad esso. Inoltre, al di là delle competenze tecniche acquisite, la formazione può creare l'opportunità di conoscere contesti nuovi e di avere contatti con persone diverse e, quindi, tende a favorire una maggiore apertura al cambiamento⁶¹. Se, da un lato, anche quando la piccola e media impresa si sviluppa sul mercato internazionale, la centralità del ruolo dell'imprenditore nel definire le strategie e nell'orientare i percorsi di crescita aziendale non viene meno⁶², dall'altro emerge con maggiore forza, proprio in virtù della complessità legata ai processi di espansione internazionale, l'esigenza di uno sviluppo organizzativo, nella direzione di valorizzare nuove competenze e ruoli all'interno dell'organizzazione. In

⁵⁶ SPIGARELLI F., *I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano*, Economia e management, Vol. 3, pag. 57-78, 2003

⁵⁷ CARNEVALE MAFFE' C.A., VENZIN M., *Sfide e line guida per la crescita internazionale delle imprese familiari*, Economia e management, Vol.5, pag 6-7, 2005

⁵⁸ CERRATO D., PIVA M.C., *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana working paper, Vol.2, 2007; MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of International Business Studies, Vol.50(2), pag. 758-782, 2019; osservano che i risultati degli studi empirici sull'impatto della *governance* familiare sull'internazionalizzazione sono contrastanti. Alcuni studi qualitativi hanno dimostrato che le PMI a conduzione familiare mostrano una bassa propensione a vendere all'estero (ad esempio GRAVES C. e THOMAS J., *Internationalization of Australian Family Businesses: a Managerial Capabilities Perspective*, Family Business Review, Vol. 19(3), pag. 207-224, 2006

⁵⁹ HAMBRICK D.C., MASON T.A., *Upper echelons: the organization as a reflection of its the top managers*, The academy of management review, Vol.9(2), pag. 193- 206, 1984

⁶⁰ TIHANYI L., ELLSTRAND A.E., DAILY C.M., DALTON D.R., *Composition of the top management team and firm international diversification*, Journal of management, Vol.26(6), pag. 1156-1177, 2000

⁶¹ WIERSEMA M.F., BANTEL K.A., *Top management team demography and corporate strategic change*, Academy of management journal, Vol.35(1), pag. 91-121, 1992; SANCHEZ E., PLA BARBER J., HÉBERT L., *Strategic variables that influence entry mode choice in service firms*, Journal of international Marketing, Vol.15(1), pag. 67-91, 2007;

⁶² LAMB P.W., LIESCH P.W., *The internationalization process of the smaller firm: Reframing the relationship between market commitment*, Management international review, Vol.42 (1), pag. 7-26, 2002; KNIGHT G.A., *Entrepreneurship and strategy in International SME*, Journal of international of Management, Vol.7(3), pag. 155-171, 2001

ottica *resource-based*, sono le risorse e competenze presenti nell'impresa ad indirizzarne e determinarne i percorsi di sviluppo. In particolare, il perseguimento di strategie di sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese porta in primo piano il ruolo del capitale umano⁶³, il quale è positivamente correlato all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese⁶⁴.

Dall'analisi condotta dall'Area studi di Capitalia nell'ambito dell'attività dell'osservatorio delle piccole e medie imprese, svolta nel 2003, su un campione di 1324 imprese manifatturiere italiane con un numero di dipendenti non superiore a 250, si evince che la presenza di soggetti esterni nella compagine sociale è correlata positivamente all'internazionalizzazione delle PMI⁶⁵.

1.3 LE PRINCIPALI STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La letteratura afferma che la gestione familiare scoraggia l'internazionalizzazione. Se questa è la regola l'eccezione è costituita dal mercato di nicchia globale che nel contesto economico attuale si distingue nettamente dal mercato di massa.

Le caratteristiche principali dei richiamati mercati costituiscono oggetto dei paragrafi seguenti.

1.3.1 LE NICCHIE GLOBALI

Le PMI affrontano la crescente globalizzazione ed agiscono nel contesto internazionale seguendo percorsi diversi internazionalizzazione. Particolare rilevanza assumono il mercato di nicchia ed, altresì, il mercato di massa, i quali differiscono principalmente per la dimensione.

Più nel dettaglio, il marketing di nicchia e il marketing di massa rappresentano le migliori strategie di marketing implementate dai marketer al momento. Operare all'interno di un mercato di nicchia significa attuare una strategia di marketing che si concentra su un sottoinsieme -mercato relativamente piccolo- dell'insieme costituito dal mercato in generale. Non sembra superfluo rilevare che l'opinione prevalente tra gli studiosi dell'internazionalizzazione delle imprese familiari è che la gestione familiare scoraggia l'internazionalizzazione⁶⁶. Questo perché si dice che la vendita richieda manager più specializzati e più risorse rispetto alla vendita in patria, eppure le imprese familiari non sono disposte a reclutare manager non familiari con le competenze internazionali richieste e a diluire il controllo all'estero per ottenere i finanziamenti necessari. Ipotizziamo che questo argomento trascuri la possibilità che i manager delle PMI a conduzione

⁶³ CAROLI M., LIPPARINI A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, 2002

⁶⁴ CAROLI M., LIPPARINI A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, 2002

⁶⁵ Area studi di Capitalia, Mediobanca, 2003

⁶⁶ MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of international business studies, Vol.50(2), pag. 758-782, 2019

familiare scelgano modelli di business che minimizzino i limiti sopra menzionati e sfruttino i punti di forza della *governance* familiare. Orbene, la vendita di prodotti all' interno del mercato di nicchia consente alle PMI a conduzione familiare di internazionalizzarsi senza i manager cosmopoliti e gli elevati investimenti, pertanto il modello di business di nicchia globale richiede un orizzonte temporale lungo e un alto livello di capitale sociale che una PMI familiare può fornire. Gli acquirenti all'interno di nicchie globali presenteranno gusti omogenei e una curva di domanda più anelastica rispetto ai prezzi. Tutto ciò permette alle PMI familiari di non adattare il loro prodotto per ciascun paese di destinazione e potranno quindi anche non localizzarsi in un determinato territorio prestabilito, ma semplicemente potranno servirlo attraverso le esportazioni. Da una prima analisi di questa tipologia di strategia subito possiamo comprendere, che ben si rispecchia con tutto ciò che le PMI familiari cercano, e soprattutto come una buona struttura di tale *business* permette di colmare il gap con altre tipologie di imprese sopra citate. L'analisi⁶⁷ consente di stabilire che le imprese che seguono modelli di business di nicchia globali alla fine tenderanno ad essere più internazionalizzate di quelle che non lo fanno. I prodotti di nicchia sono prodotti unici che soddisfano esigenze specializzate e gusti particolari. L'unicità di tale prodotto va riscontrata nella tecnologia avanzata, al design artistico e la lavorazione di alta qualità (ex: *made in Italy*). I prodotti con tali caratteristiche sono generalmente costosi e sono rivolti ad un gruppo di clienti ben specifico in tutto il mondo. Possiamo anche notare che i prodotti di nicchia di alta qualità hanno pochi sostituti quindi la loro richiesta è molto anelastica, quindi i consumatori saranno disposti ad assorbirsi i costi di spedizione, questo permette a tali tipologie di aziende di riuscire ad esportare dalla propria sede principale senza la necessità di impianti in paesi esteri, che sono costosi da allestire e devono essere gestiti da personale con competenze interculturali. Ci rendiamo subito conto di come non siano necessarie competenze specifiche del paese in cui si va a vendere il prodotto e risorse da acquisire da fonti esterne, al contrario del mercato di massa. In conclusione definiamo delle caratteristiche tipiche delle nicchie globali con l'aiuto di uno studio⁶⁸. I prodotti e i servizi venduti in questa tipologia di mercati, hanno pochi sostituti. Gli acquirenti hanno gusti molto specifici e omogenei e tendono ad essere informati sul prodotto, non è necessario apportare adattamenti al marketing mix internazionale, e possono essere utilizzati mezzi di comunicazione e consegna a basso costo⁶⁹. Successivamente alla definizione di tali caratteristiche uno studioso critica⁷⁰ il quale sosteneva che i manager di aziende che operano in mercati di nicchie globali hanno maggiori probabilità di essere stati istruiti all'estero. Sebbene sia logico aspettarsi che tali manager presentino un background e competenze internazionali per riuscire nell'identificare, persuadere e servire i clienti stranieri, questo trascura il fatto che spesso i venditori di prodotti di nicchia non devono dedicare molto tempo a trovare e perseguire

⁶⁷ MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of international business studies, Vol.50(2), pag. 758-782, 2019

⁶⁸ HENNART J.F., *The accidental Internationalists. A theory of born global*, Entrepreneurship theory and practice, Vol.38(1), pag. 117-135, 2014

⁶⁹ HENNART J.F., *The accidental Internationalists. A theory of born global*, Entrepreneurship theory and practice, Vol.38(1), pag. 117-135, 2014

⁷⁰ EVANGELISTA F., *Qualitative insight into the international new venture creation process*, Journal of international Entrepreneurship, Vol.3(3), pag. 179-198, 2005

clienti stranieri e interagire con loro: i clienti li cercano. Pertanto, le vendite all'estero possono verificarsi anche quando i fondatori dell'azienda non hanno un orientamento, esperienza o istruzione internazionale. Molto spesso le PMI familiari che operano all'interno di nicchie globali rischiano di essere sovrastate da grandi aziende con maggiori risorse. Per difendersi da ciò, tali aziende utilizzano tipicamente due meccanismi di isolamento: migliorano continuamente il loro prodotto per mantenerne l'unicità e stabiliscono solide relazioni con i loro clienti. In conclusione, tra i principali vantaggi di tale mercato possono essere annoverati, innanzitutto un livello poco elevato di concorrenza ed, altresì, un maggiore grado di "fedeltà" all'impresa che facilita la gestione. Tra gli svantaggi, invece, vi è il cd. potenziale di crescita e conseguentemente minori ricavi -rispetto ad un mercato di massa nel quale esiste un numero maggiore di consumatori-.

1.3.2 IL MERCATO DI MASSA

Il mercato di massa non si limita ad un piccolo segmento differenziandosi per tale ragione dal mercato di nicchia; pertanto, obiettivo di tale strategia è raggiungere il più alto numero di consumatori possibile. Le aziende si muovono in ambienti molto instabili e imprevedibili, popolati da numerosi consumatori con comportamenti d'acquisto differenti⁷¹. I prodotti del mercato di massa, a differenza delle nicchie globali, hanno tipicamente dei sostituti quindi l'impresa dovrà espandersi all'estero per convincere i consumatori stranieri ad acquistare i suoi prodotti piuttosto che quelli dei concorrenti. Dovranno poi adattare il marketing mix alle differenze specifiche del paese, ovvero adattare il prodotto, cambiare il prezzo, alterare la promozione e modificare il sistema di distribuzione. Questa è una proposta costosa che limita seriamente le vendite all'estero. In fine, l'ultima sfida per le aziende che vendono all'estero è quella di consegnare il prodotto al cliente. È probabile che i costi di spedizione dei prodotti a clienti geograficamente distanti siano elevati, per questo i fabbricanti di prodotti del mercato di massa generalmente predispongono costosi impianti di produzione estera anziché esportare. Uno studio⁷² che analizza il mercato di massa, prende in considerazione il modello di Uppsala descrivono un processo mediante il quale le aziende che servono il mercato espandono le loro vendite estere all'estero da una base nazionale. L'espansione internazionale è graduale e lenta perché le imprese hanno informazioni insufficienti sulle opportunità e sui rischi nei mercati esteri e perché tali informazioni possono essere acquisite solo facendo affari lì. Con una maggiore esperienza, l'azienda rivaluta le opportunità nel paese estero, e questo porta a un ciclo ascendente di maggiore impegno e maggiori vendite. Anche per tale tipologia di mercato possiamo definire alcune caratteristiche; Il primo compito è l'acquisizione di clienti, i venditori devono scoprire chi sono i loro potenziali clienti. Successivamente bisogna convincere i potenziali clienti ad acquisire quel determinato prodotto o servizio anziché altri e anche illustrargli i vantaggi e le modalità di

⁷¹ MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of international business studies, Vol.50(2), pag. 758-782, 2019

⁷² HENNART J.F., *The accidental Internationalists. A theory of born global*, Entrepreneurship theory and practice, Vol.38(1), pag. 117-135, 2014;

utilizzo, cosa inesistente all'interno delle nicchie globali dove il consumatore già conosce il prodotto o servizio. In alcuni casi, i venditori intraprendono lunghe campagne pubblicitarie per rendere i clienti consapevoli del loro prodotto e per cercare di convincerli ad acquistarlo. Infine, chiudere la vendita richiede meno tempo all'interno di nicchie globali poiché il prodotto o il servizio hanno un prezzo stabilito al contrario del mercato di massa, dove spesso le condizioni di vendita sono raggiunte tramite trattativa. La necessità di adattamenti del marketing mix è un altro fattore importante che influenza il ritmo con cui è possibile aumentare le vendite. In tale tipologia di mercato è più lento poiché il venditore deve adattare il marketing mix a diverse categorie di clienti. Infatti, quando analizziamo il mercato di massa diventa importante prendere in considerazione il marketing, poiché in tale strategia è essenziale soddisfare bisogni e desideri di un grande numero di clienti potenziali⁷³. I manager stanno mettendo in atto strategie in grado di intercettare e soddisfare la domanda di singoli segmenti di mercato, l'obiettivo finale è la segmentazione del mercato: rintracciare segmenti ben precisi per servirli con prodotti e servizi calibrati sulle loro esigenze. In conclusione, tra i principali vantaggi del marketing di massa vanno annoverati ritorni elevati e l'attuazione di economie di scala. Tra gli svantaggi, invece, vi sono elevati costi pubblicitari ed un alto livello di concorrenza. Le seguenti tabelle, di personale elaborazione; fanno riferimento, rispettivamente, al mercato di nicchie globali e quello di massa; in particolare la tabella n. 6 evidenzia i punti di forza e di debolezza dei detti mercati, invece, la tabella n. 7 illustra le principali differenze per punti focali.

| NICCHIE GLOBALI | MERCATO DI MASSA |
|--|---|
| Permette un efficace internazionalizzazione senza l'aiuto di manager cosmopoliti | Sono necessari manager cosmopoliti |
| Non sono necessari elevati investimenti | Richiede investimenti |
| I consumatori presenteranno gusti omogenei | I consumatori sono eterogenei con gusti differenti |
| I consumatori presentano una curva anelastica rispetto ai prezzi | E' necessario adattare il prezzo alle esigenze specifiche del paese |
| Non è necessario localizzarsi in un determinato territorio prestabilito, poiché i consumatori saranno disposti ad assorbirsi i costi di spedizione | E' necessario localizzarsi all'estero per convincere i consumatori stranieri ad acquistare i suoi prodotti piuttosto che quelli dei concorrenti |
| I prodotti di nicchia di alta qualità hanno pochi sostituti quindi la loro richiesta è molto anelastica | I prodotti nel mercato di massa ha molti sostituti |
| I mezzi di comunicazione e consegna sono a basso costo | L'impresa deve adattare il marketing mix a diverse categorie di clienti |

TABELLA 4: Principali caratteristiche mercato di massa e nicchie globali

⁷³ MAJOCCHI A., STRANGE R., *International Diversification. The impact of ownership structure, the market for corporate control and board independence*, Management international review, Vol.52(6), pag. 879-900, 2012

| | NICCHIA GLOBALE | MERCATO DI MASSA |
|--------------------------------------|---|--|
| DEFINIZIONE | Operare in un mercato di nicchia vuol dire concentrarsi su un determinato segmento | Operare in un mercato di massa vuol dire concentrarsi su tutto il mercato |
| CONSUMATORI | Il mercato di nicchi si concentra su un insieme identico di consumatori che rimane a lungo (Consumatori omogenei) | Il mercato di massa si concentra su un gruppo distinto di consumatori molto sensibili al prezzo (Consumatori eterogenei) |
| OBBIETTIVO | Sviluppare un proposta di valore | Aumentare la quota di mercato |
| PUBBLICITA' | Non mette in atto strategie di pubblicità intensa | Cerca di coinvolgere il consumatore con intense strategie pubblicitarie |
| CONCORRENZA | Relativamente bassa | Relativamente alta |
| PROFITTI ED ECONOMIE DI SCALA | Meno profitti e basse economie di scala | Alti profitti e alte economie di scala |

TABELLA 5: Le principali differenze per punti focali

2 LA TIPOLOGIA DI ANALISI ADOTTATA

2.1 SCOPO DELL'ANALISI

Il presente elaborato incentra la propria indagine su due marchi del *made in Italy*, ossia Marinella esponente “di spicco” del mercato di nicchia e Prada che, invece, opera nel mercato di massa. Nel presente capitolo e nel successivo si descrivono le caratteristiche più rilevanti dei *brands*, allo scopo di trarne una conclusione - utilizzando il metodo induttivo- che consenta di comprendere quale strategia di internazionalizzazione sia più efficiente per un'impresa familiare. La disamina si conclude con l'esposizione dei punti di forza e di debolezza dei richiamati mercati.

2.2 METODOLOGIA DI ANALISI ADOTTATA

L'analisi dei dati analizzati è fondata sul metodo induttivo proposto da Eisenhardt⁷⁴, il quale mira a pervenire alla validazione di teorie attraverso l'utilizzo di specifiche domande e dei dati relativi ai casi oggetto di studio. A tal fine seguendo le indicazioni di Eisenhart sono stati raccolti dati da archivi aziendali⁷⁵, mediante interviste⁷⁶, nonché attraverso l'analisi di fonti secondarie⁷⁷. I dati reperiti e analizzati sono sia di natura qualitativa, che quantitativa. Punto di partenza dell'indagine è la definizione della domanda di ricerca, almeno in termini generali, al fine di delineare l'oggetto dell'analisi e per una maggiore comprensione e circoscrizione, in quanto senza un *focus* di ricerca è facile essere sopraffatti dal volume di dati. Mintzberg⁷⁸ ha osservato: che "non importa quanto piccolo sia il nostro campione o quale sia il nostro interesse, abbiamo sempre cercato di entrare in organizzazioni con un obiettivo ben definito, per raccogliere sistematicamente dati specifici". La definizione di una domanda di ricerca permette agli analisti di capire e specificare il tipo di campione a cui rivolgersi e, una volta identificato, il tipo di dati da raccogliere.

⁷⁴ EISENHARDT M.K., *Building Theories from case study research*, The academy of management review, Vol.14(4), pag. 532-550, 1989

⁷⁵ PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018; PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

⁷⁶ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021; Intervista al Dr. Marinella effettuata dal sottoscritto in data 28 aprile 2021

⁷⁷ ANGHILERI P., *Prada un secolo portato bene*, www.giannellachannel.it, 2013; COVIELLO A., *I processi di internazionalizzazione delle imprese minori tra relazioni ed occasionalità. Il caso Marinella*, www.cnr.it, 2009; CRIVELLI G., *La svolta di Prada: ulteriore stretta sul canale wholesale e addio ai saldi*, www.ilsole24ore.com, 2019; DONINI A., *Instabrand, la classifica dei brand italiani su instagram*, www.mlpstudio.it, 2018; IL SOLE 24 ORE, *Prada chiude il 2015 con ricavi stabili a 3,5 miliardi. Diventa negativa la posizione finanziaria netta*, www.ilsole24ore.com, 2016; NAPOLITODAY, *Marinella tra i premiati della 10ma edizione del Premio Liuc "Di padre in figlio"*, www.napolitoday.it, 2021; PRISCO H.D., *La E. Marinella sceglie la bio-sostenibilità*, www.giornaledellazio.it, 2021; SCOZZARI C., *Il caso Prada, ovvero come tanti follower su Instagram possono trasformarsi in più soldi per la società (secondo Credit Suisse)*, Buisness Insider, 2018;

⁷⁸ MINTZBERG H., *An American Strategy of "direct" research*, Administrative science quarterly, Vol. 24(4), pag. 580-589, 1979

Lo specificare a priori alcune variabili da analizzare può aiutare a definire il progetto, e quindi capire cosa serve per l'analisi, sebbene, fino ad oggi, negli studi di costruzione di teorie non è comune individuarle da subito, in quanto la domanda finale cambia spesso durante il processo di ricerca. Il detto approccio potrebbe rilevarsi prezioso in quanto consentirebbe ai ricercatori di valutare i campioni in modo più accurato, e permetterebbe, altresì, di avere una base empirica più solida per la teoria emergente. Pertanto, Eisenhardt consiglia di formulare una domanda di ricerca⁷⁹ - che nel presente lavoro mira a comprendere quale dei mercati analizzati riesce a internazionalizzarsi in maniera più efficace⁸⁰-e possibilmente specificare alcune variabili potenzialmente importanti⁸¹, con qualche riferimento alla letteratura esistente per effettuare dei confronti⁸². Una volta definito il fine ultimo della ricerca diventa importante selezionare il campione, dove cruciale è il concetto di popolazione, che nel presente lavoro risulta essere il mercato della moda italiana, poiché permette di definire l'oggetto di indagine costituito nel caso di specie da E. Marinella e Prada. La popolazione se scelta in modo appropriato permette di cogliere da subito se ci sono o meno limiti per la generazione dei risultati. Successivamente è importante riuscire a reperire dati da analizzare. I ricercatori che sviluppano teorie, attraverso un processo induttivo, combinano tipicamente più metodi di raccolta dei dati: interviste, osservazioni sul campo, analisi di fonti, archivi e così via. L'utilizzo di diverse metodologie di raccolta dei dati fornisce costrutti e ipotesi più sicure e con fondamento.

Di particolare rilievo è la combinazione di dati qualitativi con quelli quantitativi, la combinazione di questo tipo di dati può essere altamente significativa al fine di trarre conclusioni. L'evidenza quantitativa può indicare relazioni che potrebbero non essere rilevanti per il ricercatore, che potrebbero condurlo ad impressioni false, mentre con il supporto di dati qualitativi si può rafforzare il risultato finale. Pertanto, quest'ultima tipologia di dati è utile per comprendere la logica alla base dei risultati rilevati attraverso i dati quantitativi o possono suggerire direttamente una teoria che può poi essere rafforzata da un supporto quantitativo⁸³. Una volta reperiti i dati bisogna analizzarli; frequentemente, emerge una sovrapposizione tra l'analisi e la raccolta dei dati, sostenuta da vari studiosi⁸⁴; le continue note sul campo, una sorta di commento personale, sono un mezzo importante per realizzare questa sovrapposizione. Tali note vengono concepite come un commento in corso di coscienza su ciò che sta accadendo nella ricerca, coinvolgendo sia l'osservazione che l'analisi⁸⁵.

Diventa molto utile scrivere appunti su qualsiasi impressione emerga durante la raccolta o l'analisi dei dati, cioè reagire piuttosto che vagliare tutto ciò che può sembrare importante, perché spesso è difficile sapere cosa sarà o non sarà utile in futuro. La sovrapposizione dell'analisi, qualitativa o quantitativa che sia, con la raccolta dei dati offre al ricercatore massima flessibilità; infatti, una caratteristica chiave del metodo induttivo è la

⁷⁹ Come da me definite nel capitolo 1.1

⁸⁰ Come da me evidenziato nel capitolo 1.1.

⁸¹ Come da me definite nel capitolo 1.3

⁸² Confronto attuato nell'ultimo capitolo

⁸³ JICK T.D., *Mixing Qualitative and Quantitative methods: triangulation in action*, Administrative science, Vol.24(4), pag. 602-611, 1979

⁸⁴ GLASER B.G., STRAUSS A.L., *The discovery in work teams: Toward a new model of group development*, Aldine publishing, 1967

⁸⁵ VAN MAAMEN J., *Tales of the field: on writing ethnography*, University of Chicago, 1988

libertà di apportare modifiche durante il processo di analisi. Questi aggiustamenti emergenti consistono anche nell'aggiunta di nuovi dati per sondare temi di particolare rilevanza che in precedenza non erano emersi, o non erano stati considerati. Questo può portare a modifiche negli strumenti utilizzati durante la raccolta, magari integrando nuove interviste, campioni e così via⁸⁶. Tali aggiustamenti consentono al ricercatore di sondare temi emergenti o di trarre vantaggio da opportunità che si presentano in date situazioni e creano una domanda importante, cioè se sia legittimo o meno alterare e persino aggiungere metodi di raccolta dati durante uno studio. La risposta di Eisenhardt è "sì", perché i ricercatori stanno cercando di comprendere ogni caso nella misura più approfondita possibile in considerazione del fatto che l'obiettivo non è produrre statistiche riassuntive su una serie di dati o osservazioni. Pertanto, se si presenta una nuova opportunità di raccolta dati o se durante la ricerca emerge una nuova linea di pensiero, ha senso trarre vantaggio modificando la raccolta e l'analisi, se è probabile che tale alterazione porti a conclusioni più corrette o se fornisca nuove intuizioni teoriche. Questa flessibilità non è una licenza per non essere sistematici, piuttosto, è un vantaggio per i ricercatori in quanto permette, talvolta, di far emergere nuovi temi per migliorare la teoria risultante. L'analisi dei dati è il cuore della costruzione di teorie, è sia la parte più difficile che quella meno codificata del processo, e molto spesso il numero di dati reperiti non aiuta ad attuare la migliore analisi.

Diventa importante dividere i vari campioni per riuscire a risolvere il problema del numero infinito di dati. L'idea generale è quella di acquisire familiarità con ogni caso specifico come entità a sé stante, in modo da far emergere peculiarità utili per una più facile comprensione ma soprattutto per un più facile confronto con campioni successivi. Infatti nelle pagine seguenti vengono analizzate nell'ordine E. Marinella e Prada, mediante variabili specifiche per il raggiungimento di un adeguato confronto cross-case.

L'approccio consigliato da Eisenhardt consiste nel selezionare variabili da analizzare, quindi cercare somiglianze e differenze per ogni aspetto considerato. Tutto questo processo di analisi porterà successivamente all'emergere di temi, concetti e relazioni tra i campioni. Il passo successivo, altamente interattivo, è il confronto tra le conclusioni raggiunte e i dati analizzati. Uno stretto collegamento è importante per costruire una buona teoria perché sfrutta le nuove intuizioni generate dai dati per produrre teorie empiricamente valide. Un passo per dare forma alle ipotesi è la definizione di costrutti. Questo è un processo diviso in due parti: la prima è definire il costrutto e la seconda consiste nella costruzione di prove che lo misurano. Molti ricercatori si affidano a tabelle -come il presente elaborato- che riassumono le prove alla base del costrutto⁸⁷. Un ruolo importante ricopre il confronto tra la teoria emergente con la letteratura passata, specie nella fase finale del processo, in quanto se vi è un conflitto, la fiducia nei risultati si riduce. Ad esempio, i lettori possono presumere che i risultati non siano corretti. La contrapposizione può costituire anche un'opportunità in quanto spinge i ricercatori ad utilizzare un modo di pensare più creativo e che spezzi i frame. Il risultato può essere una visione più approfondita sia della teoria emergente che della letteratura passata in conflitto. Al contrario, nel momento

⁸⁶ HARRIS S.G., SUTTON R.I., *Function of parting ceremonies in dying organizations*, Academy of management journal, Vol.29(5), pag. 30, 1986

⁸⁷ MILES S.G., HUBERMAN A.M., *Qualitative data analysis*, Publication Sage, 1984; SUTTON R.I., CALLAHAN I.A., *The Stigma of Bankruptcy: Spotted Organizational Image and It Management*, Academy of management, Vol.30(3), pag. 405-436, 1987

in cui si riscontrano anche risultati simili, significa che le conclusioni raggiunte sono spesso una teoria con una validità molto forte; nell'indagine che ci occupa sono presenti confronti concordanti ed anche contrastanti⁸⁸. Ultimo passo del processo è giungere a delle conclusioni, per fare ciò bisogna capire quando è possibile finire di aggiungere dati e di analizzarli. Eisenhardt spiega quest'ultima parte attraverso la "theoretical saturatio"⁸⁹, secondo cui il processo si interrompe quando il miglioramento incrementale della teoria è minimo o del tutto nullo.

2.3 DESCRIZIONE METODOLOGIA

Al fine di riuscire ad analizzare la migliore strategia di internazionalizzazione adottata dalle imprese familiari italiane, nel dettaglio E. Marinella e Prada, nei paragrafi successivi, si individuano le caratteristiche dei due differenti *business*. L'analisi si concentra su due aziende operanti nel settore della moda nate entrambe nei primi anni del novecento, differenziatesi nel tempo per le strade condotte in tema di internazionalizzazione. Si analizzano le seguenti variabili per entrambi i campioni di riferimento: la storia, la *governance*, il legame con la manodopera, la produzione, il *marketing*, il processo di internazionalizzazione e infine si analizza il tema più importante per il futuro, che risulta essere per entrambe la sostenibilità. Quest'analisi è condotta attraverso il reperimento di dati sia di natura quantitativa che di natura qualitativa, articoli di giornali, relazioni aziendali, interviste e bilanci reperiti tramite la banca dati Aida. Nello specifico, per il primo campione si è fatto riferimento ad articoli di giornale⁹⁰, al sito online dell'azienda, a due interviste una di carattere "quantitativo" con gli uffici, una, invece, di carattere "qualitativo" con il dott. Marinella; sono stati, altresì, utilizzati i bilanci di E. Marinella s. r. l, dal 2010 al 2019, reperiti grazie alla banca dati Aida. Per Prada al contempo, si è proceduto con l'analisi della relazione sulla responsabilità sociale⁹¹, l'analisi del "company profile"⁹², con articoli di giornale⁹³ e infine si è attuata un'analisi prettamente quantitativa attraverso i bilanci di Prada s.p.a, dal 2010 al 2019, reperiti tramite la banca dati Aida. Quest'analisi condotta nel capitolo che segue ci consente di mettere in luce le peculiarità delle due società, attraverso la definizione di diversi costrutti che servono nel

⁸⁸ La richiamata affermazione costituisce oggetto di indagine del capitolo 3

⁸⁹ GLASER B.G., STRAUSS A.L., *The discovery in work teams: Toward a new model of group development*, Aldine Publishing, 1967

⁹⁰ COVIELLO A., *I processi di internazionalizzazione delle imprese minori tra relazioni ed occasionalità. Il caso Marinella*, www.cnr.it, 2009; NAPOLITODAY, *Marinella tra i premiati della 10ma edizione del Premio Liuc "Di padre in figlio"*, www.napolitoday.it, 2021; PRISCO H.D, *La E. Marinella sceglie la bio-sostenibilità*, www.giornaledellazio.it, 2021;

⁹¹ PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018;

⁹² PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019;

⁹³ ANGHILERI P., *Prada un secolo portato bene*, www.giannellachannel.it, 2013; CRIVELLI G., *La svolta di Prada: ulteriore stretta sul canale wholesale e addio ai saldi*, www.ilsole24ore.com, 2019; DONINI A., *Instabrand, la classifica dei brand italiani su Instagram*, MLP digital agency, 2018; IL SOLE 24 ORE, *Prada chiude il 2015 con ricavi stabili a 3,5 miliardi. Diventa negativa la posizione finanziaria netta*, www.ilsole24ore.com, 2016; SCOZZARI C., *Il caso Prada, ovvero come tanti follower su Instagram possono trasformarsi in più soldi per la società (secondo Credit Suisse)*, Business Insider, 2018;

prosieguo (terzo capitolo) per mettere in atto un confronto mirato arrivando a trarre conclusioni che verranno confrontate con la letteratura passata definita nel capitolo 1.

3 L'ANALISI DEI CAMPIONI CONSIDERATI: E.MARINELLA E PRADA

3.1 L'ANALISI DI E.MARINELLA

3.1.1 STORIA

Agli inizi del Novecento Eugenio Marinella avvia una delle più favolose "storie di successo" napoletane. Il 26 giugno 1914, l'imprenditore napoletano inaugurò una bottega di 20 metri quadrati in Piazza Della Vittoria, nel quartiere di Chiaia, dove si iniziarono a realizzare prodotti sartoriali su misura (in particolar modo camicie e cravatte) con sete stampate a mano in Inghilterra⁹⁴.” Dopo aver effettuato i lavori di ristrutturazione e acquisito due *atelier*, uno molto grande per la fabbricazione di camicie e un altro più piccolo, per le cravatte, don Eugenio intraprese il suo primo viaggio a Londra, per incontrarvi i futuri fornitori. Il negozio diventa presto un piccolo scrigno prezioso in cui si possono trovare autentici tesori di raffinatezza e di gusto, un piccolo angolo di Inghilterra a Napoli. In un'epoca in cui lo stile "inglese" è molto di moda, Marinella è il solo a proporre una vasta gamma di prodotti esclusivi provenienti da Londra, esigendo dai fornitori l'esclusività⁹⁵. Il negozio ha attraversato avvenimenti storici importanti che hanno cambiato anche il corso della sua storia: le due guerre mondiali, il declino dell'antica nobiltà, la comparsa della nuova borghesia e l'avvento dei prodotti americani che apportano sostanziali cambiamenti alla moda. “Molto attento alle evoluzioni della società e del costume, Eugenio non si perde d'animo e interrompe la produzione di camicie a favore della cravatta che diventa il prodotto faro della casa Marinella. La svolta imprenditoriale si ha allorché il nipote di Don Eugenio, Maurizio, attuale titolare, negli anni ottanta, dopo una lunga gavetta all'interno del negozio all'ombra del nonno e del padre Gino, si rende conto che ai fini di un'espansione territoriale, soprattutto verso i mercati esteri, fosse necessario estendere le relazioni oltre la sua città ed il suo paese di origine. L'avvenire dell'azienda non può basarsi solo sulla qualità dei lavori offerti e sulla sua napoletanità, bisogna far conoscere i propri prodotti in Italia ed anche all'estero: questo è il pensiero fisso del giovane imprenditore napoletano⁹⁶. Ad ogni amico Maurizio Marinella, chiede un appuntamento nella propria città, invitandolo a coinvolgere qualche conoscente elegante e di buon gusto a cui potessero interessare i prodotti da lui lavorati ed offerti. Così facendo tutti i fine settimana si dirige verso le principali città italiane. Visita innanzitutto Roma, dove espone le sue cravatte agli amici del noto imprenditore Malagò, poi prosegue per Milano, passando anche da Parma da Pietro Barilla, che ordina e compra cravatte su misura per sé e da regalare ai suoi amici e soprattutto ai grandi clienti sparsi nel mondo. Ad ogni appuntamento Marinella entra in contatto e stabilisce buoni rapporti, anche di

⁹⁴ www.emarinella.com

⁹⁵ www.emarinella.com

⁹⁶ www.emarinella.com

amicizia, con le persone più note della città che visita. L'obiettivo resta sempre il "passaparola". Non effettua nessun costoso investimento in pubblicità preferendo piuttosto dare maggiore valore ad una comunicazione agli amici della sua presenza in città per la presentazione delle sue creazioni. Questo modo di procedere ha permesso all'imprenditore di trasformare dei semplici appuntamenti in veri e propri eventi di moda nelle principali città italiane aumentando, pertanto, il numero delle persone che entrano in contatto con lui. Il "grande salto" al mercato internazionale avviene principalmente attraverso "l'opera di divulgazione" da parte del senatore a vita Francesco Cossiga, durante il periodo di presidenza della Repubblica. Quest'ultimo è spesso a Napoli per acquistare personalmente le sue cravatte, ma soprattutto per omaggiarle a tutti i suoi amici: capi di stato, politici, imprenditori di tutto il mondo. Le cravatte vengono confezionate sulla base delle notizie che il presidente Cossiga fornisce a Marinella sulle persone a cui andranno i suoi omaggi. Il G7 a Napoli nel 1994 spalanca definitivamente alla piccola ditta napoletana le porte del mercato internazionale; gli organizzatori decidono di offrire, a tutti i capi di stato presenti, una scatola contenente sei cravatte Marinella, portando un'enorme pubblicità al marchio. Il nome circola, così, attraverso una filtrata selezione. Successivamente Marinella individua alcune persone, dei veri conoscitori dei mercati locali, per entrare definitivamente nei mercati esteri, attraverso l'apertura di nuovi punti vendita e siglando i primi accordi commerciali. Vengono aperti dei "corner" veri e propri: a Tokyo, New York, e poi ancora a Parigi⁹⁷. Marinella, successivamente, viene contattata da alcune note aziende estere produttrici e/o distributrici di abbigliamento, che a seguito della constatata "fama" e "qualità" dei prodotti realizzati dall'azienda napoletana, propongono "alleanze" commerciali strategiche. Si tratta di strutture consolidate e riconosciute nell'ambito del mercato mondiale dell'abbigliamento, ritenute le massime espressioni del settore a livello internazionale, che Marinella ben seleziona. Le prescelte, infatti, dovranno rispondere necessariamente ai requisiti che contraddistinguono l'azienda partenopea: il rispetto del *made in Italy* (e, soprattutto, del "*made in Naples*"), un'attenzione particolare all'artigianato ed al prodotto confezionato "su misura", clientela selezionata e, più in generale, il rifiuto categorico ad un eventuale accostamento all'abbigliamento "di massa". Negli ultimi anni l'azienda si è aperta a delle politiche di *marketing* – sia pure limitate- anche grazie all'ingresso di Maurizio, quarta generazione, il quale sta tentando di condurre l'azienda verso nuovi e più ampi orizzonti. L'accurata analisi storica consente di affermare che la PMI familiare Marinella occupa un posto di rilievo nei mercati di nicchia. La filosofia Marinella, tramandandosi di padre in figlio, ha percorso più di 100 anni di storia seguendo e adattandosi ai cambiamenti della moda pur mantenendo sempre esclusività ed eleganza originarie.

⁹⁷ COVIELLO A., *I processi di internazionalizzazione delle imprese minori tra relazioni ed occasionalità, Il caso Marinella*, www.cnr.it, 2009

3.1.2 LA GOVERNANCE

Marinella nel corso di tutti questi anni non ha mai cambiato la *governance* familiare che caratterizza la sua storia, infatti non si è mai aperta all'ingresso di manager esterni, neanche al fine di incrementare il fatturato, restando fedele ai suoi valori. Tanto è vero, come afferma nell'intervista il Dr. Maurizio Marinella, i vari *stores* nel mondo non vengono concessi in *franchising* ma gestiti da *partners* locali che si trovano ad operare sul campo cercando di riprodurre, ovunque, le peculiarità dello *store* di Napoli. La "storica" azienda rientra nella categoria di piccola-media impresa, con fatturato al di sotto dei 20 milioni di euro, e con un numero di dipendenti inferiori a 100. Nella tabella sotto riportata, vengono messi in luce l'evoluzione, degli ultimi dieci anni, del fatturato e del numero dei dipendenti.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| FATTURATO (€) | 13.538.384 | 11.804.036 | 10.698.846 | 10.246.366 | 11.016.061 | 12.011.302 | 12.434.600 | 13.285.012 | 13.167.007 | 12.896.784 |
| N. DIPENDENTI | 49 | 28 | 28 | 30 | 33 | 39 | 44 | 43 | 46 | 56 |

TABELLA 6: Evoluzione del fatturato e del numero dei dipendenti E.Marinella; Fonte: Banca dati AIDA

Lontano dai grandi numeri, Marinella non sente la concorrenza dei principali marchi della couture internazionale: «Noi rimaniamo una produzione di nicchia, focalizzata sul "fatto a mano" e sulle cravatte su misura, il nostro obiettivo non sono tanto i fatturati enormi quanto l'essere espressione di una Napoli che lavora e produce. Il futuro? Un'incognita da affrontare pian piano: abbiamo sempre optato per una politica fatta di piccoli passi che, fino ad oggi, si è rivelata corretta: continueremo così. Non possiamo inseguire le aziende che aprono 15-20 negozi l'anno, non terremo il ritmo sulle produzioni. La Cina? Se troviamo il partner giusto perché no. Per ora siamo a Tokyo, i giapponesi amano molto i nostri prodotti»⁹⁸.

*La governance familiare ha influito sulle prestazioni della società, il dr. Maurizio Marinella ha precisato che hanno considerato la presenza e il governo della famiglia un vantaggio, forse perché hanno vissuto una realtà positiva dove le scelte sono state fatte in accordo. Ha, altresì, affermato che ci sono dei momenti in cui la "familiarità" può far sorgere delle criticità specie perché c'è una parte emotiva e di coinvolgimento diretto che va gestita e che non deve influenzare le decisioni strategiche, siano esse di governance quotidiana o di azioni volte all'internazionalizzazione. Marinella ha sempre puntato su tale tipologia di governance, anche se durante un momento di "discesa" (2011-2014)⁹⁹, si è dovuta avvalere dell'opera di manager esterni che hanno permesso in breve tempo di riportare il *business* in linea. Il lavoro è stato svolto, pertanto, con il contributo di una società esterna che è riuscita ad entrare nella realtà familiare evidenziando i punti deboli e soprattutto indicando la soluzione al problema¹⁰⁰. Ancora, nel 2018 hanno dovuto rinunciare ad un 10% delle quote della società per l'acquisizione di Adamley Textiles, una delle più antiche stamperie inglesi a mano, nonché luogo dal quale provengono le sete utilizzate per i prodotti¹⁰¹.*

⁹⁸ Intervista al Dr. Marinella effettuata dal sottoscritto in data 28 aprile 2021

⁹⁹ Deduzione ricavata dai bilanci di E.Marinella tramite la banca dati AIDA

¹⁰⁰ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

¹⁰¹ TROVATO I., *Marinella punta sulle sete inglesi*, www.ilcorriere.it, 2018

3.1.3 LA SCUOLA DI MESTIERI

L'azienda Marinella si fonda sull'eccellenza sartoriale che le ha consentito di distinguersi in Italia e nel mondo, tanto è vero che per la sua artigianale e sofisticata produzione si parla di *made in Naples*. Uno degli ambiziosi progetti per il futuro è la creazione di un'università degli antichi mestieri allo scopo di trasmettere alle nuove generazioni un sapere pratico ed esclusivo. Al riguardo, il Dr. Maurizio Marinella afferma: "Un progetto a cui tengo molto pur essendo di difficile realizzazione, a partire dai maestri e dalla ricerca del sito dove realizzarlo. Sono ottimista, ce la faremo, ma lo Stato dovrebbe tornare a puntare di più sul *made in Italy*. La nostra forza è l'artigianato. Abbiamo delle grandi tradizioni ma non ci sono più i giovani disposti ad entrare in laboratorio, molti preferiscono i *call center* e non vogliono imparare un mestiere o un'arte". In conclusione, condivisibile e condivisa è la preoccupazione di molte aziende, che si fondano sull'artigianato, le cui sorti ed eredità appaiono incerte per l'evoluzione del costume che distoglie per differenti ragioni dagli antichi mestieri.

3.1.4 LA PRODUZIONE

Lo *store* di Napoli è il "teatro" della produzione Marinella, non solo delle cravatte ma anche dei vari articoli che, negli anni, si sono affiancati. L'azienda ancora oggi, concentra la maggior parte della produzione all'interno in uno spazio chiamato "Il laboratorio", che si trova al piano superiore dello storico negozio e in un altro sito produttivo locato a Salerno; è programmata per il 2022 l'apertura di un altro centro ad Agnano¹⁰². Una volta ricevuti i tessuti, vengono accuratamente riposti nel caveau a temperatura controllata, che ospita migliaia di tessuti diversi dalle sete agli *jacquard* al *cashmere*, destinati a diventare splendidi prodotti finiti di stile per la sofisticata clientela¹⁰³. Il rapporto tra domanda ed offerta di prodotto non è direttamente proporzionale; in altri termini, a fronte di una domanda pari a circa 900 cravatte al giorno, se ne offrono circa 150, a dimostrazione del fatto che non si rinuncia mai alla qualità. Caratteristica principale delle cravatte Marinella è quella di venire prodotta a sette pieghe e ciò significa che il tessuto, tagliato nelle parti che compongono questo accessorio, viene ripiegato ben sette volte per ultimare il modello. Si tratta di una tecnica di elaborazione sartoriale che ha reso famosa la *boutique* in tutto il mondo, conferendole un valore qualitativo ancora più alto rispetto ai *competitors*. La sottostante figura evidenzia la descritta produzione.

¹⁰² Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

¹⁰³ MARINELLA, *official site*, www.marinella.com, 2021



150
legami ogni giorno



14000
modelli diversi



20000
Km di filo



106
anni di storia

FIGURA 3: La produzione di E.Marinella; Fonte: www.emarinella.com

Erroneamente si pensa che molti accessori siano stati realizzati successivamente alla cravatta. Dalle fonti analizzate si evince che il negozio Marinella, sin dalla sua fondazione, offre alla sua clientela tutti gli accessori per il guardaroba maschile (dalle camicie, alle cinture, ai profumi, ecc.). A conferma di ciò, il negozio, come riportano le storiche scritte all'ingresso che citano “*outfitter*” e “*shirt-maker*”, ha avuto come prima importante produzione le camicie. Nel tempo e per una serie di eventi, la cravatta ha preso il sopravvento sugli altri prodotti, diventando il *core business*. Oggi, la gamma dei prodotti si è ampliata; sono stati aggiunti degli accessori per le signore che spesso accompagnano i mariti durante gli acquisti. E' chiaro che l'ampliare la gamma dei prodotti è un modo di creare un *business* vario e favorevole. Tuttavia l'intenzione è quella di restare un'azienda piccola senza produzioni di massa, posta l'artigianalità dei prodotti, diversamente si rischierebbe di avere una domanda alla quale non si potrebbe dare l'adeguata risposta¹⁰⁴. Oggi E.Marinella genera un valore della produzione pari a 13.000.000, dato abbastanza stabile negli anni. Nel grafico sotto riportato, di mia elaborazione, si vuole mettere in luce l'equilibrio di tale valore.

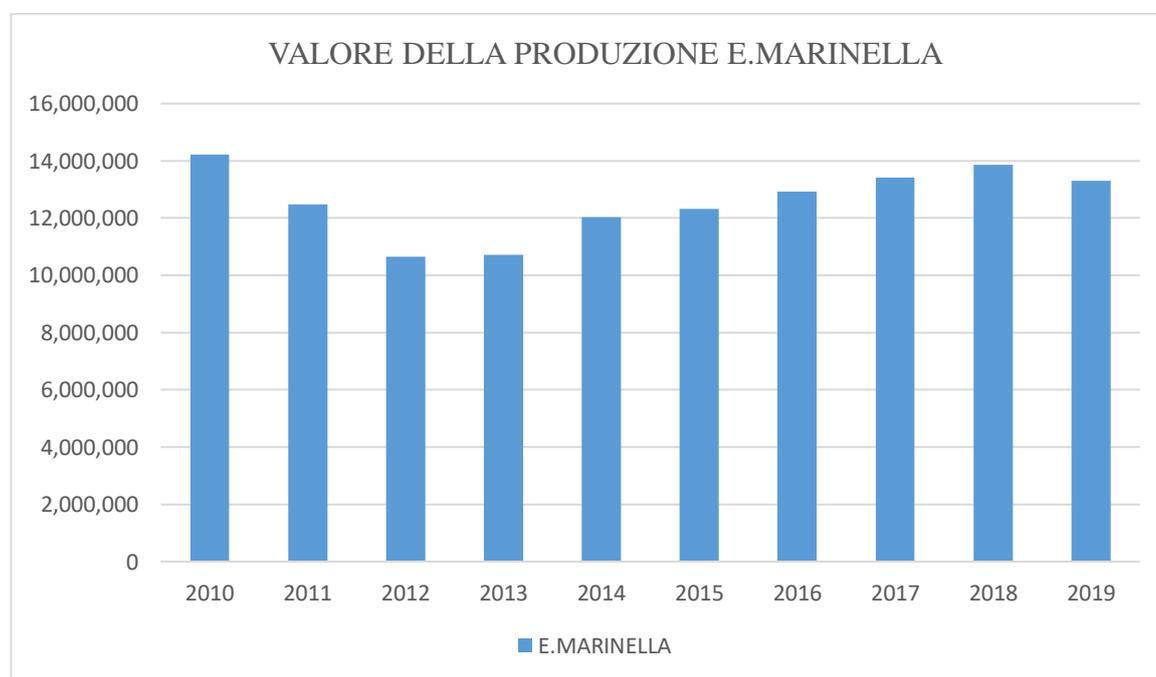


FIGURA 4: Valore della produzione E.Marinella; Fonte: Banca dati AIDA

Tale analisi consente di comprendere che la società mantiene tale valore costante, con un piccolo trend negativo tra il 2011 e il 2014, anni in cui la società ha dovuto ridurre le spese della produzione, e non solo, in

¹⁰⁴ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

seguito ad investimenti necessari per il processo di internazionalizzazione, e quindi per l'apertura di nuovi negozi nel mondo. Dr. Marinella afferma che l'azienda per scelta, per storia e anche per filosofia non dovrebbe cambiare la sua natura artigianale ed esclusiva, fatta di qualità e di prodotti unici, tuttavia non esclude del tutto, che sia pure con l'adeguata cautela e a piccoli passi, si potrebbe, per l'avvenire, pensare ad un produzione cd. di massa¹⁰⁵.

3.1.5 IL MARKETING

Molto rilevante al fine della presente disamina è la strategia di “*marketing* di nicchia” posta in essere dall'azienda. Marinella, infatti, mediante l'utilizzo della detta strategia, da oltre 100 anni, si contraddistingue operando in un solo segmento di mercato, sia pure con vari prodotti, grazie ad una elevata specializzazione e *know-how*. Tale tipologia di *marketing* è caratteristica peculiare delle piccole e medie imprese che intendono raggiungere una fetta particolare di consumatori. Tutto ciò permette a Marinella di catturare un insieme identico di acquirenti che rimane a lungo, i cosiddetti consumatori fedeli. La strategia adottata non prevede forme pubblicitarie, infatti per anni, pochi sono stati gli investimenti in tal senso anche per una precisa politica fortemente voluta dalla famiglia. Inoltre, il *brand*, per lungo tempo, non ha presentato un *e-commerce*, tanto è vero che gli acquisti sono stati effettuati esclusivamente negli *stores* a conferma del fatto che il marchio è riservato ad una clientela sofisticata e all'avanguardia, ivi comprese icone del mondo politico, dello spettacolo e così via. La migliore strategia di *marketing* che ha funzionato per la Marinella è stata certamente il “passaparola” e l'aver tenuto fede, nel tempo, alla qualità, alla cura dei dettagli e all'unicità del prodotto che non ha mai deluso. L'attenzione al prodotto, il contatto umano, l'esperienza emozionante, hanno portato grandi frutti. Questo è quello che il Dr. Maurizio Marinella riconosce come valore aggiunto che li ha fatti conoscere e apprezzare da tutti¹⁰⁶. Tale modalità ha consentito di avere clienti fidelizzati da tantissimi anni e di generazione in generazione. Gli eventi organizzati da Marinella, proposti in varie città italiane ed estere, sono stati un volano che ha fatto apprezzare il brand anche dove non erano presenti negozi. La semplicità della scelta di un tessuto per la realizzazione di una cravatta unica e personalizzata è stata, nella sua semplicità, una grande operazione di marketing. Non hanno mai inteso operare con strategie di marketing volte ad ostacolare i *competitor*. “Personalmente, – afferma il Dr. Marinella- mi capita anche di guardare ai nostri *competitor* per una giusta autocritica del nostro operato e per poter crescere. Siamo realtà differenti, ci accomuna un prodotto che è realizzato da ognuno, in modi diversi. Credo che comunicare il prodotto nel modo giusto, far capire il lavoro che c'è dietro, trasmettere un'artigianalità concreta, possa fare la differenza”. Si evince che punti di forza della strategia “di nicchia” sono: minore concorrenza, relativa facilità di gestione, quote di mercato

¹⁰⁵ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

¹⁰⁶ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

relativamente piccole, meno profitti ma, in compenso, maggiore fedeltà al marchio. Tra i punti di debolezza si evidenzia, anche, la difficoltà a garantire una crescita su larga scala. A tale problema sembra dare una soluzione, l'ingresso in società di Alessandro, figlio di Maurizio che negli ultimi anni sta attuando incisive politiche di marketing aprendosi ai canali social, diventando egli stesso uno dei principali *ambassador*. La presenza della quarta generazione in azienda ha portato con sé un naturale cambiamento, dovuto ad uno sguardo giovane e alla capacità di utilizzare un linguaggio attuale e di diretta comunicazione. “Mio figlio Alessandro – afferma il Dr. Marinella- si è dedicato molto a quella che è la comunicazione digitale. La cosa non è stata strategica e/o forzata, è stato tutto molto naturale. Nuove forze in ingresso portano con sé un bagaglio di informazioni e anche di approccio al lavoro, di visione, sicuramente differenti e creano quel momento di *refresh* giustissimo per le aziende familiari e longeve che altrimenti potrebbero rischiare uno stallo¹⁰⁷”. Nell’ambito delle strategie di *marketing* poco rilievo si è dato all’*e-Commerce*. Recentemente, invece, modificando la pregressa tendenza, si sta ampliando gradualmente questo servizio. L’azienda ha da sempre cercato di raggiungere i propri clienti, anche quelli che per vari motivi non potevano recarsi nei negozi. Il Dr. Marinella espone che il *brand* ha da sempre utilizzato telefonate ed e-mail come modalità di raccolta di ordini, riscontrando un grande successo, tanto da affermare che le persone si reputavano soddisfatte del servizio. L’evoluzione è costituita dall’*e-Commerce* che rappresenta l’attuale realtà, aperto nel 2019¹⁰⁸. Procedendo a piccoli passi – afferma l’intervistato-, come sempre, cercando di fare le cose *in-house* anche per testare la risposta della clientela. Attualmente l’e-commerce è un settore presente all’interno dell’azienda che occupa un team di giovani che vi dedicano tempo ed energie. Il *lockdown* ha dato una forte spinta- anche interna- a strutturarci per meglio sostenere e migliorare l’*e-Commerce*. Oggi posso dire, che il riscontro è certamente positivo, anche in termini di fatturato e soprattutto in questo momento critico – conclude il Dr. Marinella-.

La seguente tabella, di mia elaborazione, illustra il numero di utenti che grazie ai social network accedono alla pagina e comunicano direttamente con l’azienda.

| INSTAGRAM | FACEBOOK | TWITTER |
|--------------------|----------------------|----------------|
| 82,4 MILA Follower | 69,235 MILA Follower | 494 Follower |

TABELLA 7: Numero di utenti raggiunti sui principali canali social; Fonte: Rilevamento personale

¹⁰⁷ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

¹⁰⁸ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

3.1.6 INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il processo di internazionalizzazione ha inizio negli anni 80 con l'ingresso in società della terza generazione, che vede come protagonista il dott. Maurizio Marinella. L'evento determinante per l'avvio del processo è stato il supporto dell'allora Presidente della Repubblica Francesco Cossiga e l'arrivo dei rappresentanti del G7 a Napoli. Questo è stato un primo passo per valicare i confini nazionali. La conseguenza è stata la riconoscibilità del marchio e la ricerca dello stesso da parte dei turisti e/o di clienti che hanno iniziato a comprare le cravatte dall'estero, ordinandole, in principio, via email o anche telefonando alla sede di Napoli. Si è valutata, quindi, la possibilità di affacciarsi sui mercati esteri, approcciando per primi quei Paesi dove vi erano le maggiori richieste. L'azienda ha inteso espandersi in altri mercati, in maniera tradizionale, con l'obiettivo di esportare non solo un prodotto elegante e di alta qualità, ma anche un *know-how* di impresa artigianale, ovvero evidenziando la tradizione, la dedizione e la storia di un connubio artistico nato dalla fusione della cultura partenopea e di quella inglese. In alcuni casi, dopo aver sondato la risposta del mercato straniero di un dato Paese, magari con la presenza in un grande *Department Store*, l'azienda ha ritenuto opportuno fare un'apertura diretta con un negozio monomarca. Questo è avvenuto, in particolare, in Giappone che rappresenta per la E. Marinella una fetta interessante di clientela ed è proprio in questo territorio che l'artigianalità e il "fatto a mano" sono fortemente apprezzati e ricercati. Nonostante il processo di internazionalizzazione, sia iniziato più di 40 anni fa, oggi l'85% del fatturato è ancora radicato in Italia, mentre la restante quota nel resto del mondo, in particolare in Giappone, U.S.A., Spagna, Francia¹⁰⁹. Nella figura che segue, vengono riportate le stime sopra indicate in maniera dettagliata con riferimento all'anno 2019.

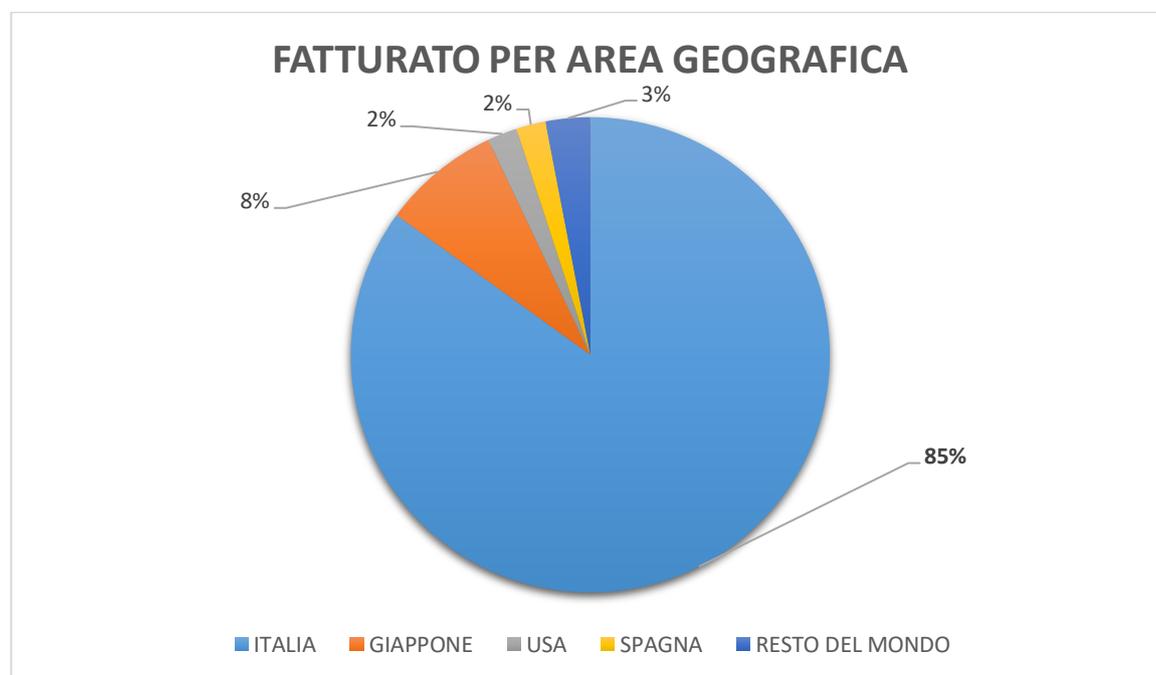


FIGURA 5: Fatturato generato per area geografica da E. Marinella con riferimento all'anno 2019; Fonte: Banca dati AIDA

¹⁰⁹ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

Il processo ha portato all'apertura di 4 *stores* sul suolo italiano: il negozio storico a Napoli aperto nel 1914, due a Milano, aperti rispettivamente nel 2003 e nel 2014, e l'ultimo aperto a Roma nel 2017. Oltre che in Italia, Marinella è presente all'estero con due *stores* a Tokyo, anche in Inghilterra si è provveduto ad aprire un monomarca essendo la nazione sede di elezione del *brand* ma le vicende della *Brexit* hanno fatto sì che venisse chiuso nel 2019. Sono altresì presenti dei *corner shop* a Bruxelles, Hong Kong, Shanghai, Parigi, Tokyo, Città del Messico, Montecarlo, Amsterdam, Barcellona, Madrid, Ginevra, Zurigo, New York, Filadelfia, New Orleans, Houston, Praga, Hannover, Losanna e Burlinganne¹¹⁰.

Non sempre l'internazionalizzazione costituisce un bene per le PMI, lo sostiene anche il Dr. Marinella che, sulla base della sua esperienza sul campo, ha affermato: "di crescita si può morire". Per crescere è necessario avere un'organizzazione in grado di supportare gli incrementi, le PMI e in particolare le realtà artigianali e familiari hanno necessità di strutturarsi e fortificarsi con una struttura commerciale in grado di supportare i vari processi che l'apertura all'estero comporta. E' necessaria un'analisi accurata dei mercati che deve essere fatta in maniera sistematica e scientifica procedendo a piccoli passi. Nella realtà italiana, le piccole e medie imprese non sono facilitate e supportate per esprimere tutte le loro potenzialità, il sistema Italia è tradizionalmente frammentato anche in piccolissime realtà. Sarebbe auspicabile una collaborazione fra le aziende considerando che il *Made in Italy* è strettamente legato all'industria manifatturiera e ai distretti industriali sparsi sul territorio nazionale, ai cluster di piccole e piccolissime aziende localizzate in un territorio circoscritto e facenti parte di una stessa filiera produttiva. Questo insieme di imprese, altamente specializzate, possono essere fonte di un importante vantaggio competitivo, grazie ad uno scambio sinergico di competenze e *Best Practis*¹¹¹.

Questa accuratezza nel processo di internazionalizzazione si evince anche nei numeri di esportazioni dell'azienda, ancora molto bassi nel 2020, infatti si analizza come soltanto un 40% dei prodotti venga esportato nel resto del mondo, contribuendo al 15% del fatturato totale¹¹², numero relativamente basso per un'impresa conosciuta e apprezzata in tutto il mondo¹¹³. Dall'analisi dei bilanci, inoltre, possiamo riscontrare come negli anni le fonti di indebitamento siano state relativamente basse, attraverso la P.F.N. Tale misura esprime, l'indebitamento finanziario che si è generato dalla gestione aziendale nel suo complesso, indica la capacità/incapacità dell'impresa di generare un livello di cassa in grado di coprire le esigenze di gestione.

Nella tabella seguente, si evidenzia l'evoluzione di tale valore sottraendo al totale dei debiti finanziari le attività liquide.

¹¹⁰ MARINELLA, *official site*, www.marinella.com, 2021

¹¹¹ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

¹¹² NAPOLITODAY, *Marinella tra i premiati della 10ma edizione del Premio Liuc "Di padre in figlio"*, www.napolitoday.it, 2021

¹¹³ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOT. DEBITI FINANZIARI | 1.199.881 € | 816.583 € | 732.325 € | 1.052.326 € | 1.296.790 € | 1.366.927 € | 1.304.786 € | 1.245.056 € | 1.362.805 € | 1.348.107 € |
| ATTIVITÀ LIQUIDE | 2.100.901 € | 2.577.093 € | 2.915.803 € | 2.387.307 € | 2.650.588 € | 2.652.806 € | 2.886.615 € | 3.484.998 € | 3.466.634 € | 3.236.583 € |
| P.F.N | - 901.020 € | - 1.760.510 € | - 2.183.478 € | - 1.334.981 € | - 1.353.798 € | - 1.285.879 € | - 1.581.829 € | - 2.239.942 € | - 2.103.829 € | - 1.888.476 € |

TABELLA 8: Calcolo Posizione finanziaria netta; Fonte: banca dati AIDA

In presenza di valori negativi non serve altra valutazione¹¹⁴, ciò basta a comprendere che la liquidità aziendale presente riesce a ricoprire i debiti contratti dalla società e gli investimenti necessari per la gestione aziendale.

3.1.7 LA SOSTENIBILITÀ

La prerogativa del *brand* Marinella per gli anni a seguire è costituita dalla sostenibilità. Al riguardo, il Dr. Maurizio Marinella afferma: “L’azienda guarda al futuro in termini positivi. Crediamo nella famiglia e crediamo e nel nostro lavoro. Stiamo affrontando il tema della sostenibilità, che sentiamo molto e stiamo approcciando dei nostri progetti in tal senso molto interessanti”. Negli ultimi anni la *Maison* napoletana, infatti, ha scelto di portare avanti un progetto per realizzare i *cellophane* delle sue cravatte in materiale biodegradabile al 100%. Si è scelto di realizzare i *cellophane* in Planeta BioD, un nuovo film di plastica di polipropilene della Oben Group, azienda *leader* del settore che da anni si occupa di porre rimedio al problema dell’inquinamento da rifiuti non gestiti in un corretto processo di riciclo. Questo prodotto ha la capacità di biodegradarsi in modo sicuro in circa 3 anni dalla fine della sua vita utile. Grazie alla sua natura biodegradabile, il film è sottoposto ad un lento processo di degrado, accelerato in presenza di fattori esterni come umidità, luce, calore. La E. Marinella ha da poco intrapreso la strada della sostenibilità con vari progetti che vanno da quello con Orange Fiber, per la creazione di un tessuto sostenibile da agrumi; alla collaborazione con TBD Eyewear per una collezione *limited edition* di occhiali in bio-acetato; a quella con Fedrigoni per l’utilizzo di inchiostri vegetali¹¹⁵. Nella seguente tabella, si illustra una scheda tecnica dell’azienda E. Marinella evidenziandone le principali caratteristiche, definita con i dati richiamati nel testo.

¹¹⁴ Al contrario di Prada S.p.A. dove vengono prese in considerazione degli indici: PFN/PN e PFN/EBITDA, vedi pag. 28

¹¹⁵ PRISCO H.D., *La E. Marinella sceglie la bio-sostenibilità*, www.giornaledellazio.it, 2021

| | |
|--|------------------------------------|
| AZIENDA | E. Marinella |
| RAGIONE SOCIALE | S.R.L |
| ANNO DI NASCITA | 1914 |
| FATTURATO (2019) | 12,892 milioni di euro |
| QUOTE DI PROPRIETÀ | 90% |
| GENERAZIONE AL COMANDO | A cavallo tra la terza e la quarta |
| CENTRI DI PRODUZIONE | 2 |
| STORE DI PROPRIETÀ | 6 |
| DIPENDENTI (2019) | 56 |
| TIPO DI MARKETING | Marketing di nicchia |
| ANNO CREAZIONE E-COMMERCE | 2019 |
| NUMERO SEGUACI SU LE PRINCIPALE PIATTAFORME SOCIAL | 146,129 MILA |
| ANNO AVVIO PROCESSO INTERNAZIONALIZZAZIONE | ANNI '80 |
| NAZIONI RAGGIUNTE | 13 |
| PRINCIPALE PREROGATIVA PER IL FUTURO | Sostenibilità |

TABELLA 9: Scheda tecnica E.Marinella; Fonte: mia elaborazione

3.2 L'ANALISI DI PRADA

3.2.1 LA STORIA

La nascita del brand risale ai primi anni del Novecento quando Mario Prada nella Galleria Vittorio Emanuele II di Milano apre un negozio di accessori pregiati tra i quali si annoverano borse, bauli ed altresì gioielli e oggetti preziosi.

I prodotti diventano subito l'ambizione dei maggiori esponenti del Paese, *in primis* casa Savoia e poi dei componenti dell'alta borghesia. E' negli anni Settanta che viene avviato un cambiamento importante che può essere definito come la svolta grazie alla *partnership* tra Miuccia Prada, nipote di Mario Prada e l'imprenditore toscano Patrizio Bertelli che ha posto le basi di uno sviluppo internazionale. Patrizio Bertelli permette di introdurre un nuovo modello imprenditoriale nel settore del lusso basato sul controllo diretto e interno di tutti i processi, attraverso rigidi criteri di qualità lungo tutto il ciclo produttivo. "La creatività di Miuccia Prada si impone all'attenzione internazionale per il suo approccio innovativo che trae ispirazione da un'osservazione non convenzionale della società, consentendole di anticipare - e spesso influenzare - le tendenze della moda e dello stile. Nel 1977 Patrizio Bertelli¹¹⁶ concentra in un'unica società le risorse produttive che aveva sviluppato nei precedenti dieci anni nel settore della pelletteria e ottiene una licenza da Miuccia Prada per produrre e distribuire in esclusiva articoli in pelle con il marchio Prada. Negli anni successivi le attività delle due famiglie vengono progressivamente integrate in un unico Gruppo"¹¹⁷. Nel 1983 la famiglia Prada apre un secondo negozio nel quadrilatero della Moda, nuovo inizio che dà vita ad una vera e propria rivoluzione non solo per l'oggetto dell'esposizione, costituito da accessori di pregio ma anche per l'innovativo contesto architettonico all'avanguardia che diviene, pertanto, la meta europea per lo *shopping* delle persone sofisticate. Tutte queste circostanze hanno consentito al brand di aumentare l'apprezzamento sul mercato, anche grazie all'ampliamento della gamma dei prodotti, non più costituiti solo da pelletteria e calzature femminili ma anche da capi di abbigliamento, presentati a Milano nel 1988. All'inizio degli anni Novanta viene avviato un processo di internalizzazione attraverso aperture dei primi negozi a New York e Madrid, seguite da Londra, Parigi e Tokyo. Il successo convince il marchio a produrre anche capi di abbigliamento e calzature maschili. Nello stesso periodo Miuccia Prada decide di trasformare la sua creatività in un marchio con capi prêt-à-porter completamente femminili -Miu Miu- concepito per donne all'avanguardia che amano anticipare le tendenze della moda, presentando borse, accessori, calzature, occhiali e profumi. Collateralmente all'attività imprenditoriale, Miuccia Prada e Patrizio Bertelli fondano "Milano Prada Arte", poi diventata "Fondazione

¹¹⁶ La collaborazione tra Miuccia Prada e Patrizio Bertelli inizia verso la fine degli anni settanta, ponendo le basi per il successivo sviluppo internazionale del gruppo: Patrizio Bertelli è pioniere nell'introdurre un nuovo modello imprenditoriale nel settore del lusso, basato sul controllo diretto e interno di tutti i processi, applicando rigidi criteri di qualità senza compromessi a ogni fase di produzione, in *Company profile*, www.pradagroup.com.

¹¹⁷ PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018

Prada”, per perseguire interessi e passioni in ambito artistico e culturale. Nel 1997, Prada punta su un nuovo segmento di mercato costituito da prodotti per il tempo libero “Linea Rossa” e successivamente acquisendo il marchio Church’s, fondato a Northampton nel 1873, attraverso la condivisione dell’investimento inizialmente con un fondo di *private equity*, e completando poi l’acquisizione nel 2007. Nel Duemila si dà vita ad un nuovo progetto denominato “Epicentro Prada”, che vede nascere dalla collaborazione con Rem Koolhaas, a Broadway, una nuova tipologia di negozio creato per personalizzare il concetto di shopping e migliorare le interazioni innovative con i clienti. Un secondo “Epicentro” è stato poi aperto ad Aoyama, Tokyo, seguito da un terzo in Rodeo Drive, Beverly Hills. Nel 2003 Prada sottoscrive un contratto di licenza, rinnovato poi nel 2012, con Luxottica produttore italiano di occhiali, leader mondiale del settore. Il Gruppo Luxottica attualmente produce e distribuisce occhiali per i marchi Prada e Miu Miu. Nello stesso anno, viene avviata la collaborazione con il produttore spagnolo di cosmetici Puig Beauty & Fashion Group e alla fine del 2004 viene lanciata la prima fragranza, Amber. “Il 24 giugno 2011 la società completa con successo la quotazione di Prada spa sul Main Board dello Stock Exchange di Hong Kong. Nel marzo 2014, acquisisce il controllo della società Angelo Marchesi s.r.l, proprietaria della storica pasticceria milanese fondata nel 1824, segnando così l’ingresso nel settore *food*. Prada, successivamente, perfeziona anche l’acquisizione della conceria francese Tannerie Mégisserie Hervy per rafforzare ulteriormente il proprio know-how integrato di produzione. Nello stesso anno insieme a Coty Inc. lanciano il primo profumo Miu Miu. A settembre prende forma lo sviluppo commerciale del marchio Marchesi con l’apertura della prima pasticceria in via Monte Napoleone a Milano”¹¹⁸. L’anno dei principali investimenti industriali è il 2016 che vede la nascita di un nuovo sito di pelletteria ed, altresì, la riqualificazione di cinque stabilimenti fra Toscana e Umbria. Nel 2018 inizia l’avventura di Prada in qualità di Title and Presenting Sponsor della 36^ edizione dell’America’s Cup, nonché di Main Sponsor del team velico di Luna Rossa, Challenger of Records della prestigiosa competizione. Infine, negli ultimi anni, Prada ha deciso di formalizzare il suo impegno in termini di sostenibilità nelle tre linee d’azione - persone, ambiente e cultura - pubblicando la propria politica di sostenibilità sul sito pradagroup.com e diffondendola attraverso una serie di video-interviste al *top management*.

¹¹⁸ PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018

3.2.2 LA GOVERNANCE

Al fine di illustrare il modello di *governance* del Gruppo Prada, si fa riferimento alla seguente tabella che rappresenta l'organigramma.

IL MODELLO DI GOVERNANCE

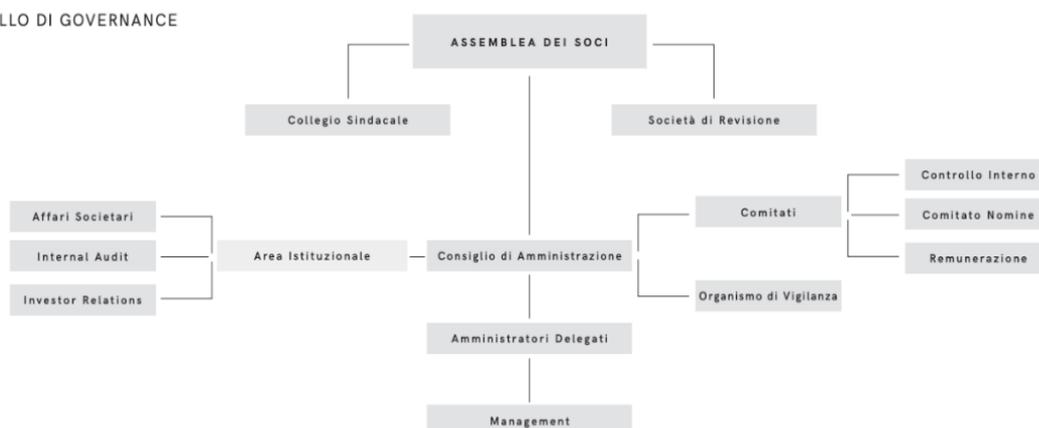


FIGURA 6: Modello di *governance* Prada; Fonte: www.pradagroup.com

Il capitale sociale di Prada è detenuto per l'80% da Prada Holding, la holding della famiglia (detenuta per il 35% da Patrizio Bertelli¹¹⁹ e per il 65% dai fratelli Prada), mentre il restante 20% del capitale è flottante. “Il motore dell'azienda sono le persone, in tutto il mondo il Gruppo Prada è rappresentato da un vasto universo di culture, competenze e nazionalità, infatti l'azienda considera i propri collaboratori una fonte irrinunciabile di ricchezza e un fattore strategico fondamentale per la competitività in un mercato globale in continua evoluzione. L'impegno a rispettare le diversità legate all'etnia, genere, età, orientamento sessuale, opinioni, caratteristiche personali, cercando anche di assumere collaboratori provenienti dalle singole comunità locali, in modo da incorporare le culture dei luoghi nelle pratiche aziendali, fa del Gruppo Prada una realtà globalizzata. In questo scenario, la passione, le competenze e la curiosità intellettuale dei singoli guidano il Gruppo in tutte le sue attività. L'unicità del suo patrimonio, e le diverse competenze accumulate negli anni, fanno sì che ogni processo sia svolto con grande impegno e cura.”¹²⁰ Tanto premesso, la Società ha adottato un sistema di *governance* “tradizionale”, secondo quanto previsto dal codice civile italiano, che si articola in un organo di gestione, il consiglio di amministrazione, un organo di controllo, il collegio sindacale, e un organo di revisione e controllo contabile, la società di revisione legale. La Società ha adottato, altresì, una struttura di deleghe e di poteri articolata secondo criteri di responsabilità e finalizzata a garantire un efficiente e regolare svolgimento dell'attività in conformità alle procedure da questa adottate. Nell'intento di realizzare uno sviluppo sostenibile ed equilibrato, la Società considera la diversificazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione l'elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi strategici. I candidati al ruolo di Consigliere di Amministrazione sono stati selezionati in base a criteri obiettivi e al contributo professionale

¹¹⁹ Maurizio Bertelli entra a far parte della famiglia nel 1988 in seguito al matrimonio con Miuccia Prada

¹²⁰ PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

che ciascuno di essi può apportare all'operatività del Consiglio di Amministrazione stesso. La *Board Diversity Policy*, adottata dal Consiglio di Amministrazione sin dal 2013, prende in considerazione diversi criteri, tra cui, a titolo esemplificativo, il genere, l'età, l'istruzione, l'esperienza professionale, le competenze e la nazionalità. Il Consiglio di Amministrazione in carica è composto da nove amministratori ed è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 27 aprile 2018 per un periodo di tre esercizi finanziari, ossia sino all'approvazione del bilancio per l'esercizio che si chiuderà il 31 dicembre 2021. Più nello specifico, il Consiglio di Amministrazione è composto da quattro amministratori esecutivi, un amministratore non esecutivo e quattro amministratori non esecutivi indipendenti. Tutti gli amministratori si sono distinti per aree di competenza e hanno fornito supporto al Consiglio di Amministrazione nelle rispettive aree di specializzazione. Il Consiglio di Amministrazione è responsabile della gestione ordinaria e straordinaria della Società. Ha il potere di compiere tutti gli atti che ritiene opportuni per l'attuazione e il raggiungimento dell'oggetto sociale, ad eccezione degli atti che la legge o lo statuto riservano alla competenza dell'Assemblea degli Azionisti. In particolare è responsabile della definizione della strategia generale del Gruppo e dell'approvazione dei budget annuali, nonché dell'approvazione delle operazioni straordinarie, delle operazioni con parti correlate e di qualsiasi altra iniziativa e/o operazione strategica. Il Consiglio di Amministrazione monitora le performance operative e finanziarie della Società e del Gruppo ed esamina in dettaglio l'andamento aziendale a ogni scadenza trimestrale aggiornando, se necessario, il Budget. Le figure apicali dell'Azienda - gli Amministratori Delegati, Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, il Presidente Carlo Mazzi e due dei Direttori di riferimento, Alessandra Cozzani (CFO) e Lorenzo Bertelli (*Head of Marketing and Corporate Social Responsibility*) - hanno approfondito i tratti più distintivi della sostenibilità di Prada attraverso un'analisi filtrata dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. La struttura della *governance* aziendale è strettamente collegata al modello di *business* del Gruppo: ci si rende conto di come si basi su una catena di creazione del valore che coniuga le competenze artigianali con l'industrializzazione dei processi produttivi. Grazie a questa integrazione la Società, facendo leva sulle proprie competenze stilistiche, è in grado di tradurre concetti all'avanguardia in esclusivi prodotti innovativi, abbinando alla capacità produttiva un severo controllo degli standard qualitativi, ponendo altresì particolare impegno al continuo sviluppo del *know-how* e alla tutela dei valori etici lungo tutta la catena produttiva. La creatività è alla base del processo produttivo. Miuccia Prada, avvalendosi di un qualificato team di stilisti e designer, ha la capacità di sintetizzare la curiosità intellettuale, la ricerca di idee nuove e anticonformiste e gli interessi culturali e sociali con un forte senso della moda. Nel tempo questi stimoli hanno permesso l'affermarsi di una vera cultura del design, fatta anche di metodo e disciplina, che orienta tutti coloro che lavorano nel processo creativo. Questo approccio unico permette a Prada di anticipare, e spesso influenzare, le tendenze, sperimentando continuamente nuove forme, materiali e tecniche di produzione. La sperimentazione e la dialettica sono le componenti essenziali del contenuto stilistico che caratterizza ogni prodotto del Gruppo. Il tempo trascorso al tavolo da disegno e in "sala prove" nelle attività di ricerca e sviluppo stilistico sono fondamentali nella definizione di ogni collezione affinché abbigliamento, calzature e accessori siano sinergici e coerenti tra loro,

definendo un'immagine conforme e rappresentativa dei marchi. Le capacità di Prada e il forte potere attrattivo esercitato dalla tradizione e dallo standard aziendale continuano ad attirare talenti da tutto il mondo che desiderano condividere le esperienze di Prada in molti campi creativi. Si costituiscono così team in tutti gli aspetti del processo creativo: dal design di moda alla manifattura, dall'architettura alla comunicazione e alla fotografia, dal disegno d'interni dei negozi a tutti i progetti esclusivi e particolari nei quali il Gruppo Prada è coinvolto¹²¹. Si nota, quindi, come l'azienda attribuisca fondamentale importanza alle materie prime, che sono alla base della qualità dei prodotti. Il loro approvvigionamento è affidato ad una struttura interna all'azienda che seleziona direttamente i fornitori applicando il criterio della massima qualità. In molti casi le materie prime sono prodotte in esclusiva per il Gruppo Prada sulla base di rigorose specifiche stilistiche e tecniche che ne garantiscono non solo l'eccellenza ma anche l'esclusività e sono sottoposte a severissimi controlli, effettuati da tecnici e ispettori interni al Gruppo, prima di essere messe in lavorazione. Da sempre la Società collabora con i migliori fornitori di materie prime, anch'essi leader e punti di riferimento all'interno della propria filiera. Nella maggior parte dei casi si tratta di rapporti di lunga durata, avviati dopo un'attenta selezione volta a garantire i più elevati standard di affidabilità tecnica ed economica, nonché etica. Il Gruppo Prada ha sempre privilegiato le relazioni di lungo termine, fondate su rapporti quotidiani; queste collaborazioni sono un elemento fondamentale non solo per il percorso di crescita reciproco ma anche per condividere un unico obiettivo strategico volto alla qualità, all'eccellenza e alla creazione di valore nel medio-lungo periodo. Tale struttura di *governance* ha permesso alla società Prada, di crescere molto rapidamente nel tempo, trasformandosi nell'arco di cinquanta anni da PMI a grande impresa, infatti oggi è annoverata all'interno di quest'ultima categoria con un numero di dipendenti superiore a 250 e con un fatturato superiore a 50 milioni di euro. Nella tabella seguente, di mia elaborazione, si mette in luce l'evoluzione di questi due indicatori negli ultimi 10 anni.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FATTURATO (migl.€) | 1.215.911 | 1.501.789 | 1.732.111 | 2.004.115 | 2.027.507 | 1.914.782 | 1.583.750 | 1.498.554 | 1.735.693 | 1.822.823 |
| N. DIPENDENTI | 2.793 | 2.873 | 3.059 | 3.300 | 3.436 | 3.614 | 3.914 | 4.097 | 4.399 | 4.517 |

TABELLA 10: Evoluzione del fatturato (migl) e del numero dei dipendenti di Prada; Fonte: Banca dati AIDA

Si nota come il fatturato della società risulta essere in calo dal 2014, dovuto principalmente dall'incertezza del mercato globale dell'epoca, soprattutto per quanto riguarda il lusso, ma anche a causa della strategia delineata in quegli anni dall'azienda, con la quale si è messo in atto un programma di valorizzazione del *network retail*, riducendo al contempo l'esposizione verso il canale *wholesale*.

Lo stesso Patrizio Bertelli, in quegli anni commentò tale calo così: “Come noto, lo scenario macroeconomico di riferimento per il mercato del lusso è stato, per tutto il 2015, influenzato dalla volatilità dei mercati finanziari, nonché dalle tensioni geopolitiche presenti in diverse regioni del mondo. Queste condizioni, che tuttora permangono, ci delineano un 2016 ancora caratterizzato da instabilità e rendono incerte le previsioni

¹²¹ PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

di breve periodo. Con questa consapevolezza e nell'intento di garantire al Gruppo margini soddisfacenti, abbiamo messo in atto una profonda revisione di tutti i processi operativi, i cui risultati, in termini di recupero di efficienza e produttività, saranno già visibili nei prossimi mesi. Particolare impegno verrà profuso per porre in essere nuove forme e metodologie di comunicazione con le quali sviluppare un rapporto tra i nostri brand e un'audience sempre più vasta, basato su un dialogo permanente e allargato ai vari ambiti dell'universo Prada. Nel contempo stiamo continuando a porre le basi per garantire al Gruppo Prada una crescita sostenibile nel lungo periodo con investimenti finalizzati a valorizzare quegli elementi distintivi che caratterizzano l'unicità dei nostri brand: prodotti di qualità eccellente, con un contenuto stilistico attuale e innovativo, capaci di interpretare i desideri della nostra clientela sempre più sofisticata ed esigenti”¹²².

3.2.3 PRADA ACCADEMY

Prada Academy nasce nel 2017, con un ambizioso obiettivo, ossia di mantenere un'alta qualità stilistica e tecnica che ne garantisca l'eccellenza e l'esclusività; si è dato vita ad un luogo fisico e virtuale in cui si condividono e sviluppano conoscenze, saperi, tecniche, pratiche e idee innovative per ricercare talenti e garantire la crescita futura dell'azienda. Obiettivo dell'Academy è quello di garantire lo sviluppo del capitale umano e di tramandare le diverse professionalità con progetti, contenuti e modalità formative diversificate in tre macro aree: Scuola di Mestiere, Formazione Corporate e Formazione Retail. Il 2018 è stato un anno particolarmente significativo nell'ambito della formazione perché è stato completato il progetto di implementazione della piattaforma LMS (Learning Management System) che, oltre ad essere un'innovazione dal punto di vista tecnologico, ha rappresentato per la società un *change management* a livello culturale nel più ampio quadro di valorizzazione della formazione come *asset* strategico per la creazione di valore nel medio e lungo periodo¹²³. I percorsi formativi legati alla produzione industriale si svolgono attraverso la Scuola di Mestiere, con corsi dedicati all'apprendimento del know-how produttivo nelle categorie Abbigliamento, Calzature, Pelletteria. L'obiettivo è la salvaguardia e il mantenimento del patrimonio di conoscenze e maestrie che contraddistinguono il settore, nonché la loro trasmissione alle nuove generazioni di artigiani. I percorsi prevedono sia una formazione teorica (materie prime, processi e tecniche di produzione, processi aziendali e competenze trasversali come tecnologia, informatica e lingua inglese) sia una pratica applicata sul campo, elemento fondamentale per comprendere la complessità delle mansioni artigianali. Il primo corso è stato dedicato alla pelletteria al fine di formare giovani tagliatori di pelle, successivamente sono stati avviati i corsi per calzature e abbigliamento. Il corpo docenti è formato esclusivamente da personale interno, artigiani esperti

¹²² IL SOLE 24 ORE, *Prada chiude il 2015 con ricavi stabili a 3,5 miliardi. Diventa negativa la posizione finanziaria netta*, www.ilsole24ore.com, 2016

¹²³ PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018

che mettono a disposizione dei ragazzi il loro grandissimo bagaglio di conoscenza del prodotto e di esperienza di lavoro. Al 31 dicembre 2018 sono oltre 100 i giovani di età compresa tra i 18 e i 25 anni formati attraverso un percorso per l'avvio graduale alle professioni di tagliatore di pelle, calzolaio e sarta all'interno della società.

3.2.4 LA PRODUZIONE

I prodotti del Gruppo Prada sono realizzati nei 22 siti produttivi di proprietà (19 in Italia, 1 in Inghilterra, 1 in Francia e 1 in Romania) e attraverso un'ampia rete di faconisti. La filiera produttiva è costituita per lo più da laboratori artigianali di lunga esperienza e tradizione ai quali vengono fornite tutte le materie prime precedentemente selezionate in modo accurato e tutte le specifiche tecniche - dal cartamodello alla scheda tecnica - necessarie alla realizzazione dei contro-campioni prima e della produzione poi. I tecnici qualificati del Gruppo, inoltre, supportano costantemente gli artigiani esterni durante tutte le fasi produttive. I siti produttivi rappresentano la migliore espressione della tradizione manifatturiera del Gruppo Prada poiché armonizzano la capacità di conservare competenze artigianali con processi industriali all'avanguardia, volti a ottenere e rispettare le rigorose esigenze in termini di qualità ed eccellenza delle lavorazioni. Nel quadro della strategia di sviluppo e integrazione industriale, nel corso del 2018 sono stati inaugurati il nuovo centro di Controllo Qualità Abbigliamento all'interno del complesso del Polo Logistico di Levanella (Arezzo) e il nuovo Laboratorio Ricami presso la storica sede di Terranuova Bracciolini (Arezzo). Questi nuovi reparti produttivi fanno parte di un più ampio progetto di sviluppo industriale, finalizzato alla progressiva internalizzazione delle fasi di produzione più delicate per migliorare l'efficienza e il controllo dei consumi, preservando i livelli qualitativi di eccellenza caratteristici di Prada. Questi siti, oltre a benefici tangibili in termini di economie di scala e controllo dei processi, si distinguono per la qualità degli spazi e per l'alta tecnologia di cui si avvale ogni singola funzione.

La seguente figura illustra il numero degli stabilimenti delle varie produzioni, in Italia e all'estero.

22 stabilimenti produttivi: 19 in Italia e 3 all'estero

ABBIGLIAMENTO

| |
|--------------------|
| Ancona |
| Città di Castello |
| Fucecchio, Firenze |
| Levanella, Arezzo |
| Montone, Perugia |
| Torgiano, Perugia |

CALZATURE

| |
|-------------------------------|
| Buresta, Arezzo |
| Civitanova Marche, Macerata |
| Dolo, Venezia |
| Levane, Arezzo |
| Montegranaro, Fermo |
| Northampton, UK |
| San Giovanni Valdarno, Arezzo |

PELLETERIA

| |
|-----------------------|
| Arezzo |
| Firenze |
| Limoges, Francia |
| Milano |
| Piancastagnaio, Siena |

| |
|--------------------|
| Scandicci, Firenze |
| Sibiu, Romania |
| Terranuova, Arezzo |
| Valvigna, Arezzo |

CONSUMO MATERIE PRIME AL 31 DICEMBRE 2019

| | |
|---------------------------|------------|
| Piedi quadrati di pellami | 26.700.000 |
| Metri lineari di tessuti | 3.840.000 |
| Kg di filati | 270.000 |

TABELLA 11: Stabilimenti produttivi Prada; Fonte: Company profile Prada Group, www.pradagroup.com

Gli stabilimenti sono stati progettati in collaborazione con architetti noti come Guido Canali (Montevarchi, Arezzo, Montegranaro, Valvigna, Polo Logistico Levanella) o con lo Studio Cerri & Associati insieme a Vittorio Gregotti (Piancastagnaio, Siena). Tali progetti preservano il territorio, recuperano l'esistente e mitigano l'impatto dell'architettura sul paesaggio. A ciò si è affiancato progressivamente un percorso volto all'ottimizzazione dell'efficienza energetica delle strutture e ad una sempre maggiore attenzione agli spazi verdi. Obiettivi che trovano la loro massima espressione nelle "fabbriche-giardino" progettate dall'architetto Guido Canali per il Gruppo, nella ricerca di un sottile equilibrio tra lavoro dell'uomo e natura. Nel luglio 2016 il complesso industriale Prada Valvigna vince il Brand&Landscape Award, premio bandito dal Consiglio Nazionale degli Architetti e dalla rivista Internazionale Paysage Topscape, in quanto "espressione di grande rispetto per la natura, che viene conservata e preservata, e per il lavoro, ai quali vengono riconosciuti dignità e valore". Il Gruppo Prada si caratterizza nel panorama mondiale per lo spiccato contenuto qualitativo delle attività svolte, con un'organizzazione strutturata per controllare tutte le fasi del ciclo produttivo. Le attività principali sono la produzione, la distribuzione e la vendita al dettaglio tramite DOS (Directly Operated Stores) di prodotti nei settori della pelletteria, dell'abbigliamento *ready-to-wear*, delle calzature e degli accessori¹²⁴.

¹²⁴ ANGHILERI P., *Prada un secolo portato bene*, www.giannellachannel.it, 2013;

Prada, in particolare, grazie a tutti questi centri di produzione, riesce a generare un valore della produzione molto elevato. Nel grafico sotto riportato, di mia elaborazione, si mettono in luce i numeri della società in termini di valore della produzione dal 2010 ad oggi.

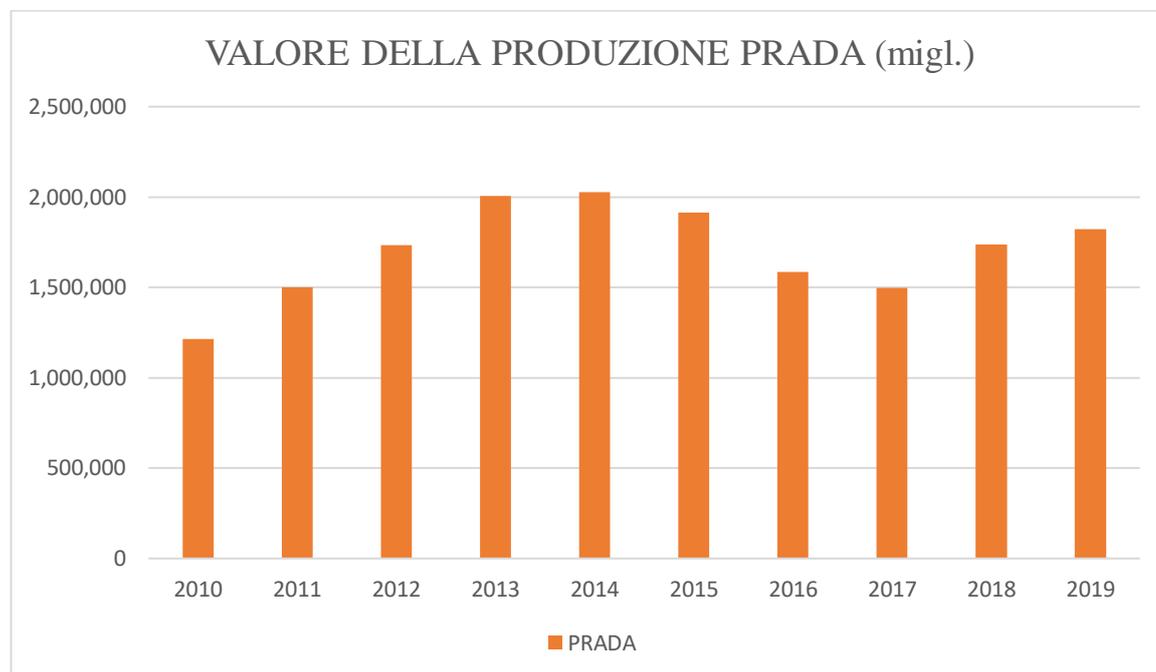


FIGURA 7: Valore della produzione Prada; Fonte: banca dati AIDA

Anche dal grafico sopra riportato vediamo come il valore della produzione segua il trend del fatturato, presentando anche qui un calo dal 2014, a causa dell'instabilità dei mercati dell'epoca, e delle strategie aziendali adottate dalla società, valore che sta seguendo un *trend* positivo negli ultimi anni ¹²⁵.

3.2.5 IL MARKETING

Dall'analisi dei dati del *brand* Prada emerge, grazie alla vasta gamma di prodotti presentati, che si è in presenza di una strategia di marketing di massa. Nel dettaglio, si tratta di una strategia che ha lo scopo di raggiungere più consumatori possibili all'interno del mercato, aumentando, pertanto, la relativa quota. Tutto ciò viene reso possibile attraverso pubblicità e promozioni intense (film, sfilate, *ambassador*). L'azienda ha prestato particolare attenzione all'innovazione, all'estensione dell'offerta produttiva nelle linee *Pret à Porter* uomo/donna, all'ampliamento della strategia di brand portfolio con il lancio dei marchi Miu Miu e Prada Sport in modo da rendere più agevole anche l'espansione internazionale. Nell'ambito delle attività volte allo sviluppo del marketing di massa, particolare rilievo assumono le trasformazioni digitali che, specie negli ultimi anni, hanno modificato le abitudini dei consumatori. Tale cambiamento ha interessato il Gruppo Prada

¹²⁵ Come evidenziato a pag.20

ritenendo questa evoluzione indispensabile nel proprio percorso di crescita. Questo investimento, che beneficia della priorità e delle risorse assegnategli dagli Amministratori, consente a Prada di mantenere un posizionamento su fronti tecnologici fra i più avanzati, nel rispetto della propria tradizione manifatturiera che deve necessariamente conservare elementi manuali tipici del saper fare artigianale. L'*omnichannel* è l'ambito più evidente di questi investimenti, quantomeno allo stakeholder esterno. Nel corso del 2019 sono stati finalizzati diversi progetti volti ad avvicinare la strategia digitale del Gruppo alle attitudini delle nuove generazioni e alle peculiarità dei diversi mercati, nonché a offrire al cliente una visione digitale completa e coerente con l'identità dei marchi. I siti internet, punti di contatto cruciali nella relazione con i consumatori, hanno acquisito la massima precedenza in questo piano di sviluppo. Nell'anno è stato completato il piano di espansione territoriale di prada.com e potenziate diverse delle sue funzionalità al fine di consentire nuove esperienze d'acquisto, come "*pre-order*", "*capsule collection*" e "*pre-launch*". Nella parte finale dell'anno è stato inaugurato anche il nuovo miumiu.com, la cui nuova veste grafica è stata affiancata a una migliore *user experience*, che consente ora servizi di personalizzazione e possibilità di appuntamenti specifici in negozio, in un'ottica di una *customer journey* sempre più integrata. Anche per il marchio Church's è stato inaugurato un nuovo sito web, nell'ambito di un piano di espansione del marchio più vicino ai canali di vendita tradizionali, ossia *retail* e *wholesale*. Il management confida che l'acquisizione di importanti competenze digitali interne, peraltro in tempi relativamente brevi, possa garantire al Gruppo una maggiore velocità d'intervento a beneficio di una sempre più profonda sintonia tra *retail* fisico, *retail* digitale e comunicazione. Gli investimenti nelle tecnologie IT hanno interessato anche aree aziendali meno visibili al cliente, ma non per questo meno strategiche per garantire al Gruppo una crescita sostenibile. Nell'area delle risorse umane, ad esempio, è stata implementata una delle piattaforme più diffuse a livello mondiale per la formazione e il training; sono stati inoltre finalizzati numerosi progetti volti ad accrescere la facilità d'interazione e la trasparenza tra dipendente e datore di lavoro. Anche l'area della *compliance* istituzionale ha inciso significativamente sull'agenda degli interventi nel segno della dematerializzazione e del continuo miglioramento dei processi al fine di mantenere gli standard di adempimento del Gruppo aggiornati alle *best practice* internazionali. Non per ultimo, sono state destinate risorse all'implementazione di una vera e propria data *strategy*, con l'acquisto di strumenti di *business analytics* finalizzati alla conoscenza ed elaborazione del patrimonio informativo del Gruppo, così come alla sicurezza informatica, per una più estesa rilevazione dei tentativi di attacco e la gestione dei comportamenti anomali. Il piano di sviluppo tecnologico prevede a breve l'introduzione di nuove e importanti tecnologie lungo altre fasi della catena del valore. Questi interventi saranno finalizzati all'ottimizzazione dei processi produttivi e logistici, creando altresì le basi per ulteriori avanzamenti nell'impiego delle soluzioni digitali in chiave di tracciabilità.

Nella seguente tabella, si evidenzia la quantità di utenti, potenziali clienti, che il *brand* Prada riesce a raggiungere mediante i canali *social*.

| INSTAGRAM | FACEBOOK | TWITTER |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 24,6 MILIONI di Follower | 7,3 MILIONI di Follower | 1,3 MILIONI di Follower |

TABELLA 12: Numero di utenti raggiunti sui principali social network; Fonte: Rilevamento personale

E' evidente che il marchio sia molto seguito su Instagram, infatti da un'analisi del 2018 si è osservato che grazie a tale piattaforma, le azioni di Prada hanno aumentato il loro valore ¹²⁶. La strategia adottata dalla società su questa piattaforma sembra essere molto efficace, tanto da annoverarla tra i principali marchi di lusso, classificandola al quinto posto alle spalle di Christian Dior, Louis Vuitton, Gucci e Chanel ma davanti a Burberry. Prada presenta, inoltre, un tasso di *engagement*¹²⁷ di 0,28%, indice molto alto rispetto a quello medio del settore della moda, e permette di capire quanto il suo stile di comunicazione è in linea con il suo pubblico, essendo un dato relativo alla percentuale di *follower* che interagisce realmente con la pagina¹²⁸.

3.2.6 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il Gruppo Prada a partire dagli anni 2000 ha messo in atto un processo di internazionalizzazione mirato in rapporto al settore del quale fa parte. Attraverso l'acquisizione dei marchi Church's e Carh Shoe, si è messa in atto una chiara strategia di focalizzazione su un segmento molto elevato del settore Moda, quello che viene definito del *luxury and fashion*. Negli anni il Gruppo ha ampliato la propria rete distributiva arrivando, al 31 dicembre 2020, ad avere 659 negozi, di cui 633 sono di proprietà mentre 26 sono in *franchising*, situati direttamente nelle location più prestigiose delle principali mete dello shopping internazionale, coerentemente con l'immagine, l'*heritage* e l'esclusività di ogni singolo marchio. Nella tabella che segue, di mia elaborazione vengono messi in luce i numeri sopra riportati.

| | 2020 | |
|---------------|-------|-------------|
| | OWNED | FRANCHISING |
| PRADA | 410 | 20 |
| MIU-MIU | 152 | 6 |
| CHURCH'S | 62 | - |
| CAR SHOE | 3 | - |
| MARCHESI 1824 | 6 | - |
| TOT. | 633 | 26 |

TABELLA 13: Numero di store di proprietà e in *franchising* del Gruppo Prada; Fonte: *Company profile Prada Group*, www.pradagroup.com

¹²⁶ SCOZZARI C., *Il caso Prada, ovvero come tanti follower su Instagram possono trasformarsi in più soldi per la società* (secondo *Credit Suisse*), Business Insider, 2018

¹²⁷ Il tasso di *engagement* è il rapporto tra le interazioni di un post e il numero di follower, si sommano i like e le visualizzazioni dei post, e si dividono per il numero totale di follower della pagina.

¹²⁸ DONINI A., *Instabrand, la classifica dei brand italiani su Instagram*, MLP digital agency, 2018

Questa estesa rete è un vero e proprio patrimonio per il Gruppo, costituendo un'importante vetrina per il lancio delle collezioni e un veicolo essenziale di contatto col cliente. Il canale *wholesale*, che garantisce alla società entrate per 274 milioni¹²⁹ (*department store*, negozi multimarca, *franchisee* ed *e-tailer*) conta un numero di punti vendita addizionali selezionati in base al prestigio delle location nei diversi mercati e permette un raffronto diretto e immediato con la concorrenza. Negli ultimi anni questo canale è stato oggetto di un'attenta revisione, finalizzata a un'ulteriore selezione dei punti vendita, notevolmente ridotti nel numero, in modo da essere più coerente con l'espansione della rete *retail*, che a sua volta garantiscono alla società entrate per 1,232 miliardi di euro¹³⁰. Contestualmente, l'evoluzione del Gruppo nel mondo *digital* ha portato ad avviare nuove partnership con i principali operatori di vendita *on-line*. Tutti i negozi sono gestiti da personale accuratamente selezionato e che partecipa ad attività di formazione periodiche finalizzate, non solo a offrire al cliente il miglior supporto all'esperienza di acquisto e alla comprensione del contenuto stilistico delle collezioni, ma anche a trasmettere i valori, il patrimonio e la cultura aziendale che i prodotti stessi rappresentano¹³¹. Il Gruppo attraverso un adeguato processo di internazionalizzazione oggi è presente su quasi tutto il territorio nazionale come dimostra la tabella di mia elaborazione, sotto riportata.

| | 2020 | |
|------------------------|-------|-------------|
| | OWNED | FRANCHISING |
| EUROPA | 222 | - |
| AMERICA | 108 | - |
| ASIA PACIFICO | 194 | 21 |
| GIAPPONE | 88 | - |
| MEDIO ORIENTE E AFRICA | 21 | 5 |
| TOT. | 633 | 26 |

TABELLA 14: Numero di *stores* del Gruppo Prada presenti nel mondo; Fonte: *Company profile Prada Group*, www.pradagroup.com

Nello specifico Prada è presente con 127 *stores* in Europa, 81 nelle Americhe, 133 in Asia Pacific, 78 in Giappone e 11 nel Middle East, generando rispettivamente il 31,1%, 14%, 37,1%, 14,3%, 3,6% del fatturato¹³², dati riportati nella tabella sottostante di mia elaborazione.

¹²⁹ CRIVELLI G., *La svolta di Prada: ulteriore stretta sul canale wholesale e addio ai saldi*, www.ilsole24ore.com, 2019;

¹³⁰ CRIVELLI G., *op. cit.*

¹³¹ PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

¹³² Dati di elaborazione personale calcolati attraverso lo studio incrociato di bilanci e relazioni sulla gestione del gruppo Prada

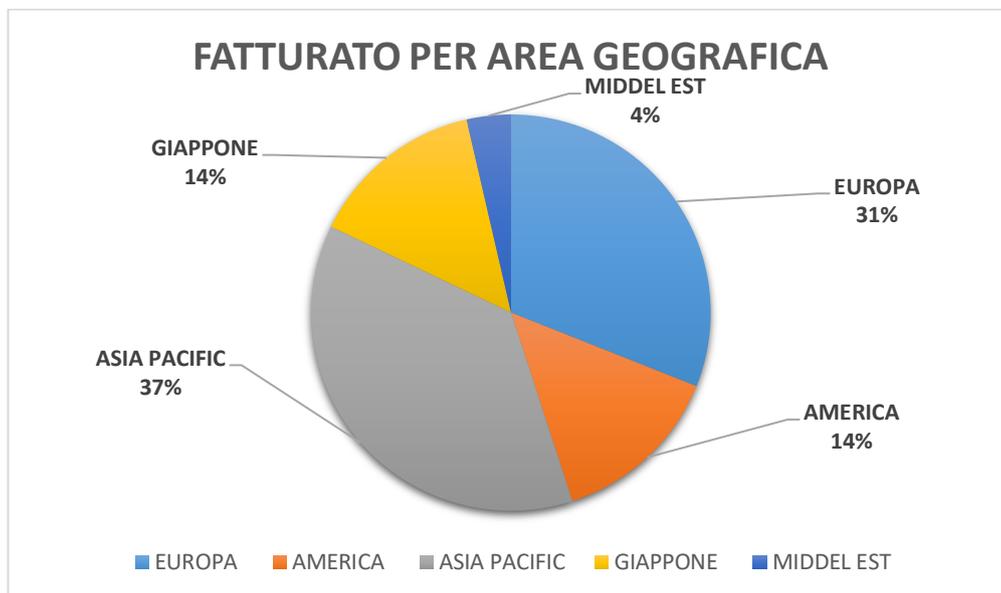


FIGURA 8: Fatturato generato per area geografica da Prada con riferimento all'anno 2019; Fonte: Banca dati AIDA

Inoltre si analizza la posizione finanziaria netta della società Prada s.p.a, la quale permette di analizzare il debito contratto dalla società rispetto alla cassa e alle attività liquide, consentendo di capire se riesce a ripagare tale indebitamento. Dalla valutazione si riscontrano valori positivi, il ciò vuol dire che presenta molti debiti in relazione alla disponibilità liquide. Nella tabella sotto riportata, di mia elaborazione, si procede al calcolo di tale valore sottraendo ai debiti finanziari le attività liquide.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOT. DEBITI FINANZIARI | 393.471.000 € | 262.601.000 € | 138.696.000 € | 155.582.000 € | 353.767.000 € | 599.014.000 € | 408.782.000 € | 658.408.000 € | 706.774.000 € | 914.869.000 € |
| ATTIVITA LIQUIDE | 2.853.000 € | 113.608.000 € | 139.653.000 € | 125.111.000 € | 125.612.000 € | 154.860.000 € | 111.750.000 € | 178.038.000 € | 298.029.000 € | 70.696.000 € |
| P.F.N | 390.618.000 € | 148.993.000 € | - 957.000 € | 30.471.000 € | 228.155.000 € | 444.154.000 € | 297.032.000 € | 480.370.000 € | 408.745.000 € | 844.173.000 € |

TABELLA 15: Calcolo P.F.N; Fonte: Banca dati AIDA

Anche presentando una P.F.N positiva, e quindi in presenza di un eccesso di debito rispetto alle disponibilità liquide, analizzando alcuni indici si comprende come tale indebitamento non vada ad incidere sulla salute aziendale e quindi sulla vita futura della società. Nella tabella sotto riportata, di mia elaborazione, si prendono in considerazione due indici: P.F.N / Patrimonio netto e P.F.N/EBITDA.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PFN | 390.618.000 € | 148.993.000 € | - 957.000 € | 30.471.000 € | 228.155.000 € | 444.154.000 € | 297.032.000 € | 480.370.000 € | 408.745.000 € | 844.173.000 € |
| PATRIMONIO NETTO | 809.052.000 € | 1.212.250.000 € | 1.393.235.000 € | 1.541.141.000 € | 1.607.323.000 € | 1.603.169.000 € | 1.487.560.000 € | 1.419.666.000 € | 1.914.992.000 € | 2.016.425.000 € |
| EBITDA | 228964000 | 358141000 | 432898000 | 590241000 | 545295000 | 383061000 | 248548000 | 277453000 | 264024000 | 307160000 |
| P.F.N/PAT. NETTO | 0,48 | 0,12 | 0,00 | 0,02 | 0,14 | 0,28 | 0,20 | 0,34 | 0,21 | 0,42 |
| P.F.N/EBITDA | 1,71 | 0,42 | 0,00 | 0,05 | 0,42 | 1,16 | 1,20 | 1,73 | 1,55 | 2,75 |

TABELLA 16: Calcolo P.F.N./Patrimonio netto e P.F.N/EBITDA; Fonte: Banca dati AIDA

Il primo indice, P.F.N/ Patrimonio netto, permette di verificare il grado di dipendenza dell'impresa da fonti finanziarie esterne e onerose. Quanto più è alto il suo valore, meno equilibrata sarà la sua struttura finanziaria. In linea di principio un valore pari a 1 è il livello fisiologico, pertanto Prada s.p.a pur facendo ricorso al debito mantiene dei buoni parametri. Il secondo indice P.F.N/EBITDA permette di analizzare quante volte l'indebitamento finanziario netto "supera" la marginalità lorda dell'impresa, ossia la capacità

dell'azienda di generare reddito con la sua gestione caratteristica. Esprime, quindi, un'indicazione sulla capacità dell'azienda di finanziare i mezzi di terzi (quanti anni l'impresa impiega a ripagare il debito con gli utili lordi prodotti dalla gestione caratteristica). Quanto più il valore del rapporto risulta elevato tanto più è remota nel tempo la capacità per l'azienda di ridurre il suo livello di indebitamento. Questo indice di norma dovrebbe essere al di sotto di tre, quindi Prada s.p.a anche qui presenta un ottimo equilibrio di mercato.

3.2.7 LA SOSTENIBILITÀ

La prerogativa principale per il Gruppo Prada per il futuro sembra essere la sostenibilità. All'inizio del 2019 ha deciso di formalizzare il suo impegno in termini di sostenibilità nelle tre linee d'azione - persone, ambiente e cultura - pubblicando la propria Politica di Sostenibilità sul sito pradagroup.com e diffondendola attraverso una serie di video-interviste al *top management*. Le figure apicali dell'Azienda - gli Amministratori Delegati del Gruppo, Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, il Presidente Carlo Mazzi e due dei Direttori di riferimento, Alessandra Cozzani (CFO) e Lorenzo Bertelli (*Head of Marketing and Corporate Social Responsibility*) - hanno approfondito i tratti più distintivi della sostenibilità di Prada attraverso un'analisi filtrata dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Il Gruppo si impegna a operare nel pieno rispetto del valore della persona e dei diritti umani e dei lavoratori riconosciuti nelle convenzioni e dichiarazioni nazionali e internazionali, come la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite, la Dichiarazione sui Principi e Diritti Fondamentali del Lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e le Linee Guida per le Imprese Multinazionali dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE). Il Gruppo promuove e crede nelle collaborazioni con partner esterni, come ad esempio università o grandi istituzioni internazionali, e negli accordi con i propri stakeholder, come ad esempio sindacati o autorità fiscali, quali leve efficaci per la costruzione di un valore reciproco rappresentativo di un equilibrio tra istanze esterne e obiettivi aziendali¹³³. Prada si impegna a creare, sviluppare e consolidare legami con le comunità nelle quali opera, sia sotto il profilo sociale sia sotto quello ambientale, quali presupposti per uno sviluppo inclusivo.

La seguente tabella, di mia elaborazione illustra una scheda tecnica del gruppo Prada evidenziandone le principali caratteristiche con i dati desunti dal testo.

¹³³ PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018

| | |
|---|------------------------------------|
| AZIENDA | Prada |
| RAGIONE SOCIALE | S.P.A |
| ANNO DI NASCITA | 1913 |
| FATTURATO (2019) | 1.82 Miliardi di euro |
| QUOTE DI PROPRIETÀ | 80% |
| GENERAZIONE AL COMANDO | A cavallo tra la terza e la quarta |
| CENTRI DI PRODUZIONE | 22 |
| STORE DI PROPRIETA' | 410 |
| DIPENDENTI (2019) | 4.517 |
| TIPO DI MARKETING | Marketing di massa |
| ANNO CREAZIONE E-COMMERCE | 2017 |
| NUMERO SEGUACI SU LE PRINCIPALE PIATTAFORME SOCIAL | 39,2 MILIONI |
| ANNO AVVIO PROCESSO INTERNAZIONALIZZAZIONE | ANNI '80 |
| NAZIONI RAGGIUNTE | 70 |
| PRINCIPALE PREROGATIVA PER IL FUTURO | Sostenibilità |

TABELLA 17: Scheda tecnica Prada; Fonte: mia elaborazione

4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI E.MARINELLA E PRADA: DUE MODELLI A CONFRONTO

4.1 LE PECULIARITÀ DI UN' IMPRESA FAMILIARE: GOVERNANCE PRODUZIONE E POLITICHE DI MARKETING

4.1.1 ANALISI DELLE CARATTERISTICHE DI UN' IMPRESA FAMILIARE: PUNTI IN COMUNE E PUNTI DI DIFFERENZA

L'indagine delle due aziende analizzate mette in luce determinate caratteristiche che si riscontrano nella letteratura¹³⁴, utili per comprendere come alcune scelte strategiche di E. Marinella e Prada abbiano influito sul loro percorso di crescita. Nella tabella sotto riportata vengono indicate le principali caratteristiche dell'impresa familiare, associandole alla letteratura¹³⁵.

| CARATTERISTICHE IMPRESA FAMILIARE | RIFERIMENTI ALLA LETTERATURA PASSATA |
|---|--|
| Nessuna separazione tra <i>ownership</i> e <i>control</i> , costi di agenzia bassi o assenti | Zahra S.A., 2003; |
| Il manager-proprietario è molto legato alla sua azienda, sacrifica i guadagni ottenuti a beneficio dell'azienda | Sciascia S., Et Al.,2013; Majocchi A., Strange R., 2012; |
| Non esistono programmi di incentivazione, i manager essendo proprietari non necessitano di bonus | Gallo M.A., Garcia-Pont C.G., 1996; |
| Tali imprese finanziano i propri bisogni utilizzando come prima scelta il capitale proprio e il capitale dei membri della famiglia, seguito dal debito e, come ultima alternativa, il capitale di rischio esterno | Sciascia S., Et Al., 2013; |
| Il rapporto debito/ <i>equity</i> è solitamente basso | Sciascia S., Et Al., 2013; |
| Struttura proprietaria molto concentrata e duratura nel tempo | Zahra S.A., 2003; Chua, Chrisman J.J, Sharma (1999) |

¹³⁴ Illustrata più approfonditamente nel capitolo 4.3

¹³⁵ ZAHRA S.A., *International expansion of us manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of business venturing, Vol.18(4), pag. 495-512, 2003; SCIASCIA S., MAZZOLA P., ASTRACHAN J.H., PIEPER T.M., *Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization*, Journal of small business management, Vol.51(1), pag. 83-99, 2013; MAJOCCHI A., STRANGE R., *International Diversification: The impact of ownership structure, the market for corporate control and board independence*, Management international review, Vol.52(6), pag. 879-900, 2012; GALLO M.A., GARCIA-PONT C.G., *Important factors in family business internationalization*, Family business review, Vol.9(1), pag. 45-60, 1996;

| | |
|--|---|
| Scarsa attrattività agli occhi del personale più qualificato | GALLO M.A., GARCIA-PONT C.G., 1996; FERNANDEZ Z., NIETO M.J., 2005; AIROLDI G., BRUNETTI G., 2008; FERNANDEZ Z., NIETO M.J., 2005 |
|--|---|

TABELLA 18: Caratteristiche impresa familiare; Fonte: capitolo 1.1

Tali caratteristiche tendono a mutare nelle imprese familiari nel corso degli anni, a causa dell'aumento delle dimensioni aziendali, che portano ad una ristrutturazione societaria che si allontana dallo schema familiare, modificandone radicalmente il modello di business¹³⁶. E.Marinella e Prada, pur presentando una stessa tipologia di *governance* inizialmente, quella familiare, hanno intrapreso nel corso degli anni strategie aziendali differenti, discostandosi da alcune caratteristiche sopra riportate. Il concetto di separazione tra *ownership* e *control* nell'analisi di questi due campioni è ben evidente. E.Marinella negli anni non ha mai separato tali compiti, concentrandoli nella figura di un'unica persona, partendo dal fondatore Eugenio fino al prossimo direttore generale Alessandro (quarta generazione), riducendo notevolmente i costi di agenzia, senza mai arrivare a degli insuccessi, solitamente derivanti dall'incompetenza delle generazioni successive, costrette ad adoperarsi per qualcosa che non è di loro interesse. Tale struttura di *governance* ha permesso all'azienda napoletana, a distanza di più di 100 anni, di mantenere un capitale di proprietà del 90%, rinunciando al restante 10% delle quote della società utilizzate per l'acquisizione di Adamley Textiles, una delle più antiche stamperie inglese a mano, nonché luogo dal quale provengono le sete utilizzate per i prodotti¹³⁷. L'azienda, inoltre, non si è mai indebitata eccessivamente, non ha mai fatto ricorso a capitale esterno, ha sempre concentrato tutto sulle risorse interne. A tale conclusione si può anche giungere analizzando il rapporto tra i debiti su cui si pagano gli interessi e il patrimonio netto dell'azienda, al fine di comprendere il grado di dipendenza dell'impresa da fonti finanziarie esterne. Nella tabella che segue si mette in luce tale rapporto, prendendo in considerazione gli anni dal 2010 al 2019.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| DEBITO | 1.199.881 | 732.450 | 732.325 | 1.052.326 | 1.296.790 | 1.361.390 | 1.244.477 | 1.232.025 | 1.362.805 | 1.347.497 |
| EQUITY | 11.540.239 | 12.212.386 | 13.191.063 | 13.633.551 | 12.843.066 | 12.822.738 | 12.930.797 | 13.209.825 | 13.098.851 | 12.839.614 |
| DEBITO/EQUITY | 0,1040 | 0,0600 | 0,0555 | 0,0772 | 0,1010 | 0,1062 | 0,0962 | 0,0933 | 0,1040 | 0,1049 |

TABELLA 19: Rapporto debito/ equity E. Marinella; Fonte: banca dati AIDA

Tale rapporto dovrebbe essere al massimo pari a 1, pena la perdita dell'autonomia economica e gestionale. Quanto più è basso tale valore più è equilibrata la struttura finanziaria aziendale¹³⁸. Perciò E.Marinella presentando un valore mediamente vicino allo 0,1, significa che fa poco ricorso al debito presentando così una struttura finanziaria molto equilibrata. È possibile analizzare anche la posizione finanziaria netta, data dalla differenza tra i debiti finanziari e le disponibilità liquide. Se il risultato di tale calcolo da esito positivo

¹³⁶ BIGNAMI E.M., *La governance delle PMI*, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.61(4), 2018;

¹³⁷ TROVATO I., *Marinella punta sulle sete inglesi*, www.ilcorriere.it, 2018

¹³⁸ IL SOLE 24 ORE, *rapporto debito/equity*, www.ilsole24ore.com, 2016

siamo in presenza di un “indebitamento finanziario netto” al contrario, se negativo, l’azienda ha *cash* e quindi definita “cassa netta”¹³⁹. Tale valore ci permette di comprendere come la liquidità aziendale presente riesce a ricoprire i debiti contratti dalla società e gli investimenti necessari per la gestione aziendale. Nella tabella che segue, di mia elaborazione, viene messo in luce tale valore dal 2010 al 2019.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOT. DEBITI FINANZIARI | 1.199.881 € | 816.583 € | 732.325 € | 1.052.326 € | 1.296.790 € | 1.366.927 € | 1.304.786 € | 1.245.056 € | 1.362.805 € | 1.348.107 € |
| ATTIVITA LIQUIDE | 2.100.901 € | 2.577.093 € | 2.915.803 € | 2.387.307 € | 2.650.588 € | 2.652.806 € | 2.886.615 € | 3.484.998 € | 3.466.634 € | 3.236.583 € |
| P.F.N | - 901.020 € | - 1.760.510 € | - 2.183.478 € | - 1.334.981 € | - 1.353.798 € | - 1.285.879 € | - 1.581.829 € | - 2.239.942 € | - 2.103.829 € | - 1.888.476 € |

TABELLA 20: Calcolo posizione finanziaria netta E.Marinella; Fonte: Banca dati AIDA

Dall’analisi della tabella si evince che E. Marinella presenta un valore delle attività liquide superiore rispetto ai debiti finanziari, pertanto la società è in una condizione di “cassa netta”.

Prada, al contrario, seppur mantenendo un capitale di proprietà dell’80%¹⁴⁰, nel corso degli anni grazie ad un progetto di crescita ha dovuto delegare ad alcune responsabilità manageriali a figure esterne. Molte sono state le fonti di finanziamento che la società ha intrapreso nel tempo, analizzate anche qui attraverso il rapporto del debito sull’*equity*. Nella tabella che segue viene messo in luce tale valore.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DEBITO | 236.550.000 | 236.774.000 | 137.900.000 | 153.670.000 | 192.783.000 | 668.391.000 | 498.093.000 | 619.675.000 | 403.237.000 | 820.678.000 |
| EQUITY | 809.052.000 | 1.212.250.000 | 1.393.235.000 | 1.541.141.000 | 1.607.323.000 | 1.603.169.000 | 1.487.560.000 | 1.419.666.000 | 1.914.992.000 | 2.016.425.000 |
| DEBITO/EQUITY | 0,2924 | 0,1953 | 0,0990 | 0,0997 | 0,1199 | 0,4169 | 0,3348 | 0,4365 | 0,2106 | 0,4070 |

TABELLA 21: Rapporto debito/ equity Prada; Fonte: banca dati AIDA

Prada pur presentando valori molto più alti sia di debito che di *equity* rispetto ad E.Marinella riesce comunque a mantenere il rapporto molto basso, perciò anch’essa presenta una struttura finanziaria molto equilibrata. Inoltre si analizza, anche qui, la posizione finanziaria netta, la quale permette di analizzare il debito contratto dalla società rispetto alla cassa e alle attività liquide, consentendo di capire se riesce a ripagare tale indebitamento. Dalla valutazione si riscontrano valori positivi, il ciò vuol dire che presenta molti debiti in relazione alla disponibilità liquide. Nella tabella sotto riportata, di mia elaborazione, si procede al calcolo di tale valore.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOT. DEBITI FINANZIARI | 393.471.000 € | 262.601.000 € | 138.696.000 € | 155.582.000 € | 353.767.000 € | 599.014.000 € | 408.782.000 € | 658.408.000 € | 706.774.000 € | 914.869.000 € |
| ATTIVITA LIQUIDE | 2.853.000 € | 113.608.000 € | 139.653.000 € | 125.111.000 € | 125.612.000 € | 154.860.000 € | 111.750.000 € | 178.038.000 € | 298.029.000 € | 70.696.000 € |
| P.F.N | 390.618.000 € | 148.993.000 € | 957.000 € | 30.471.000 € | 228.155.000 € | 444.154.000 € | 297.032.000 € | 480.370.000 € | 408.745.000 € | 844.173.000 € |

TABELLA 22: Calcolo posizione finanziaria netta Prada; Fonte: Banca dati AIDA

Anche presentando una P.F.N positiva, e quindi in presenza di un eccesso di debito rispetto alle disponibilità liquide, analizzando alcuni indici si comprende come tale indebitamento non vada ad incidere sulla salute aziendale e quindi sulla vita futura della società. Nella tabella sotto riportata, di mia elaborazione, si prendono in considerazione due indici: P.F.N/Patrimonio netto e P.F.N/EBITDA.

¹³⁹ IL SOLE 24 ORE, *Posizione finanziaria netta*, www.ilsole24ore.com, 2016

¹⁴⁰ Analisi condotta nel capitolo 3

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PFN | 390.618.000 € | 148.993.000 € | 957.000 € | 30.471.000 € | 228.155.000 € | 444.154.000 € | 297.032.000 € | 480.370.000 € | 408.745.000 € | 844.173.000 € |
| PATRIMONIO NETTO | 809.052.000 € | 1.212.250.000 € | 1.393.235.000 € | 1.541.141.000 € | 1.607.323.000 € | 1.603.169.000 € | 1.487.560.000 € | 1.419.666.000 € | 1.914.992.000 € | 2.016.425.000 € |
| EBITDA | 228964000 | 358141000 | 432898000 | 590241000 | 545295000 | 383061000 | 248548000 | 277453000 | 264024000 | 307160000 |
| P.F.N/PAT. NETTO | 0,48 | 0,12 | 0,00 | 0,02 | 0,14 | 0,28 | 0,20 | 0,34 | 0,21 | 0,42 |
| P.F.N/EBITDA | 1,71 | 0,42 | 0,00 | 0,05 | 0,42 | 1,16 | 1,20 | 1,73 | 1,55 | 2,75 |

TABELLA 23: Calcolo P.F.N./Patrimonio netto e P.F.N/EBITDA; Fonte: Banca dati AIDA

Il primo indice, P.F.N/ Patrimonio netto, permette di verificare il grado di dipendenza dell'impresa da fonti finanziarie esterne e onerose. Quanto più è alto il suo valore, meno equilibrata sarà la sua struttura finanziaria. In linea di principio un valore pari a 1 è il livello fisiologico, pertanto Prada pur facendo ricorso al debito mantiene dei buoni parametri. Il secondo indice P.F.N/EBITDA permette di analizzare quante volte l'indebitamento finanziario netto "supera" la marginalità lorda dell'impresa, ossia la capacità dell'azienda di generare reddito con la sua gestione caratteristica. Esprime, quindi, un'indicazione sulla capacità dell'azienda di finanziare i mezzi di terzi (quanti anni l'impresa impiega a ripagare il debito con gli utili lordi prodotti dalla gestione caratteristica). Quanto più il valore del rapporto risulta elevato tanto più è remota nel tempo la capacità per l'azienda di ridurre il suo livello di indebitamento. Questo indice di norma dovrebbe essere al di sotto di tre, quindi Prada anche qui presenta un ottimo equilibrio di mercato. Pertanto entrambe le aziende nel corso degli anni hanno messo in atto delle strategie per riuscire a mantenere un efficiente gestione aziendale.

Prada ha dovuto implementare piani di incentivazione per le figure manageriali di più alto profilo, interne ed esterne, al fine di accrescere l'interesse a far parte del progetto di ampliamento della *maison* su scala internazionale e non incorrere in un fallimento dovuto da una gestione aziendale inefficiente. Questo piano di incentivazione si è dipanato anche nel senso del varo di specifici piani di crescita per i giovani talenti, come la *Prada Accademy*¹⁴¹ del 2017, concepiti con l'ambizione di riuscire a mantenere un'alta qualità stilistica e tecnica che ne garantisca l'eccellenza e l'esclusività nelle varie fasi del processo aziendale. Tali progetti di incentivazione e di crescita sono cruciali all'interno delle imprese familiari, dove la chiusura della *governance* familiare comporta spesso la disincentivazione e demotivazione del personale più qualificato che viene limitato nell'accesso alle *chances* di progresso di carriera e alle scalate competitive professionali. *Prada Accademy* nasce per riuscire a colmare l'ormai sempre più elevata mancanza di manodopera, cruciale nella produzione di capi di abbigliamento di alta qualità. Problematica, questa, riscontrata anche da E. Marinella che da anni sta cercando di mettere in atto un *ambizioso progetto per il futuro: la creazione di una "università degli antichi mestieri", allo scopo di trasmettere alle nuove generazioni un sapere pratico ed esclusivo.*

E. Marinella al contrario di Prada vive la chiusura familiare degli assetti di *governance* e di proprietà come un punto di forza, in quanto consente all'azienda di raggiungere una gestione aziendale molto organizzata, incentra tutta la proprietà e il controllo in una sola figura, elimina le contraddizioni e le conflittualità fisiologicamente interne di tipo squisitamente manageriale.

¹⁴¹ Come descritto nel capitolo 3

Pertanto si osserva come non ci sia una tipologia di *governance* più efficiente di altre, è rilevante per ogni azienda riuscire a raggiungere obiettivi, che risulteranno differenti dal mercato di nicchia a quello di massa. Nella tabella seguente vengono riassunte tutte le principali caratteristiche trattate.

| | E. MARINELLA | PRADA |
|---|---|---|
| <i>ownership e control</i> | Non separati | Moderatamente separato |
| Riluttanza nei confronti di capitale esterno | Molto forte | Propensi |
| Strategie di incentivazione | Non presenti | Presenti |
| Entusiasmo delle generazioni ad ereditare l'azienda | Presente (a cavallo tra la terza e la quarta) | Presente (a cavallo tra la terza e la quarta) |
| Percorsi di carriera | Non presenti | Presenti |
| Rapporto debito/ <i>equity</i> | Basso/Quasi nullo | Alto/ Moderato |
| Manager esterni | Non presenti | Presenti |

TABELLA 24: Schema riassuntivo delle principali caratteristiche di E.Marinella e Prada; Fonte: mia elaborazione

4.1.2 LA GOVERNANCE: PUNTI IN COMUNE E DIFFERENZE

La *governance* familiare è stata una delle principali variabili che ci ha permesso di mettere in atto un confronto tra le due società in analisi, nate nello stesso periodo storico, con strutture aziendali differenti a causa delle strategie messe in atto dalle aziende nel processo di internazionalizzazione. E. Marinella non ha mai permesso l'ingresso in società di figure esterne, concentrando tutto il potere decisionale nella figura del proprietario. Prada, al contrario, ha dovuto cedere parte di tale libertà anche per raggiungere obiettivi di più ampio raggio¹⁴². E' ovvio che la scelta della diversa *governance* è direttamente correlata con le dimensioni delle due diverse aziende e con la tipologia delle produzioni e dei mercati verso cui si rivolgono. L'azienda napoletana adottando tale chiusura non ha mai raggiunto grandi risultati sotto il profilo economico, poiché E. Marinella per anni si è concentrata sulla sola produzione e distribuzione di cravatte, estendendola ad altri prodotti solo

¹⁴² PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018

negli ultimi anni, mentre Prada da sempre si concentra su una produzione variegata. Nella tabella seguente, di mia elaborazione, possiamo riscontrare come il fatturato dell'azienda napoletana è molto più basso rispetto a quello di Prada, come anche il numero dei dipendenti in tutti gli anni considerati dal 2010 al 2019.

MARINELLA

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| FATTURATO (€) | 13.538.384 | 11.804.036 | 10.698.846 | 10.246.366 | 11.016.061 | 12.011.302 | 12.434.600 | 13.285.012 | 13.167.007 | 12.896.784 |
| N. DIPENDENTI | 49 | 28 | 28 | 30 | 33 | 39 | 44 | 43 | 46 | 56 |

PRADA

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FATTURATO (€) | 1.215.911.000 | 1.501.789.000 | 1.732.111.000 | 2.004.115.000 | 2.027.507.000 | 1.914.782.000 | 1.583.750.000 | 1.498.554.000 | 1.735.693.000 | 1.822.823.000 |
| N. DIPENDENTI | 2.793 | 2.873 | 3.059 | 3.300 | 3.436 | 3.614 | 3.914 | 4.097 | 4.399 | 4.517 |

TABELLA 25: Confronto del fatturato e dei dipendenti tra E.Marinella e Prada; Fonte: analisi condotta nel capitolo 3

Tali numeri hanno permesso a E. Marinella di rimanere un'azienda per pochi, con grande qualità e tanti valori, senza mai banalizzare il prodotto per renderlo di uso comune anziché elitario. Per Prada il discorso è differente poiché cedendo parte del controllo¹⁴³, le decisioni strategiche sono prese da manager esterni con più alta conoscenza in ambito economico, di produzione e dei mercati. Essi hanno permesso all'azienda, nei primi anni 70, di costruire le basi per la grandezza che oggi è riconosciuta in tutto il mondo.

4.1.3 IL PROCESSO DI PRODUZIONE: PUNTI IN COMUNE E DIFFERENZE

Le due società presentano molte differenze per quanto riguarda il processo di produzione, ma anche alcuni aspetti in comune. La prima valutazione da porre in essere è sul numero di prodotti finiti che immettono sul mercato. Ci rendiamo da subito conto¹⁴⁴ di come i numeri di Prada sovrastino quelli di E. Marinella, a causa di una diversa tipologia di approccio al mercato. E. Mariella concentra tutta la produzione all'interno, in uno spazio molto piccolo, che non è mutato dal 1913 ad oggi. Il numero di prodotti finiti è molto basso rispetto alle richieste del mercato, *il rapporto tra domanda ed offerta di prodotto non è direttamente proporzionale; in altri termini, a fronte di una domanda pari a circa 900 cravatte al giorno, se ne offrono circa 150*, a dimostrazione del fatto che non si rinuncia mai alla qualità. Al contrario, Prada realizza i suoi prodotti in 22 siti produttivi di proprietà (19 in Italia, 1 in Inghilterra, 1 in Francia e 1 in Romania); inoltre nel 2018 è stato messo in atto un progetto di sviluppo industriale, finalizzato alla progressiva internalizzazione delle fasi di produzione più delicate, per migliorare l'efficienza e il controllo dei consumi, preservando i livelli qualitativi di eccellenza. La peculiarità delle due società nel processo di produzione è la meticolosa attenzione alla scelta dei materiali ed alla qualità del prodotto finito: entrambe presentano laboratori artigianali di lunga esperienza e tradizione ai quali vengono fornite tutte le materie prime precedentemente selezionate in modo accurato. E.

¹⁴³ Come analizzato nel capitolo 3

¹⁴⁴ Come visto nella tabella 8

Marinella da pochi anni ha allargato la catena di prodotti offerti, rimanendo però sempre concentrata sulla cravatta, il prodotto principale. Tutti gli altri prodotti sono stati aggiunti nel tempo a piccoli passi, accostandosi anche al mondo femminile, attraverso la produzione di foulard, borse ecc. Analizzando i bilanci, alla voce prodotti finiti, troviamo un valore vicino ai 5.000.000 prodotti, mentre per Prada, che presenta una produzione molto più variegata, siamo vicini ai 199.000.000. Possiamo affermare, analizzando i grafici che seguono, che entrambe le aziende stanno aumentando tale valore. Ciò significa che pur presentando una gamma di prodotti molto differente, molto più ampia per Prada, entrambe le società negli anni stanno cercando di aumentare il loro processo di crescita all'interno del mercato anche se con modalità diverse; E.Marinella attraverso l'ampiamiento della gamma prodotti, mentre Prada attraverso processi di acquisizione¹⁴⁵.

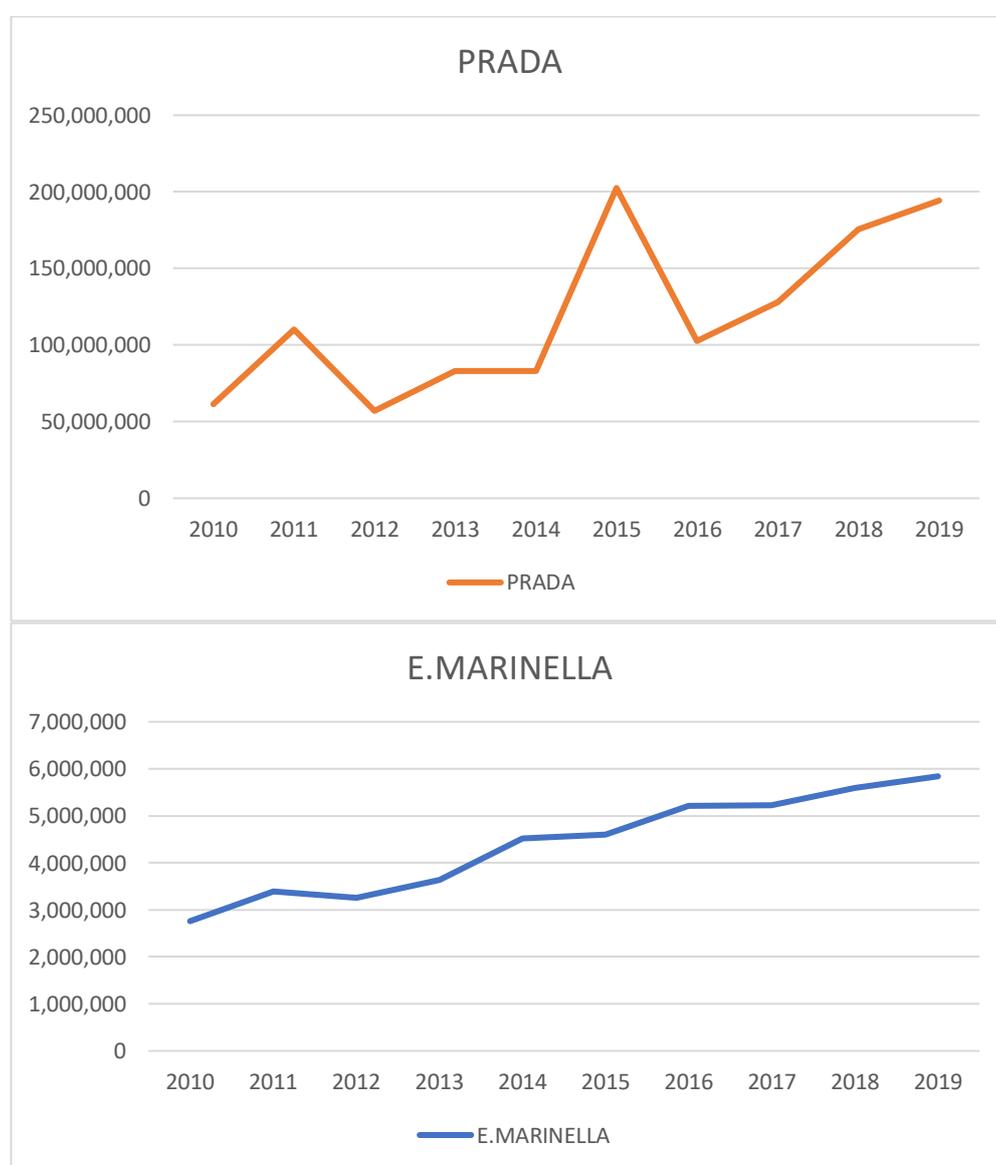


FIGURA 9: Valore della produzione di E.Marinella e Prada a confronto; Fonte: capitolo 3

¹⁴⁵ Come analizzato nel capitolo 3

Dai grafici sopra riportati si evince, quindi, un grande squilibrio tra le due produzioni, E. Marinella produce molto poco, caratteristica tipica dell'operare all'interno di un mercato di nicchia, mentre Prada presenta volumi molto più ampi, tipici della produzione nei mercati di massa. Nonostante i numeri della produzione siano completamente differenti, entrambe le società mantengono sempre un forte attaccamento alla qualità, al bello e ben fatto, caratteristiche tipiche dei prodotti del *made in Italy*. E. Marinella, rimane concentrata in un settore esclusivo, con prezzi molto elevati, mentre Prada negli anni ha cercato di riunire nella sua produzione sia prodotti esclusivi, quindi molto costosi, che prodotti più accessibili come profumi, linee sport ecc. Nella tabella che segue si analizzano le diverse modalità di approccio al mercato paragonando alcuni punti cruciali, e si nota come i numeri, e quindi il raggio di azione dei due campioni analizzati sia completamente differente.

| | E.MARINELLA | PRADA |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| Centri di produzione | 1 | 22 |
| n. prodotti ogni anno | 5.000 | 199.000 |
| Segmento da raggiungere | Esclusivo | Esclusivo/accessibile |
| Mercato di riferimento | Nicchie di mercato | Mercato di massa |

TABELLA 26: Caratteristiche sulla produzione a confronto tra E.Marinella e Prada; Fonte: mia elaborazione

4.1.4 IL MARKETING: PUNTI IN COMUNE E PUNTI DI DIFFERENZA

Molto differente è il numero di consumatori che E. Marinella e Prada intendono raggiungere attraverso il rispettivo mercato. La prima mira ad una nicchia mentre la seconda ad un gruppo molto più esteso, quindi di massa. La tipologia di segmento scelto porta a definire la tipologia di marketing che la società dovrà adottare. E. Marinella da oltre 100 anni si contraddistingue per operare in un solo segmento di mercato, sia pure con vari prodotti, grazie ad una elevata specializzazione e *know-how*, che le permettono di catturare un insieme

identico di acquirenti che ripete gli acquisti nel tempo con assiduità, i cosiddetti consumatori fedeli¹⁴⁶. Prada, seppur mantenendo un'elevata specializzazione e *know-how*, opera in vari segmenti per riuscire a raggiungere diverse tipologie di consumatori¹⁴⁷. E. Marinella per lungo tempo non ha utilizzato l'*e-commerce* ed ha puntato tutto sul passaparola. Gli acquisti sono stati effettuati esclusivamente negli *stores* a conferma del fatto che il marchio è riservato ad una clientela sofisticata e all'avanguardia. Tale modalità ha consentito di avere clienti fidelizzati da tantissimi anni¹⁴⁸. Prada al contrario, anche in virtù della vasta gamma di prodotti presentati, usa molteplici canali di comunicazione e iniziative di diverso tipo: un approccio definito come *marketing* di massa. Nel dettaglio, si tratta di una strategia che ha come scopo quello di raggiungere più consumatori possibili all'interno del segmento di mercato, aumentandone pertanto la relativa quota. Tutto ciò viene reso possibile attraverso pubblicità e promozioni intense (film, sfilate, *ambassador*). L'azienda, inoltre, ha prestato particolare attenzione all'innovazione, all'estensione dell'offerta produttiva nelle linee *Pret à Porter* uomo/donna, all'ampliamento della strategia di brand portfolio, con il lancio dei marchi Miu Miu e Prada Sport, al fine di rendere più agevole anche l'espansione internazionale¹⁴⁹.

Negli ultimi due anni l'utilizzo dell'*e-commerce* è divenuto un elemento rilevante per le due aziende, infatti con l'inizio della pandemia gli acquisti su internet sono aumentati esponenzialmente. Prada è riuscita a triplicare i ricavi del 2019, in questo segmento¹⁵⁰, mentre E. Marinella ha dovuto adattarsi a questo cambiamento, iniziando ad operare in un segmento ancora inutilizzato, ottenendo un incremento dei ricavi del 25%¹⁵¹.

L'*e-commerce* ha avuto una esponenziale affermazione frutto della clamorosa diffusione delle tecnologie di comunicazione, di socializzazione e di rete. Ciò è vero anche per le due società oggetto della nostra indagine, le quali hanno ricevuto un forte impulso dalla *digital business transformation* ed hanno interpretato il periodo di chiusure forzate e limitazioni alla circolazione ed allo scambio fisico a causa del COVID-19 come l'opportunità/necessità di fare dell'*e-commerce* un canale molto utilizzato di proposizione dei prodotti e di collocazione sul mercato degli stessi, fino al passaggio finale della vendita, sempre in forma telematica. Pur utilizzando strategie di comunicazione completamente differenti, possiamo paragonare il livello di consumatori che riescono a raggiungere attraverso l'analisi delle principali piattaforme digitali, diventate oggi il principale mezzo di comunicazione/pubblicità utilizzato dalle aziende grazie anche alle figure degli *Ambassador*. Come analizzato in precedenza, Prada utilizza tale strategia già da diversi anni, al contrario E. Marinella ha attuato tale strategia da poco, infatti come primo ed unico testimonial del marchio su tali canali troviamo Alessandro Marinella figlio di Eugenio, attuale direttore generale del marchio¹⁵². Nella tabella

¹⁴⁶ Intervista con il Dr. Maurizio Marinella del 28 aprile 2021

¹⁴⁷ PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

¹⁴⁸ MARINELLA, *official site*, www.marinella.com, 2021

¹⁴⁹ SANNTUCCI G., *Strategie di innovazione, estensione ed internazionalizzazione: il caso Prada*, www.mumm.it, 2010;

¹⁵⁰ CRIVELLI G., *Anno a due facce per il Gruppo Prada: i ricavi -8% nel secondo semestre, ma l'esercizio chiude a -24%*, www.ilsole24ore.com, 2021;

¹⁵¹ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

¹⁵² Analisi condotta nel capitolo 3

seguinte, si confrontano i numeri delle due aziende raggiunti sui principali *social network*: *Instagram*, *Facebook* e *Twitter*.

| | INSTAGRAM | FACEBOOK | TWITTER |
|-------------|------------|-----------|-----------|
| E.MARINELLA | 82.000 | 69.234 | 496 |
| PRDA | 24.600.000 | 7.300.000 | 1.400.000 |

TABELLA 27: Confronto tra i numeri raggiunti tra E. Marinella e Prada sui principali *social network*; Fonte: mia rilevazione

4.2 L'ANALISI DELLE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

4.2.1 PUNTI DI FORZA

Alla luce dell'analisi di cui al capitolo 3, avente ad oggetto E. Marinella e Prada, possiamo riportare nella figura che segue, i vantaggi delle due diverse strategie di internazionalizzazione messe in atto dalle società analizzate.

| VANTAGGI E.MARINELLA | VANTAGGI PRADA |
|--|---|
| MADE IN ITALY | MADE IN ITALY |
| PICCOLI INVESTIMENTI E QUINDI BASSO RISCHIO DI FALLIRE | DIVERSIFICAZIONE RISCHIO DI FALLIMENTO |
| FACILITÀ DI GESTIONE | RAPIDA CRESCITA ALL'INTERNO DEL MERCATO |
| SVILUPPO INCREMENTALE (CRESCITA A PICCOLI PASSI) | VOLUME DI AFFARI MOLTO AMPIO |

TABELLA 28: Vantaggi delle diverse strategie di internazionalizzazione messe in atto da E. Marinella e Prada; Fonte: capitolo 3

Le società analizzate pur iniziando il processo di internazionalizzazione nello stesso periodo storico, ossia alla fine degli anni 80, con l'ingresso in società della terza generazione, hanno raggiunto obiettivi e risultati diversi. Entrambe hanno sfruttato il potere del *made in Italy*, il quale nel tempo è diventato qualcosa di più di un'etichetta e/o marchio di immagine, ma un fattore garante di qualità. Tale certificazione permette oggi alle aziende italiane, operanti nel settore della moda, di richiedere un sovrapprezzo sul prodotto finito del 20% ai clienti esteri; E. Marinella, infatti, si fonda sull'eccellenza sartoriale che le ha consentito di distinguersi in Italia e nel mondo e preservare il culto del *made in Italy*. Prada punta a preservare questo *made in Italy* attraverso il già citato Prada Academy, scuola creata nel 2017, con l'obiettivo di mantenere un'alta qualità stilistica e tecnica che ne garantisca l'eccellenza e l'esclusività. L'intento dell'Academy è quello di garantire lo sviluppo del capitale umano e di tramandare le diverse professionalità con progetti, contenuti e modalità

formative diversificate in tre macro aree: Scuola di Mestiere, Formazione Corporate e Formazione Retail. L'obiettivo è la salvaguardia e il mantenimento del patrimonio di conoscenze e maestrie che contraddistinguono il settore, nonché la loro trasmissione alle nuove generazioni di artigiani. I percorsi prevedono sia una formazione teorica (materie prime, processi e tecniche di produzione, processi aziendali e competenze trasversali come tecnologia, informatica e lingua inglese) sia una pratica applicata sul campo, elemento fondamentale per comprendere la complessità delle mansioni artigianali. E. Marinella mette in atto un processo di internazionalizzazione incrementale, quindi molto controllato e mirato, investe solo in condizioni di successo senza mai rischiare di fallire o comunque di dover incorrere in un indebitamento finanziario eccessivo. Infatti i vari *stores* nel mondo non vengono concessi in *franchising* ma gestiti da *partners* locali che si trovano ad operare sul campo, cercando di riprodurre ovunque le peculiarità dello *stores* di Napoli. Il processo di internazionalizzazione ha portato all'apertura di 4 *stores* sul suolo italiano: il negozio storico di Napoli, due a Milano, e l'ultimo aperto a Roma nel 2017. Oltre che in Italia, Marinella è presente all'estero con due *stores* a Tokyo, ed è presente con dei *corner shop* in quasi tutto il mondo¹⁵³.

Prada, al contrario, ha avviato il processo di internazionalizzazione attraverso l'acquisizione dei marchi *Church's* e *Carh Shoe*, attuando una chiara strategia di focalizzazione su diversi segmenti nel settore della moda. La società ha puntato sia al mercato del *luxury*, quindi proponendo prodotti di alta qualità ad un prezzo elevato per una piccola classe di consumatori, ma anche al mercato del *fashion*, quindi proponendo prodotti di una qualità media, ad un prezzo medio-basso, per un' ampia gamma di consumatori. Ciò ha permesso all'azienda di arrivare a conoscere un numero maggiore di consumatori, non più circoscritti ad un solo settore, quello del *luxury* ma anche a quello del *fashion*; ed ha permesso anche di diversificare il suo portafoglio senza mai incorrere in un fallimento, e quindi in una crisi aziendale. Prada ha adottato una struttura di deleghe e di poteri articolata secondo criteri di responsabilità e finalizzata a garantire un efficiente e regolare svolgimento dell'attività, in conformità alle procedure aziendali¹⁵⁴. Nell'intento di realizzare uno sviluppo sostenibile ed equilibrato, la società considera la diversificazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione l'elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Prada, fin da subito, ha permesso l'ingresso in società di giovani talenti, Patrizio Bertelli *in primis*, per riuscire nel minor tempo possibile a raggiungere un processo di crescita che permettesse alla società di essere riconosciuta e apprezzata in tutto il mondo, raggiungendo anche un volume di affari molto ampio.

¹⁵³ MARINELLA, *official site*, www.marinella.com, 2021

¹⁵⁴ PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

4.2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA

Dopo aver analizzato i punti di forza delle strategie di internazionalizzazione messe in atto dalle due aziende considerate, elenchiamo nella tabella sotto riportata, gli svantaggi in seguito all'analisi condotta nel capitolo 3.

| SVANTAGGI E.MARINELLA | SVANTAGGI PRADA |
|---------------------------|---|
| RESISTENZA AL CAMBIAMENTO | DIFFICOLTÀ DI GESTIONE |
| POCHE ESPORTAZIONI | PERDITA POTERE DECISIONALE |
| BASSO VOLUME D'AFFARI | DIFFICOLTÀ NEL MONITORARE L'ANDAMENTO DEI VARI MERCATI IN CUI OPERA |

TABELLA 29: Svantaggi delle diverse strategie di internazionalizzazione messe in atto da E. Marinella e Prada; Fonte: capitolo 3

E. Marinella presenta una struttura molto rigida, incentrata prevalentemente sulle decisioni familiari. Tale rigidità non permette all'azienda di essere pronta, in qualsiasi momento, al cambiamento; esempio concreto è il caso dell'*e-commerce*, strumento di interfaccia col mercato preso in considerazione dalla società con molto ritardo e solo perché costretta dal periodo di crisi dovuta al COVID. Questa rigidità ha limitato notevolmente il volume di affari di Marinella, che oggi vede le esportazioni ancora al 40% dell'intera produzione¹⁵⁵. Tale scelta è da attribuirsi alla decisione dell'impresa di non banalizzare ed alterare i valori del marchio, valori tramandati da più di 100 anni. Il tutto ha portato a risultati molto limitati in termini di volume d'affari, comuni delle PMI, garantendo un rischio molto basso e una bassissima esposizione creditizia, quindi concretizzando il tutto con una gestione molto prudente.

Per Prada gli svantaggi di tale strategia di internazionalizzazione sono sicuramente la difficoltà di riuscire a gestire tutti i vari segmenti ed i vari manager presenti, che portano inevitabilmente ad una perdita del potere decisionale da parte della famiglia¹⁵⁶. Caratteristica peculiare di imprese tanto diversificate è riuscire ad allocare le giuste risorse per le varie aree d'affari. Un'ulteriore difficoltà per tale tipologia di strategia è riuscire a monitorare l'andamento dei vari mercati in cui opera; ad esempio nell'anno 2019: le vendite in Europa sono calate del 35% a 561 milioni, a causa della mancanza di turisti, con circa il 30% dei negozi chiusi. Molto positiva invece la Russia con un aumento del 46% sull'anno. L'Asia Pacific, si attesta a 914 milioni, superando dell'1% i livelli del 2019. Ancora la Cina Continentale ha presentato un aumento del 52%, Taiwan del 61% e la Corea del 22%. Le vendite nel mercato americano sono scese del 17% a 291 milioni. In Brasile si attesta un trend in crescita. Il Giappone ha registrato vendite in calo del 28% a 272 milioni, penalizzato dall'assenza di

¹⁵⁵ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

¹⁵⁶ PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019

turisti e dalle prolungate chiusure alle Hawaii, Guam e Saipan. Nel Medio Oriente c'è stato un calo delle vendite rispetto al 2019 del 12% a 78 milioni, ma si registra una forte crescita nel secondo semestre del 26%¹⁵⁷. Quanto appena descritto ci permette di capire come la società debba riuscire a monitorare l'andamento del marchio in tutte le varie parti del mondo attuando strategie completamente differenti da nazione a nazione, in modo da poter far previsioni per l'allocation delle risorse.

4.2.3 ANALISI CROSS-CASE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE TRA E.MARINELLA E PRADA

E. Marinella e Prada sono due società che a partire dai primi anni del novecento si sono concentrate sul settore della moda che in Italia presentava grandi margini di crescita.

La grande attenzione ai dettagli, al bello e al ben fatto, caratteri tipici del *Made in Italy*, hanno permesso alle due imprese di raggiungere i risultati oggi analizzati ed apprezzati nel mondo, anche se con numeri completamente differenti. La prima società analizzata, E. Marinella, ha sfruttato la notorietà di alcuni personaggi in voga nei primi anni ottanta, come il senatore a vita e Presidente della Repubblica Francesco Cossiga, che in quegli anni divenne un vero e proprio *Ambassador* del marchio napoletano. Quest'ultimo intraprese autonomamente una vera e propria campagna di pubblicizzazione del marchio in tutto il mondo, portando in dono le cravatte Marinella a numerosi capi di Stato. Questa mossa, permise alla *boutique* di avviare un vero e proprio processo d'internazionalizzazione grazie all'ingente richiesta del prodotto principale: la cravatta. La crescente notorietà oltre i confini nazionali venne interpretata dal dott. Maurizio Marinella, responsabile unico della società, come l'opportunità di comprendere se il prodotto potesse o meno essere apprezzato nelle varie parti del mondo. Fu un impulso per sondare la risposta dei mercati stranieri attraverso la presenza di prodotti Marinella in grandi *Department Store* e, successivamente, l'apertura diretta di negozi monomarca. Questo è avvenuto, in particolare, in Giappone che rappresenta per la E. Marinella una fetta interessante di mercato ed è proprio in questo territorio che l'artigianalità e il "fatto a mano" sono fortemente apprezzati e ricercati. E. Marinella ha attuato un processo strategico molto mirato, il quale non ha permesso una grande apertura al resto del mondo, ma ha consentito alla società di non alterare i valori aziendali continuando, dopo più di 100 anni dalla nascita, ad offrire ai clienti un prodotto di alta qualità e di pura esclusività. Successo dovuto alla *governance* interna principalmente familiare, caratterizzata da creatività e intuito imprenditoriale, competenza e cultura del prodotto, flessibilità organizzativa e gestionale, abilità relazionali e capacità di sfruttare il mercato di nicchia; *last but not least*, il *business model*, capace di conciliare la flessibilità strategica della piccola dimensione con la ricerca delle eccellenze tecnologiche, di design, di prodotto e di marketing proprie delle grandi imprese.

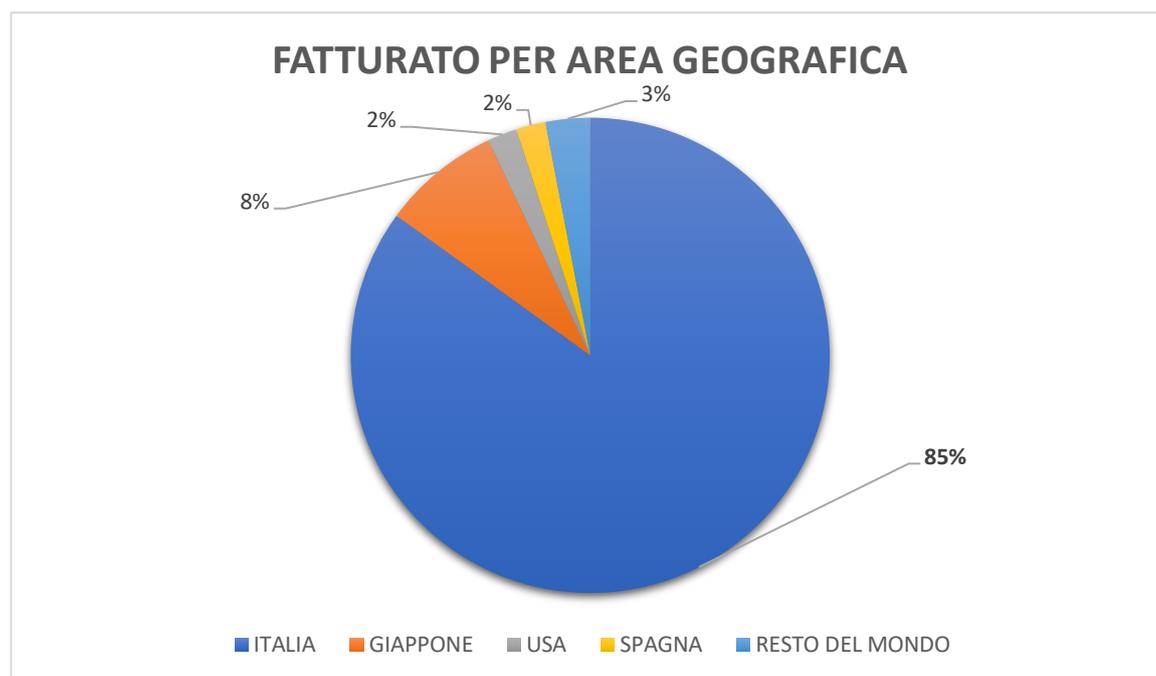
157 CRIVELLI G., *Anno a due facce per il Gruppo Prada: i ricavi -8% nel secondo semestre, ma l'esercizio chiude a -24%*, www.ilsole24ore.com, 2021

Prada, al contrario, non ha mai voluto puntare su un solo segmento di mercato, ma da sempre ha voluto mettere in atto una strategia di internazionalizzazione che mirasse ad acquisire il maggior numero di consumatori, senza stravolgere l'identità del marchio e quindi i valori che anche qui vengono trasmessi da più di 100 anni. La società si è avvalsa della visione lungimirante della responsabile, Miuccia Prada, che ha permesso l'ingresso in azienda di personalità di spicco esterne al contesto familiare per far accrescere il *know how* aziendale, al fine di riuscire nel minor tempo possibile ad entrare in contatto con realtà distanti da quelle interne all'azienda. Tale processo prese inizio con le idee di Patrizio Bertelli, il quale da subito intraprese politiche di acquisizione di marchi più o meno distanti dal *core business* dell'azienda per riuscire a diversificare il portafoglio del marchio, ma anche per avvicinarsi ad un *cluster* di consumatori distanti da quelli che l'azienda già conosceva e serviva. Tale processo strategico è servito ad accostarsi oltre che ad un marchio del *luxury*, anche ad un marchio del *fashion*. Attraverso tale azione la società si è mossa in ambienti molto instabili e imprevedibili, popolati da numerosi consumatori con comportamenti d'acquisto differenti. Infatti i prodotti del mercato di massa, a differenza delle nicchie globali, hanno tipicamente dei sostituti, quindi l'impresa ha dovuto espandersi all'estero per convincere i consumatori stranieri ad acquistare i suoi prodotti piuttosto che quelli dei concorrenti, adattando il *marketing mix* alle differenze specifiche di ogni Paese, ovvero adattare il prodotto, cambiare il prezzo, alterare la promozione e modificare il sistema di distribuzione. Proprio per tale motivo, molte sono state le iniziative pubblicitarie, le collaborazioni, le sfilate, che hanno permesso a Prada, al contrario di E. Marinella, di riuscire a conquistare un sempre maggior numero di clienti. Oltre a ciò la società ha anche attuato collaborazioni per creare occhiali, profumi, ecc; quindi prodotti differenti da quelli "core" per riuscire a servire un segmento più ampio, non solo quello dell'*exclusivity* ma anche quello dell'*accessibility*. Entrambe le società, seppur mettendo in atto strategie di internazionalizzazione molto differenti, E. Marinella incentrata di più su una nicchia di mercato, Prada sulla massa, non hanno mai abbandonato i valori del *Made in Italy*. Infatti in entrambe troviamo il susseguirsi di tre generazioni che mai si sono discostate dai valori dell'alta qualità e del ben fatto tramandati dal rispettivo fondatore. Il *made in Italy* rappresenta un valore unico per i marchi, che ha permesso nel corso degli anni di essere apprezzati e riconosciuti in tutto il mondo. Analizzando più nel dettaglio le mosse strategiche delle due aziende possiamo vedere i risultati raggiunti fino ad oggi: E. Marinella, ha attuato un processo graduale di internazionalizzazione in diversi Paesi inizialmente con la presenza in un grande *Department Store* e, successivamente, al raggiungimento di determinati parametri, con l'apertura diretta di un negozio monomarca. Tale processo oggi ancora non ha raggiunto grandi risultati, nonostante sia iniziato più di 40 anni fa. Oggi l'85% del fatturato è ancora radicato in Italia, la restante quota nel resto del mondo, in particolare in Giappone, U.S.A., Spagna, Francia¹⁵⁸.

Prada, grazie alla sua strategia di internazionalizzazione differente, è riuscita ad essere presente su tutto il territorio mondiale differenziando i flussi di ricavi.

¹⁵⁸ Intervista con gli uffici E. Marinella del 17 aprile 2021

Per E. Marinella tale processo ha portato all'apertura di 4 *stores* di proprietà sul suolo italiano: il negozio storico a Napoli aperto nel 1914, due a Milano, aperti rispettivamente nel 2003 e nel 2014, e l'ultimo aperto a Roma nel 2017. Infine, oltre che in Italia, Marinella è presente all'estero con due *stores* a Tokyo. In Inghilterra si è aperto un negozio monomarca, essendo la nazione sede di elezione del *brand*, ma le vicende della Brexit hanno fatto sì che venisse chiuso nel 2019. Sono altresì presenti dei *corner shop* a Bruxelles, Hong Kong, Shanghai, Parigi, Tokyo, Città del Messico, Montecarlo, Amsterdam, Barcellona, Madrid, Ginevra, Zurigo, New York, Filadelfia, New Orleans, Houston, Praga, Hannover, Losanna e Burlinganne¹⁵⁹. Il processo di tale azienda non è ancora del tutto maturato, infatti si evince anche nei numeri di esportazioni dell'azienda, ancora molto bassi nel 2020, infatti si analizza come soltanto un 40% dei prodotti venga esportato nel resto del mondo¹⁶⁰, numero relativamente basso per un'impresa conosciuta e apprezzata in tutto il mondo. Il gruppo Prada, è presente con 659 negozi in tutto il mondo, di cui 633 sono di proprietà mentre 26 sono in *franchising*, situati nelle location più prestigiose delle principali mete dello shopping internazionale. Nello specifico, solo il marchio prada, è presente con 127 *stores* in Europa, 81 nelle Americhe, 133 in Asia Pacific, 78 in Giappone e 11 nel Middle East, generando rispettivamente il 31,1%, 14%, 37,1%, 14,3%, 3,6% del fatturato¹⁶¹. Nei grafici che seguono, viene riportata la distribuzione geografica del fatturato delle due aziende



¹⁵⁹ MARINELLA, *official site*, www.marinella.com, 2021

¹⁶⁰ NAPOLITODAY, *Marinella tra i premiati della 10ma edizione del Premio Liuc "Di padre in figlio"*, www.napolitoday.it, 2021

¹⁶¹ Dati analizzati nel capitolo 3

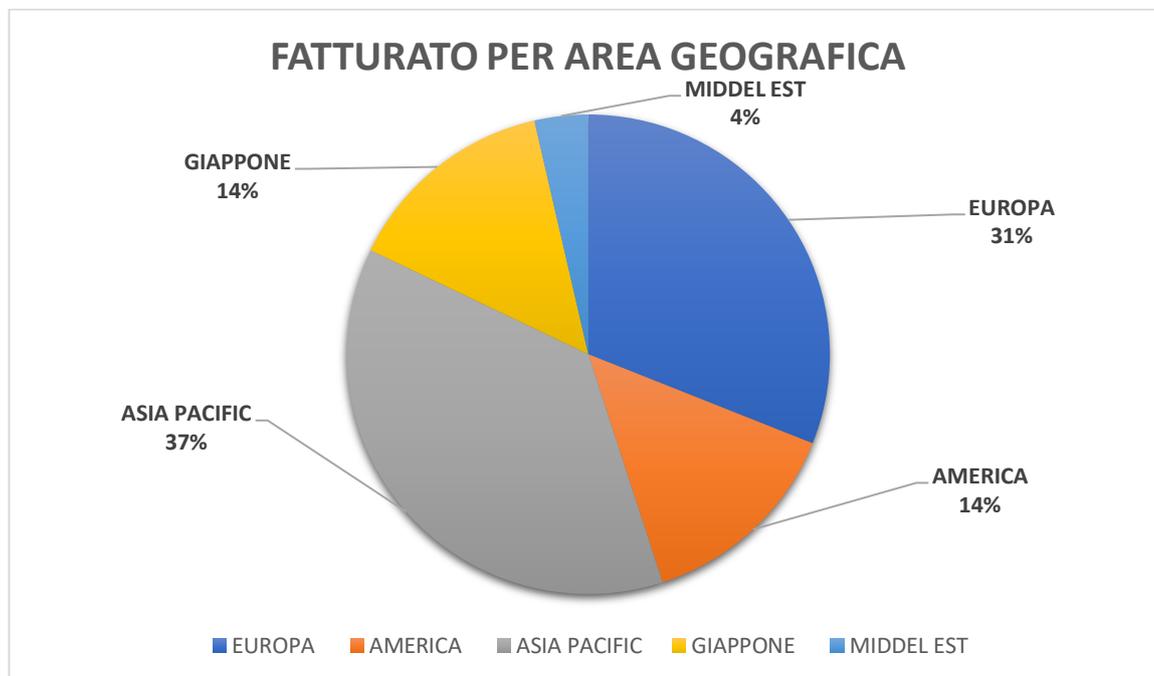


FIGURA 10: Fatturato generato per area geografica da E. Marinella e Prada con riferimento all'anno 2019; Fonte: capitolo 3

Dai grafici sopra riportati si può comprendere come l'Europa sia per entrambe le società sia la principale fonte di fatturato, e di come Giappone e Asia Pacific siano la seconda fonte rispettivamente per E. Marinella e Prada¹⁶².

Si evidenzia, altresì, nella tabella che segue, i numeri di *stores* di proprietà di E. Marinella e Prada presenti nelle varie parti del mondo.

| | E.MARINELLA | PRADA |
|--------------|--------------------|--------------|
| EUROPA | 4 | 127 |
| AMERICA | 0 | 81 |
| ASIA PACIFIC | 0 | 133 |
| MIDDLE EST | 0 | 11 |
| GIAPPONE | 2 | 78 |

TABELLA 30: Numero di *stores* di proprietà nel mondo di E. Marinella e Prada con riferimento all'anno 2021; Fonte: elaborazione personale

Si evidenzia come queste due differenti strategie di internazionalizzazione, sebbene presentino dei caratteri molto simili negli ideali e negli obiettivi, hanno raggiunto risultati differenti in termini di volume di affari e in termini di fatturato. E. Marinella, che non ha mai voluto essere un marchio per tutti, negli anni ha coltivato la crescita del proprio *know-how* senza mai banalizzarlo e senza mai renderlo per la massa. Tale scelta ha

¹⁶² Motivazioni di tale fenomeno già spiegato in precedenza

permesso alla società di essere apprezzata in tutto il mondo per il legame molto forte ai dettagli e per riuscire a servire un prodotto di alta artigianalità ai clienti. Questo intrinsecamente si configura con un processo di internazionalizzazione lento ma che permette di fidelizzare un sempre maggiore numero di clienti. Prada da subito ha messo in atto una strategia di internazionalizzazione volta ad accaparrarsi una grande fetta del mercato, attraverso diverse mosse strategiche; pur diventando un marchio noto in tutto il mondo, con diverse tipologie di prodotti e operando in diversi segmenti, non ha mai perso la propria identità, molto legata ai valori del *Made in Italy*. Tale strategia ha permesso all'azienda di raggiungere un volume di affari molto esteso e sicuramente molto più diversificato.

4.3 STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: UN CONFRONTO CON LA LETTERATURA

Dopo aver effettuato un confronto cross-case tra le due società e dopo averne estrapolato un'idea, concentriamo l'analisi sulla letteratura al fine di individuare idee concordanti e contrastanti. Tra gli studi analizzati, come primo si annovera quello di Hennart, Majocchi e Forlani¹⁶³ i quali osservano che la vendita di prodotti all'interno del mercato di nicchia permette ad imprese con *governance* familiare di internazionalizzarsi senza l'apporto di manager esterni e senza elevati investimenti. Tale orientamento conferma quanto analizzato nel caso Marinella, azienda che non ha avuto necessità di manager esterni e di elevati investimenti ma la cui internazionalizzazione è avvenuta grazie all'alta qualità dei prodotti. Si osserva concordemente all'analisi che i consumatori all'interno di nicchie globali presentino gusti omogenei e una curva di domanda più anelastica rispetto ai prezzi, permettendo alle imprese di non adattare il loro prodotto per ciascun paese di destinazione e di non localizzarsi in un determinato territorio prestabilito, potendo servirlo attraverso le esportazioni. Lo studio di Hennart, Majocchi e Forlani affermando che: *“Contrast this with a firm selling high-quality niche products and services. Niche products are unique products that serve specialized needs and cater to particular. The source of the uniqueness can be advanced technology - such as specialized software- artistic design and high quality workmanship, as in the case of clothing, textiles, and - or high-quality ingredients (often linked to specific provenance), as in the case of food. Global niche products and services are generally expensive and appeal to a subset of knowledgeable customers dispersed throughout the world.”*. Marinella, infatti, ha attuato tale processo solo con l'apertura negozi di proprietà senza mai adattare i suoi prodotti unici al paese di destinazione; ciò ha fatto sì, come evidenziato nell'analisi, che i consumatori per anni si siano accollati i costi di spedizione recandosi negli *stores* per gli acquisti, eccezione fatta per il periodo interessato dalla pandemia covid dove le vendite si sono svolte sia presso lo *store* che *on-line*. Il richiamato studio conferma anche quanto analizzato con Prada in riferimento al mercato di massa, in

¹⁶³ MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, Journal of international business studies, Vol.50(2), pag. 758-782, 2019;

quanto sono state necessarie competenze di manager esterni per adattare i vari prodotti all'interno dei Paesi in cui si andava a vendere. Un altro studio è quello di Hennart¹⁶⁴ il quale definisce le caratteristiche tipiche delle nicchie globali affermando che “...*Niche products and services are distinctive, in the sense that they have few substitutes. While it is true that product and service distinctiveness can be achieved through advanced technology, this can also be achieved through design and craftsmanship; specific provenance, such as the French “grand crus”; and unique delivery methods, for example, selling staple clothing items like socks through subscription... .. INVs/BGs can expand their foreign sales quickly because they sell knowledge-intensive products. In the model I propose, it is not the knowledge intensity of the product per se that makes fast internationalization possible, but whether or not it is a niche product or service, or, in other words, whether it has relatively few substitutes and highly expert customers. Distinctiveness, and educated and motivated customers, speed up customer acquisition. Many, but by no means all high-tech products fall into that category. Two kinds of evidence support the points I have made. First, as we have seen, fast internationalizing firms (INVs/BGs) are also found in low-tech sectors. These firms target international niches for products or services that have few substitutes and educated customers..”*. Dallo studio fin qui esaminato si evince come E. Marinella non abbia mai adattato il marketing mix, infatti, le spese in pubblicità sono sempre state nulle, si è sempre putato sul passaparola, e su un alta qualità del prodotto riconosciuta e apprezzata da tutti. Anche Zahara¹⁶⁵ si occupa di studi simili, analizzando l'impatto della *governance* familiare sull'internazionalizzazione delle imprese, e sull'importanza dell'altruismo. Evidenzia che “*Ownership aligns the interests of the family firm and its and promotes executives' willingness to pursue risky activities such as international expansion. The presence of owner-managers whose interests are aligned with those of the company is a key asset for the family firm. While not immune to self-serving behaviors and opportunism, owner-managers often use altruism to gain support for their firm's long-term goals*”.

Questo studio offre uno sguardo sulla crescente internazionalizzazione delle aziende familiari manifatturiere statunitensi, soffermandosi su come la gestione familiare può migliorare significativamente l'identificazione dei manager con l'azienda, incoraggiandoli ad agire in modo altruistico. E. Marinella e Prada, infatti, grazie alla *governance* familiare sono riuscite ad attuare un processo di internazionalizzazione idoneo a garantire la continuità aziendale per le future generazioni. In particolare E. Marinella è riuscita ad attuare tale processo senza la giusta conoscenza dei mercati internazionali, come confermato dallo studio di Zhara, al contrario di Prada; questa, invece, si è adoperata a ricercare le giuste conoscenze assumendo manager esterni con competenze specifiche del mercato di riferimento.

¹⁶⁴ HENNART J.F., *The accidental Internationalists. A theory of born global*. Entrepreneurship theory and practice ,Vol.38(1), pag. 117-135, 2014

¹⁶⁵ ZAHRA S., *International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, Journal of business venturing, Vol.18(4), pag. 498, 2003

Marinova e Marinov¹⁶⁶, attraverso una ricerca qualitativa, arrivano a comprendere che le aziende con una *governance* familiare che operano in nicchie globali, si internazionalizzano precocemente. *“Respondents emphasize the key role of owner-manager’s social space concerning internationalization inducement. The social space is constituted by personal contacts – family-related, friends in the domestic and foreign contexts, professional contacts and institutional contacts, which bring opportunities for export potential or serve as channels for finding overseas clients. The cases bring evidence that different contacts are decisive in firm internationalization inducement, and the owner-manager is the nucleus of these contacts. Most of the internationalization enabling contacts are professional (in eight of nine cases), with half of them being the only contacts that have led to internationalization. In one case, only family/friends contacts have been decisive. Diaspora contacts are evident in one case only, do not act alone, but in a combination with professional and family ones. Hence, it is obvious that the professional contacts are of overwhelming importance for internationalization inducement. The contacts help the owner-manager to compensate for psychic distance, limited market-specific knowledge and late-comer disadvantages.”*. E. Marinella ha attuato un rapido processo di internazionalizzazione -anche se tardivo- grazie ai contatti personali del proprietario come ad esempio con il Presidente Cossiga, principale fautore del detto processo. Colli, Garcia-Canal e Guillen¹⁶⁷ analizzano come *“There are good reasons for elaborating on the positive contribution of the above-mentioned attributes of family firms and their contribution to exploiting international entrepreneurial opportunities. Specifically, being a family firm may strongly contribute to the international expansion of the new multi- nationals in at least three ways: (1) by granting more freedom to the managers of the company to develop their business model; (2) by facilitating the transfer to, and exploitation of, this model in foreign markets; and (3) by making the adoption of governance structures based upon trust easier.”*. Prada grazie alla *governance* familiare adottata è riuscita ad attuare un’ottima strategia di espansione internazionale concedendo massima libertà ai dirigenti dell’impresa iniziando da Patrizio Bertelli. Anche E. Marinella è riuscita ad attuare tale processo utilizzando un sistema di *governance* basato sulla fiducia; in altri termini, nel passaggio generazionale si è potuto sempre fare leva sull’affidabilità dei posteri, potendo gli stessi godere della massima fiducia dei genitori.

Zucchella e Palamara¹⁶⁸, sostengono che le piccole imprese si possono approcciare ai mercati esteri nonostante le loro limitate risorse, operando in un mercato di nicchia. Attraverso tale modalità le PMI possano raggiungere elevati livelli di intensità nelle esportazioni e un’ampia portata geografica. È presente una relazione positiva tra una strategia di nicchia e le prestazioni internazionali, in termini di intensità delle esportazioni, precocità, velocità e portata. La conclusione è che l’espansione internazionale delle imprese di nicchia si basa su una

¹⁶⁶ MARINOVA S., E MARINOV M., *Inducing the internationalization of family manufacturing firms in a transition context*, European business review, Vol.29(2), pag. 192, 2017

¹⁶⁷ COLLI A., GARCIA-CANAL E., E GUILLEN M., *Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish ‘new multinationals’*, Business history, Vol.55(1), pag. 124, 2013

¹⁶⁸ ZUCHELLA, A., PALAMARA G., *Niche strategy and export performance*, Advances in international marketing, Vol.17(1), pag. 63–87, 2006

segmentazione del mercato globale (nicchia): tali imprese si muovono a livello internazionale seguendo clienti globali, indipendentemente dalla distanza geografica, senza competere sul prezzo.

Tale studio avvalora l'analisi condotta per E. Marinella in quanto pur essendo una società di piccole dimensioni riesce comunque a raggiungere clienti globali; tanto è vero che il maggior numero di prodotti è venduto in Giappone.

Evangelista¹⁶⁹ sosteneva che, sebbene fosse logico aspettarsi che i manager presentino un background e competenze internazionali per riuscire nell'identificare, persuadere e servire i clienti stranieri, ciò trascura il fatto che spesso i venditori di prodotti di nicchia non devono dedicarsi molto per ricercare clienti e interagire con loro: è il cliente a cercarli. Molto spesso le PMI familiari che operano all'interno di nicchie globali rischiano di essere sovrastate da grandi aziende con maggiori risorse. Per difendersi da ciò tali aziende utilizzano tipicamente due meccanismi di isolamento: migliorano continuamente il loro prodotto per mantenerne l'unicità e stabiliscono solide relazioni con i loro clienti. Tale analisi avvalora lo studio presentato in quanto sia Maurizio Marinella che Miuccia Prada sono riusciti ad attuare un processo di internazionalizzazione senza un'elevata conoscenza dei mercati internazionali, concentrando il loro potenziale nell'eccellenza del prodotto offerto, costantemente migliorato per poter reggere la concorrenza delle grandi aziende.

Fernández e Nieto¹⁷⁰ per analizzare il grado di internazionalizzazione delle imprese familiari utilizzano due misure relative alle esportazioni. La prima misura determina se l'impresa esporta o meno. La seconda misura, invece, al fine di valutare il grado di internazionalizzazione, ritiene rilevanti non solo la propensione all'*export* ma anche *l'export intensive*, ovvero quanto le vendite dipendono dal mercato estero. I risultati arrivano a definire una relazione negativa tra proprietà familiare e coinvolgimento internazionale. In altre parole, sono poche le imprese familiari, soprattutto di piccole dimensioni, che esportano; quelle che esportano lo fanno in misura minore rispetto ad imprese con diversa dimensione e *governance*. Tale dato è giustificato dalla difficoltà delle PMI familiari nell'accedere alle risorse e alle capacità essenziali per raggiungere il vantaggio competitivo a livello internazionale. Lo studio si conclude con l'affermazione che un obiettivo incoraggiante potrebbe essere raggiunto solo attraverso l'inserimento in azienda di manager esterni, sebbene questi possano essere percepiti alle volte come soggetti invadenti. Tale risultato contrasta con i casi esaminati, in quanto E. Marinella pur non allargando la *governance* a manager esterni è riuscita ad attuare una strategia di internazionalizzazione. Prada, invece, agli inizi della sua attività, con una *governance* al quanto chiusa è riuscita ad attuare un processo che le ha consentito di raggiungere la grandezza attuale. Graves e Thomas¹⁷¹, attuando un'analisi su un campione di piccole e medie imprese australiane, familiari e non, arrivano a risultati

¹⁶⁹ EVANGELISTA F., *Qualitative insight into the international new venture creation process*, Journal of international entrepreneurship, Vol. 3(3), pag. 179-198, 2005

¹⁷⁰ FERNÁNDEZ Z., NIETO M., *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*, Family business review, Vol.18(1), Pag. 77-89, 2005

¹⁷¹ Graves C., Thomas J., *Internationalization of Australian family firms: A managerial capabilities perspective*, Family business review, Vol.19(3), pag. 220, 2006

che supportano la tesi secondo cui "... the results highlight that the managerial capabilities of FBs lag behind that of non-FBs as they grow internationally, and this was particularly evident at high levels of internationalization. ". Tale studio è solo parzialmente conforme alla realtà analizzata nelle imprese di E. Marinella e Prada, in quanto anche se molto più lentamente, rispetto alle controparti con *governance* non familiare riescono comunque ad attuare ottimi piani strategici nel loro programma di crescita. Gomez-Mejia et al.¹⁷², nel loro studio su un campione di 360 imprese, di cui 160 a controllo familiare, esaminano le decisioni di diversificazione delle imprese familiari e arrivano alla conclusione che in media le imprese familiari diversificano meno sia a livello nazionale che internazionale rispetto alle imprese non familiari. Quando diversificano, tali imprese tendono a optare per la dimensione nazionale piuttosto che per quella internazionale; quelle che seguono quest'ultima strada preferiscono scegliere mercati "culturalmente vicini". Teoria contrastante nelle imprese di E. Marinella e Prada, in quanto, entrambe consapevoli del valore dei loro prodotti hanno sempre puntato a mercati fisicamente lontani dal territorio nazionale ma vicini nella condivisione dello stile e di idee; si pensi al Giappone per E. Marinella e L'Asia per Prada.

Sanchez-Bueno e Usero¹⁷³ analizzando un campione di imprese familiari europee e asiatiche arrivano alla conclusione che la *governance* familiare ha un impatto negativo sul grado di diversificazione internazionale, per cui maggiore è la proporzione di proprietà familiare nell'impresa, minore è il grado di diversificazione internazionale: la gran parte del capitale nelle mani della famiglia non favorisce le operazioni internazionali. Quando la proprietà familiare aumenta, l'internazionalizzazione diventa meno attraente. Tale studio contrasta con quanto analizzato poiché attraverso i casi di E. Marinella e Prada si evince che il grado di differenziazione non dipende dal grado di proprietà familiare ma dalla tipologia di strategia che ogni di azienda vuole mettere in atto. Infatti E. Marinella volendo operare all'interno del mercato di nicchia attua un processo strategico poco incentrato sulla diversificazione, mentre Prada pur concentrando gran parte del capitale nelle mani della famiglia, puntando ad un mercato di massa, ha messo in atto un processo di internazionalizzazione molto diversificato.

¹⁷² GOMEZ-MEJIA L., MAKRI M., LARRAZA-KINTANAM., Diversification decisions in family-controlled firms, *Journal of management studies*, Vol.47(2), pag. 223- 252, 2010

¹⁷³ SANCHEZ-BUENO M., USERO B., *How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification?*, *Journal of business research*, Vol.67(7), pag. 1311-1320, 2014

CONCLUSIONE

“Pur essendo due aziende familiari e longeve, abbiamo avuto approcci diversi nell’evoluzione aziendale. Non so dire quale sia corretto e quale errato. Ognuno scrive la propria storia ed è giusto sia così. Ad oggi non abbiamo mai sentito forte la necessità di un’apertura totale a manager esterni, ma ci siamo rivolti a manager/consulenti quando ne abbiamo sentito la necessità e quando il lavoro e il business ne hanno richiesto la presenza. La nostra non è una chiusura, semplicemente un approccio diverso.” Testuali parole del dott. Maurizio Marinella in un’intervista da me condotta in data 28 aprile 2021, alla domanda del perché E.Mariella e Prada, due aziende operanti entrambe nel settore della moda dai primi anni del 1900, avevano raggiunto risultati tanto differenti. Tale risposta, dopo l’analisi approfondita condotta nei paragrafi precedenti, sembra essere molto chiara. E.Marinella, a differenza di Prada, ha adottato un approccio completamente differente puntando ad un mercato di nicchia, che ha consentito all’azienda una crescita a piccoli passi, attraverso l’attuazione di processi di espansione solo se strettamente necessari e dopo approfondite analisi. Va precisato inoltre che non ha mai permesso l’ingresso in società di personalità esterne che sicuramente avrebbero accelerato il processo di internazionalizzazione. La scelta di operare in un mercato di nicchia ha permesso alla famiglia Marinella di conservare tutte le tradizioni, e di ridurre al minimo i costi riuscendo ad operare comunque un processo di internazionalizzazione. Tale strategia ha portato ad ottimi risultati, seppur molto contenuti rispetto al potenziale, ma senza assunzione di rischi di vario genere legati all’insuccesso di qualche scelta. Prada al contrario fin dai primi passi mossi a livello internazionale ha sfruttato tutto il suo potenziale cercando di crescere e raggiungere ottimi risultati in tutto il mondo. Tale processo è stato reso possibile con l’ingresso in società di un manager esterno, Patrizio Bertelli, che ha attuato un processo di internazionalizzazione rivolto al mercato di massa.

In conclusione, in seguito all’analisi effettuata, è possibile rilevare come indipendentemente dalla *governance* familiare, ogni impresa può attuare ottimi processi di internazionalizzazione e varie possono essere le strategie messe in atto per raggiungere tali obiettivi, che portano a risultati differenti in termini di valore creato. Pertanto, parrebbe essere sostenibile affermare che la *governance* familiare non scoraggi i piani strategici per l’internazionalizzazione: ogni impresa, se ben organizzata, può attuare piani di crescita in varie parti del mondo. Sicuramente troviamo una correlazione lineare positiva tra grandezza dell’impresa e valore creato dall’impresa, ma tale argomentazione sappiamo essere valida per tutte le tipologie di società, indipendentemente dalla *governance*. Emerge, inoltre, che l’operare in nicchie di mercato sia una scelta molto vantaggiosa per piccole imprese familiari e non familiari. Infatti, E. Marinella, pur non mettendo in atto politiche mirate di internazionalizzazione nei diversi Paesi, è riuscita comunque a raggiungere una certa notorietà e valore. Al contrario Prada, azienda di grandezza molto superiore, operando in un mercato di massa, è riuscita a raggiungere volumi di affari molto più elevati. Anche a livello di assunzione del rischio esistono delle differenze: le imprese di piccole dimensioni, soprattutto familiari, decidono di consolidare i valori

aziendali e di preservarli per le generazioni future, spingendole ad attuare processi di gestione aziendale molto gradualmente in modo da non banalizzare i saldi valori del passato; altre imprese, al contrario, decidono di assumersi il rischio per permettere all'azienda di raggiungere una maggiore fetta del mercato, con l'obiettivo di diversificare il rischio di portafoglio. Pertanto non è la *governance* familiare ad influire sulle prestazioni aziendali, ma le scelte strategiche messe in atto da ogni azienda. Il grado di internazionalizzazione di una azienda è un fattore che incide sulla sua dimensione, sulla strategia di mercato, sulla scelta del prodotto, delle materie prime, del marketing... Esso, in una parola, è funzione della *governance* di ciascuna azienda.

Ogni azienda è inevitabilmente familiare, almeno nel momento genetico e formativo ed ogni azienda è al contempo proiettata verso una dimensione che trascenda il livello della famiglia, ove si affacci alla internazionalizzazione. A prescindere dalla proprietà dell'azienda medesima e dal grado di parentela del suo *management*, ciò che fa davvero la differenza è il livello di competenza e professionalità, di conoscenza del mercato e di apertura ai nuovi strumenti di produzione, diffusione ed interlocuzione coi mercati che rende un'azienda più o meno capace di stare nel mercato globale in modo competitivo, dimensionalmente significativo e purtuttavia originale e ricercato. Il *Made in Italy* è un super marchio che si aggiunge al *brand* dei nostri prodotti, garantendone l'eccezionale competenza nella produzione di determinati segmenti. La stessa eccellenza, a prescindere dalla proprietà dell'azienda nella quale si opera è la sfida che attende i manager del futuro. La sfida dell'oggi è la loro formazione, l'investimento sul sapere e sulla conoscenza, come patrimonio di libertà delle scelte da ogni vincolo o sovrastruttura.

BIBLIOGRAFIA

- AIROLDI G., BRUNETTI G., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, pag.70 e ss., 2008;
Area studi di Capitalia, Mediobanca, 2003;
- ARREGLE J.L, DURAN P., HITT M., VAN ESSEN P., *Why is family firms' internationalization unique? A met- analysis*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 41(5), pag. 801-831, 2017;
- ASTRACHAN J.H., SMYRNIOS K.X., *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, Family business review, Vol. 15(1), pag. 45-58, 2001;
- BIGNAMI E.M., *La governance delle PMI*, Rivista dei dottori commercialisti, Vol.61(4), 2018;
- CALOF J., BEAMISH P.W., *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*, International business review, Vol.4(2), pag. 115-131, 1995;
- CARNEVALE MAFFE' C.A., VENZIN M., *Sfide e line guida per la crescita internazionale delle imprese familiari*, Economia e management, Vol.5, pag. 58-59, 2005;
- CARNEY M., *Corporate Governance and competitive advantage in family controlled firms*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29(3), pag. 249-265, 2005;
- CAROLI M., , *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Vol.1, pag. 432, 2007;
- CAROLI M., LIPPARINI A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carrocci editore, 2002;
- CERRATO D., PIVA M.C., *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana working paper, Vol.2, pag. 473-486 , 2007;
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P., *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29(5), pag. 555-575, 2005;
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P., *Defining the family business by behavior*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 23(4), pag. 19-39, 1999;
- CODA V., *L'orientamento strategico delle imprese*, Utet, pag. 255 e ss., 1988;
- COLLI A., GARCIA-CANAL E., E GUILLEN M., *Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals'*, Business history, Vol. 55(1), pag. 119-138, 2013;
- CULASSO F., BROCARDO L., GIACOSA E., MAZZOLENI A., *Corporate Governance in Listed Italian Family Firms: Impact on Performance and Comparison with Non Family Firms*, Journal of management and change, Vol. 29(1), pag. 67-88, 2012;
- DE ROSE A., DE PASCALE A., *Le imprese di famiglia: evidenze statistiche*, Giappichelli, pag. 1 e ss., 2018;
- DE VRIES K., *The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news*, Organizational dynamics, Vol. 21(3), pag. 59-71, 1993;
- DUNNING J.H., *Location and multinational enterprise: a neglected factor?*, Journal of international business Studies, Vol. 40(1), pag. 5-19, 2009;
- EISENHARDT M.K *Building Theories from Case Study Research*, The academy of management review, Vol. 14(4), pag. 532-550, 1989;

- ENSLEY M.D., PEARSON A.W., *An exploratory comparison of behavioral dynamic of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus*, *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 29(3), pag. 267-284, 2005;
- EVANGELISTA F., *Qualitative insight into the international new venture creation process*, *Journal of international entrepreneurship*, Vol. 3(3), pag. 179-198, 2005;
- FERNANDEZ Z., NIETO M.J., *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*, *Family business review*, Vol. 18(1), pag. 77–90, 2005;
- FORSGREN M., *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, *International business review*, Vol.11(3), pag. 257-277, 2002;
- GALLO M.A., GARCIA-PONT C.G., *Important factors in family business internationalization*, *Family business review*, Vol. 9(1), pag. 45–60, 1996;
- GALLO M.A., VILASECA A., *A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study*, *Family business review*, Vol. 11(1), pag. 35-47, 1998;
- GLASER B.G., STRAUSS A.L., *The discovery theory: strategies for qualitative research*, Aldine Publishing, 1967;
- GOMEZ-MEJIA L., MAKRI M., LARRAZA-KINTANAM., *Diversification decisions in family-controlled firms*, *Journal of management studies*, Vol 47(2), Pag 223–252, 2010;
- GRAVES C., THOMAS J., *Internationalization of Australian Family Businesses: a Managerial Capabilities Perspective*, *Family business review*, Vol.19(3), pag. 207-224, 2006;
- HAMBRICK D.C., MASON T.A., *Upper echelons: the organization as a reflection of its the top managers*, *The academy of management review*, Vol.9(2), pag. 193- 206, 1984;
- HARRIS S.G., SUTTON R.I., *Functions of parting ceremonies in dying organizations*, *Academy of Management Journal*, Vol. 29(5), pag. 30, 1986;
- HENNART J.F., *The accidental Internationalists: A theory of born global*, *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 38(1), pag. 117-135, 2014;
- IACOBUCCI D., SPIGARELLI F., *The Internationalization Process of Medium Sized Firms in the Italian Manufacturing System*, *Il Mulino*, Vol.4, pag. 625-657, 2007;
- JICK T.D., *Mixing Qualitative and Quantitative methods: triangulation in action*, *Administrative science*, Vol. 24(4), pag. 602-611, 1979;
- JOHANSSON J., VAHLNE J., *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, *Journal international business*, Vol.11(83), pag. 23-32, 1977;
- KNIGHT G.A., *Entrepreneurship and strategy in International SME*, *Journal of international of management*, Vol.7(3), pag. 155-171, 2001;
- LAMB P.W., LIESCH P.W., *The internationalization process of the smaller firm: Reframing the relationship between market commitment*, *Management international review*, Vol.42(1), pag. 7-26, 2002;
- MAJOCCHI A., HENNART J.F., FORLANI E., *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*, *Journal of international business studies*, Vol. 50(2), 758-782, 2019;
- MAJOCCHI A., STRANGE R., *International Diversification: The impact of ownership structure, the market for corporate control and board independence*, *Management international review*, Vol. 52(6), pag. 879-900, 2012;
- MARINOVA S., E MARINOV M., *Inducing the internationalization of family manufacturing firms in a transition context*, *European business review*, Vol. 29(2), pag. 181- 204, 2017;

- MASCIARELLI F., PRENCIPE A., *Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale*, Piccola impresa, Vol.1, pag. 47-70, 2010;
- MATHEWS J., *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*, Asia pacific journal management, Vol.23(1), pag. 5-27, 2006;
- MILES S.G, HUBERMAN A.M., *Qualitative data analysis*, Sage Publication, 1984;
- MINTZBERG H., *An American Strategy of "direct" research*, Administrative science quarterly, Vol.24(4), pag. 580-589, 1979;
- NANUT V., TRACOGNA A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Sinergie, Vol.21(60), pag. 11-34, 2003;
- OESTERLE M.J., RICHTA H.N., FISCH J.H., *The Influence Of Ownership Structure On Internationalization*, International business review, Vol.22(1), pag. 187–201, 2013;
- RENNIE M.W., *Global Competitiveness: Born Global*, McKinsey Quarterly, Vol.4(1), pag. 45-52, 1993;
- RESCINITI R., MATARAZZO M., *Le strategie internazionali delle medie imprese del made in Italy*, in Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, 4a edizione, 2020;
- SANCHEZ E., PLA BARBER J., HÉBERT L., *Strategic variables that influence entry mode choice in service firms*, Journal of international Marketing, Vol.15(1), pag. 67-91, 2007;
- SANCHEZ-BUENO M., USERO B., *How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification?*, Journal of business research, Vol.67(7), pag. 1311–1320, 2014;
- SCIASCIA S., MAZZOLA P., ASTRACHAN J.H., PIEPER T.M., *Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization*, Journal of small business management, Vol.51(1), pag. 83-99, 2013;
- SCIASCIA S., MAZZOLA P., *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, Family business review, Vol. 21(4), 2008;
- SHARMA P., *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, Family business review, Vol.17(1), pag. 1-36, 2004;
- SPIGARELLI F., *I processi di internalizzazione delle PMI. Un 'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano*, Economia e management, Vol.3(1), pag. 57-78, 2003;
- SUTTON R.I., CALLAHAN L.A., *The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management*, Academy of management, Vol.30(3), pag. 405-436, 1987;
- TAGIURI R., DAVIS J.A., *On the goals of successful family companies*, Family business review , Vol.5(1), pag. 43-62, 1992;
- TIHANYI L., ELLSTRAND A.E., DAILY C.M., DALTON D.R., *Composition of the top management team and firm international diversification*, Journal of management, Vol.26(6), pag. 1156-1177, 2000;
- VAN MAAMEN J., *Tales of the field: on writing ethnography*, University of Chicago, 1988;
- VELLI R., *Difficoltà di delega e potenzialità di crescita nelle PMI*, Economia e management, Vol.2, pag. 101-121, 2005;
- VERBEKE A., KANO L., *Transaction cost economics and the family firm*, Entrepreneurship theory and practice, Vol.34(6), pag. 1173-1183, 2010;
- WELCH L.S., LOUSTARINEN R., *Internationalization: evolution of a concept*, Journal of general management, Vol.14(2), pag. 34-35, 1988;
- WIERSEMA M.F., BANTEL K.A, *Top management team demography and corporate strategic change*, Academy of management journal, Vol.35(1), pag. 91-121, 1992;
- ZAHRA S.A., *International expansion of us manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, Journal of business venturing, Vol.18(4), pag. 495-512, 2003;

ZUCHELLA, A., PALAMARA G., *Niche strategy and export performance*, *Advances in International Marketing*, Vol.17(1), Pag. 63–87, 2006;

SITOGRAFIA

AIDAF, www.aidaf.it;

AMANTEA A., *Definizione di PMI: caratteristiche e classificazione delle piccole e medie imprese*, www.lavoroediritti.it, 2020;

ANGHILERI P., *Prada un secolo portato bene*, www.giannellachannel.it, 2013;

COVIELLO A., *I processi di internazionalizzazione delle imprese minori tra relazioni ed occasionalità. Il caso Marinella*, www.cnr.it, 2009;

CRIVELLI G., *Prada la Cina e l'e-commerce (triplicato) sollevano i conti*, www.ilsole24ore.com, 2021;

CRIVELLI G., *Anno a due facce per il Gruppo Prada: i ricavi -8% nel secondo semestre, ma l'esercizio chiude a -24%*, www.ilsole24ore.com, 2021;

CRIVELLI G., *La svolta di Prada: ulteriore stretta sul canale wholesale e addio ai saldi*, www.ilsole24ore.com, 2019;

DAL MASO E., *Unicredit eroga un finanziamento di 90 milioni a Prada con obiettivi Esg*, www.milanofinanza.it, 2021;

DONINI A., *Instabrand, la classifica dei brand italiani su Instagram*, www.mlpstudio.it, 2018;

ISTAT, www.istat.it, 2012;

MAJOCCHI A., *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanza strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, www.impresaprogetto.it, 2010;

MARINELLA, *official site*, www.marinella.com, 2021

NAPOLITODAY, *Marinella tra i premiati della 10ma edizione del Premio Liuc "Di padre in figlio"*, www.napolitoday.it, 2021;

PARLAMENTO EUROPEO, *relazione sulle imprese a conduzione familiare in Europa*, www.europarl.europa.eu, 2015

PRADA GROUP, *Company profile*, www.pradagroup.com, 2019;

PRADA S.P.A., *Relazione sulla responsabilità sociale*, www.prada.com, 2018;

PRISCO H.D., *La E. Marinella sceglie la bio-sostenibilità*, www.giornaledellazio.it, 2021;

SANNTUCCI G., *Strategie di innovazione, estensione ed internazionalizzazione: il caso Prada*, www.mumm.it, 2010;

SCARAMUZZA S., *La radiografia delle imprese familiari italiane, che forniscono il 70% dell'occupazione del Paese*, www.businessinsider.com, 2018;

SCOZZARI C., *Il caso Prada, ovvero come tanti followers su Instagram possono trasformarsi in più soldi per la società (secondo Credit Suisse)*, www.businessinsider.com, 2018;

TROVATO I., *Marinella punta sulle sete inglesi*, www.ilcorriere.it, 2018;

RIASSUNTO

La presente analisi ha ad oggetto le strategie di internazionalizzazione poste in essere da imprese italiane con *governance* familiari. Nel dettaglio, oggetto di studio sono due importanti aziende operanti nel settore del made in Italy ossia, E.Marinella e Prada, le quali condividono il periodo di nascita, avvenuto per entrambe nei primi anni del 1900, anche se notevoli sono le differenze a cominciare dal mercato di riferimento nel quale operano, in quanto la prima punta su un mercato di nicchia mentre la seconda su un mercato di massa. L'analisi si propone l'obiettivo di dimostrare che la tipologia di segmento scelto ha obiettivi e risultati diversi in vari ambiti.

In particolare, nel primo paragrafo si analizza il mercato italiano e si effettua il confronto con quello europeo, mettendo in luce le principali caratteristiche di un'impresa familiare, concentrandosi principalmente sull'analisi della *governance* e sui processi di internazionalizzazione.

Si analizza, in partenza, la multiforme realtà delle piccole e medie imprese (PMI), tema, questo, divenuto di crescente attualità nel dibattito relativo all'evoluzione della struttura industriale del nostro paese e, di conseguenza, nella definizione delle possibili azioni di politica industriale.

L'interesse per questa classe di operatori si è sviluppato in Italia in due diversi contesti di ricerca: da una parte gli studi che hanno individuato le medie imprese (MI) come espressione peculiare delle recenti trasformazioni del capitalismo italiano, tradizionalmente caratterizzato dalla dicotomia fra grandi e piccole imprese, dall'altro, l'interesse è sorto in relazione allo studio dell'evoluzione dei sistemi locali di piccola impresa e dei processi di crescita che hanno interessato alcune delle unità appartenenti a tali sistemi.

Partendo da tali premesse, considerando che in Italia la dimensione delle imprese è particolarmente ridotta, come autorevolmente affermato “vi sono troppo poche grandi imprese e molte piccole-medie imprese”, la presente dissertazione di laurea analizza l'incidenza delle piccole e medie imprese familiari nel contesto produttivo italiano ed europeo. Perno dell'analisi è l'internazionalizzazione dell'impresa familiare. L'indagine muove dalla consapevolezza che il fenomeno ha grande rilievo nel tessuto economico e nel sistema imprenditoriale italiano.

Le piccole e medie imprese hanno assunto in Italia negli ultimi due decenni una grande rilevanza, al punto da diventare simbolo di un nuovo modello di capitalismo il cosiddetto “quarto capitalismo”.

In tale contesto cominciò a farsi strada un nucleo sempre più consistente di imprese di medie dimensioni attive in posizione di *leadership* sui mercati internazionali e appartenenti in prevalenza a settori comunemente definiti tradizionali. Successo dovuto dalla *governance* interna principalmente familiare caratterizzata da creatività e intuito imprenditoriale, competenza e cultura del prodotto, flessibilità organizzativa e gestionale, abilità relazionali e capacità di sfruttare il posizionamento di nicchia di mercato e dal *business model* capace di conciliare la flessibilità strategica della piccola dimensione con la ricerca delle eccellenze tecnologiche, di

design, di prodotto e di marketing proprio delle grandi imprese. Numerose attività imprenditoriali sono create da famiglie e da queste influenzate attraverso la trasmissione alle imprese di aspirazioni e valori familiari. Sono state proposte diverse definizioni che si basano su diverse combinazioni di proprietà, *management*, controllo; una società può essere definita come un'impresa di famiglia quando ricorre una delle seguenti caratteristiche: a) un membro della famiglia è il proprietario; b) l'impresa è a conduzione familiare; c) l'impresa è controllata da una famiglia. La definizione più generale richiede, quindi, che l'impresa sia di proprietà o sia gestita da uno o più membri della stessa famiglia.

La letteratura sul *business family* sostiene che le imprese familiari hanno caratteristiche diverse rispetto alle imprese non familiari e per questo motivo è sensato e necessario distinguere tra le due fattispecie. Diversi studi hanno dimostrato come imprese familiari e non familiari differiscono in termini di obiettivi, etica, dimensione e struttura finanziaria, strategie internazionali e *corporate governance*.

Il sistema produttivo italiano è caratterizzato dalla prevalenza di modelli di *governance* relativamente semplificata, caratterizzati da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata. La grande maggioranza delle imprese familiari Italiane persegue strategie difensive e conservatrici, dirette principalmente al mercato locale e nazionale. Il "capitalismo familiare" è, infatti, uno dei caratteri distintivi della nostra economia e trova spiegazione nell'iter evolutivo del processo di industrializzazione che ha interessato il nostro Paese soprattutto a partire dagli anni '70.

Governance o *corporate governance* - in italiano, "governo d'impresa" - è il termine che definisce il sistema con cui le imprese sono dirette e controllate: esprime l'essenza organizzativa che c'è in ciascuna azienda e rappresenta – per qualsiasi impresa - un elemento imprescindibile per il suo buon funzionamento

Nell'impresa familiare il governo spetta ai membri della famiglia che sono coinvolti nell'attività, e spesso per tale ragione essa viene considerata più come un affare di famiglia che un *business* che coinvolge molti altri attori. Le particolari caratteristiche dell'istituto familiare fanno sì che tutte le questioni inerenti la *corporate governance* spesso vengano prese in delega dalla figura dell'imprenditore, mentre per le decisioni strategiche e di gestione si ricorre ad assemblee di famiglia, evitando così procedure ed organi formali, sia per quanto riguarda la gestione dell'attività che il relativo controllo, nel caso non si tratti di società di capitali.

Non è dunque possibile identificare un singolo modello di *governance* per le imprese familiari, in quanto questo spesso dipende dalla composizione e dalle caratteristiche dell'assetto proprietario, che a sua volta può essere definito in base a tre tipologie di fattori che incidono sulla proprietà: il suo grado di concentrazione, ovvero in che misura sono distribuite le quote azionarie oppure quanti sono i proprietari; la tipologia dei proprietari, ovvero se essi sono parte della famiglia o se sono esterni; il ruolo dell'assetto proprietario nelle decisioni dell'impresa, ovvero se nelle scelte strategiche i proprietari familiari considerano l'impresa prevalentemente come un affare di famiglia.

Tema correlato alla *governance* è l'internazionalizzazione, un fenomeno di natura composita, che non si riduce alla sfera degli scambi e delle transazioni economiche, ma che abbraccia gli ambiti della politica, della società,

della cultura. In campo economico, il tema dell'internazionalizzazione delle imprese è stato affrontato entro diverse prospettive ed angolazioni (dall'economia internazionale, al marketing, dall' *international business*, alla strategia aziendale e all'economia d'impresa).

L'analisi relativa alle determinanti e alle conseguenze del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane costituisce uno dei più rilevanti temi di discussione nell'ambito del dibattito relativo alle scelte di politica industriale ed economica del Paese. Dato il contesto profondamente globalizzato con cui le imprese moderne sono chiamate a rapportarsi, l'internazionalizzazione risulta essere un percorso sempre più inevitabile per molte realtà industriali, anche di piccola e media dimensione.

Le caratteristiche specifiche della *governance* familiare, ossia la sua peculiare cultura organizzativa e le sue pratiche manageriali, fondate sulla simbiosi tra famiglia e impresa, sono fattori intangibili che vanno considerati nell'analisi dei processi d'internazionalizzazione, in quanto influenzano il modo in cui l'impresa definisce e persegue le sue strategie.

Da uno studio emerge che *team* manageriali con *governance* familiare hanno maggiore coesione e visione strategica condivisa e, al tempo stesso, minore conflittualità rispetto a *team* manageriali che non presentano una *governance* familiare. È stato evidenziato che le imprese familiari si caratterizzano per una maggiore stabilità della cultura organizzativa e tendono a perseguire strategie difensive, che enfatizzano l'efficienza e la conservazione, mentre imprese non familiari e senza un controllo "parentale" del management sono più propense a cogliere innovazioni ed esplorare nuovi campi. Tra i tratti distintivi delle imprese basate su una *governance* familiare rientra, dunque, anche un atteggiamento di avversione al rischio, il quale può impedire di cogliere opportunità imprenditoriali con maggiore aggressività e gioca un ruolo nel mancato perseguimento di strategie di crescita all'estero.

Nel complesso, le ricerche svolte mettono in luce che la *governance* familiare dell'impresa non è un elemento influente ai fini del processo d'internazionalizzazione. Sebbene non manchino risultati controversi, tende a prevalere la tesi secondo cui la natura familiare dell'impresa si rifletta in un accentuato focus sulla difesa delle posizioni di mercato attuali anziché sulla crescita internazionale. La letteratura afferma che la gestione familiare scoraggia l'internazionalizzazione. Se questa è la regola l'eccezione è costituita dal mercato di nicchia globale che nel contesto economico attuale si distingue nettamente dal mercato di massa. Le aziende familiari affrontano la crescente globalizzazione ed agiscono nel contesto internazionale seguendo percorsi diversi di internazionalizzazione. Particolare rilevanza assumono il mercato di nicchia ed, altresì, il mercato di massa, i quali differiscono principalmente per la dimensione.

Più nel dettaglio, il marketing di nicchia e il marketing di massa rappresentano le migliori strategie di marketing implementate dai marketer al momento. Operare all'interno di un mercato di nicchia significa attuare una strategia di marketing che si concentra su un sottoinsieme -mercato relativamente piccolo- dell'insieme costituito dal mercato in generale, al contrario, il mercato di massa non si limita ad un piccolo segmento; pertanto, obiettivo di tale strategia è raggiungere il più alto numero di consumatori possibile. Le

aziende si muovono in ambienti molto instabili e imprevedibili, popolati da numerosi consumatori con comportamenti d'acquisto differenti.

Il presente elaborato incentra la propria indagine su due marchi del *made in Italy*, ossia Marinella esponente “di spicco” del mercato di nicchia e Prada che, invece, opera nel mercato di massa. Si descrivono le caratteristiche più rilevanti dei *brands*, allo scopo di trarne una conclusione - utilizzando il metodo induttivo - che consenta di comprendere quale strategia di internazionalizzazione sia più efficiente per un'impresa familiare.

L'analisi dei dati analizzati è fondata sul metodo induttivo proposto da Eisenhardt, il quale mira a pervenire alla validazione di teorie attraverso l'utilizzo di specifiche domande e dei dati relativi ai casi oggetto di studio. Ci si concentra su due aziende operanti nel settore della moda nate entrambe nei primi anni del novecento, differenziatesi nel tempo per le strade condotte in tema di internazionalizzazione.

L'analisi è condotta attraverso il reperimento di dati sia di natura quantitativa che di natura qualitativa, articoli di giornali, relazioni aziendali, interviste e bilanci reperiti tramite la banca dati Aida.

La prima azienda, E. Marinella, nel corso di tutti questi anni non ha mai cambiato la *governance* familiare che caratterizza la sua storia, infatti non si è mai aperta all'ingresso di manager esterni, neanche al fine di incrementare il fatturato, restando fedele ai suoi valori.

La “storica” azienda rientra nella categoria di piccola-media impresa, con fatturato al di sotto dei 20 milioni di euro, e con un numero di dipendenti inferiori a 100. Ancora oggi, concentra la maggior parte della produzione all'interno in uno spazio chiamato “Il laboratorio”, che si trova al piano superiore dello storico negozio di Napoli e in un altro sito produttivo locato a Salerno; è programmata per il 2022 l'apertura di un altro centro ad Agnano. Una volta ricevuti i tessuti, vengono accuratamente riposti nel caveau a temperatura controllata, che ospita migliaia di tessuti diversi dalle sete agli *jacquard* al *cashmere*, destinati a diventare splendidi prodotti finiti di stile per la sofisticata clientela. Il rapporto tra domanda ed offerta di prodotto non è direttamente proporzionale; in altri termini, a fronte di una domanda pari a circa 900 cravatte al giorno, se ne offrono circa 150, a dimostrazione del fatto che non si rinuncia mai alla qualità.

Molto rilevante al fine della presente disamina è la strategia di “*marketing* di nicchia” posta in essere dall'azienda. Marinella, infatti, mediante l'utilizzo della detta strategia, da oltre 100 anni, si contraddistingue operando in un solo segmento di mercato, sia pure con vari prodotti, grazie ad una elevata specializzazione e *know-how*. Tale tipologia di *marketing* è caratteristica peculiare delle piccole e medie imprese che intendono raggiungere una fetta particolare di consumatori. Tutto ciò permette a Marinella di catturare un insieme identico di acquirenti che rimane a lungo, i cosiddetti consumatori fedeli. La strategia adottata non prevede forme pubblicitarie, infatti per anni, pochi sono stati gli investimenti in tal senso anche per una precisa politica fortemente voluta dalla famiglia. Inoltre, il *brand*, per lungo tempo, non ha presentato un *e-commerce*, tanto è vero che gli acquisti sono stati effettuati esclusivamente negli *stores* a conferma del fatto che il marchio è riservato ad una clientela sofisticata e all'avanguardia, ivi comprese icone del mondo politico, dello spettacolo e così via. La migliore strategia di *marketing* che ha funzionato per la Marinella è stata certamente il

“passaparola” e l’aver tenuto fede, nel tempo, alla qualità, alla cura dei dettagli e all’unicità del prodotto che non ha mai deluso.

Il processo di internazionalizzazione ha inizio negli anni 80 con l’ingresso in società della terza generazione, che vede come protagonista il dott. Maurizio Marinella. L’evento determinante per l’avvio del processo è stato il supporto dell’allora Presidente della Repubblica Francesco Cossiga e l’arrivo dei rappresentanti del G7 a Napoli. Questo è stato un primo passo per valicare i confini nazionali. La conseguenza è stata la riconoscibilità del marchio e la ricerca dello stesso da parte dei turisti e/o di clienti che hanno iniziato a comprare le cravatte dall’estero, ordinandole, in principio, via email o anche telefonando alla sede di Napoli. Si è valutata, quindi, la possibilità di affacciarsi sui mercati esteri, approcciando per primi quei Paesi dove vi erano le maggiori richieste. L’azienda ha inteso espandersi in altri mercati, in maniera tradizionale, con l’obiettivo di esportare non solo un prodotto elegante e di alta qualità, ma anche un *know-how* di impresa artigianale, ovvero evidenziando la tradizione, la dedizione e la storia di un connubio artistico nato dalla fusione della cultura partenopea e di quella inglese. In alcuni casi, dopo aver sondato la risposta del mercato straniero di un dato Paese, magari con la presenza in un grande *Department Store*, l’azienda ha ritenuto opportuno fare un’apertura diretta con un negozio monomarca.

Il processo ha portato all’apertura di 4 stores sul suolo italiano: il negozio storico a Napoli aperto nel 1914, due a Milano, aperti rispettivamente nel 2003 e nel 2014, e l’ultimo aperto a Roma nel 2017. Oltre che in Italia, Marinella è presente all’estero con due *stores* a Tokyo, anche in Inghilterra si è provveduto ad aprire un monomarca essendo la nazione sede di elezione del *brand* ma le vicende della *Brexit* hanno fatto sì che venisse chiuso nel 2019. Sono altresì presenti dei *corner shop* a Bruxelles, Hong Kong, Shanghai, Parigi, Tokyo, Città del Messico, Montecarlo, Amsterdam, Barcellona, Madrid, Ginevra, Zurigo, New York, Filadelfia, New Orleans, Houston, Praga, Hannover, Losanna e Burlinganne.

La prerogativa del *brand* Marinella per gli anni a seguire è costituita dalla sostenibilità, l’azienda ha da poco intrapreso la strada della sostenibilità con vari progetti che vanno da quello con Orange Fiber, per la creazione di un tessuto sostenibile da agrumi; alla collaborazione con TBD Eyewear per una collezione *limited edition* di occhiali in bio-acetato; a quella con Fedrigoni per l’utilizzo di inchiostri vegetali.

La seconda azienda analizzata, Prada, presenta un capitale sociale, detenuto per l’80% da Prada Holding, la holding della famiglia (detenuta per il 35% da Patrizio Bertelli e per il 65% dai fratelli Prada), mentre il restante 20% del capitale è flottante.

“Il motore dell’azienda sono le persone, in tutto il mondo il Gruppo Prada è rappresentato da un vasto universo di culture, competenze e nazionalità, infatti l’azienda considera i propri collaboratori una fonte irrinunciabile di ricchezza e un fattore strategico fondamentale per la competitività in un mercato globale in continua evoluzione. L’impegno a rispettare le diversità legate all’etnia, genere, età, orientamento sessuale, opinioni, caratteristiche personali, cercando anche di assumere collaboratori provenienti dalle singole comunità locali, in modo da incorporare le culture dei luoghi nelle pratiche aziendali, fa del Gruppo Prada una realtà globalizzata. In questo scenario, la passione, le competenze e la curiosità intellettuale dei singoli guidano il

Gruppo in tutte le sue attività. L'unicità del suo patrimonio, e le diverse competenze accumulate negli anni, fanno sì che ogni processo sia svolto con grande impegno e cura.”

La creatività è alla base del processo produttivo. Miuccia Prada, avvalendosi di un qualificato team di stilisti e designer, ha la capacità di sintetizzare la curiosità intellettuale, la ricerca di idee nuove e anticonformiste e gli interessi culturali e sociali con un forte senso della moda. Nel tempo questi stimoli hanno permesso l'affermarsi di una vera cultura del design, fatta anche di metodo e disciplina, che orienta tutti coloro che lavorano nel processo creativo. Questo approccio unico permette a Prada di anticipare, e spesso influenzare, le tendenze, sperimentando continuamente nuove forme, materiali e tecniche di produzione. I prodotti del Gruppo Prada sono realizzati nei 22 siti produttivi di proprietà (19 in Italia, 1 in Inghilterra, 1 in Francia e 1 in Romania) e attraverso un'ampia rete di faconisti. La filiera produttiva è costituita per lo più da laboratori artigianali di lunga esperienza e tradizione ai quali vengono fornite tutte le materie prime precedentemente selezionate in modo accurato e tutte le specifiche tecniche - dal cartamodello alla scheda tecnica - necessarie alla realizzazione dei contro-campioni prima e della produzione poi. I tecnici qualificati del Gruppo, inoltre, supportano costantemente gli artigiani esterni durante tutte le fasi produttive. I siti produttivi rappresentano la migliore espressione della tradizione manifatturiera del Gruppo Prada poiché armonizzano la capacità di conservare competenze artigianali con processi industriali all'avanguardia, volti a ottenere e rispettare le rigorose esigenze in termini di qualità ed eccellenza delle lavorazioni.

Dall'analisi dei dati del *brand* Prada emerge, grazie alla vasta gamma di prodotti presentati, che si è in presenza di una strategia di marketing di massa. Nel dettaglio, si tratta di una strategia che ha lo scopo di raggiungere più consumatori possibili all'interno del mercato, aumentando, pertanto, la relativa quota. Tutto ciò viene reso possibile attraverso pubblicità e promozioni intense (film, sfilate, *ambassador*). L'azienda ha prestato particolare attenzione all'innovazione, all'estensione dell'offerta produttiva nelle linee *Pret à Porter* uomo/donna, all'ampliamento della strategia di brand portfolio con il lancio dei marchi Miu Miu e Prada Sport in modo da rendere più agevole anche l'espansione internazionale. Nell'ambito delle attività volte allo sviluppo del marketing di massa, particolare rilievo assumono le trasformazioni digitali che, specie negli ultimi anni, hanno modificato le abitudini dei consumatori. Il Gruppo Prada a partire dagli anni 2000 ha messo in atto un processo di internazionalizzazione mirato in rapporto al settore del quale fa parte. Attraverso l'acquisizione dei marchi Church's e Carh Shoe, si è messa in atto una chiara strategia di focalizzazione su un segmento molto elevato del settore Moda, quello che viene definito del *luxury and fashion*. Negli anni il Gruppo ha ampliato la propria rete distributiva arrivando, al 31 dicembre 2020, ad avere 659 negozi, di cui 633 sono di proprietà mentre 26 sono in *franchising*, situati direttamente nelle location più prestigiose delle principali mete dello shopping internazionale, coerentemente con l'immagine, l'*heritage* e l'esclusività di ogni singolo marchio.

Tutti i negozi sono gestiti da personale accuratamente selezionato e che partecipa ad attività di formazione periodiche finalizzate, non solo a offrire al cliente il miglior supporto all'esperienza di acquisto e alla comprensione del contenuto stilistico delle collezioni, ma anche a trasmettere i valori, il patrimonio e la cultura

aziendale che i prodotti stessi rappresentano. Nello specifico è presente con 127 *stores* in Europa, 81 nelle Americhe, 133 in Asia Pacific, 78 in Giappone e 11 nel Middle East, generando rispettivamente il 31,1%, 14%, 37,1%, 14,3%, 3,6% del fatturato, dati riportati nella tabella sottostante di mia elaborazione. Anche per Prada, la prerogativa principale per il futuro sembra essere la sostenibilità. All'inizio del 2019 ha deciso di formalizzare il suo impegno in termini di sostenibilità nelle tre linee d'azione - persone, ambiente e cultura - pubblicando la propria Politica di Sostenibilità sul sito pradagroup.com e diffondendola attraverso una serie di video-interviste al *top management*.

La *governance* familiare è stata una delle principali variabili che ci ha permesso di mettere in atto un confronto tra le due società in analisi, nate nello stesso periodo storico, con strutture aziendali differenti a causa delle strategie messe in atto dalle aziende nel processo di internazionalizzazione. E. Marinella non ha mai permesso l'ingresso in società di figure esterne, concentrando tutto il potere decisionale nella figura del proprietario. Prada, al contrario, ha dovuto cedere parte di tale libertà anche per raggiungere obiettivi di più ampio raggio. E' ovvio che la scelta della diversa *governance* è direttamente correlata con le dimensioni delle due diverse aziende e con la tipologia delle produzioni e dei mercati verso cui si rivolgono. Le due società presentano molte differenze per quanto riguarda il processo di produzione, ma anche alcuni aspetti in comune. La prima valutazione da porre in essere è sul numero di prodotti finiti che immettono sul mercato. Ci rendiamo da subito conto di come i numeri di Prada sovrastino quelli di E. Marinella, a causa di una diversa tipologia di approccio al mercato. E. Mariella concentra tutta la produzione all'interno, in uno spazio molto piccolo, che non è mutato dal 1913 ad oggi. Molto differente è anche il numero di consumatori che E. Marinella e Prada intendono raggiungere attraverso il rispettivo mercato. La prima mira ad una nicchia mentre la seconda ad un gruppo molto più esteso, quindi di massa. La tipologia di segmento scelto porta a definire la tipologia di marketing che la società dovrà adottare. E. Marinella da oltre 100 anni si contraddistingue per operare in un solo segmento di mercato, sia pure con vari prodotti, grazie ad una elevata specializzazione e *know-how*, che le permettono di catturare un insieme identico di acquirenti che ripete gli acquisti nel tempo con assiduità, i cosiddetti consumatori fedeli. Prada, seppur mantenendo un'elevata specializzazione e *know-how*, opera in vari segmenti per riuscire a raggiungere diverse tipologie di consumatori.

Le società analizzate pur iniziando il processo di internazionalizzazione nello stesso periodo storico, ossia alla fine degli anni 80, con l'ingresso in società della terza generazione, hanno raggiunto obiettivi e risultati diversi. Entrambe hanno sfruttato il potere del *made in Italy*, il quale nel tempo è diventato qualcosa di più di un'etichetta e/o marchio di immagine, ma un fattore garante di qualità. Tale certificazione permette oggi alle aziende italiane, operanti nel settore della moda, di richiedere un sovrapprezzo sul prodotto finito del 20% ai clienti esteri. E. Marinella, si fonda sull'eccellenza sartoriale che le ha consentito di distinguersi in Italia e nel mondo e preservare il culto del *made in Italy*. Prada punta a preservare questo *made in Italy* attraverso il Prada Academy, scuola creata nel 2017, con l'obiettivo di mantenere un'alta qualità stilistica e tecnica che ne garantisca l'eccellenza e l'esclusività.

E. Marinella presenta una struttura molto rigida, incentrata prevalentemente sulle decisioni familiari. Tale rigidità non permette all'azienda di essere pronta, in qualsiasi momento, al cambiamento; esempio concreto è il caso dell'*e-commerce*, strumento di interfaccia col mercato preso in considerazione dalla società con molto ritardo e solo perché costretta dal periodo di crisi dovuta al COVID. Questa rigidità ha limitato notevolmente il volume di affari di Marinella, che oggi vede le esportazioni ancora al 40% dell'intera produzione. Tale scelta è da attribuirsi alla decisione dell'impresa di non banalizzare ed alterare i valori del marchio, valori tramandati da più di 100 anni. Il tutto ha portato a risultati molto limitati in termini di volume d'affari, comuni delle PMI, garantendo un rischio molto basso e una bassissima esposizione creditizia, quindi concretizzando il tutto con una gestione molto prudente.

Per Prada gli svantaggi di tale strategia di internazionalizzazione sono sicuramente la difficoltà di riuscire a gestire tutti i vari segmenti ed i vari manager presenti, che portano inevitabilmente ad una perdita del potere decisionale da parte della famiglia. Caratteristica peculiare di imprese tanto diversificate è riuscire ad allocare le giuste risorse per le varie aree d'affari. Un'ulteriore difficoltà per tale tipologia di strategia è riuscire a monitorare l'andamento dei vari mercati in cui opera.

In conclusione "Pur essendo due aziende familiari e longeve, abbiamo avuto approcci diversi nell'evoluzione aziendale. Non so dire quale sia corretto e quale errato. Ognuno scrive la propria storia ed è giusto sia così. Ad oggi non abbiamo mai sentito forte la necessità di un'apertura totale a manager esterni, ma ci siamo rivolti a manager/consulenti quando ne abbiamo sentito la necessità e quando il lavoro e il business ne hanno richiesto la presenza. La nostra non è una chiusura, semplicemente un approccio diverso." Testuali parole del dott. Maurizio Marinella in un'intervista da me condotta in data 28 aprile 2021, alla domanda del perché E. Mariella e Prada, due aziende operanti entrambe nel settore della moda dai primi anni del 1900, avevano raggiunto risultati tanto differenti. Tale risposta, dopo l'analisi approfondita condotta nei paragrafi precedenti, sembra essere molto chiara. E. Marinella, a differenza di Prada, ha adottato un approccio completamente differente puntando ad un mercato di nicchia, che ha consentito all'azienda una crescita a piccoli passi, attraverso l'attuazione di processi di espansione solo se strettamente necessari e dopo approfondite analisi. Va precisato inoltre che non ha mai permesso l'ingresso in società di personalità esterne che sicuramente avrebbero accelerato il processo di internazionalizzazione. La scelta di operare in un mercato di nicchia ha permesso alla famiglia Marinella di conservare tutte le tradizioni, e di ridurre al minimo i costi riuscendo ad operare comunque un processo di internazionalizzazione. Tale strategia ha portato ad ottimi risultati, seppur molto contenuti rispetto al potenziale, ma senza assunzione di rischi di vario genere legati all'insuccesso di qualche scelta. Prada al contrario fin dai primi passi mossi a livello internazionale ha sfruttato tutto il suo potenziale cercando di crescere e raggiungere ottimi risultati in tutto il mondo. Tale processo è stato reso possibile con l'ingresso in società di un manager esterno, Patrizio Bertelli, che ha attuato un processo di internazionalizzazione rivolto al mercato di massa.

In conclusione, in seguito all'analisi effettuata, è possibile rilevare come indipendentemente dalla *governance* familiare, ogni impresa può attuare ottimi processi di internazionalizzazione e varie possono essere le strategie

messe in atto per raggiungere tali obiettivi, che portano a risultati differenti in termini di valore creato. Pertanto, parrebbe essere sostenibile affermare che la *governance* familiare non scoraggi i piani strategici per l'internazionalizzazione: ogni impresa, se ben organizzata, può attuare piani di crescita in varie parti del mondo. Sicuramente troviamo una correlazione lineare positiva tra grandezza dell'impresa e valore creato dall'impresa, ma tale argomentazione sappiamo essere valida per tutte le tipologie di società, indipendentemente dalla *governance*. Emerge, inoltre, che l'operare in nicchie di mercato sia una scelta molto vantaggiosa per piccole imprese familiari e non familiari. Infatti, E. Marinella, pur non mettendo in atto politiche mirate di internazionalizzazione nei diversi Paesi, è riuscita comunque a raggiungere una certa notorietà e valore. Al contrario Prada, azienda di grandezza molto superiore, operando in un mercato di massa, è riuscita a raggiungere volumi di affari molto più elevati. Anche a livello di assunzione del rischio esistono delle differenze: le imprese di piccole dimensioni, soprattutto familiari, decidono di consolidare i valori aziendali e di preservarli per le generazioni future, spingendole ad attuare processi di gestione aziendale molto gradualmente in modo da non banalizzare i saldi valori del passato; altre imprese, al contrario, decidono di assumersi il rischio per permettere all'azienda di raggiungere una maggiore fetta del mercato, con l'obiettivo di diversificare il rischio di portafoglio. Pertanto non è la *governance* familiare ad influire sulle prestazioni aziendali, ma le scelte strategiche messe in atto da ogni azienda. Il grado di internazionalizzazione di una azienda è un fattore che incide sulla sua dimensione, sulla strategia di mercato, sulla scelta del prodotto, delle materie prime, del marketing... Esso, in una parola, è funzione della *governance* di ciascuna azienda.

Ogni azienda è inevitabilmente familiare, almeno nel momento genetico e formativo ed ogni azienda è al contempo proiettata verso una dimensione che trascenda il livello della famiglia, ove si affacci alla internazionalizzazione. A prescindere dalla proprietà dell'azienda medesima e dal grado di parentela del suo *management*, ciò che fa davvero la differenza è il livello di competenza e professionalità, di conoscenza del mercato e di apertura ai nuovi strumenti di produzione, diffusione ed interlocuzione coi mercati che rende un'azienda più o meno capace di stare nel mercato globale in modo competitivo, dimensionalmente significativo e purtuttavia originale e ricercato. Il *Made in Italy* è un super marchio che si aggiunge al *brand* dei nostri prodotti, garantendone l'eccezionale competenza nella produzione di determinati segmenti. La stessa eccellenza, a prescindere dalla proprietà dell'azienda nella quale si opera è la sfida che attende i manager del futuro. La sfida dell'oggi è la loro formazione, l'investimento sul sapere e sulla conoscenza, come patrimonio di libertà delle scelte da ogni vincolo o sovrastruttura.