



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione Delle Imprese

Internazionalizzazione e twin transitions nelle imprese familiari:
i casi Lucano 1894, Rummo, THUN e Missoni

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATORE

Donato Giuseppe Gioia - 274441

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1- LE IMPRESE FAMILIARI: UNA PANORAMICA	3
1.1 Caratteristiche e definizioni di impresa familiare	3
1.2 Vantaggi e svantaggi delle imprese familiari.....	8
1.3 Le imprese familiari in Europa e nel mondo	13
1.4 Le imprese familiari in Italia.....	15
CAPITOLO 2- INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI..	18
2.1 Le strategie di internazionalizzazione	18
2.1.1 I motivi dell'internazionalizzazione.....	18
2.1.2 Modalità di ingresso nei mercati esteri	21
2.2 Impatto della gestione familiare del business sull'internazionalizzazione	24
2.3 Il contesto italiano.....	29
CAPITOLO 3- DOPPIA TRANSIZIONE VERSO SOSTENIBILITÀ E DIGITALIZZAZIONE: LE TWIN TRANSITIONS.....	31
3.1 Cosa si intende per twin transitions	31
3.2 Digitalizzazione nelle imprese familiari	32
3.2.1 Concetto di digitalizzazione aziendale.....	32
3.2.2 Vantaggi ed opportunità della digitalizzazione nelle imprese familiari.....	34
3.2.3 Sfide e rischi della digitalizzazione nelle imprese familiari	37
3.3 Sostenibilità nelle imprese familiari	38
3.3.1 Concetto di sostenibilità aziendale.....	38
3.3.2 Benefici e vantaggi della sostenibilità per le imprese familiari	41
3.4 Digitalizzazione e sostenibilità: sinergie ed intersezioni	43
CAPITOLO 4- MULTIPLE CASE STUDY: LUCANO 1894, RUMMO, THUN, MISSONI.....	46
4.1 Metodologia	46
4.2 Lucano 1894.....	47
4.2.1 Storia dell'impresa	47
4.2.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità.....	49
4.2.3 Internazionalizzazione.....	53
4.3 Rummo.....	56
4.3.1 Storia dell'impresa	56
4.3.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità.....	57
4.3.3 Internazionalizzazione.....	60
4.4 THUN	62
4.4.1 Storia dell'impresa	62

4.4.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità.....	63
4.4.3 Internazionalizzazione.....	66
4.5 Missioni.....	67
4.5.1 Storia dell'impresa	67
4.5.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità.....	68
4.5.3 Internazionalizzazione.....	69
CAPITOLO 5- DISCUSSIONE	71
5.1 Twin transitions nelle imprese familiari	71
5.2 Impatto delle twin transitions sull'approccio alla dimensione internazionale.....	74
5.3 Implicazioni manageriali	77
CONCLUSIONI	78
BIBLIOGRAFIA	79

INTRODUZIONE

Le imprese familiari sono, dal punto di vista globale, la tipologia di impresa più diffusa e di conseguenza rivestono un ruolo di primo piano in qualsiasi economia nazionale (Rovelli et al., 2022). Queste imprese possiedono caratteristiche e risorse che le distinguono da qualsiasi altro tipo di impresa. In relazione alle imprese familiari, nel presente lavoro saranno affrontati i fenomeni dell'internazionalizzazione e delle *twin transitions*, che ad oggi rappresentano temi di grande attualità. L'internazionalizzazione è oramai, in un mondo sempre più globalizzato, una strategia imprescindibile per la crescita e la competitività delle imprese, e le imprese familiari sono chiamate, nonostante il forte radicamento nel proprio territorio, ad affrontare le sfide e a cogliere le opportunità offerte dai mercati globali. Per quanto riguarda invece le *twin transitions*, si fa riferimento allo stretto legame e alle possibili sinergie che possono crearsi tra le transizioni *green* e *digital*. Di conseguenza, le imprese devono individuare e perseguire tali sinergie al fine di ottenere un vantaggio competitivo e promuovere uno sviluppo sostenibile. L'integrazione delle tecnologie digitali può infatti accelerare l'adozione di pratiche ecologiche, riducendo l'impatto ambientale e migliorando l'efficienza operativa. Allo stesso tempo, un impegno verso la sostenibilità ambientale può stimolare l'innovazione digitale, aprendo a nuove opportunità di mercato e migliorando la reputazione aziendale. Il termine "*twin transitions*" è particolarmente recente ed è stato coniato dalla Commissione Europea (Uhrenholt et al., 2022). A differenza dell'internazionalizzazione, risulta essere un qualcosa di relativamente nuovo e poco studiato e proprio per tale motivo rappresenta un argomento particolarmente interessante e rilevante da indagare soprattutto considerando le caratteristiche e il peso economico che le imprese familiari hanno.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di comprendere, alla luce delle particolari caratteristiche delle imprese familiari, la loro presenza sui mercati esteri, come le *twin transitions* si configurano all'interno dell'impresa e l'impatto che queste hanno sulla dimensione internazionale. A tal fine, attraverso il metodo del *multiple case study*, si seguirà l'approccio delineato da Eisenhardt (1989), volto alla generazione di nuova teoria mediante l'analisi dei casi concreti.

Nel primo capitolo si affronterà il problema definitorio dell'impresa familiare, prendendo in considerazione le diverse dimensioni che possono essere utilizzate per riuscire a distinguere un'impresa familiare da un'impresa generica. Verranno fornite alcune definizioni derivanti dall'analisi della letteratura esistente. Seguirà la descrizione dei caratteri distintivi delle imprese familiari, e quindi la presentazione di dati che permettono

di comprendere il peso economico e il grado di diffusione delle imprese familiari sia dal punto di vista globale che italiano.

Nel secondo capitolo, dopo aver discusso le strategie di internazionalizzazione in termini generali, si passerà alla comprensione di come esse sono influenzate dalle caratteristiche peculiari delle imprese familiari. Verranno presentate evidenze specifiche tratte dall'esperienza italiana.

Nel terzo capitolo viene data una definizione di *twin transitions*, analizzando successivamente le sue due dimensioni separatamente. La sostenibilità e la digitalizzazione verranno analizzate analiticamente nel contesto delle imprese familiari. Infine si passerà all'analisi congiunta delle due dimensioni, evidenziando la loro sovrapposizione nel contesto aziendale.

Il capitolo quattro si focalizzerà su alcune imprese familiari italiane selezionate tramite un campionamento teorico: Lucano 1894, Rummo, THUN e Missoni. Attraverso il metodo del *multiple case study* verrà fatta un'analisi di ciascuna impresa per comprendere sia la loro presenza sui mercati esteri, sia l'impatto delle *twin transitions* all'interno dell'organizzazione.

Infine, nel quinto capitolo, verranno discussi in modo approfondito i risultati emersi dall'analisi dei singoli casi trattati nel capitolo precedente. Si tireranno le somme riguardo la gestione, nelle imprese familiari, delle *twin transitions* e si spiegherà come queste influenzano la dimensione internazionale. Questo permetterà di formulare conclusioni generalizzabili all'intero panorama del *family business*. Il capitolo, alla luce dell'analisi complessiva condotta, si concluderà delineando alcune implicazioni manageriali.

CAPITOLO 1 – LE IMPRESE FAMILIARI: UNA PANORAMICA

1.1 Caratteristiche e definizioni di impresa familiare

L'impresa familiare è diversa dagli altri tipi di impresa, essa è il risultato dell'interazione tra famiglia e mercato. L'impresa familiare possiede un ventaglio di risorse diverse da quelle delle altre imprese e ciò può determinare differenze in termini di performance. Mentre le imprese non familiari tendono a concentrarsi principalmente sulle risorse tecniche e settoriali specializzate, le imprese familiari differiscono in modo significativo, poiché le loro risorse chiave si estendono oltre quelle delle aziende non familiari. Le imprese familiari pongono una maggiore enfasi sulle persone e sugli elementi non tecnici: invece di concentrarsi esclusivamente su competenze tecniche specifiche, queste attribuiscono grande importanza all'interazione umana, alla cultura aziendale e al patrimonio familiare. Tuttavia non si può affermare con certezza se in generale le imprese familiari abbiano o meno una performance migliore o peggiore rispetto alle altre imprese in quanto ciò dipende da diversi fattori come ad esempio il paese in cui esse operano e la sua influenza sulla struttura proprietaria (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Per Ciambotti (2011) sono tre gli elementi principali che si intersecano nelle imprese familiari: l'impresa, la famiglia e la proprietà. Questi tre elementi, che seguono logiche diverse ma che sono comunque interdipendenti, nel momento in cui si fondono danno vita all'impresa familiare, inoltre permettono di eseguire una classificazione delle diverse categorie di soggetti che operano all'interno dell'impresa. Tanto più è grande l'impresa familiare tanto minore è la sovrapposizione dei tre elementi, mentre nelle imprese più piccole potrebbe aversi anche la massima sovrapposizione degli stessi, l'equilibrio che si viene a creare tra i tre elementi può poi variare nel tempo o subire modificazioni a causa di variabili esterne.

Per comprendere al meglio le caratteristiche delle imprese familiari e la relazione tra impresa e coinvolgimento familiare si fa riferimento ad alcune teorie (Giachino & Bertoldi, 2017): la teoria dell'agenzia, la teoria del patrimonio socio-emozionale, la teoria della *stewardship* e la teoria *resource-based view*. Secondo la teoria dell'agenzia i manager di un'impresa, in quanto agenti degli azionisti, possono porre in essere comportamenti non volti alla massimizzazione della ricchezza degli azionisti ma volti alla massimizzazione del proprio tornaconto (Jensen & Meckling, 1976), tutto questo porta a sostenere dei costi necessari per ridurre questi comportamenti. Nelle imprese familiari il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella gestione dell'impresa dovrebbe portare ad una riduzione dei costi di agenzia rispetto a quelli sostenuti dalle altre imprese proprio perché vi è un allineamento di interessi tra proprietari e manager.

Secondo la teoria del patrimonio socio-emozionale (Gomez-Mejia et al., 2011) le imprese familiari si caratterizzano soprattutto per il perseguimento di obiettivi non economici, si vuole preservare il patrimonio socio-emozionale dell'impresa. Questo tipo di ricchezza che contraddistingue le imprese familiari deve essere preservato perché la sua perdita implicherebbe la perdita delle risorse e delle dinamiche familiari.

La teoria della *stewardship*, ritenuta complementare alla teoria dell'agenzia, vede i dipendenti come soggetti che non hanno una mentalità individualistica ma che agiscono responsabilmente nell'interesse dell'organizzazione, i manager non assumeranno un comportamento opportunistico (Giachino & Bertoldi, 2017). L'impresa familiare viene vista come un'organizzazione adatta a promuovere la *stewardship*¹. Il proprietario dell'impresa familiare è orgoglioso della propria impresa, si identifica fortemente con essa e si sente responsabile del suo successo a lungo termine. Tutto questo porta ad una motivazione che rappresenta il vantaggio della *stewardship* nelle imprese familiari, realizzata anche attraverso l'altruismo reciproco che porta ad anteporre gli obiettivi dell'impresa a quelli individualistici e personali.

Infine, la teoria *resource-base view* viene utilizzata per studiare le risorse interne di cui si compone un'impresa e come esse possono portare al successo. Nelle imprese familiari l'interazione tra famiglia e attività di impresa può portare allo sviluppo di risorse uniche che possono permettere il raggiungimento di diversi vantaggi competitivi (Habbershon & Williams, 1999).

Un problema nello studio delle imprese familiari riguarda la loro definizione, infatti il concetto di impresa familiare, sebbene ampiamente riconosciuto e diffuso, si scontra con la mancanza di una definizione condivisa a livello globale. Una definizione di impresa familiare può risultare utile per diversi motivi, come permettere di operare una distinzione tra imprese familiari e imprese non familiari o operare una classificazione tra le diverse imprese familiari (Klein, 2000). Un'idea, ad oggi condivisa, vede l'impresa familiare come una sorta di sottocategoria dell'impresa generica, con particolari tratti distintivi presenti in tutte le imprese familiari (Giachino & Bertoldi, 2017). Per essere funzionale una definizione dovrebbe essere non ambigua e trasparente, inoltre vi è il problema che le diverse definizioni che si differenziano solo leggermente rendono difficile il confronto tra le diverse ricerche (Astrachan et al., 2002), di conseguenza la definizione dovrebbe focalizzarsi su elementi chiave e non considerare gli aspetti poco significativi che possono portare all'enfatizzazione di sottili differenze che possono generare confusione (Vallone,

¹ Modello di gestione che incentiva atteggiamenti e comportamenti responsabili all'interno dell'azienda, in cui i dirigenti difendono con determinazione gli interessi dei proprietari.

2013). Nel vastissimo panorama di definizioni proposte dagli studiosi si possono individuare tre aspetti in base ai quali vengono formulate le diverse definizioni di impresa familiare: la proprietà, il grado di influenza della famiglia e la successione (Chua et al., 1999; Villalonga & Amit, 2004).

Le definizioni che ruotano intorno al concetto di proprietà considerano la quota di partecipazione al capitale e i diritti di voto posseduti dalla famiglia (Vallone, 2013), proprio su tali temi si basa la definizione di impresa familiare formulata dalla Commissione Europea (2009) per la quale un'impresa è da considerarsi familiare quando:

- *La maggioranza dei diritti di voto è nelle mani delle persone fisiche che hanno fondato l'impresa e ne hanno acquisito il capitale sociale oppure del coniuge, dei genitori, dei figli o degli eredi diretti dei figli, di queste persone;*
- *Tale maggioranza può essere diretta ed indiretta;*
- *Almeno un rappresentante della famiglia o della parentela è coinvolto nella gestione o nell'amministrazione dell'impresa;*
- *Nel caso di società quotate, le persone che hanno fondato l'impresa o ne hanno acquisito il capitale sociale, oppure un loro familiare o discendente, detengono, sulla base della loro partecipazione al capitale sociale, il 25% dei diritti di voto.*

Questa è una definizione che evidenzia che nel momento in cui si osserva un'impresa familiare non deve considerarsi il fattore dimensionale e che quindi un'impresa, se rispetta le caratteristiche elencate, è da considerarsi familiare indipendentemente dalla sua dimensione e dall'attività che svolge. Quindi in un'impresa non quotata, almeno il 50% della proprietà deve essere detenuto dalla famiglia, mentre se l'impresa è quotata, è sufficiente che l'impresa sia controllata almeno al 25% da parte di una o poche persone imparentate. Indubbiamente, in questa definizione il concetto di impresa familiare è stato esteso includendo vari aspetti. Questo è stato fatto per affrontare la sfida della gestione della sua natura complessa e di conseguenza è stata elaborata una definizione che unisse le diversità dei vari tipi di imprese familiari esistenti (Falco, 2016). La stessa Commissione Europea riconosce che questa è una definizione troppo generale e che quindi sarebbe necessario circoscriverla, focalizzandosi sugli aspetti del carattere familiare e sull'obiettivo dell'impresa di far prosperare l'attività per diverse generazioni.

Altre definizioni legate al concetto di proprietà sono le seguenti: *“un'impresa può qualificarsi come impresa familiare quando una o più famiglie, legate da vincoli di sangue, affinità o solide alleanze, controllano l'impresa”* (Falco, 2016, p.5); se per Tanewski et al. (2003) un'impresa è da considerarsi familiare se almeno il 50% della proprietà è nelle mani

di una famiglia, per Donckels & Fröhlich (1991) è necessario che la famiglia posseda almeno il 60% dell'equity.

Quindi le definizioni di impresa familiare imperniate sul concetto di proprietà affermano che un'impresa è familiare nel momento in cui la famiglia controlla l'impresa. Indubbiamente tale criterio offre una base solida per definire le imprese familiari poiché identifica un legame diretto tra imprese e famiglia. Tuttavia, ciò potrebbe portare a una limitazione nella definizione, poiché potrebbero esistere casi in cui un'impresa è considerata familiare nonostante non soddisfi i requisiti di proprietà stabiliti dalle definizioni basate su tale criterio. In queste situazioni, l'importanza della famiglia potrebbe essere evidente attraverso l'influenza esercitata sulla gestione dell'azienda.

Da qui si arriva al secondo criterio utilizzato nella formulazione della definizione di impresa familiare ovvero il grado dell'influenza della famiglia sull'impresa, questo può portare alla formulazione di definizioni che vanno a comprendere un numero più elevato di imprese perché non si limita alla contemplazione della proprietà aziendale. Per Colli et al. (2003) un'impresa è da considerarsi familiare se *“un membro della famiglia è amministratore delegato, ci sono almeno due generazioni di controllo familiare, e un minimo del 5% delle azioni con diritto di voto è detenuto dalla famiglia o da un trust ad essa associato”* (Colli et al., 2003, p.30); per Ward (2016) un'impresa familiare è quella in cui lavora il proprietario e almeno un altro familiare; Davis & Harveston (2000) ritengono che un'impresa familiare ha l'imprenditore-fondatore o un membro della famiglia come amministratore delegato o presidente, impiega membri della famiglia dell'imprenditore-fondatore e ha manager che definiscono la loro impresa come un'impresa di famiglia. È evidente come l'adozione di tale criterio nella formulazione della definizione di impresa familiare porta a definizioni molto diverse tra loro. Per armonizzare eventuali differenze Shanker & Astrachan (1996) affermano che sulla base del grado di influenza della famiglia è possibile avere diversi tipi di definizioni:

- Definizione ampia: è familiare l'impresa in cui la famiglia approva le principali strategie aziendali, anche se ha un modesto coinvolgimento nella loro formulazione, questo richiede il controllo della famiglia sulla *governance*;
- Definizione media: è familiare l'impresa in cui si ha intenzione di tramandare l'impresa agli eredi, e fondatori ed eredi controllano l'impresa e le decisioni strategiche;
- Definizione stretta: è familiare l'impresa in cui più generazioni di una stessa famiglia hanno il controllo e prendono parte attivamente alla gestione degli affari, quindi il coinvolgimento della famiglia è intenso.

Per semplificare il processo di “stima” dell’influenza familiare, Astrachan et al. (2002) hanno sviluppato un indice dell’influenza familiare: l’*F-PEC scale*. L’*F-PEC scale* prende in considerazione tre dimensioni dell’impresa: il potere, l’esperienza e la cultura.

La dimensione del potere considera aspetti quali la proprietà, la *governance* e la gestione che sono collegati al capitale azionario nelle mani della famiglia, ai membri del consiglio di amministrazione e ai membri della famiglia che svolgono attività manageriale nell’impresa. Di conseguenza l’influenza esercitata tramite proprietà, *governance* e gestione viene considerata intercambiabile. Astrachan et al. (2002) sottolineano l’importanza di considerare anche le differenze degli aspetti giuridici, politici ed economici dei diversi paesi che potrebbero avere impatti sulla composizione dei consigli di amministrazione e sulle strutture proprietarie delle imprese.

L’esperienza si riferisce alla conoscenza, alle competenze e alla storia dell’impresa familiare. Tale dimensione ruota intorno alla successione e al numero di membri della famiglia che contribuiscono all’impresa. Questi due elementi vengono visti come principali fonti di esperienza per l’impresa. Infatti si considerano l’esperienza manageriale dei membri della famiglia, le loro conoscenze e competenze ereditate per guidare l’impresa e la loro preparazione per affrontare sfide aziendali future.

La terza ed ultima dimensione dell’indice F-PEC è la cultura, essa è forte nel momento in cui i valori della famiglia e i valori dell’impresa si sovrappongono, tuttavia tale processo richiede del tempo. Quindi nella definizione di tale dimensione si considera il grado di sovrapposizione tra i valori della famiglia e dell’impresa, la cui valutazione non sempre risulta semplice. Ci si focalizza sui valori, le credenze le norme condivise che caratterizzano l’impresa familiare, si valuta la coerenza dei valori familiari con la strategia aziendale, l’importanza della tradizione e della continuità nell’azienda e l’influenza della cultura familiare sulle decisioni aziendali e sul comportamento organizzativo.

Con l’*F-PEC scale* Astrachan et al. (2002) non vogliono arrivare ad una specifica definizione di impresa familiare, ma vogliono semplicemente fornire uno strumento di valutazione dell’influenza familiare che possa risultare utile nella valutazione delle imprese familiari stesse permettendo il confronto di diverse ricerche.

Infine, il terzo ed ultimo, criterio utilizzato è quello centrato sulla successione. Quando si parla di successione o passaggio generazionale in un’impresa familiare ci si riferisce al processo di trasferimento del controllo e dalla proprietà di un’impresa da una generazione all’altra. Recentemente, un numero sempre più ampio di studiosi considera come necessario, nella formulazione della definizione di impresa familiare, la volontà della famiglia di trasferire l’impresa ai propri eredi (Giachino & Bertoldi, 2017). Secondo tale

logica, un'impresa che potrebbe essere definita familiare sulla base di altri criteri ha una componente familiare relativamente bassa se non è previsto, per diversi motivi, alcun passaggio generazionale dell'impresa. Alcune delle definizioni, formulate secondo tale criterio, sono le seguenti: per Kenyon-Rouvinez & Ward (2004) in un'impresa familiare gli attuali proprietari familiari intendono trasferire il controllo alla generazione successiva o devono aver avuto 2 o più generazioni di controllo familiare; per Astrachan & Kolenko (1994) un'impresa è un'impresa familiare quando oltre al controllo della famiglia sulle azioni e al coinvolgimento di uno o più membri della famiglia nell'impresa, si prevede anche di trasferire la proprietà alla generazione successiva; per Heck & Trent (1999) in un'impresa familiare in aggiunta alla proprietà e al controllo di gestione da parte della famiglia vi deve essere un'intenzione alla successione o un movimento generazionale dell'impresa. Certamente il passaggio generazionale è uno degli elementi principali che differenzia le imprese familiari da tutti gli altri tipi di imprese ed è quindi un elemento importante da considerare, tuttavia tale elemento potrebbe risultare più difficile da valutare rispetto agli elementi della proprietà e del coinvolgimento della famiglia nell'attività d'impresa e questo certamente poi ha conseguenze sulla complessità di individuare una definizione univoca di impresa familiare.

L'individuazione di una definizione universale di impresa familiare è una sfida che continua ancora oggi e che probabilmente continuerà in futuro. Le diverse definizioni nella letteratura sono formulate adottando diversi criteri e ciò che complica la situazione è il fatto che le definizioni che adottano lo stesso criterio possono presentare differenze significative tra loro. Ogni impresa familiare può avere caratteristiche uniche e specifiche che le distinguono dalle altre. Bisogna considerare che le imprese familiari dipendono anche dai fattori istituzionali e culturali dei paesi nei quali operano, le differenze esistenti tra i diversi paesi, che hanno ripercussioni sulle caratteristiche delle imprese, rendono difficile pensare che vi sia una definizione universale di impresa familiare che prevalga in tutte le società. Di conseguenza la formulazione di una definizione universale di impresa familiare potrebbe risultare fuorviante a causa dell'impossibilità di racchiudere in sé tutte le differenze che caratterizzano i contesti nei quali le imprese operano (Allouche et al., 2008).

1.2 Vantaggi e svantaggi delle imprese familiari

Le imprese familiari sono organizzazioni complesse caratterizzate da un alto grado di eterogeneità che però al pari di qualsiasi altro tipo di costruzione sociale sono caratterizzate da peculiari vantaggi e svantaggi. Il bilanciamento di questi poi dipende da fattori diversi che riguardano la famiglia e il mercato. Le imprese familiari, nello svolgimento della loro attività, tendono a sviluppare un orientamento al lungo periodo. Questo orientamento al

lungo periodo si sviluppa anche perché la famiglia imprenditoriale si identifica con l'impresa, di conseguenza i membri della famiglia sono disposti a lavorare più duramente per garantire uno sviluppo continuo dell'impresa nel lungo periodo (Baschieri, 2014). Per Lumpkin & Brigham (2011), sebbene sia centrale la preoccupazione per il futuro, l'orientamento al lungo periodo è un costrutto multidimensionale formato da tre dimensioni: futuro, continuità e perseveranza. La dimensione del futuro ha a che fare con la preoccupazione dell'avvenire, si ritiene utile pianificare e prevedere eventi futuri, inoltre un esempio di tale dimensione nelle imprese familiari è dato dagli sforzi fatti nel pianificare la successione; la continuità rappresenta il collegamento tra passato e futuro, essa si concentra sulla formulazione di una missione duratura da portare avanti che possa influenzare positivamente le scelte dell'impresa; la perseveranza è incentrata sulla consapevolezza che gli sforzi sostenuti oggi possono poi ripagare in futuro, le imprese familiari tendono ad avere un alto grado di impegno che viene alimentato dall'orgoglio e dalla tradizione familiare. La perseveranza in contesti finanziari si concretizza nella realizzazione di investimenti che altre imprese eviterebbero per i lunghi orizzonti temporali. L'orientamento al lungo periodo, che guida le decisioni e le azioni delle imprese familiari, è associato a migliori prestazioni finanziarie (Lumpkin & Brigham, 2011) e al raggiungimento di vantaggi competitivi (Kets de Vries, 1993), rende le imprese familiari meno reattive ai cicli economici (J. L. Ward, 1997) e permette la creazione della ricchezza socio-emozionale che è collegata ad obiettivi non economici che richiedono una prospettiva di lungo periodo per essere realizzati.

Le imprese familiari si caratterizzano per la presenza di forti valori che poi si ripercuotono sull'esercizio dell'attività economica. Si viene a creare un più alto grado di responsabilità che si traduce in un particolare vantaggio per le imprese familiari che è lo stretto rapporto di fiducia che si instaura con gli *stakeholders* dei quali vi è un coinvolgimento proattivo (Cennamo et al., 2012). Tale coinvolgimento proattivo scaturisce, ancora una volta, dalla presenza all'interno dell'impresa di obiettivi non economici accanto a quelli economici (Gomez-Mejia et al., 2011). Le imprese familiari spesso mantengono una forte connessione con la comunità locale in cui operano. Questo può essere dovuto alla storia familiare radicata nella regione o alla consapevolezza che il successo dell'azienda è strettamente legato al benessere della comunità. Inoltre, le imprese familiari tendono ad avere relazioni a lungo termine con i fornitori e i clienti. La stabilità e la continuità sono valori importanti per queste imprese, che spesso si basano su relazioni di fiducia costruite nel corso di molti anni. Altro aspetto importante è la gestione delle relazioni con i dipendenti, le imprese familiari mantengono una cultura aziendale basata su valori familiari come la fiducia, il rispetto e l'impegno reciproco. Questo può creare un ambiente lavorativo positivo in cui i

dipendenti si sentono parte di una grande famiglia e sono motivati a contribuire al successo dell'azienda. Per Cennamo et al. (2012) il coinvolgimento proattivo degli *stakeholders* può derivare sia da motivi strumentali (volontà di migliorare la propria reputazione, ottenere legittimità sociale ecc.) che da motivi normativi (viene fatto perché ritenuta la cosa giusta da fare). Vi saranno imprese familiari che nel coinvolgimento degli *stakeholders* saranno guidate più da motivi normativi, mentre altre saranno guidate maggiormente da motivi strumentali. Nella loro attività le imprese familiari si impegneranno a coinvolgere maggiormente gli *stakeholders* interni e risponderanno, agli altri *stakeholders* esterni, in un modo più passivo (Clarkson, 1995). Nel momento in cui però vi è una forte volontà di avere positivi ritorni reputazionali, le imprese familiari aumenteranno anche il coinvolgimento e l'attenzione verso gli *stakeholders* esterni (Choi & Wang, 2009), volendo avere un impatto positivo sulla società, le imprese familiari sono molto attente all'immagine che trasmettono agli *stakeholders*. Le relazioni con gli *stakeholders* saranno di lungo periodo, perché l'elevata longevità dei legami potrà assicurare alle generazioni future la trasmissione dell'eredità familiare (Sharma & Sharma, 2011), inoltre le imprese familiari, sono consapevoli che i benefici del coinvolgimento proattivo degli *stakeholders* non sono immediati ma si concretizzano solo nel lungo periodo.

Un altro punto di forza delle imprese familiari è la loro elevata flessibilità, questa può rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese perché permette di rispondere in maniera efficace ai cambiamenti esterni che caratterizzano la vita aziendale. È sempre più importante, al giorno d'oggi, curare la propria flessibilità strategica per essere preparati ad operare in ambienti dinamici e in costante evoluzione. Più in generale per flessibilità strategica si intende la capacità dell'impresa di rispondere in maniera adeguata alle opportunità, alle minacce e ai cambiamenti che si presentano nel proprio ambiente competitivo (Sanchez, 1995), permette di adattarsi velocemente a nuove situazioni, invertire la rotta delle decisioni strategiche inefficaci e di interrompere le relazioni fallimentari (Volberda, 1996). Un ruolo centrale, nella flessibilità strategica delle imprese familiari, è giocato dalla cultura e dall'impegno della famiglia messo nell'attività di impresa svolta (Zahra et al., 2008). L'impegno familiare viene visto come una condizione necessaria per mantenere un'adeguata flessibilità strategica, perché l'impegno familiare avrà poi conseguenze positive sul comportamento degli altri soggetti che operano nell'impresa, quindi si ha una correlazione positiva tra flessibilità strategica e impegno familiare nell'impresa. Per quanto riguarda la cultura, essa deve essere orientata alla *stewardship*. Infatti al fine di sviluppare una superiore flessibilità strategica, si deve far percepire ai dipendenti il supporto dell'impresa, si deve promuovere la cooperazione e la condivisione della conoscenza (Zahra et al., 2008). Una cultura orientata alla *stewardship*

è fondamentale proprio perché l'impegno familiare, anche se necessario, non risulta da solo sufficiente.

Nonostante i diversi vantaggi che caratterizzano le imprese familiari, esse devono fare i conti anche con svantaggi e sfide che caratterizzano l'attività d'impresa.

Le imprese familiari spesso si caratterizzano per una maggiore avversione al rischio rispetto ad altre forme di imprese. Ciò è dovuto principalmente a una serie di motivazioni intrinseche alle dinamiche familiari e alla natura del coinvolgimento familiare nell'impresa. L'avversione al rischio può risultare una chiara conseguenza del fatto che, l'imprenditore avendo buona parte della propria ricchezza investita nell'impresa familiare tenda ad essere più avverso al rischio rispetto ai casi in cui si ha una proprietà diffusa, tipica delle imprese non familiari (Bianco et al., 2013). e quindi la concentrazione della proprietà in un nucleo familiare viene vista come una causa dell'avversione al rischio. Tuttavia De Falco et al. (2020) ritengono che l'avversione al rischio non sia frutto della concentrazione familiare, ma essa sia il risultato delle priorità e delle preferenze della famiglia di mantenere la proprietà nelle proprie mani al fine di far perdurare nel tempo l'impresa e trasmetterla quindi alle generazioni future. Tutto ciò porta l'impresa familiare ad evitare investimenti potenzialmente destabilizzanti e con un alto tasso di rischio (Miller & Le Breton-Miller, 2006) al fine di assicurare la sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine. Gedajlovic et al. (2004) notano come le imprese familiari reinvestendo gran parte dei proventi all'interno dell'impresa stessa, sono portate a sviluppare un atteggiamento di maggiore cautela verso gli investimenti, per evitare investimenti fallimentari che possono minare la stabilità dell'impresa. Coerentemente con ciò, le imprese familiari investono relativamente meno in ricerca e sviluppo, preferendo impieghi di capitale a lungo termine che permettono di ottenere risultati più tangibili (Le Breton-Miller et al., 2011). L'avversione al rischio potrebbe essere considerata, da parte delle imprese familiari, un corretto approccio volto a neutralizzare i rischi collegati al fallimento o alla perdita di controllo, tuttavia questa visione risulta essere miope (Hiebl, 2014). Tale approccio può portare a problemi che vadano a compromettere l'esistenza di lungo termine alla quale le imprese familiari aspirano, in virtù del fatto che la riluttanza a correre rischi può portare alla rinuncia della crescita e ad ostacolare l'innovazione.

Un'altra criticità delle imprese familiari è la pratica del nepotismo. Quando si parla di nepotismo si fa riferimento a quel fenomeno che vede l'impresa familiare favorire i membri della famiglia, indipendentemente dalle competenze possedute, piuttosto che i membri non familiari nella concessione di privilegi o in termini di assunzioni (Popczyk, 2017). È innegabile il fatto che se non ci fosse il nepotismo le imprese familiari non esisterebbero (Finelli, 2012), questo perché in un'impresa familiare è necessaria la continua presenza di

membri della famiglia, tuttavia molto spesso il nepotismo diviene un fattore negativo perché si vanno a preferire i familiari anche se sprovvisti totalmente di competenze e incapaci di svolgere i propri compiti. Il nepotismo può danneggiare gravemente l'impresa familiare, in quanto scoraggerà i lavoratori, in particolare i manager competenti che aspirano ai vertici dell'impresa, di conseguenza l'impresa nel tempo potrà diventare priva di buoni manager per via delle promozioni concesse ai parenti in forza dei rapporti familiari e non di reali competenze possedute (Yeung, 2000). Il nepotismo può compromettere una delle più importanti risorse che l'impresa familiare ha: la fiducia. La mancanza di fiducia poi si ripercuote sulla motivazione e prestazione dei lavoratori, e di conseguenza diviene difficile anche attrarre talenti, mettendo in pericolo il futuro dell'impresa (Kets de Vries, 1993). Per Ichniowski (1988) diversi sono gli svantaggi che derivano dal nepotismo: il nepotismo esercita un enorme pressione sul parente in quanto nella sua vita aziendale non sarà mai sicuro se i privilegi concessi sono frutto delle sue competenze o sono dovuti solo ai legami familiari; favorisce problematiche di conflitti familiari e accende una rivalità tossica per la successione; abbassa il morale dei dipendenti, i quali possono rendersi conto delle promozioni e premi concessi ingiustamente ai componenti della famiglia.

Una delle tipicità dell'impresa familiare è la sfida della successione, essa a volte risulta problematica e porta al fallimento dell'impresa, rappresenta uno dei momenti più difficili che l'impresa familiare deve affrontare (Miller et al., 2003). Quando il fondatore o il leader di un'impresa familiare si avvicina alla fine della sua carriera o decide di ritirarsi, è necessario pianificare una transizione efficace per garantire la continuità e la prosperità dell'azienda. La successione porta a diverse difficoltà come la necessaria individuazione del successore, l'accettazione da parte della famiglia e la scelta del momento giusto per porla in essere (Corona, 2021). La buona riuscita della successione dipende sia dagli sforzi del successore che da quelli della vecchia generazione (Parker, 2016). La successione porta ad un maggior grado di complessità nell'impresa perché si avranno nuovi obiettivi, nuovi interessi, modi diversi di gestire l'impresa ecc. Il passaggio dalla vecchia alla nuova generazione deve essere noto ai diversi soggetti che operano nell'impresa, nel senso che il successore deve essere conosciuto nell'impresa tempo prima dell'effettiva realizzazione del passaggio generazionale. Nella maggior parte dei casi, la successione non ha un risultato positivo in quanto si pensa che tale processo avvenga in maniera "naturale" durante la vita dell'impresa, questo è sbagliato in quanto la successione richiede impegno, precisione e pianificazione (Corona, 2021). È un qualcosa che deve essere programmato con largo anticipo per non essere colti impreparati. Il leader non dovrebbe avviare il processo di successione solo quando sente il bisogno di ritirarsi, ma deve essere sempre consapevole del fatto che nel futuro vi sarà la necessità di lasciare l'impresa nelle mani degli eredi e

quindi dovrà preoccuparsi del passaggio generazionale tempo prima. Per Chiesa et al. (2007) il processo di successione può essere scomposto in quattro fasi. Si comincia con attività preparatorie che prevedono la formulazione delle modalità e le tempistiche dell'intero processo. Segue una fase di formazione dei potenziali eredi, la preparazione della nuova generazione è fondamentale per la buona riuscita della successione, gli eredi dovranno sviluppare capacità necessarie per gestire l'impresa. La terza fase consiste in una selezione dei successori, e infine vi è la quarta fase che coincide con la chiusura del processo di successione che si concretizza con il trasferimento della leadership.

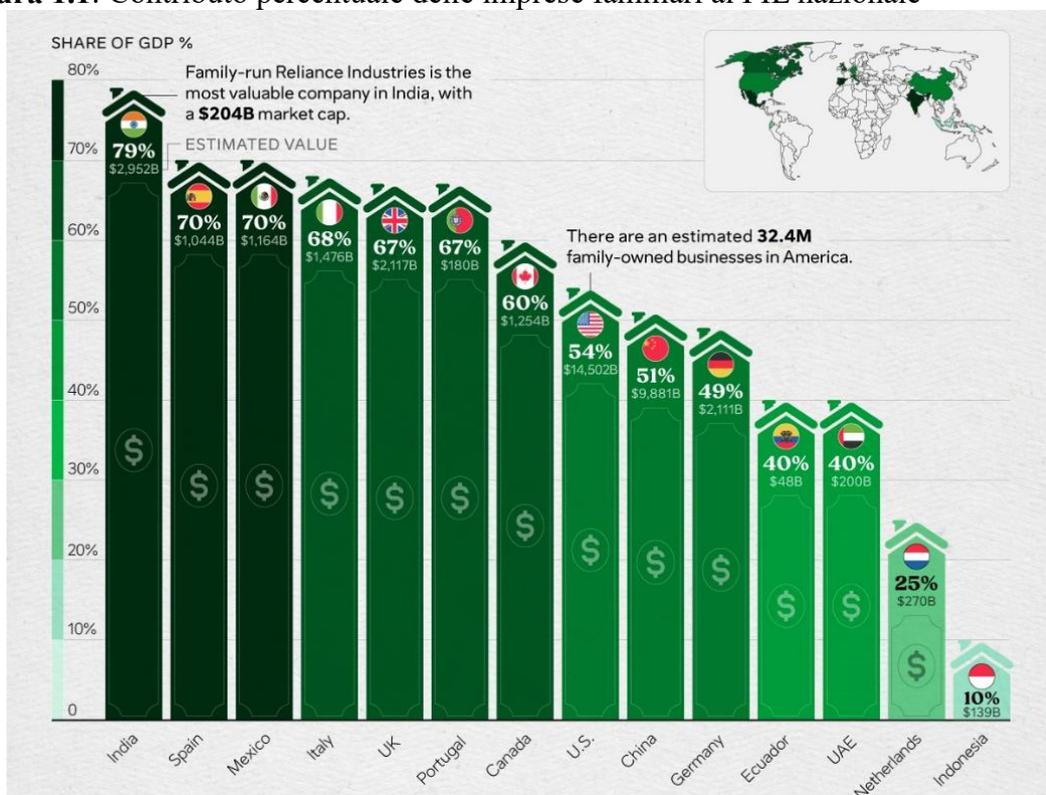
Nel momento in cui si fa attenzione a tutte le problematiche del passaggio generazionale, risulta poi comunque difficile valutare il successo dello stesso. Questo perché si devono andare a considerare le prestazioni nel medio-lungo termine successive a tale evento e non il superamento delle singole problematiche tipiche del processo (Cesaroni & Sentuti, 2010).

1.3 Le imprese familiari in Europa e nel mondo

L'impresa familiare essendo il tipo di impresa più diffusa al mondo, risulta avere un ruolo di primo piano in tutte le economie mondiali (Rovelli et al., 2022).

Queste imprese rappresentano un pilastro economico stabile e duraturo per la maggior parte dei paesi. Si stima che contribuiscano a oltre metà del PIL globale e forniscano impiego a più del 65% della forza lavoro in tutto il mondo (Tharawat Magazine, 2023).

Figura 1.1: Contributo percentuale delle imprese familiari al PIL nazionale



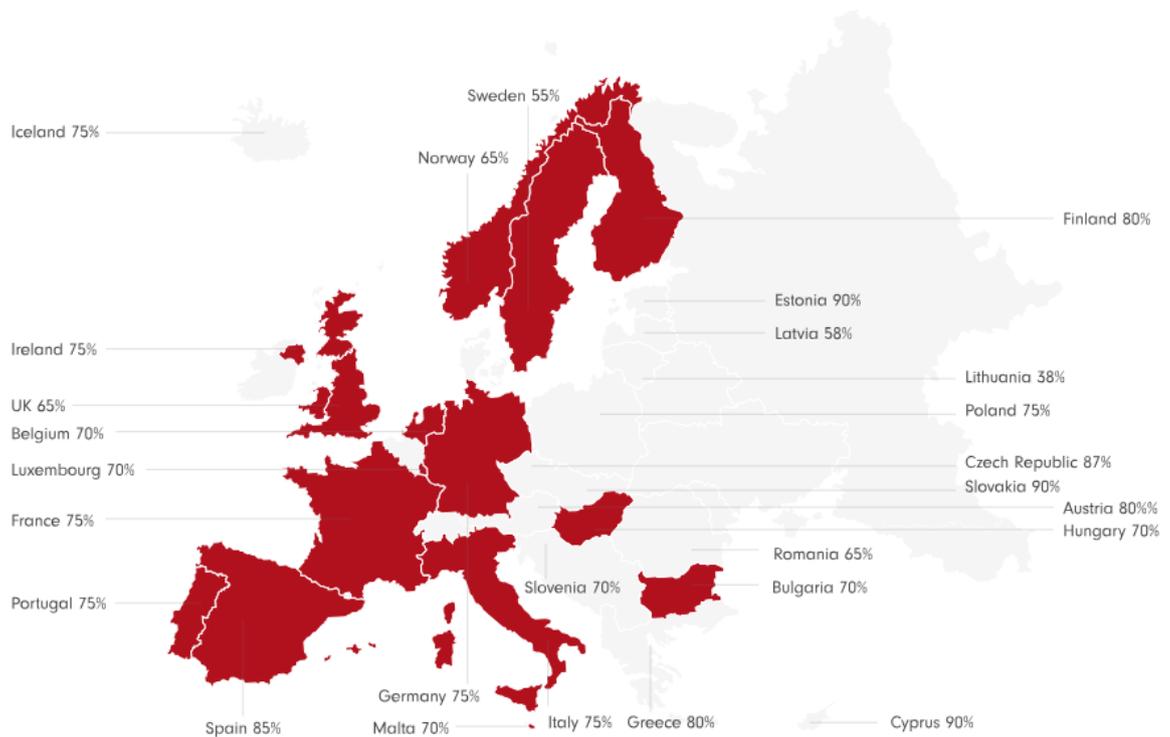
Fonte: Neufeld & Lam, 2023, <https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/>

In India, le imprese familiari, sono una forza economica predominante, generando il 79% del PIL. Nel paese hanno sede 15 delle 500 imprese familiari più grandi al mondo.

Nella generazione del PIL da parte delle imprese familiari, l'India è seguita da Spagna, Messico ed Italia.

In Europa, il 65-80% delle imprese sono a conduzione familiare e forniscono impiego al 40-50% della forza lavoro totale (European Family Businesses, 2016). Queste imprese oltre ad essere un pilastro fondamentale dell'economia europea, sono anche essenziali per la stabilità a lungo termine. Esse si distinguono soprattutto per l'impegno verso le comunità locali e per la promozione di valori di integrità e responsabilità sociale.

Figura 1.2: Percentuale delle imprese familiari per nazione



Fonte: European Family Businesses, 2016, <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

L'organizzazione *European Family Businesses*, nella raccolta dei dati riguardo le imprese familiari, assume come definizione delle stesse quella fornita dalla Commissione Europea².

I dati raccolti sulle imprese familiari possono essere molto diversi tra loro, questa eterogeneità è dovuta alla definizione di impresa familiare che si assume nel momento in cui i dati sono raccolti.

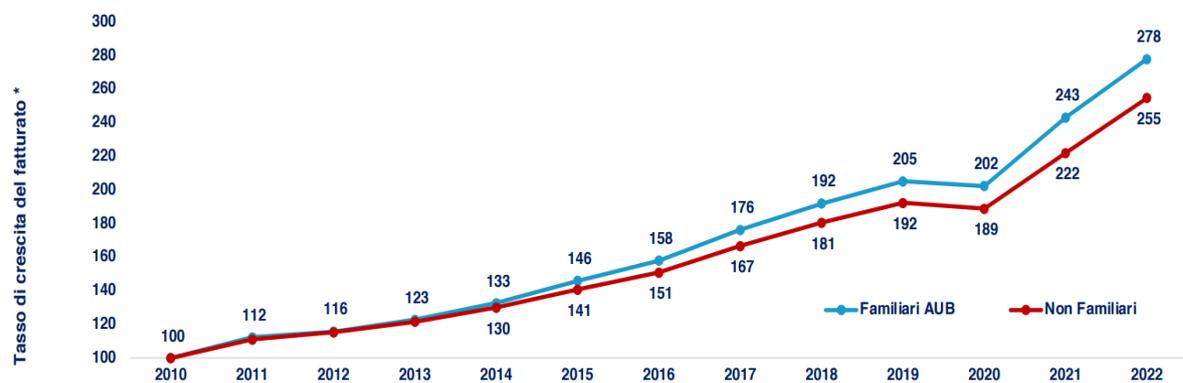
² Si rimanda al paragrafo 1.1 “*Caratteristiche e definizioni di impresa familiare*”.

1.4 Le imprese familiari in Italia

Le imprese familiari italiane rappresentano un pilastro fondamentale dell'economia italiana, caratterizzando il tessuto imprenditoriale del paese con la loro presenza diffusa e la loro longevità. L'Italia è rinomata per la sua ricchezza di imprese familiari di successo, che spaziano da piccole attività artigianali a grandi multinazionali. Ad evidenziare l'importanza di tali imprese vi è il fatto che le imprese familiari, in Italia, rappresentano oltre il 65% delle imprese che vantano un fatturato superiore ai 20 milioni di euro ed inoltre hanno fatto verificare, nel periodo 2019-2022, una crescita dell'occupazione maggiore di quasi tre punti percentuale rispetto a quella delle imprese non familiari (AIDAF, 2024).

Inoltre negli ultimi anni, il tasso di crescita del fatturato delle imprese familiari italiane ha visto una crescita sostenuta, arrivando anche a superare quello delle imprese non familiari (AIDAF, 2024).

Figura 1.3: Crescita del fatturato delle imprese familiari italiane



Fonte: AIDAF, 2024, p.7, https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Presentazione-AUB-30.01.2024_formato_16_9.pdf

Per Bianco et al. (2012) la peculiarità delle imprese familiari italiane è la maggior frequenza con la quale, all'interno di esse si affidano posizioni manageriali ai familiari. Le imprese familiari italiane si caratterizzano per il controllo tenace esercitato nel tempo da parte della famiglia, che in alcuni casi può anche andare a compromettere le prospettive di crescita futura. Considerando il numero di imprese familiari rapportato al numero totale di imprese presenti sul territorio italiano, esso risulta essere pari circa all'86% (Bianco et al., 2012). Se si considera la percentuale di occupati nelle imprese familiari rispetto agli occupati totali nella nazione, risulta essere pari al 70%, inoltre in molte imprese familiari (circa nell'84% dei casi) oltre alla proprietà familiare anche l'amministratore delegato è un componente della famiglia. La particolarità del caso italiano è evidente nel momento in cui si considera il management dell'impresa familiare, il quale risulta essere completamente composto da membri della famiglia nei due terzi dei casi. Quest'ultimo fattore rappresenta sicuramente una peculiarità delle imprese familiari italiane, in quanto risulta essere molto elevato a

differenza degli altri due fattori citati che invece risultano essere in linea con quelli dei principali paesi europei. Inoltre il divario tra il dato italiano e quello delle altre nazioni diviene maggiore quando si considerano le imprese familiari con più di 250 dipendenti, in questo caso le imprese “completamente” familiari (compreso il management) risultano essere pari ad un quarto del totale rispetto ai pochi punti percentuale degli altri paesi.

Boselli et al. (2006) analizzano attentamente la questione della professionalizzazione delle imprese familiari italiane. Data la caratteristica delle imprese familiari italiane di avere un'elevata concentrazione della proprietà familiare, questa tenderà a diminuire all'aumentare delle dimensioni dell'impresa, e di conseguenza aumenterà anche il numero di investitori istituzionali presenti nell'impresa. Questo indica che molte imprese familiari per realizzare i propri obiettivi di crescita hanno rinunciato a parte del loro controllo in favore dell'ingresso in azienda di investitori esterni, ottenendo così capitali e competenze specialistiche che favoriscono lo sviluppo dell'impresa. Questo avviene con maggiore frequenza nelle imprese familiari più giovani che si trovano alle prime generazioni, mentre le imprese familiari gestite dalle generazioni successive tenderanno a concentrare maggiormente la proprietà nelle mani della famiglia. Per quanto riguarda il consiglio di amministrazione, esso risulta avere una dimensione più ampia all'interno delle imprese con un assetto proprietario più aperto, la presenza all'interno di esso di amministratori esterni è chiaramente correlata negativamente alla concentrazione della proprietà familiare nell'impresa. Indipendentemente dal fatto che in un'impresa familiare italiana vi sia o meno un'elevata concentrazione della proprietà familiare, la numerosità dei membri familiari all'interno del consiglio di amministrazione rimane comunque sempre alta. Tuttavia, nel consiglio di amministrazione, il 59% delle imprese familiari italiane ha almeno un componente esterno alla famiglia (AIDAF, 2024).

Le variabili relative alla concentrazione della proprietà, alla dimensione dell'impresa e alla presenza di un amministratore delegato che appartiene al nucleo familiare hanno ripercussioni su alcune tendenze delle imprese familiari italiane. Per la ricerca degli amministratori viene usata prevalentemente la rete familiare, tale modalità è molto utilizzata nelle imprese con elevata concentrazione della proprietà familiare, in quelle che hanno un amministratore delegato che fa parte della famiglia e in quelle che hanno dimensioni più contenute. Le imprese familiari italiane utilizzano relativamente poco l'*head hunting* nella ricerca degli amministratori e manager, il ricorso a tale modalità aumenta nelle imprese che non hanno un amministratore delegato che appartiene alla famiglia. Alla luce di quanto detto, secondo Boselli et al. (2006) diviene necessario per le imprese familiari italiane adottare modalità adeguate nella selezione del *management* al fine di evitare potenziali situazioni di insoddisfazione dei manager non familiari, una

soluzione potrebbe essere l'aumento dell'utilizzo dell'*head hunting* rispetto alla rete familiare, nonostante quest'ultima sia ancora prevalentemente utilizzata nella maggior parte delle imprese.

Rispetto alle imprese familiari degli altri paesi, le imprese familiari italiane tendono ad adottare in misura minore modelli di gestione basati sulla performance (Bandiera et al., 2008). Ciò significa che spesso si preferisce la fedeltà alla performance. Ciò che emerge è che, in Italia, sono le relazioni personali a giocare un ruolo predominante nelle decisioni di assumere, valutare, promuovere o licenziare i dipendenti, piuttosto che le loro prestazioni effettive. Questo modo di fare delle imprese familiari italiane potrebbe rendere l'esperienza di un manager nell'impresa meno gratificante, a meno che esso non faccia parte della famiglia. Le pratiche di gestione del personale delle imprese familiari riflettono la rigidità del mercato italiano del lavoro e questo impatta sull'attrazione dei talenti e sulla capacità delle imprese di implementare adeguati sistemi di incentivi e premi (Bloom et al., 2008).

CAPITOLO 2 – INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1 Le strategie di internazionalizzazione

2.1.1 I motivi dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione delle imprese è un fenomeno chiave nell'ambito dell'economia globale, esso si riferisce al processo attraverso il quale le imprese estendono le proprie attività oltre i confini nazionali per conquistare i mercati esteri¹. Tutto questo è strettamente legato al fenomeno della globalizzazione economica, la quale ha trasformato radicalmente il panorama commerciale mondiale nel corso degli anni ed ha accelerato il processo di internazionalizzazione delle imprese. L'economia mondiale non può più essere considerata come una semplice somma di economie nazionali e mercati nazionali interconnessi, ma piuttosto, è diventata un sistema globale e universale. In tale contesto, internazionalizzare il proprio business diviene una condizione di esistenza delle imprese a prescindere dalla dimensione e dal tipo di attività svolta (Paliu-Popa, 2009).

Certamente, le imprese sono spinte ad internazionalizzarsi principalmente per esigenze di crescita. Tuttavia nel panorama dei motivi che spingono le imprese a porre in essere tale strategia, ve ne sono diversi, classificabili sia come motivi interni che come motivi esterni (Ibrahim-Khalil et al., 2021).

Le motivazioni interne ruotano intorno al concetto di vantaggio competitivo, l'espansione della propria attività sui mercati esteri viene vista come una fonte intrinseca di vantaggio competitivo (Liao et al., 2023). Per Dunning & Lundan (2008) vi sono 4 principali categorie di motivazioni : *market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*.

La categoria *market seeking* riguarda investimenti che vengono fatti dalle imprese con il fine di acquisire nuove quote di mercato attraverso lo svolgimento della propria attività anche in mercati esteri. Questi investimenti possono essere funzionali a raggiungere determinate dimensioni di impresa che sono necessarie per competere in determinati settori. Si guarda a mercati esteri che hanno delle potenzialità, che possano permettere di abbattere i costi di trasporto e che possano permettere lo sfruttamento di vantaggi competitivi nel paese stesso (Borin & Cristadoro, 2014). Un esempio può essere la situazione in cui le imprese del paese estero non sono in grado di coprire tutta la domanda interna e questo fa

¹ Il concetto di internazionalizzazione è imperniato sull'aumento del coinvolgimento dell'impresa nelle operazioni internazionali. È una strategia di crescita realizzata operando in mercati diversi da quello nazionale, di conseguenza può anche essere vista come una strategia di diversificazione geografica anziché di business (Caroli, 2021).

sì che possa essere profittabile operare in tale mercato per l'impresa che intende internazionalizzarsi.

La decisione ad internazionalizzarsi può derivare anche da motivazioni collegate all'acquisizione di risorse nei mercati esteri, a tal proposito si parla di motivi *resource seeking*. Più precisamente, le imprese possono decidere di operare sui mercati esteri per acquisire risorse che non sono disponibili nel proprio paese d'origine o risorse che sono disponibili ma ad un costo maggiore. Dunning & Lundan (2008) individuano tre principali categorie di risorse che un'impresa intende acquisire sui mercati esteri: risorse fisiche che sono principalmente materie prime, manodopera non specializzata che abbia un costo relativamente basso e che risulti essere motivata e infine competenze tecnologiche. Operare sui mercati esteri permette di sviluppare risorse uniche e difficilmente imitabili dai *competitor*, il fatto di operare su tali mercati rappresenta un supporto per accrescere la propria competitività (Caroli, 2020).

I motivi *efficiency seeking* vedono l'internazionalizzazione come una possibilità per raggiungere una certa efficienza nello svolgimento dell'attività di impresa, operare in nuovi mercati potrebbe portare l'impresa a svolgere una determinata attività in modo più efficiente rispetto a quanto fatto nel suo paese d'origine. Operare sui diversi mercati esteri, permette all'impresa di godere di numerosi benefici come economie di scala, economie di scopo e diversificazione. Se economie di scala e scopo sono funzionali all'impresa per ottenere efficienza in termini di riduzione del costo della produzione, la diversificazione permette all'impresa di ridurre il rischio associato all'attività svolta. Per comprendere i benefici della diversificazione in relazione ad una strategia di internazionalizzazione, si può riprendere il concetto di diversificazione di portafoglio finanziario, guardando alle diverse aree e paesi in cui l'impresa decide di svolgere la sua attività come le componenti di un portafoglio. Questo tipo di diversificazione geografica permette di ridurre il rischio perché l'impresa operando in diversi paesi potrà bilanciare eventuali scompensi di domanda di beni e offerta di input produttivi che si possono manifestare nei singoli paesi, disporrà di più spazi di mercato in cui potrà rispondere ad eventuali attacchi da parte dei *competitor* e infine potrà compensare eventuali cicli negativi che si verificano nei singoli paesi (Caroli, 2020). I motivi *efficiency seeking* comprendono anche le possibilità di arbitraggio che le imprese possono sfruttare sui mercati esteri. Come ad esempio l'arbitraggio dei differenziali di costo e prezzo attraverso le interazioni economiche internazionali, che consistono nello strutturare le differenze nei costi di produzione o nei prezzi dei beni tra le diverse aree geografiche o mercati, cercando opportunità di profitto attraverso investimenti e operazioni che sfruttano queste discrepanze.

Infine i motivi *strategic asset seeking*, sono molto vicini concettualmente ai motivi *resource seeking*. Tuttavia in questo caso si fa più precisamente riferimento all'acquisizione sui mercati esteri di asset fisici e conoscenze critiche che permettono di ottenere una posizione privilegiata sui *competitor*. In questo caso, l'acquisizione di tali elementi avviene principalmente mediante M&A².

Il quadro tracciato da Dunning & Lundan (2008), viene completato da Hansson & Hedin (2007) che considerano un'ulteriore classe di motivi che sono i *network seeking*, i quali riguardano legami e relazioni che le imprese possono intessere con altre entità nei mercati esteri. L'attività di *networking* è rappresentata dalle azioni che vengono intraprese dalle aziende al fine di stabilire e mantenere relazioni con partner commerciali, fornitori, clienti, istituzioni governative ecc. Queste relazioni sono cruciali per stabilire collaborazioni, accedere a risorse critiche, ottenere informazioni e conoscenze e per creare un vantaggio competitivo sostenibile. Operando sui mercati esteri, le imprese potrebbero voler sviluppare, estendere e "riparare" le relazioni esistenti, stringere alleanze con nuove imprese e raggiungere clienti nuovi (Hansson & Hedin, 2007). Per Chen et al. (2004), più che la dimensione, è importante la diversità del network dell'impresa e operare su diversi mercati può sicuramente favorire l'ottenimento di tale diversità.

L'internazionalizzazione delle imprese non è solo una risposta a fattori interni, ma è anche plasmata da una serie di fattori esterni che influenzano le decisioni strategiche delle imprese. Uno dei principali motivi riguarda l'internazionalizzazione del proprio contesto competitivo, il fatto che il mercato si stia internazionalizzando può spingere le imprese stesse ad internazionalizzarsi anche se prima non erano propense a tale strategia. Quando il contesto competitivo locale diviene più facilmente aggredibile dai concorrenti stranieri, si genera un ambiente commerciale più competitivo e sfidante. Di conseguenza, le imprese locali sono spinte ad esplorare e sfruttare nuove opportunità anche all'estero, la ricerca di nuovi mercati diviene essenziale per mantenere la competitività (Caroli, 2020).

Per molte imprese, l'internazionalizzazione rappresenta una preziosa opportunità che si presenta quando il mercato nazionale inizia a mostrare segni di saturazione. In un contesto in cui la domanda interna raggiunge il suo picco, le imprese sono spinte a esplorare nuovi orizzonti oltre i confini nazionali al fine di continuare a crescere e ampliare la propria base di clienti (Cacciolatti & Lee, 2015).

Infine, la spinta ad internazionalizzarsi potrebbe essere frutto anche di una reazione competitiva. Una prima fattispecie si basa sui processi di isomorfismo mimetico³. In

² Operazioni di fusione e acquisizione.

³ Esso rappresenta una soluzione posta in essere dalle imprese per fronteggiare l'incertezza che consiste nell'imitazione dei *competitor*.

determinati contesti, le imprese possono essere spinte ad espandersi a livello internazionale a causa dell'internazionalizzazione o della possibilità ad internazionalizzarsi dei loro concorrenti (Caroli, 2020; Knickerbocker, 1973). Questa dinamica è alimentata dall'incertezza sulle condizioni future del mercato e dalla volontà di rimanere competitivi. Di conseguenza, queste imprese possono essere indotte a seguire l'esempio dei loro rivali e intraprendere a loro volta una strategia di internazionalizzazione. Una seconda fattispecie ruota intorno ad una strategia che Graham (1978) definisce *exchange of threat*. Quest'ultima si realizza nel momento in cui un'impresa vede entrare nel proprio mercato domestico un'impresa estera che porta ad un innalzamento della competizione. Di conseguenza l'impresa locale che si vede attaccata decide di intraprendere una strategia di internazionalizzazione andando ad operare in mercati che dal punto di vista strategico risultano importanti per l'impresa estera. Si tratta sostanzialmente di una contromossa strategica che l'impresa attua al fine di mandare un chiaro "messaggio" al rivale estero in termini di ostilità e allo stesso tempo può portare anche ad una riduzione dei ricavi dell'impresa estera nei suoi mercati principali (Caroli, 2020).

2.1.2 Modalità di ingresso nei mercati esteri

Una delle fasi cruciali del processo di internazionalizzazione è rappresentata dalle modalità di ingresso nei mercati esteri. Quando un'impresa decide di intraprendere una strategia di internazionalizzazione, è fondamentale valutare attentamente come penetrare efficacemente nuovi mercati. Questa decisione non solo determinerà il successo futuro dell'impresa all'estero, ma influenzerà anche la sua competitività globale e la sua capacità di adattamento alle sfide e alle opportunità presenti sui mercati internazionali (Hill et al., 1990). Le strategie che un'impresa può porre in essere per penetrare i mercati esteri sono numerose, tuttavia le stesse possono essere ricondotte a tre grandi categorie (Caroli, 2020; Demattè et al., 2013; Hill et al., 1990):

- Esportazioni;
- Alleanze e accordi strategici;
- Investimenti diretti esteri.

Queste categorie si distinguono tra loro in quanto implicano differenze in termini di coinvolgimento delle risorse, del controllo che si potrà esercitare sulle operazioni nei

mercati esteri e per il grado di rischio di diffusione⁴ che concerne il rischio che ad un'impresa vengano sottratti vantaggi in termini di know-how (Hill & Kim, 1988).

L'esportazione rappresenta la modalità meno rischiosa e meno costosa per iniziare un processo di internazionalizzazione, consiste nella commercializzazione da parte dell'impresa dei propri prodotti al di fuori dei propri confini nazionali mediante l'utilizzo di strutture presenti nel proprio paese (Demattè et al., 2013). Vi sono due tipologie di esportazione: esportazione diretta ed esportazione indiretta. L'esportazione indiretta si caratterizza per la presenza di un intermediario tra impresa esportatrice e consumatore finale, che si impegna a svolgere, assumendosi il rischio di invenduto, l'attività commerciale nel mercato estero, del quale ha profonde conoscenze (Quintieri, 2016). Questa tipologia di esportazione permette di ridurre notevolmente i costi, tuttavia contemporaneamente non permette all'impresa di sviluppare una conoscenza approfondita del mercato estero, con conseguente impossibilità di sviluppare capacità che poi possono essere sfruttate in altri mercati esteri. I principali intermediari commerciali utilizzati da un'impresa, in caso di esportazione indiretta, sono *trading company*, *export management company*, *buyer* e il *broker*.

Le esportazioni dirette invece permettono all'impresa di poter instaurare una relazione più diretta con il mercato estero. L'impresa ha un maggior controllo sulle operazioni con conseguente aumento del rischio in quanto anche in presenza di intermediari, questi ultimi non si assumeranno il rischio dell'esportazione poiché opereranno per conto e in nome dell'impresa esportatrice (Demattè et al., 2013).

Nella seconda categoria, ricadono principalmente i contratti di *licensing* e le *joint venture*. Il *licensing*, quando utilizzato per scopi di internazionalizzazione, è un contratto con il quale un'impresa (il licenziante) concede ad un'altra impresa operante in un mercato estero (il licenziatario) l'utilizzo della propria tecnologia e know-how al fine di produrre e distribuire il bene nel mercato estero (Demattè et al., 2013). All'impresa licenziante vengono corrisposte delle commissioni che prendono il nome di *royalties*. Il *licensing* risulta essere una pratica relativamente poco costosa per un'impresa che vuole internazionalizzarsi, in quanto non richiede ingenti investimenti e neppure forza lavoro direttamente presente sul suolo estero, anche se l'impresa potrà influenzare poco le

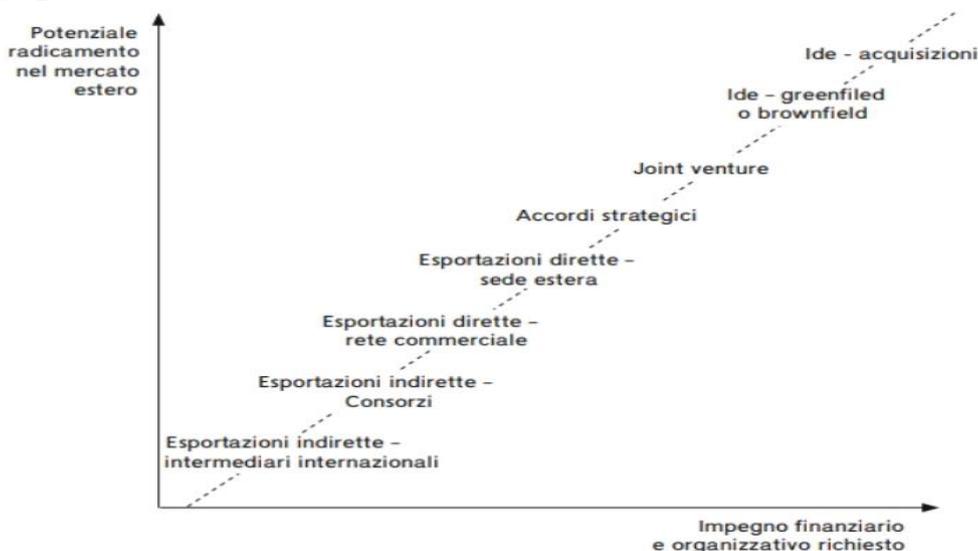
⁴ Hill et al. (1990) riconoscono che tale tipologia di rischio è prevalentemente legata alla pratica del *licensing*, nella quale il licenziatario potrebbe diffondere il know-how dell'impresa o potrebbe utilizzarlo per scopi diversi da quelli concordati. Nel caso delle *joint venture*, tale rischio permane ma risulta avere un'intensità minore rispetto al *licensing*. Infine si riconosce che una piccolissima possibilità di tale rischio persiste anche nel caso di investimenti diretti esteri, tuttavia in questo caso i soggetti che potrebbero diffondere il know-how sono i dipendenti della stessa impresa che decidono di entrare in un'altra impresa.

modalità di distribuzione e produzione del bene. Il potenziale rischio che il licenziante diventi, a contratto terminato, un concorrente dell'impresa licenziata è colmato dalla più alta probabilità che tra i due soggetti nasca un certo spirito collaborativo che li porti poi a divenire partner (Jones, 1973).

La *joint venture* fa riferimento a diverse forme di accordo tra due o più imprese che collaborano temporaneamente per svolgere un'attività economica di interesse comune (Massolo & Spedicato, 2012), in un'ottica di internazionalizzazione si concretizza con la creazione di un'impresa indipendente dalle imprese madri che rappresentano le proprietarie della stessa (Majocchi, 2010). La *joint venture* può essere collocata nel mezzo tra contratti di *licensing* e investimenti diretti esteri (Hill et al., 1990). Il controllo che un'impresa potrà esercitare sulle operazioni nei mercati esteri in caso di una *joint venture* è più alto rispetto a quello che si avrebbe nel caso del *licensing* ma più basso rispetto a quello di un investimento diretto estero, il grado di controllo dipenderà dalla divisione della proprietà e dal numero dei soggetti coinvolti nell'accordo. Analogo ragionamento può essere fatto circa il livello di impiego delle risorse necessarie.

Infine, vi sono gli investimenti diretti esteri (IDE). Questa modalità di internazionalizzarsi risulta, in generale, essere l'opzione più costosa e quella con il più alto profilo di irreversibilità, tuttavia permette un assoluto controllo delle operazioni svolte sul mercato estero. Questi investimenti prevedono la creazione di una struttura produttiva in un paese straniero, e si dividono in due categorie: investimenti *greenfield* e investimenti *brownfield* (Caroli, 2020). Gli investimenti *greenfield* riguardano la costruzione ex novo di nuove strutture produttive o operative in un mercato estero, mentre gli investimenti *brownfield* riguardano l'acquisizione o l'utilizzo di infrastrutture esistenti per scopi commerciali.

Figura 2.1: Modalità di entrata in relazione al radicamento nel mercato estero e all'impegno richiesto



Fonte: Caroli, 2020, p.70

2.2 Impatto della gestione familiare del business sull'internazionalizzazione

Le imprese familiari sono diverse da tutte le altre imprese, questa loro diversità si verifica anche nel perseguimento di una strategia di internazionalizzazione, la quale risulta essere caratterizzata da fattori completamente differenti che scaturiscono dal coinvolgimento della famiglia nell'attività di impresa (Arregle et al., 2021).

Nonostante sia chiaro che il coinvolgimento della famiglia influenzi le scelte riguardo l'internazionalizzazione, è meno chiaro se tale coinvolgimento abbia o meno un impatto positivo.

Per Fernández & Nieto (2005) le imprese familiari sono perlopiù inclini ad intraprendere attività volte all'affermazione sul mercato nazionale, di conseguenza, tendono a focalizzarsi sul business locale, e quindi risultano meno propense ad intraprendere strategie di internazionalizzazione. Questo anche in forza della loro caratteristica avversione al rischio che spinge ad evitare l'esplorazione dei mercati esteri, al fine di prevenire eventuali dissesti dell'impresa.

Altro elemento che riduce la possibilità di internazionalizzazione per le imprese familiari, secondo Gallo & Garcia Pont (1996), è dato dalla loro minore apertura ai finanziamenti esterni. L'impresa familiare tende ad autofinanziarsi in modo da evitare che il controllo familiare possa essere compromesso. Questo può comportare un'inadeguata disponibilità finanziaria per intraprendere importanti investimenti nei mercati esteri.

Inoltre le imprese familiari cercano di assicurarsi che la proprietà rimanga saldamente nelle mani della famiglia e sono quindi anche meno propense ad assumere manager esterni, che possono avere rilevanti competenze in ambito internazionale (Gallo & Sveen, 1991).

Sostanzialmente, tutti questi fattori, sono collegati all'avversione al rischio che caratterizza le imprese familiari.

Nonostante le imprese familiari siano caratterizzate da fattori che potrebbero essere visti come ostacoli all'internazionalizzazione, esse sono caratterizzate anche da fattori che spingono verso l'internazionalizzazione. Questi fattori sono il risultato delle particolari caratteristiche di questo tipo di impresa e, spesso, sono correlati all'insieme di risorse intangibili di cui dispongono. Queste risorse possono permettere una più efficace penetrazione nei mercati esteri, proprio perché possono costituire una fonte di vantaggio competitivo negli stessi (Zahra, 2003).

L'orientamento di lungo periodo e la rapidità nel prendere decisioni, che caratterizzano le imprese familiari, sono qualità essenziali che favoriscono l'internazionalizzazione dell'impresa. Tali elementi creano un ambiente favorevole allo sviluppo di strategie di

espansione nei mercati esteri. L'orientamento di lungo periodo consente di adottare una prospettiva strategica che va oltre i risultati immediati. Questo tipo di visione consente all'impresa di pianificare investimenti e azioni strategiche che richiedono tempo per maturare e produrre risultati tangibili, ma che permettono la buona riuscita delle operazioni oltre i confini nazionali (Banno' et al., 2018). La rapidità nel prendere decisioni è altrettanto importante. Le imprese familiari, grazie alla loro struttura decisionale più snella e alla maggiore flessibilità operativa, possono rispondere rapidamente alle opportunità e alle sfide che si presentano sul mercato internazionale (Zaniewska, 2012).

Anche il passaggio generazionale gioca un ruolo cruciale, la nuova generazione familiare che fa il suo ingresso in azienda, oltre al fatto di essere più propensa all'assunzione di rischi, vuole mostrare le proprie capacità, e questo si concretizza spesso nel voler adottare una strategia di internazionalizzazione (Bertoli & Valdani, 2010). Essa risulta anche essere più competente nel gestire la complessità che deriva dall'internazionalizzazione (Menendez-Requejo, 2005).

Il coinvolgimento della famiglia innanzitutto impatta sulla decisione della modalità di ingresso nel mercato estero, nel complesso tale decisione spetta all'impresa e solo in pochi casi è condizionata dai governi locali dei mercati che si vogliono penetrare (Caroli et al., 2015). Come visto precedentemente, un elemento importante delle imprese familiari è il patrimonio socio-emozionale (Gomez-Mejia et al., 2011), in funzione di quest'ultimo l'impresa familiare prende le decisioni fondamentali analizzando possibili guadagni o perdite degli elementi che lo compongono, preservare il patrimonio socio-emozionale è un obiettivo indispensabile. L'internazionalizzazione rappresenta certamente una delle strategie più importanti che l'impresa valuta considerando il patrimonio socio-emozionale, in quanto potrebbe essere percepita come una strategia che possa compromettere il patrimonio socio-emozionale. Internazionalizzarsi potrebbe significare cambiare cultura aziendale, obiettivi, potrebbe portare ad una diluizione della proprietà familiare e all'ingresso di soggetti terzi in azienda (Gallo & Sveen, 1991). Alla luce di questo, l'impresa cercherà di fare in modo che vengano adottate adeguate modalità di ingresso nel mercato estero che possano permettere di preservare il patrimonio socio-emozionale. In virtù dell'orientamento di lungo periodo che caratterizza le imprese familiari, è probabile che queste optino per una modalità di entrata *equity*⁵ per via dell'ampiezza dell'orizzonte temporale dell'investimento. Inoltre potrebbero optare anche per una modalità di entrata che non prevede collaborazioni con soggetti esterni, al fine di mantenere un maggior

⁵ Modalità che prevedono investimenti da parte dell'impresa per istituire una presenza diretta (*joint venture* e investimenti diretti esteri).

controllo sulle operazioni (Caroli et al., 2015), quindi la famiglia da un lato favorisce l'internazionalizzazione preferendo un orientamento di lungo termine delle strategie, ma dall'altro la frena evitando possibili alleanze strategiche con altri soggetti. Tuttavia, le generazioni successive della famiglia risultano essere più aperte alle alleanze strategiche. Il manager familiare appartenente alle generazioni successive prediligerà sempre un orientamento a lungo termine; di conseguenza, preferirà modalità di entrata *equity*. In questo caso però, la forte volontà di preservare il patrimonio socio-emozionale si affievolisce leggermente e, di conseguenza, si è disposti a rinunciare allo strettissimo controllo sulle operazioni aziendali. Pertanto, l'impresa si apre alla possibilità di adottare modalità di entrata in mercati esteri che prevedono accordi e alleanze con soggetti esterni. Anche nel caso in cui l'impresa familiare fosse gestita da un manager esterno alla famiglia il focus sulla salvaguardia del patrimonio socio-emozionale si ridurrebbe, e di conseguenza, anche in virtù del fatto che nell'impresa sono già stati accolti membri esterni, non vi sarebbe alcun ostacolo all'adozione di modalità di entrata in mercati esteri di tipo cooperative. La differenza tra manager esterno e manager familiare delle generazioni successive, sta nel fatto che il primo potrebbe avere un orientamento più incentrato sul breve termine e quindi potrebbe preferire modalità di entrata *non-equity*⁶ (Caroli et al., 2015).

L'assetto proprietario è uno degli elementi più significativi che impatta sul grado di internazionalizzazione dell'impresa familiare, specialmente se le diverse scelte strategiche possono intaccare il patrimonio socio-emozionale (Berrone et al., 2012). Qualora l'impresa familiare percepisse un rischio per il suo patrimonio socio-emozionale, potrebbe prendere decisioni che non mirino esclusivamente alla massimizzazione del profitto. Questo perché *“l'avversione al rischio della perdita dell'endowment è superiore all'avversione al rischio di natura finanziaria potenzialmente derivante, (...) dalla mancata crescita internazionale”* (Banno' et al., 2018, p.138). Per Naldi & Nordqvist (2009) la proprietà familiare limita la crescita internazionale, al contrario se si avesse l'ingresso, nell'assetto proprietario, di persone esterne alla famiglia, l'impresa beneficerebbe in termini di svolgimento dell'attività internazionale. Quindi una minore quota di proprietà nelle mani della famiglia viene vista come un elemento che permette all'impresa di rispondere in maniera adeguata alle pressioni competitive internazionali. La famiglia proprietaria è riluttante nell'assumere manager esterni o ad aprirsi a finanziamenti esterni.

Un ragionamento analogo può essere fatto riguardo la struttura di *governance* dell'impresa familiare. Esiste una certa relazione tra il grado di internazionalizzazione dell'impresa e la

⁶ Modalità che non prevedono investimenti in conto capitale (Esportazioni e *licensing*).

composizione del suo consiglio di amministrazione. Nel momento in cui il consiglio di amministrazione è composto solamente da soggetti che fanno parte della famiglia proprietaria, si riscontra un minore grado di internazionalizzazione. All'aumentare della percentuale dei membri esterni alla famiglia che compongono il consiglio di amministrazione sembra essere associato, invece, un più alto grado di internazionalizzazione (Calabrò et al., 2010). I soggetti esterni rappresentano una risorsa importante per le imprese familiari, essi possono portare in aziende conoscenze e competenze in materia di attività internazionale che potrebbero mancare ai membri familiari. Le nuove generazioni della famiglia sembrano essere più aperte a coinvolgere nell'impresa soggetti esterni (Graves & Thomas, 2008), di conseguenza vi è una correlazione positiva tra presenza di successori in azienda e grado di internazionalizzazione (Banno' et al., 2018).

Lin (2012) nell'analizzare la relazione tra internazionalizzazione e controllo familiare, considera tre dimensioni del processo di internazionalizzazione: la velocità del processo di internazionalizzazione, estensione geografica e ritmo del processo di internazionalizzazione. Per Lin (2012) le imprese familiari nel momento in cui intraprendo un strategia di internazionalizzazione, si caratterizzano per una certa velocità di internazionalizzazione che spesso si concretizza nell'apertura, negli anni, di un elevato numero di filiali all'estero. Operare in diversi mercati, risulta essere complesso e costoso. Operare in molti mercati esteri piuttosto che considerare un numero limitato di mercati, è complicato perché ogni mercato ha delle particolari caratteristiche culturali ed istituzionali. Di conseguenza, l'impresa familiare dovrà comprendere più contesti nazionali unici, il che richiede una maggiore varietà di competenze manageriali. L'impresa potrebbe non possedere queste competenze, e quindi potrebbe essere necessario considerare l'assunzione di soggetti esterni. Alla luce di ciò, le imprese familiari *“nel tentativo di stabilizzare i rendimenti futuri, (...) limiteranno la portata dell'internazionalizzazione perché fa aumentare i costi gestionali e aumenta il sovraccarico di informazioni”* (Lin, 2012, p.49). Per quanto riguarda il ritmo del processo dell'internazionalizzazione, nonostante un ritmo costante sia considerato fondamentale per sfruttare al meglio le potenzialità di un'espansione internazionale (Vermeulen & Barkema, 2002), le imprese familiari sono spinte, dalla loro flessibilità, ad adottare un ritmo irregolare del processo di internazionalizzazione. Nell'ottica di perseguire potenziali profitti di lungo termine, diviene necessario un certo grado di flessibilità che permetta alle imprese familiari di variare le strategie perseguite nei diversi mercati esteri, di conseguenza un ritmo regolare potrebbe risultare inappropriato. Le imprese familiari tenderanno a svolgere le loro prime

attività internazionali in mercati che sono geograficamente o culturalmente vicini al mercato domestico (Johanson & Vahlne, 1977).

L'adozione di un ritmo irregolare e un ambito geografico ristretto dell'internazionalizzazione divengono accorgimenti, adottati dalle imprese familiari, per assicurarsi che il patrimonio socio-emozionale non venga intaccato e che sia possibile perdersi potenziali ritorni futuri. La volontà di proteggere il patrimonio socio-emozionale, potrebbe spingere l'impresa familiare verso un maggior grado di internazionalizzazione. Nel momento in cui l'impresa percepisce rischi futuri, potrebbe essere incline a intraprendere delle strategie per preservare il suo particolare patrimonio. Di conseguenza l'impresa potrebbe essere portata ad intraprendere una strategia di internazionalizzazione, anche se molto rischiosa, se questa è funzionale a garantire la sopravvivenza dell'impresa (Sirmon et al., 2008).

In definitiva, l'influenza della famiglia sull'internazionalizzazione può sia ostacolare che favorire l'internazionalizzazione dell'impresa. Pertanto data la presenza di elementi positivi e negativi, la relazione che vi è tra internazionalizzazione dell'impresa e influenza familiare non è lineare (Sciascia et al., 2012). Nel momento in cui l'influenza familiare è molto elevata si ha un più basso grado di internazionalizzazione, in quanto internazionalizzarsi significherebbe mettere a repentaglio le risorse della famiglia, inoltre la famiglia potrebbe essere sprovvista di conoscenze che invece sono fondamentali in ambito internazionale. In questa situazione, per poter prevenire la perdita di controllo e garantire che l'impresa prosperi nelle generazioni, prevale l'avversione al rischio (Mitter et al., 2014).

Quando il livello dell'influenza familiare è moderato, i soggetti esterni che operano all'interno dell'impresa apportano le conoscenze necessarie per intraprendere un'adeguata strategia di internazionalizzazione. Inoltre in questo caso, internazionalizzandosi l'impresa non rischierebbe di perdere solo risorse della famiglia, ma sarebbero messe a rischio anche risorse di altri soggetti e ciò rappresenta un incentivo ad operare in mercati esteri per via del minor coinvolgimento delle proprie risorse.

Mentre se l'influenza della famiglia nell'impresa è bassa, le conoscenze manageriali, portate dai soggetti esterni, sarebbero elevate e certamente utili per operare in contesti internazionali. Tuttavia in forza della bassa influenza della famiglia si potrebbero verificare diversi problemi di conflitto tra i soggetti che di conseguenza impedirebbero l'internazionalizzazione.

La presenza di una moderata influenza della famiglia è associata pertanto ad una maggiore propensione ad internazionalizzarsi, soprattutto in forza dell'orientamento alla *stewardship*

che caratterizza le imprese familiari e quindi rappresenta la situazione ottimale che permette di sfruttare al meglio le caratteristiche dell'impresa familiare. Nel momento in cui però l'influenza della famiglia diviene troppo elevata, tende invece a prevalere l'avversione al rischio che annulla l'effetto positivo della famiglia sull'internazionalizzazione. Al contrario quando l'influenza della famiglia è troppo bassa, tendono a ripresentarsi i costi di agenzia (Mitter et al., 2014).

Tabella 2.2: *Driver* e ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese familiari

DRIVER	OSTACOLI
Orientamento a lungo termine	Avversione al rischio
Rapidità decisionale	Minore apertura a finanziamenti esterni
Flessibilità organizzativa	Conservatorismo familiare
Eventuale presenza di soggetti esterni nell'impresa	Forte radicamento locale

Fonte: Ns. elaborazione

2.3 Il contesto italiano

Le imprese familiari sono diverse tra loro. La loro diversità dipende dal contesto in cui sono immerse, pertanto l'impresa familiare italiana è certamente diversa dalle imprese di altre nazioni in forza anche delle influenze esercitate, dal contesto istituzionale, sulla famiglia (D'Allura & Faraci, 2018).

Negli ultimi decenni, si è verificata una certa apertura delle imprese familiari italiane, si passa da un'impresa familiare basata su un modello chiuso ad una basata su un modello aperto. Tale apertura consiste nella disponibilità ad accettare soggetti esterni nell'impresa di famiglia, in Italia quest'apertura si è realizzata sia in termini manageriali che in termini di proprietà (Schillaci et al., 2005). Tutto questo è stato generato dall'evoluzione e dai cambiamenti che hanno caratterizzato la famiglia all'interno del territorio nazionale⁷. Certamente l'apertura delle imprese italiane ha prodotto ritorni positivi in termini di internazionalizzazione, tuttavia è necessario fare ulteriori passi in avanti come ad esempio la necessità di colmare il gap di internazionalizzazione del consiglio di amministrazione, che risulta essere composto da pochi membri stranieri rispetto all'elevato numero che caratterizza i consigli di amministrazione delle imprese familiari dei principali paesi

⁷ Si rimanda a Schillaci, C. E., Faraci, R., & D'Allura, G. (2005). *Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane. Piccola Impresa.*

europei (Rousseau Calisti, 2020). Inoltre nella maggioranza dei casi, le imprese familiari italiane tendono a prediligere come modalità di internazionalizzazione le esportazioni, più nello specifico quelle indirette per ridurre il rischio associato alla penetrazione di un mercato estero.

Ciononostante, l'Italia è anche caratterizzata dalla presenza di diverse multinazionali familiari, che possono essere viste come una peculiarità della nostra nazione (Valentini, 2023). Le principali caratteristiche delle multinazionali familiari italiane sono le seguenti (Berta & Onida, 2011): investono parecchie risorse nelle fasi a valle della filiera al fine di potenziare la loro crescita; spesso si focalizzano su nicchie di mercato, all'interno delle quali operano una strategia di diversificazione del prodotto; l'apporto manageriale esterno è significativo; nonostante l'attività internazionale, mantengono un forte legame con il proprio territorio, con l'area nella quale sono nate; la modalità che più utilizzano per penetrare i mercati esteri sono gli investimenti *greenfield*; sono mosse ad operare in mercati internazionali principalmente per motivi *market seeking*; hanno una dimensione inferiore rispetto alle multinazionali europee, e questo può portare ad una minore capacità di penetrare i mercati esteri rispetto ai *competitor* internazionali; hanno una struttura finanziaria solida che in rari casi dipende dal credito bancario.

Un'impresa familiare per divenire una multinazionale deve sopportare notevoli rischi ed incertezza, che tuttavia vengono compensati dal maggior controllo che si potrà esercitare sulle operazioni internazionali (Rondi et al., 2022). Il numero delle multinazionali familiari italiane negli anni è aumentato in virtù del fatto che molte medie imprese italiane, hanno deciso di intraprendere un processo di transizione verso un modello di business multinazionale, abbandonando l'utilizzo delle semplici esportazioni, operando in settori tradizionali e sfruttando sui mercati esteri il cosiddetto *made-in effect*⁸ (Palazzi, 2020).

Queste imprese, hanno saputo sfruttare gli effetti positivi derivanti dalla globalizzazione e dall'allargamento dei mercati, operando in diversi contesti internazionali ma mantenendo comunque una forte presenza familiare sia nella proprietà che nel management (Colli et al., 2013).

⁸ Esso consiste nell'enfaticizzazione della tradizione di un paese nella produzione di un determinato prodotto facendo leva sul livello di fiducia del consumatore.

CAPITOLO 3 – DOPPIA TRANSIZIONE VERSO SOSTENIBILITÀ E DIGITALIZZAZIONE: LE TWIN TRANSITIONS

3.1 Cosa si intende per Twin transitions

Partendo dal concetto di transizione, essa può essere definita come “*un insieme di azioni e strategie che comprendono i cambiamenti socioeconomici e normativi necessari per raggiungere una visione a lungo termine. (...) è più di un semplice cambiamento di politica, un’innovazione o un singolo intervento da parte di uno o più attori locali.*” (Collini & Hausemer, 2023, p.5). Ad oggi, vi è un consenso crescente riguardo la necessità di una transizione sistemica verso un’economia più verde e digitale che nasce dall’urgenza di affrontare sfide globali di vasta portata, quali la rivoluzione tecnologica e il cambiamento climatico (Kern et al., 2019). Queste transizioni, per le imprese, implicano un ripensamento radicale dei modelli produttivi, dei consumi e delle infrastrutture energetiche, orientandoli verso soluzioni sostenibili e tecnologicamente avanzate. Queste duplici transizioni vengono definite dagli esperti *twin transitions* (Ortega-Gras et al., 2021), questo perché l’imperativo della transizione *green* e della digitalizzazione non si escludono a vicenda, ma presuppongono lo sviluppo di sinergie che permettono di avere effetti positivi l’una sull’altra. Pertanto il termine non fa riferimento alla sola implementazione delle due transizioni, ma si riferisce alla loro unione.

La definizione che la Commissione Europea dà di *twin transitions* fa infatti riferimento all’unione delle transizioni *green* e *digital* e a come esse hanno la caratteristica di rafforzarsi a vicenda (European Commission, 2020). Per l’Unione Europea le *twin transitions* sono una priorità assoluta, il *Green Deal* europeo mira a rendere l’UE climaticamente neutra entro il 2050, promuovendo al contempo la crescita economica senza aumentare le emissioni. Parallelamente la strategia digitale dell’UE vuole accelerare il digitale in tutti i settori dalla connettività *broadband* alla digitalizzazione dei servizi pubblici, passando per l’intelligenza artificiale e la *cybersecurity* (Veugelers et al., 2023). Diverse imprese stanno scontando ancora gli effetti della pandemia da COVID-19, e per la Commissione Europea le *twin transitions* divengono uno strumento per superare definitivamente tali problemi (Alraja et al., 2022; Veugelers et al., 2023), oltre ad essere un utile mezzo per orientarsi in un contesto globale sempre più instabile (EUROPEAN COMMISSION, 2020). Le *twin transitions* delle imprese europee sarà supportata da *Horizon Europe* che rappresenta un vasto programma di finanziamento per la ricerca e l’innovazione, volto ad accelerare la transizione in determinati settori (Gras et al., 2021).

Le *twin transitions* sono influenzate da diversi fattori che impattano anche sugli esiti delle stesse (Joint Research Centre, 2022). Per quanto riguarda i fattori sociali, essi comprendono principalmente l'accettazione da parte di imprese ed individui degli obiettivi *green* e digitali, che funge da catalizzatore per l'attivazione di svariate attività che mirano a concretizzare le transizioni. Inoltre è essenziale che le transizioni siano gestite in modo corretto e trasparente, coinvolgendo attivamente gli *stakeholders* e garantendo che i benefici della transizione siano distribuiti equamente. In relazione ai fattori economici, bisogna considerare i costi iniziali per l'adeguamento a nuove tecnologie e pratiche sostenibili che possono rallentare il passo verso il cambiamento e quindi rappresentare una significativa barriera soprattutto per le imprese legate a modelli tradizionali di business. D'altro canto, le *twin transitions* aprono la porta a un'ampia gamma di nuove possibilità economiche e commerciali, promuovendo l'innovazione e stimolando in alcuni casi anche la nascita di settori emergenti. L'impatto che l'UE si aspetta sull'occupazione è significativo, con la creazione di nuovi posti di lavoro. Tuttavia, affinché le transizioni siano fruttuose, è cruciale un impegno nella riqualificazione della forza lavoro. È essenziale preparare gli individui a operare efficacemente in nuovi ambiti o in settori che stanno subendo profonde trasformazioni (EUROPEAN COMMISSION, 2020). Infine vi sono i fattori politici. La leadership e l'impegno dei politici e delle istituzioni governative sono fondamentali per realizzare gli obiettivi delle transizioni gemelle, che richiedono l'implementazione di standard adeguati, la coerenza delle politiche e l'indirizzo degli investimenti verso soluzioni sostenibili e digitali.

3.2 Digitalizzazione nelle imprese familiari

3.2.1 Concetto di digitalizzazione aziendale

La digitalizzazione delle imprese rappresenta un fenomeno complesso e sfaccettato che sfugge a una definizione univoca a causa della sua natura intrinsecamente dinamica e trasversale. Essa è caratterizzata da una serie di trasformazioni, che incidono profondamente sulla struttura organizzativa e sulle catene del valore delle aziende (Vial, 2019). Ogni impresa è contraddistinta da un caratteristico percorso di digitalizzazione, che dipende dalle sue specificità organizzative, dalla sua storia e dalla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti (Baldazzini et al., 2021). In generale la digitalizzazione delle imprese può essere definita come l'adozione e l'impiego di tecnologie digitali per trasformare processi, servizi e modelli di business, allo scopo di generare miglioramenti significativi nell'efficienza operativa, nell'esperienza dell'utente e nell'innovazione (Liere-Netheler et al., 2018). La digitalizzazione sta ridefinendo le fondamenta stesse dell'economia e della società moderna. Inizialmente concepita come un semplice processo di conversione di

documenti in formato digitale, oggi la digitalizzazione si estende ben oltre, infiltrandosi in svariati settori e trasformando profondamente le dinamiche socioeconomiche (Wiener et al., 2020). Non si limita a introdurre nuove modalità di produzione e comunicazione, ma reinventa il concetto stesso di lavoro e collaborazione, generando inedite fonti di valore. L'impatto della digitalizzazione è vasto e pervasivo, e viene amplificato dall'incrocio e dalla sinergia tra le diverse tecnologie digitali, le quali non solo si evolvono a un ritmo vertiginoso, ma si combinano tra loro creando innovazioni esponenziali (Schwab, 2017). La pandemia da COVID-19 ha rappresentato un punto di svolta per la digitalizzazione delle imprese, mettendo in luce le carenze preesistenti e accelerando il processo di digitalizzazione in diversi ambiti, che altrimenti avrebbe richiesto anni per concretizzarsi (Veugelers et al., 2023). La spinta verso il digitale ha visto un'accelerazione nell'adozione del lavoro da remoto, l'incremento delle vendite online, l'utilizzo di tecnologie avanzate e il cambiamento nelle aspettative dei consumatori. Questo spostamento verso il digitale non è stato uniforme e ha comportato sfide significative. Tuttavia, le aziende che hanno saputo investire tempestivamente in tecnologie digitali e competenze specifiche hanno trovato nella crisi un'opportunità di crescita e consolidamento sul mercato (Baldazzini et al., 2021). Le aziende che avevano già intrapreso un percorso di digitalizzazione prima della crisi hanno visto un'accelerazione dei loro progetti, sfruttando la spinta emergenziale per ampliare e consolidare le proprie strategie digitali che quindi non hanno rappresentato un vero e proprio cambiamento radicale. Al contrario, aziende meno proiettate verso la digitalizzazione hanno dovuto adattarsi rapidamente, sperimentato cambiamenti che vanno dal lieve al significativo, per rispondere alle nuove esigenze operative e di mercato. La pandemia ha, dunque, riscritto le regole del gioco in molti settori, evidenziando l'importanza cruciale della digitalizzazione non solo come strumento di sopravvivenza a breve termine, ma come leva strategica per l'innovazione e la competitività sul lungo periodo. Durante l'emergenza sanitaria le imprese hanno adottato alcune pratiche considerandole esclusivamente dal punto di vista digitale come il lavoro da remoto o l'*e-commerce*, ovviamente tutto questo costituiva una risposta alle restrizioni imposte e alla necessità di continuare le operazioni. Nel momento in cui la situazione è tornata ad una dimensione considerabile normale, è emerso che l'integrazione tra il digitale e il fisico avrebbe potuto generare benefici ancora maggiori (Astor-Pratt, 2022). Le imprese hanno così iniziato a esplorare modelli ibridi, combinando il meglio dei due mondi. Questo approccio ibrido ha permesso di superare alcune limitazioni sia del digitale che del fisico, realizzando soluzioni che massimizzano i vantaggi di entrambi. Da qui si realizza, ad

esempio, una progressiva riduzione dello *smart working*¹ che sicuramente è una risorsa importante ma che presenta altrettanti limiti (Baldazzini et al., 2021), o ad esempio si realizza l'integrazione di esperienze fisiche con quelle digitali sfruttando sia gli *store* fisici che le piattaforme di *e-commerce*.

3.2.2 Vantaggi ed opportunità della digitalizzazione nelle imprese familiari

L'utilizzo delle tecnologie nel mondo aziendale ha impattato notevolmente sulle attività svolte dalle imprese, ridefinendo soprattutto le modalità con cui le informazioni vengono gestite, analizzate e condivise. Queste tecnologie, infatti, hanno notevolmente abbattuto i costi legati alla ricerca, all'analisi, e allo scambio di informazioni, e quindi di conseguenza hanno migliorato le capacità elaborative delle imprese (Cepa, 2021). Ciò ha permesso un coordinamento e un controllo più efficace e tempestivo dei processi aziendali interni ed inter-organizzativi. In questo contesto, le tecnologie digitali si rivelano strumenti preziosi per migliorare la connettività e facilitare la diffusione delle informazioni, svolgendo un ruolo cruciale nell'ottimizzare l'approvvigionamento, la condivisione e l'elaborazione dei dati. L'utilizzo strategico di queste tecnologie consente alle aziende di accelerare i processi di innovazione interna attraverso un'efficace gestione dei flussi di conoscenza, così come di sfruttare al meglio i processi di *open innovation*² (Nieto et al., 2023). Infatti, la digitalizzazione contribuisce a ridurre le asimmetrie informative, grazie alla maggiore disponibilità e qualità delle informazioni, e a sfumare i confini aziendali, facilitando l'interazione con soggetti esterni attraverso meccanismi di coordinamento efficienti. In particolare, si vengono a creare occasioni per la ricerca di partner e monitoraggio degli accordi a distanza.

Nieto et al. (2023) evidenziano come l'effetto della digitalizzazione sia più forte e vantaggioso nelle imprese familiari, in termini di collaborazioni tecnologiche che di conseguenza portano a considerare i processi di *open innovation* un'importantissima risorsa per tale tipo di impresa, tutto si realizza grazie alla particolare dotazione di capitale sociale di tali imprese. Secondo un'analisi del Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne (2022), tra il 2017 e il 2020, il 18% delle imprese familiari italiane ha investito

¹ La disciplina derogatoria dello *smart working*, prevista per i lavoratori fragili e per i lavoratori con figli di età inferiore ai 14 anni è scaduta il 31 marzo 2024. A partire dal 1° aprile 2024, l'adozione dello *smart working* dovrà essere negoziata e formalizzata attraverso un apposito accordo con l'azienda (Buscema, 2024).

² In base ai quali si considera che l'innovazione può scaturire non solo dall'interno dell'azienda, ma anche dall'esterno, attraverso la collaborazione con partner esterni. Si sfruttano e assimilano flussi di conoscenza che possono varcare i confini dell'azienda, sia entrando che uscendo (Chesbrough, 2021).

in tecnologie 4.0³, a fronte del 15% registrato dalle altre imprese non familiari. Nel momento in cui l'impresa familiare è guidata da un manager esterno alla famiglia proprietaria, portando nuove prospettive e competenze che possono essere cruciali nel guidare verso la transizione digitale, la propensione all'investimento sale ad un media del 22%. Eventuali interazioni delle imprese familiari con soggetti esterni quali università, centri ricerca e imprenditori spinge la media al 35%.

Le tecnologie digitali sono diventate il fulcro intorno al quale ruotano decisioni strategiche cruciali (Leão & da Silva, 2021), di conseguenza la digitalizzazione viene vista come uno strumento che può avere importanti ripercussioni sul vantaggio competitivo di un'impresa. Leão & da Silva (2021) ritengono che il contributo della digitalizzazione nel potenziare il vantaggio competitivo si realizzi in diverse maniere: maggiore efficienza, riduzione dei costi, supporto all'implementazione di prodotti o servizi a valore aggiunto e maggiore innovazione. Coerentemente con quanto detto prima la digitalizzazione permette una maggiore innovazione in virtù della possibilità di sviluppare reti di valore, inoltre aumenta la velocità di reazione dell'impresa che si concretizza nello sviluppo di capacità innovative (Orji, 2019). Pertanto gli effetti che la digitalizzazione ha sul vantaggio competitivo si realizzano sia a livello operativo che strategico, impatta sulla competitività dell'impresa spingendo ad elaborare anche nuove fonti di creazione del valore. (Vendrell-Herrero et al., 2018).

La digitalizzazione comprende un vasto ventaglio di tecnologie digitali che un'impresa può usare, degne di nota tra le tecnologie che stanno prendendo sempre più piede nelle realtà aziendali odierne sono: la realtà aumentata (AR), internet delle cose (IoT) e l'intelligenza artificiale (AI).

La realtà aumentata (AR) può essere brevemente descritta come una tecnologia che, mediante l'utilizzo di dispositivi digitali, sovrappone al mondo reale, immagini e contenuti digitali creando un'esperienza visiva composita (Álvarez et al., 2019). In ambito aziendale la realtà aumentata ha un vastissimo campo di applicazione (Porter & Heppelmann, 2017), innanzitutto può essere utilizzata da parte delle imprese, nell'addestramento della forza lavoro permettendo un abbattimento dei costi e garantendo la possibilità di formazione anche a coloro che non possono essere presenti direttamente sul luogo di lavoro. Le informazioni sovrapposte al mondo fisico possono assistere il processo decisionale, possono migliorare la logistica agendo sui processi di prelievo e possono aiutare a sviluppare nuovi prodotti. Tuttavia l'effetto più significativo dell'AR si ha sul *customer journey*, infatti attraverso la AR il cliente potrà provare virtualmente i prodotti, potrà essere

³ Strumenti digitali particolarmente avanzati.

accompagnato nel suo processo di acquisto e inoltre potrebbe anche ricevere un servizio post vendita esclusivo (Romano et al., 2020).

Con l'internet delle cose (IoT), si trasformano gli oggetti quotidiani in strumenti intelligenti capaci di comunicare tra loro, in questo modo essi divengono un fonte preziosissima di dati grazie all'utilizzo di sensori avanzati e software integrati (Baldazzini et al., 2021). Attraverso l'acquisizione di dati in tempo reale dai dispositivi connessi, le imprese possono ottenere una comprensione dettagliata dei loro processi operativi e del comportamento dei consumatori, migliorando di conseguenza l'efficienza e le proprie strategie (Húdik et al., 2019) . Inoltre l'IoT può facilitare il monitoraggio delle risorse e minimizzare gli sprechi, contribuendo a una gestione efficiente delle risorse.

Infine l'intelligenza artificiale (AI), può essere definita come l'applicazione di algoritmi e sistemi di apprendimento automatico che permettono alle macchine di eseguire compiti che richiedono capacità umane (Bharadiya et al., 2023). L'utilizzo dell'intelligenza artificiale non è un qualcosa di nuovo all'interno delle imprese, tuttavia, recentemente sta diventando sempre più popolare l'intelligenza artificiale generativa che permette di creare contenuti come immagini, testo, idee e audio. Alcune conseguenze (Kanbach et al., 2023) di questa nuova tipologia di intelligenza artificiale saranno altamente innovative e dirompenti, in particolare sarà possibile erogare un'assistenza continua ai clienti mediante utilizzo di *chatbot*, ma soprattutto potendo elaborare testi scritti mediante appositi *prompt* si potranno automatizzare i processi creativi, aumentando l'efficienza e spostando il ruolo delle persone da creatori a supervisor del contenuto generato (Bharadiya et al., 2023).

Tabella 3.1: Principali vantaggi e opportunità della transizione digitale per le imprese familiari

Accelerazione dei processi di innovazione
Miglioramento della connettività e facilitazione nella diffusione delle informazioni
Ottimizzazione dell'approvvigionamento
Riduzione asimmetrie informative
Riduzione dei costi
Maggiore efficienza
Possibilità di migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti

Fonte: Ns. elaborazione

3.2.3 Sfide e rischi della digitalizzazione nelle imprese familiari

Le imprese familiari, comprendendo le potenzialità della digitalizzazione, sono chiamate a promuovere una cultura aziendale che non solo accetti la digitalizzazione ma che sia anche entusiasta dell'utilizzo delle tecnologie digitali. Questo cambiamento culturale potrebbe essere un processo molto delicato per le imprese familiari in quanto richiede un cambiamento nella leadership, essa deve spingere i dipendenti ad un atteggiamento collaborativo necessario per sfruttare al meglio le tecnologie digitali, e ancora una volta soggetti esterni alla famiglia possono rappresentare una risorsa importante per realizzare ciò (Basly & Hammouda, 2020). Affinché il coinvolgimento dei soggetti esterni abbia un effetto positivo nello sviluppo di un'adeguata cultura aziendale per la digitalizzazione, è necessario un certo grado di decentralizzazione dell'autorità (Dekker et al., 2015), e quindi le imprese familiari, caratterizzate da un'importante centralizzazione dell'autorità, devono anche andare incontro ad alcuni cambiamenti a livello di struttura organizzativa e gerarchia. Inoltre le imprese, devono anche gestire sapientemente gli enormi flussi di conoscenza che sono in grado di ricavare dall'utilizzo delle tecnologie digitali con conseguente necessità di sviluppare competenze adeguate per farlo.

Con l'avvento delle tecnologie digitali, si pone anche il problema della custodia delle informazioni acquisite tramite i mezzi digitali, da qui il tema della *cybersecurity*. I dati relativi ai clienti devono essere protetti e custoditi adeguatamente dalle imprese che devono prevedere sistemi adatti di protezione al fine di garantire la *privacy*. I clienti infatti non si fideranno a fornire informazioni ad un'impresa quando considerano i suoi sistemi di tutela della *privacy* inadeguati (Luo, 2022). Gli attacchi informatici possono avere gravi ripercussioni sull'impresa, quest'ultima se non è in grado di contrastarli efficacemente rischia di perdere dati preziosissimi sui clienti, ma soprattutto rischia danni reputazionali circa l'affidabilità.

Le imprese devono affrontare il problema dell'obsolescenza tecnologia, in virtù della rapidità dell'innovazione tecnologica odierna. Devono decidere ogni quanto aggiornare le tecnologie in uso, e questo rende evidente quanto il processo di digitalizzazione possa essere costoso per un'impresa che vuole rimanere al passo con il mercato. Essendoci eventuali difficoltà a reperire i fondi, potrebbe esserci la mancanza di un impegno a lungo termine che minerebbe la realizzazione del processo di digitalizzazione, che appunto richiede di essere sostenuto negli anni affinché possa avere effettivi ritorni positivi sull'organizzazione (Shein, 2023).

Tabella 3.2: Principali sfide e rischi della transizione digitale per le imprese familiari

Obsolescenza tecnologica
Cambiamenti a livello organizzativo e nella cultura aziendale
Sovraccarico informativo
Garantire un'adeguata custodia delle informazioni

Fonte: Ns. elaborazione

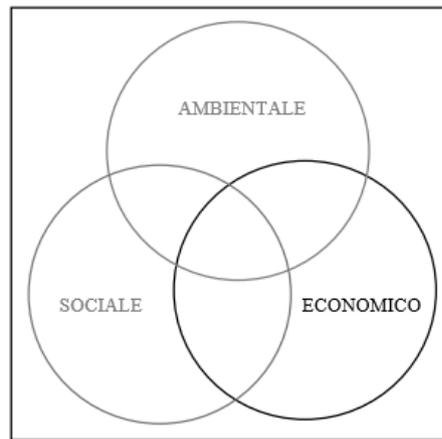
3.3 Sostenibilità nelle imprese familiari

3.3.1 Concetto di sostenibilità aziendale

Lo sviluppo sostenibile è definibile come “*lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*” (WCED, 1987, p.41), a partire da questa definizione formulata dalla Commissione Mondiale per l’Ambiente e lo Sviluppo nasce una maggiore considerazione del tema della sostenibilità e di una crescita economica rispettosa dell’ambiente (Chiucchi & Giuliani, 2023). L’attività umana sta avendo gravi ripercussioni sul nostro pianeta, che si concretizzano principalmente con il cambiamento climatico e questo richiede accorgimenti per ridurre l’impatto dell’uomo sull’ambiente. Tuttavia la visione che associa la sostenibilità immediatamente ed esclusivamente alle tematiche ambientali, nel mondo delle imprese, è riduttiva. La sostenibilità aziendale comprende più dimensioni, nello specifico esse sono tre: la dimensione ambientale, sociale ed economica, esse sono riunite sotto il concetto di *triple bottom line* (Elkington, 1997). Il concetto di *triple bottom line* permette di comprendere il carattere multidimensionale della sostenibilità aziendale, ma non dice nulla riguardo al come le diverse dimensioni si intersecano tra loro. Per comprendere come le tre dimensioni dovrebbero interagire tra loro, vengono in nostro soccorso i modelli di sostenibilità debole e forte che considerano l’effettiva relazione tra le tre dimensioni della sostenibilità e il come la sostenibilità potrebbe essere raggiunta (Chiucchi & Giuliani, 2023; Giddings et al., 2002).

Il modello di sostenibilità debole rappresenta le tre dimensioni in egual misura e le mostra interconnesse tra loro. Tuttavia un limite di questa rappresentazione è che le dimensioni sono considerate come entità separate e ciò può portare a non cogliere le loro interdipendenze più profonde, si potrebbe pensare alla possibilità di fare dei compromessi tra le diverse dimensioni che non sono viste come componenti di un unico sistema.

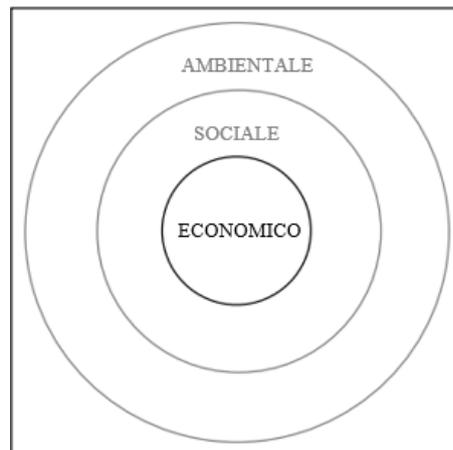
Figura 3.3: Modello di sostenibilità debole



Fonte: Giddings et al., 2002, p.189

Per quanto riguarda invece il modello di sostenibilità forte, esso ha un impostazione totalmente diversa. Le tre dimensioni della sostenibilità sono riunite in un unico sistema, in particolare si mostra come la dimensione economica, essendo un loro sottoinsieme, dipende dalla dimensione sociale e quella ambientale. Si evidenzia come l'attenzione per l'ambiente sia di primaria importanza per la sostenibilità e come essa rappresenti una condizione necessaria per raggiungere un'adeguata sostenibilità aziendale considerando anche le altre due dimensioni. A differenza del modello di sostenibilità debole, con questo modello si comprende come le singole dimensioni non possono essere concepite in maniera separata dalle altre.

Figura 3.4: Modello di sostenibilità forte



Fonte: Giddings et al., 2002, p.192

Se la finalità principale dell'impresa era quella della massimizzazione del valore economico a ogni costo, oggi invece la principale finalità diviene la massimizzazione del

valore condiviso⁴ che si realizza raggiungendo risultati positivi in termini ambientali, sociali ed economici attraverso lo svolgimento delle proprie attività (Caroli, 2021). L'impresa deve perseguire il profitto, ma contemporaneamente deve garantire anche gli equilibri sociali ed ambientali. La sostenibilità è divenuta una caratteristica necessaria affinché si possa fare impresa, le pratiche di un'impresa poste in essere per realizzare obiettivi sostenibili sociali ed ambientali accanto quelli economici vanno sotto il nome di *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Le caratteristiche tipiche dell'impresa familiare, come l'influenza familiare e la sua cultura, influenzano l'implementazione di pratiche sostenibili. Queste imprese sono saldamente radicate nel territorio e nella comunità dove si sono sviluppate, e spesso si caratterizzano per un forte senso di responsabilità verso il territorio e la società e di conseguenza sono spinte ad implementare misure sostenibili per tutelare la propria comunità di riferimento e preservare anche il buon nome della famiglia (Curado & Mota, 2021). La definizione di sviluppo economico formulata dalla WCED si adatta perfettamente alle imprese familiari che operano in un'ottica di lungo periodo, per esse è fondamentale garantire la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni, l'attività che svolgono è anche funzionale infatti a creare valore da trasmettere alle generazioni future con il passaggio generazionale. Quindi sono mosse dall'accrescere il proprio patrimonio socio-emozionale, si impegnano a costruire valore per tutti gli *stakeholders* instaurando con loro rapporti sempre più stretti e duraturi, soprattutto con quelli della propria comunità di riferimento. Spingono molto sul progresso sociale ed ambientale, specialmente nella comunità in cui operano nei confronti della quale si sentono in dovere di contribuire allo sviluppo.

È chiaro quindi come la CSR rappresenti un aspetto di importanza cruciale nelle imprese familiari che sposano appieno i principi della creazione valore condiviso.

I modelli di business tradizionali risultano essere inadeguati dinanzi la necessità di realizzare gli obiettivi di sostenibilità, Diviene pertanto necessario sviluppare nuovi modelli di business per la sostenibilità (Knudson, 2023). Per Schaltegger et al. (2016), un modello di business per la sostenibilità deve focalizzarsi su una *value proposition* da indirizzare a tutti gli *stakeholders* e ai i clienti e sulle modalità di creazione e distribuzione di valore, una parte del quale viene catturato anche dall'impresa stessa ottenendo vantaggi economici ma preservando o rinnovando, allo stesso tempo, le risorse naturali, sociali ed economiche. Per riconfigurare i modelli di business alla luce del coinvolgimento proattivo degli

⁴ Generare valore economico in modo da creare anche valore per la società. Si rimanda a Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG Boston, MA, USA.

stakeholders, di una visione sostenibile di lungo periodo e della triplice dimensione della sostenibilità è necessario un ripensamento delle strategie e delle attività che un'impresa svolge. Con adeguati modelli di business per la sostenibilità, le imprese sono capaci di raggiungere nuovi segmenti di mercato e rafforzano la loro presenza in quelli già serviti. Si spinge verso un'ottimizzazione delle operazioni della catena di fornitura al fine di ridurre impatti sociali e ambientali, ciò diviene un elemento cruciale circa la creazione e la distribuzione anche alla luce del benessere degli *stakeholders* coinvolti.

Le imprese nel processo di innovazione di un modello di business tradizionale verso un modello di business per la sostenibilità adottano diversi approcci (Schaltegger et al., 2016): difensivo, accomodante e proattivo. L'approccio difensivo si basa su lievi modifiche del modello di business esistente, tale approccio si potrebbe avere nel momento in cui un'impresa avverte la necessità di adeguarsi alle normative esistenti senza cercare di andare oltre i requisiti minimi. L'approccio accomodante vede invece le imprese considerare la sostenibilità un elemento importante del proprio modello di business e impegnarsi in miglioramenti dei processi interni che integrano la sostenibilità oltre il semplice adempimento normativo. Infine, l'approccio proattivo implica una riprogettazione fondamentale della logica di business dell'impresa per incorporare il valore sostenibile al suo nucleo.

3.3.2 Benefici e vantaggi della sostenibilità per le imprese familiari

Le imprese implementano pratiche sostenibili principalmente per due motivi: per motivi normativi, e quindi perché obbligati per legge o perché spronati dall'erogazione di incentivi, e per motivi che ruotano intorno la creazione di valore condiviso. L'impegno verso la sostenibilità non rappresenta solamente un costo per l'impresa, ma diversi sono i benefici che ne possono derivare, ed ecco quindi che si possono ottenere diversi vantaggi in termini di crescita e vantaggio competitivo (Arru & Ruggieri, 2016). I benefici che derivano dalla sostenibilità aziendale, richiedono un arco temporale ampio affinché possano manifestarsi, le pratiche implementate possono influenzare significativamente il valore complessivo dell'impresa in termini di relazioni con gli *stakeholders*, rapporti con i clienti e reputazione in generale che poi vanno ad influire sulla redditività dell'impresa (Beda & Bodo, 2006). È evidente quindi, come la CSR può essere impiegata dalle imprese anche come uno strumento strategico che permette di realizzare importanti obiettivi.

Soprattutto nell'approccio che seguono tipicamente le imprese familiari vi sono diversi aspetti positivi e vantaggiosi (KPMG, 2023). Riguardo la creazione di valore, sono soprattutto le imprese familiari a guardare alla sostenibilità come un mezzo per creare un vantaggio competitivo duraturo e non solo come un semplice rispetto di normative come fanno la maggior parte delle imprese.

Con la loro naturale propensione verso la sostenibilità, le imprese familiari sono in grado di realizzare una maggiore fidelizzazione dei clienti, i quali preferiscono sempre più interagire con aziende che mostrano una reale preoccupazione per il loro impatto sociale ed ecologico. Questi clienti tendono a rimanere fedeli a imprese che evidenziano un solido impegno verso il benessere delle persone, la protezione dell'ambiente e la sostenibilità duratura delle loro operazioni, ne conseguono diversi vantaggi finanziari dovuti all'instaurazione di rapporti duraturi.

Le imprese familiari, operando in maniera sostenibile, sono in grado di ridurre i costi tramite l'utilizzo di materie meno inquinanti, riutilizzo di risorse riciclate, riconfigurazione del processo produttivo di prodotti in modo tale che richiedano meno risorse, e anche tramite la prevenzione di eventuali multe dovute alle violazioni della regolamentazione ambientale.

Si è in grado di realizzare una significativa mitigazione dei rischi, si sviluppa una spiccata capacità di gestione del rischio, che diventa fondamentale in un panorama economico sempre più incerto e volubile.

Viene reso possibile un maggiore accesso a capitali di rischio e fonti di finanziamento, questo in grandi linee per lo stesso principio che porta alla fidelizzazione dei clienti attenti ai temi della sostenibilità. Sostanzialmente il *modus operandi* sostenibile delle imprese familiari potrebbe rendere banche e investitori più propensi ad investire nell'impresa.

Inoltre si realizza anche un miglioramento del capitale umano, accentuato nelle imprese familiari che sono in grado di raggiungere prima delle altre imprese obiettivi sostenibili, questo soprattutto grazie alla conoscenza che viene trasmessa da generazione in generazione e della quale ne beneficiano quindi anche le risorse umane.

Relativamente al legame positivo che vi è tra CSR e reputazione dell'impresa, è necessario sottolineare l'importanza che assume la comunicazione aziendale. La comunicazione legata alla sostenibilità differisce dalla comunicazione commerciale tradizionale che mira a stimolare transazioni economiche attraverso la persuasione. La comunicazione della sostenibilità si concentra principalmente sull'informazione (Rossi, 2017). Con tale comunicazione l'impresa deve essere in grado di comunicare adeguatamente il proprio approccio sostenibile, in modo che sia comprensibile, a tutti i suoi *stakeholders*. Una comunicazione della sostenibilità inadeguata potrebbe impedire di massimizzare o addirittura precludere il miglioramento della reputazione che ne potrebbe derivare. Inoltre i contenuti che vengono comunicati devono avere dei fondamenti oggettivi, devono essere chiari e autentici, e non devono essere assolutamente comunicate cose non vere, altrimenti

si sfocerebbe nel *greenwashing*⁵ e le eventuali conseguenze sarebbero totalmente opposte a quelle del miglioramento della reputazione, ma anzi si andrebbe a minare il rapporto di fiducia con gli *stakeholders*.

In generale, quindi, i benefici che derivano dalla CSR possono essere classificati in due categorie: benefici interni e benefici esterni (Arru & Ruggieri, 2016). Nei benefici interni, sono riuniti tutti quegli effetti positivi che riguardano le risorse umane come il miglioramento del morale, della motivazione, maggiore attrattività dell'impresa nei confronti di talenti, riduzione del tasso di turnover, ma sono compresi anche altri benefici come un più sapiente sfruttamento delle risorse con conseguente risparmio di danaro. Per quanto riguarda i benefici esterni, alcuni esempi sono il miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'azienda e il miglioramento dei rapporti con i diversi soggetti esterni che caratterizzano l'ambiente nel quale l'impresa opera.

3.4 Digitalizzazione e sostenibilità: sinergie e intersezioni

Le tecnologie digitali che un'impresa decide di utilizzare nello svolgimento della propria attività, possono avere impatti importanti e facilitare il raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile (Del Rio et al., 2021). Il processo di digitalizzazione porta cambiamenti considerevoli che possono influenzare significativamente la sostenibilità dell'impresa, esiste una relazione positiva tra digitalizzazione ed utilizzo efficiente delle risorse che contribuisce a combattere il cambiamento climatico (Gomez-Trujillo & Gonzalez-Perez, 2022). In sostanza, sembra che qualsiasi tipo di tecnologia digitale, che viene implementata da un'impresa, abbia un qualche effetto positivo sulla sostenibilità aziendale (Ardito, 2023). Le imprese che decidono di adottare un vasto assortimento di tecnologie digitali, possono sfruttare le sinergie che si vengono a creare tra loro e sviluppano conoscenze che spingono verso l'eco-innovazione⁶ (Montresor & Vezzani, 2022). Di conseguenza considerare la combinazione e l'incorporazione di molteplici tecnologie digitali, invece che soffermarsi solamente su qualcuna, potrebbe essere l'opzione migliore da perseguire proprio perché permette all'impresa di sfruttare più soddisfacentemente i vantaggi ambientali e sociali che ne derivano e di migliorare le proprie capacità di introdurre innovazioni sostenibili (Büchi et al., 2020). L'impresa dunque dovrebbe diversificare investendo in un certo numero di tecnologie digitali affinché possa essere sfruttato adeguatamente il loro potenziale.

⁵ Comportamento secondo il quale si comunica di seguire comportamenti ed implementare pratiche sostenibili quando ciò non corrisponde al vero. Tali informazioni possono ingannare i diversi soggetti con il quale l'impresa si interfaccia nello svolgimento della sua attività (Delmas & Burbano, 2011).

⁶ Innovazione fondata sullo sviluppo e applicazione di processi e pratiche aziendali che promuovono la sostenibilità ambientale.

Soprattutto con l'avvento delle nuove tecnologie digitali⁷ diviene possibile per le imprese raggiungere notevoli livelli di efficienza ambientale riducendo il proprio impatto. I miglioramenti sono diversi e spaziano dallo sviluppo di nuovi prodotti fino all'ottimizzazione della gestione energetica e l'eliminazione di rifiuti di produzione (Montresor & Vezzani, 2022). Per Montresor & Vezzani (2022) l'intelligenza artificiale, al giorno d'oggi, rappresenta lo strumento digitale più importante per realizzare obiettivi di sviluppo sostenibile. Essa ad esempio, può essere implementata per captare ed elaborare dati che poi possono essere utilizzati per gestire la produzione in maniera più efficiente evitando sprechi di risorse. Quindi ci si aspetta che gli investimenti in AI permettano alle imprese di elaborare nuove possibilità per innovare i loro processi e modelli produttivi in maniera sostenibile.

Al centro dell'intersezione delle dimensioni *green* e *digital*, vi è l'utilizzo da parte delle imprese delle cosiddette *clean technologies*. Queste ultime comprendono tutte quelle tecnologie sviluppate con l'intento di ridurre l'impatto ambientale delle attività svolte dalle imprese, sono strumenti che trasformano le imprese in entità rispettose dell'ambiente (Mikulčić et al., 2022). Tali tecnologie non si limitano solamente a determinate aree aziendali, ma sembrano avere un approccio olistico verso la sostenibilità in generale. Ecco pertanto, che permettono di produrre energia pulita, ridurre le emissioni di CO₂, il recupero e il riutilizzo dei rifiuti e così via.

È questa quindi l'essenza delle *twin transitions*, le due transizioni *green* e *digital* si rafforzano a vicenda e possono essere portate avanti insieme, beneficiando delle loro strette relazioni. Infatti, come si è visto, l'utilizzo delle tecnologie digitali nel mondo aziendale, generando significativi miglioramenti ai livelli di sostenibilità delle imprese, evidenzia la stretta e positiva relazione che vi è tra il trend della digitalizzazione e quello della sostenibilità. Nonostante vi sia questa strettissima relazione tra questi due trend, spesso le imprese si sono focalizzate solamente su uno dei due, infatti è piuttosto recente il fenomeno che vede le imprese assumere consapevolezza delle possibili sinergie tra i due fenomeni (Lichtenthaler, 2021). Secondo Gupta et al. (2020), anche le imprese che sono consapevoli di tali sinergie, non sfruttano appieno il potenziale che potrebbe derivarne⁸. Le imprese quindi, dovrebbero implementare delle strategie che combinano alti livelli di digitalizzazione ad alti livelli di sostenibilità in modo da realizzare il potenziale non ancora sfruttato.

⁷ Si rimanda al paragrafo 3.2.2 "*Vantaggi ed opportunità della digitalizzazione per le imprese familiari*".

⁸ Ad esempio associando ad alti livelli di sostenibilità bassi livelli di digitalizzazione o viceversa.

Affinché la digitalizzazione possa spingere un'impresa ad essere più sostenibile, è necessario che la digitalizzazione stessa venga trattata in maniera responsabile. Negli ultimi anni infatti, si è cominciato a parlare sempre più di inquinamento digitale, diverse tecnologie digitali sono colpevoli di notevoli emissioni di CO2 e consumo di energia, inoltre molti dei dispositivi impiegati sono composti da materiali difficili da smaltire (De Tuoni, 2022). Pertanto, diviene necessario per le imprese estendere le pratiche di CSR anche alle tecnologie digitali. Da qui, il concetto di sostenibilità digitale che sostanzialmente sottolinea l'importanza dell'implementazione di tecnologie digitali che rispettano l'ambiente, al fine di realizzare l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale tramite il loro impiego (Epifani, 2020) nei processi aziendali.

La sostenibilità digitale è un tema relativamente poco discusso e compreso da parte delle imprese, alla base di ciò vi sono diversi motivi (Hodgson, 2015):

- Vi è innanzitutto una mancanza di consapevolezza. Semplicemente molti non sanno che le tecnologie digitali possono avere ripercussioni sull'ambiente, ma si suole considerare uno strumento digitale sostenibile a prescindere;
- È difficile tracciare le emissioni e l'effettivo impatto ambientale delle tecnologie digitali soprattutto perché mancano adeguati strumenti per misurarlo;
- In virtù della velocità del cambiamento tecnologico, eventuali dati raccolti, relativamente all'impatto di una tecnologia digitale, possono divenire inutili nel momento in cui la stessa è sostituita con una nuova.

CAPITOLO 4 – MULTIPLE CASE STUDY: LUCANO 1894, RUMMO, THUN, MISSONI

4.1 Metodologia

Per analizzare i fenomeni dell'internazionalizzazione e delle *twin transitions*, è stato utilizzato il metodo del *multiple case study*. Il metodo del *case study* è una strategia di ricerca che risulta essere particolarmente utile quando si desidera comprendere fenomeni complessi all'interno del loro contesto reale. Questo metodo consente di esaminare a fondo situazioni specifiche, mettendo in luce dinamiche che possono essere troppo complesse per essere catturate attraverso altre metodologie (Yin, 2009). Il *case study* è un'indagine empirica che esamina un fenomeno attuale all'interno del suo contesto reale, a seconda del numero dei casi analizzati è possibile operare una distinzione tra *single case study* e *multiple case study* (Yin, 2009). I *case study* prevedono la combinazione di diversi metodi per la raccolta dei dati e le prove possono essere di natura quantitativa, qualitativa o avere una duplice natura (Eisenhardt, 1989).

Eisenhardt (1989) ha descritto analiticamente il processo di creazione di nuova teoria a partire dal metodo del *case study* seguendo un approccio di tipo qualitativo induttivo. Innanzitutto è fondamentale individuare con chiarezza il fenomeno che si intende studiare al fine di focalizzare gli sforzi e per evitare di essere sopraffatti dai dati. Segue la selezione dei casi che non deve essere assolutamente casuale, si segue un campionamento teorico per il quale vengono selezionati casi che possono confermare o ampliare la teoria emergente. La raccolta dei dati deve avvenire utilizzando diversi metodi di raccolta che permettono la triangolazione dei dati che consente di migliorare la validità della creazione delle teorie. I dati raccolti devono poi essere analizzati e pertanto si procede allo studio dettagliato di ciascun caso, e successivamente ad un'analisi tra i casi. I concetti che si è in grado di trarre vanno poi confrontati con la letteratura esistente al fine di accrescere la validità e la generalizzabilità delle teorie che si sono definite. Il risultato finale di tale processo di creazione di teoria è dato dalla definizione di concetti, preposizioni o di un quadro concettuale.

Nel seguente lavoro, la selezione dei casi ha seguito diligentemente le indicazioni fornite da Eisenhardt (1989) a partire dalla numerosità dei casi. I casi selezionati sono quattro, un numero inferiore di casi avrebbe portato allo sviluppo di una teoria non sufficientemente complessa ed inoltre la base empirica sarebbe risultata poco convincente (Eisenhardt, 1989). Le imprese familiari selezionate sono: Lucano 1894, Rummo, THUN e Missoni. Sono tutte imprese italiane e hanno tutte una lunga tradizione, hanno raggiunto almeno la terza generazione che rende la componente familiare ormai consolidata appieno all'interno

dell'impresa. Inoltre le imprese operano in settori diversi, alcune hanno un amministratore delegato familiare altre no, non tutte hanno aperto il capitale e non tutte sono organizzate come società per azioni, tutte queste diversità aiutano a rafforzare la generalizzabilità delle conclusioni del lavoro.

I dati relativi alle imprese sono stati raccolti principalmente da report aziendali, articoli di giornali e riviste e da interviste che gli amministratori delegati e manager hanno rilasciato negli anni.

4.2 Lucano 1894

4.2.1 Storia dell'impresa

Figura 4.1



Fonte: Negri, s.d., <https://drinking.partesa.it/blog/spirits/storia-dell-amaro-lucano-e-della-sua-ricetta-segreta>

La Lucano 1894 è l'impresa produttrice del famosissimo Amaro Lucano, un liquore che nacque nel 1894 in Basilicata, a Pisticci, grazie all'ingegno di Pasquale Vena. L'Amaro Lucano è composto da più di 30 erbe officinali, alcol, zucchero ed acqua e la ricetta è ancora oggi segreta e custodita gelosamente dalla famiglia Vena.

Pasquale Vena ereditò una drogheria di famiglia e decise di rimanere in Italia a differenza dei fratelli che decisero di partire per l'America. Trasferitosi a Napoli per imparare l'arte dolciaria, inizia a lavorare pertanto nella famosa pasticceria Scaturchio, qui inizia a prendere confidenza con le erbe officinali, i cui infusi venivano utilizzati per fare le bagne dei dolci. Tornato a Pisticci, forte delle conoscenze acquisite nella città partenopea, apre il Bar Pasticceria Vena famoso soprattutto per la produzione di biscotti, che venivano anche ordinati dai Savoia tramite i loro emissari. Finalmente nel 1894, Pasquale Vena intento nel creare intrugli con le erbe officinali, come era solito fare nel retrobottega della sua pasticceria, arriva a creare un miscela dal gusto deciso ed equilibrato: l'Amaro Lucano. Anche tale prodotto viene apprezzato dalla casa reale dei Savoia, Pasquale Vena diviene fornitore ufficiale della casa reale e successivamente viene insignito del titolo di Cavaliere.

La popolarità dell’Amaro Lucano cresce quando Pasquale Vena decide di partecipare all’esposizione universale del 1906 a Milano (Colombo, 2023). Inizialmente, Pasquale voleva partecipare con il suo vermouth, ma il lungo viaggio in carrozza fino a Milano avrebbe compromesso il suo sapore. Così decise di partecipare all’esposizione universale con l’Amaro Lucano, con il quale riuscì a ricevere la medaglia di bronzo. Seguì una forte fase di crescita dell’impresa fino a quando con l’avvento del fascismo, date le aperte posizioni antifasciste di Pasquale Vena, l’Amaro Lucano venne boicottato e costretto al fallimento. Pasquale morì in povertà nel 1937. I figli di Pasquale, Leonardo e Giuseppe, ereditano l’impresa e la produzione dell’amaro riprese dopo la fine della seconda guerra mondiale. Nel dopoguerra si svolgevano prevalentemente vendite porta a porta, Giuseppe girava i paesi limitrofi per vendere l’amaro e non ritornava a Pisticci fin quando non aveva venduto tutte le bottiglie che aveva portato con sé. Negli anni ’60 la produzione si sposta dalla taverna della famiglia Vena allo stabilimento di Pisticci Scalo, dove si raggiunse la produzione di oltre 117.000 bottiglie di amaro l’anno (Negri, s.d.). La terza generazione della famiglia Vena è rappresentata dal figlio di Leonardo, Pasquale. L’impresa continuava a crescere in maniera esponenziale e con la terza generazione si intrapresero importanti investimenti in spot pubblicitari che portano l’Amaro Lucano a divenire uno dei liquori più venduti in Italia, in questo periodo si crea il famosissimo *claim* “Cosa vuoi di più dalla vita? Un Lucano!” che ancora oggi accompagna l’amaro. Si comincia a produrre altri prodotti minori che affiancano L’Amaro Lucano e si sottoscrivono accordi commerciali con la grande distribuzione organizzata. Oggi la Lucano 1894 è arrivata alla quarta generazione rappresentata da Leonardo, Francesco e Letizia, figli di Pasquale, che gestiscono l’impresa di famiglia con il padre. La famiglia Vena possiede tutte le quote dell’impresa, che è organizzata come società a responsabilità limitata. Francesco è l’amministratore delegato, mentre il presidente del consiglio di amministrazione è Luca Pancirolli che è un membro esterno alla famiglia (Lazzarotti et al., 2023). Diversi sono inoltre anche i manager esterni alla famiglia Vena che occupano posizioni apicali in azienda.

La Lucano 1894, nel 2016 ha aperto il suo primo *flagship*¹ store a Matera, successivamente nel 2019 inaugura il museo Essenza Lucano a Pisticci Scalo accanto lo stabilimento di produzione, all’interno del museo viene aperto il secondo *flagship store*, infine un terzo *flagship store* viene aperto a Bari nel 2022. Mentre attraverso la GDO viene commercializzato solo l’Amaro Lucano, nei *flagship store* i consumatori possono trovare anche prodotti esclusivi della linea Lucano.

¹ Store monomarca con caratteristiche che comunicano ai clienti la *brand identity*.

Nel 2022 il fatturato dell'impresa è di circa 25 milioni di euro, mentre i dipendenti sono 50 (Marvelli, 2022).

4.2.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità

Fin dalla sua nascita la Lucano 1894 si è contraddistinta per essere un'impresa portatrice di una pluralità di valori. Il principale, ovvero quello da cui tutto è iniziato è la famiglia che accompagnata dai principi di lavoro ed onestà², ha permesso all'impresa di intraprendere una crescita costante che continua tutt'oggi. La sostenibilità è stata ed è un tema sempre centrale nell'attività svolta a partire dallo strettissimo legame che lega l'impresa lucana alla sua comunità e territorio di appartenenza, nei confronti del quale non solo si riduce al minimo l'impatto ambientale ma si porta avanti anche un progetto di sviluppo della stessa (Lucano 1894 S.R.L., 2020a).

La sostenibilità per la Lucano 1894 non è solo una questione di rispetto ambientale, ma investe anche l'innovazione e la qualità dei prodotti. Il rapporto con gli *stakeholders* deve essere costruito sui valori di fiducia ed onestà, a tal proposito l'impresa opera in maniera trasparente e rispettando un certa etica professionale. Le persone sono centrali, sono considerate la risorsa più preziosa e pertanto si fa in modo che ad esse vengano messe a disposizione le migliori opportunità di crescita professionale ed etica. Inoltre vi è l'assoluto rispetto per le diversità, questo oltre a garantire un ambiente di lavoro equo e privo di discriminazioni rafforza anche la cultura aziendale di responsabilità ed onestà che è essenziale per il mantenimento della fiducia e della solidità dei rapporti aziendali (Lucano 1894 S.R.L., 2020a). I dipendenti divengono parte della famiglia, sono consapevoli della centralità che rivestono nell'impresa, si viene a creare una famiglia allargata che permette all'impresa stessa di affrontare nuove sfide (ItalyPost, 2023). Quest'ultima implementa anche pratiche volte al benessere dei propri dipendenti, un esempio è la messa a disposizione di uno studio-fitness con poliambulatorio che sorge accanto gli uffici di Milano (Lazzarotti et al., 2023). La formazione continua e l'attenzione al benessere dei dipendenti sono viste non solo come investimenti nel capitale umano ma anche come pilastro fondamentale della sostenibilità aziendale.

Nel 2022 viene lanciato Lucano Amaro Zero, che rappresenta la variante analcolica del classico Amaro Lucano. L'utilizzo delle stesse erbe officinali conferisce lo stesso sapore dell'amaro classico, in questo modo si viene incontro alla crescente massa di consumatori attenta alla salute che vogliono evitare di bere alcol, in questo modo la Lucano 1894 potrebbe riuscire ad avvicinare al brand un numero maggiore di persone. Altra caratteristica particolare di tale prodotto è il *packaging*, la bottiglia e il tappo sono fatti di vetro e

² Principi che sono impressi anche sull'etichetta della bottiglia dell'Amaro Lucano.

alluminio completamente riciclati, mentre l'etichetta è composta da un mix di carta riciclata e scarti di agrumi provenienti dalla produzione, il tutto è prodotto con tecnologie a ridotto impatto ambientale. (Food Affairs, 2022).

Per far fronte all'enorme volume di produzione la Lucano 1894, utilizzando più di 30 erbe officinali diverse, si rifornisce da varie parti del mondo. Tuttavia, sempre nell'ottica di un processo di sviluppo del proprio territorio di appartenenza, nel 2017 la Lucano 1894 lancia in collaborazione con Coldiretti e ALSIA³ un progetto per sviluppare e potenziare una filiera di erbe officinali regionali coinvolgendo imprenditori agricoli lucani under 40. In questo modo sarà possibile realizzare bottiglie di Amaro Lucano prodotto con il 100% di erbe officinali lucane. Sarà possibile la tracciabilità completa delle erbe dal campo al consumatore, si sosterrà l'economia locale e si rafforzerà l'identità e l'autenticità del prodotto legandolo indissolubilmente al suo territorio di origine. (ANSA, 2017).

L'azienda intrattiene collaborazioni con enti educativi locali, tanto scuole quanto università. Interessante è lo sviluppo di un modulo di formazione specifico per un master in erboristeria che si concluderebbe con uno stage aziendale presso la Lucano 1894. Inoltre da tempo il museo Essenza Lucano, progettato riqualificando un'area dismessa dello stabilimento di produzione di Pisticci Scalo, è anche un luogo di attività didattiche che arriva a coinvolgere anche bambini della scuola dell'infanzia (Lazzarotti et al., 2023).

Tutte queste pratiche si inseriscono nel contesto più ampio del piano di sostenibilità di Lucano 1894 che è stato chiamato *Lucano Green*. Considerando che la sostenibilità è un asset sempre più importante per il consumatore e imprescindibile per le aziende, Lucano 1894 ha iniziato un percorso partendo da piccole azioni che impattano il *day by day* dei propri collaboratori fino ad arrivare ad azioni strutturali importanti (Lucano 1894 S.R.L., 2023). Il piano di sostenibilità si articola su 3 pilastri:

- La produzione
- Le persone e gli uffici
- La comunità e il territorio

L'impegno verso la sostenibilità parte proprio dallo stabilimento di produzione, dove Lucano 1894 segue

con il massimo rigore procedure legate alla gestione dell'acqua e al corretto utilizzo delle fonti energetiche,

andando ad ottimizzare i consumi ed eliminando gli sprechi. Tra le pratiche implementate si hanno: installazione del fotovoltaico, che consentirà di ridurre del 50% i consumi di energia ed di azzerare completamente il fabbisogno energetico, oltre a permettere di

³ Agenzia Lucana di Sviluppo e di Innovazione in Agricoltura

eliminare l'uso del GPL all'interno della produzione; installazione luci 100% LED in tutta la superficie del *plant* (più sostenibili, economiche e prive di sostanze inquinanti) intervento che ha già abbassato del 23% i consumi di energia elettrica; costruzione di un pozzo per l'acqua a Pisticci, per potersi staccare completamente dalla linea pubblica in termini di fabbisogno idrico sfruttando una falda insistente nel sottosuolo; percorso volto all'ottenimento della certificazione ISO 14001, punto di riferimento normativo per le aziende che intendano dotarsi di un sistema di gestione ambientale.

Lucano 1894 ha a cuore il benessere delle persone e il futuro del pianeta. Per questo ha implementato piccole e grandi iniziative per rendere l'azienda e i propri dipendenti più responsabili e più *green*: incentivazione allo *smart working*, che consente di ridurre a 0 le emissioni per spostamenti, oltre ad aumentare produttività e motivazione dei dipendenti; lancio Lucano Amaro Zero Analcolico; eliminazione bottigliette in plastica negli uffici grazie all'installazione di depuratori di acqua e dotazione borracce brandizzate per tutti i dipendenti; 100% dei documenti in formato digitale; implementazione raccolta differenziata in tutti gli uffici e utilizzo di sola carta riciclata e certificata FSC per la stampa; progressiva conversione flotta auto in ibrida.

In termini di comunità e territorio, Lucano 1894, per quanto possibile cerca di “restituire” al proprio territorio, e all'Italia in generale, un po' di quello che in oltre 130 di storia ha ricevuto. Tra le iniziative si hanno: installazione di colonnine di ricarica per veicoli elettrici a Pisticci Scalo nel parcheggio dello stabilimento di produzione; a livello di finanza *green* sono stati approvati investimenti in società che rispettano determinati criteri ESG, caratterizzate da impatto ambientale positivo; selezione di partner e fornitori sostenibili (ad esempio è stata avviata una collaborazione con il Villaggio Portogreco di Scanzano Jonico, fiore all'occhiello per la sostenibilità nel turismo lucano); collaborazione con un'associazione del territorio, "Officine Officinali", per la fornitura degli oli essenziali indispensabili per il percorso olfattivo presente nel museo Essenza. I ragazzi dell'associazione, i detenuti della Casa Circondariale "Antonio Santoro" di Potenza, coltivano nel territorio lucano le erbe officinali ed estraggono gli oli essenziali nel carcere di Potenza; progetto di volontariato aziendale *green*, promuovendo giornate di *team building* con focus sulle tematiche *green* (giornate di pulizia spiagge o delle città e dei parchi); progetto di filiera di approvvigionamento 100% lucana basata su aziende agricole guidate da giovani e caratterizzata da sostenibilità della produzione che consentirà di lanciare il primo Amaro Lucano da filiera certificata 100% lucana.

Come ribadisce il codice etico aziendale (Lucano 1894 S.R.L., 2020a), la Lucano 1894 è nata dalla tradizione e cresciuta nell'innovazione. Tradizione ed innovazione si devono

fondere insieme. Un obiettivo fondamentale, con l'ingresso della quarta generazione in azienda, diviene digitalizzare l'impresa. Negli anni sono stati implementati progetti che hanno permesso di introdurre innovazioni tecnologiche nel processo industriale, sono stati raggiunti miglioramenti dal punto di vista logistico ed inoltre è stato possibile realizzare una formazione continua dei dipendenti mediante l'utilizzo di strumenti tecnologici (Lazzarotti et al., 2023). La stessa creazione del museo Essenza Lucano a Pisticci Scalo, fortemente voluto dall'amministratore delegato Francesco Vena, si inserisce in un percorso digitale dell'impresa. Il museo oltre ad essere uno spazio che conserva e valorizza l'eredità della storia dell'impresa Lucano 1894, offre ai visitatori anche un'esperienza interattiva, in varie parti del museo infatti è possibile, tramite l'utilizzo di *tool* tecnologici, interagire con ologrammi di figure chiave della storia dell'azienda, tra cui il fondatore e i componenti della terza e quarta generazione. Queste figure sono in grado di rispondere ad alcune domanda dei visitatori, offrendo una narrazione personale e coinvolgente che arricchisce la visita del museo, è possibile anche vedere filmati relativi alla storia ultracentenaria dell'impresa che possono essere attivati mediante sensori capacitivi (Guarnieri, 2024). Questo innovativo approccio al racconto museale amplifica il potere narrativo del museo, inoltre Francesco Vena ha anche espresso la volontà di estendere, nei prossimi anni, l'esperienza del museo Essenza Lucano anche nel metaverso (ItalyPost, 2022).

Altro elemento importante della strategia di digitalizzazione dell'impresa è il proprio *e-commerce*. Con la pandemia da COVID-19, la Lucano 1894 si è resa conto di come per i clienti è sempre più importante interfacciarsi con adeguati *e-shop* e più in generale con i canali digitali di un'impresa, per tale motivo è stata intrapresa una *partnership* con l'agenzia Tunnel Studios per la creazione di un proprio *e-commerce* (Mosciatti, 2020). L'*e-commerce* è stato progettato in modo che possa comunicare la *brand identity*, ed assume enorme importanza per Lucano 1894 perché, data la presenza in esso di tutte le etichette del brand, diviene anche un mezzo per mettere a conoscenza il consumatore di tutti i prodotti che non sono presenti a scaffale. Di fatto quindi diviene un mezzo per far conoscere l'azienda creando affetto nel consumatore.

L'importanza attribuita alle tecnologie digitali è dimostrata anche dalla *partnership* che Lucano 1894 ha intrapreso con *ShopFully*, un'azienda che aiuta i consumatori online ad acquistare nei negozi fisici intorno a loro. *ShopFully* è stato coinvolto per il lancio del prodotto Lucano Amaro Zero, mediante l'utilizzo di uno strumento chiamato *HI!* basato sull'intelligenza artificiale è stato possibile coinvolgere efficacemente i consumatori potenzialmente interessati al prodotto. I risultati ottenuti sono stati notevoli, il 21% degli utenti esposti alla comunicazione hanno acquistato il prodotto, ottenendo un incremento rispetto ai non esposti, inoltre il 94% degli acquirenti si è dichiarato disposto a riacquistare

il prodotto, ottenendo così anche risultati positivi in termini di fidelizzazione (ShopFully, 2023).

L'intreccio tra innovazione e tradizione si incontra anche nel campo della comunicazione. La Lucano 1894 deve parte della sua popolarità ai famosissimi spot degli anni '80, è stata un'impresa da sempre molto legata ai mezzi di comunicazione tradizionali, tuttavia negli anni l'impresa si è dovuta reinventare anche sotto questo punto di vista per far fronte alle nuove tendenze di mercato. L'investimento in comunicazione è rimasto negli anni pressoché lo stesso, tuttavia con l'avvento dei social, la Lucano 1894 ha dovuto considerare due importanti fattori, il primo è che sui social si perde più facilmente il seguito e il secondo è che vi sono più piattaforme sulle quali investire (Fenimprese Federazione Nazionale Imprese, 2021). Diviene sempre più importante curare il proprio sito, il proprio *e-commerce* e la propria pagina social. Su Facebook così come su Instagram, il target di riferimento che comprende i consumatori che rientrano nella fascia di età 25-60 anni è molto numeroso, per quanto riguarda Tik Tok anche se più vicino alla generazione Z, deve entrare nel ragionamento un questione relativa all'alcol che fa porre più cautela nel comunicare. A seconda della piattaforma la comunicazione cambia. Sui social sono state lanciate rubriche e avviate relazioni con *community* che creano interesse e risponde all'esigenza di conquistare una fetta di pubblico poco più giovane rispetto al target tradizionale. Si cerca sui social di abituare, prendendo le dovute precauzione considerando che il prodotto è un alcolico, ad avere sinergie con il brand perché ciò significa guadagnarsi più avanti, quando si avrà l'età per bere, una nuova fetta di consumatori (Fenimprese Federazione Nazionale Imprese, 2021). Inoltre tra le diverse iniziative lanciate sui social media, vi è l'*US Bartender Competition*, un concorso che coinvolge i migliori *bartender* americani in una competizione dedicata alla creazione di cocktail a base di Amaro Lucano. Il vincitore viene scelto direttamente dai *followers* delle pagine social dell'impresa. Altra iniziativa è l'Amaro Lucano Remix, che coinvolge invece *bartender* italiani. La finale di quest'ultima competizione si svolge direttamente nel museo Essenza Lucano (Stabile, 2023).

4.2.3 Internazionalizzazione

Un'altra sfida di centrale importanza per l'impresa è l'internazionalizzazione. Se la prima generazione è stata quella creatrice, la seconda quella imprenditoriale in senso stretto e la terza quella che ha portato alla notorietà nazionale, la quarta generazione è quella che deve determinare la definitiva consacrazione a livello internazionale dell'Amaro Lucano. La volontà dell'impresa è quella di aumentare la porzione di fatturato proveniente dall'*export* dell'Amaro Lucano, che ad oggi risulta essere circa il 15% (Ierace, 2021). Le difficoltà relative all'esportazione derivano principalmente dal fatto che un prodotto come l'amaro è

relativamente poco conosciuto nei mercati esteri, nei quali si devono affrontare culture del bere diverse. Leonardo Vena, fratello dell'amministratore delegato, è impegnato attivamente nel dialogo con gli importatori esteri che incontra in giro per il mondo, la famiglia impegnandosi personalmente nelle relazioni commerciali estere trasmette agli interlocutori un potente messaggio di affidabilità. Leonardo, consapevole delle differenze culturali deve svolgere una vera e propria attività di *education*, ancor prima di spiegare perché si deve preferire l'Amaro Lucano ad altri prodotti deve spiegare cosa è un amaro, così ad esempio in America va spiegata la differenza che c'è tra un amaro e un *bitter*, in Cina si deve creare un dialogo che si focalizzi su un discorso medicinale e quindi parlare di un infuso di erbe più che di amaro e così via (ItalyPost, 2023; Lazzarotti et al., 2023). Per rendere possibile una maggiore diffusione all'estero del prodotto, la Lucano 1894 ha spinto molto sulla promozione di Amaro Lucano come base per cocktail sfruttando così il trend della *mixology* molto diffuso all'estero, dove non vi è la cultura di vedere l'amaro come un dopopasto (Guarnieri, 2015). Nel momento in cui l'Amaro Lucano viene visto come base ideale per i cocktail, oltre a favorire la diffusione all'estero del prodotto, permette anche di avvicinarsi ad una fascia più giovane di consumatori proprio perché l'avere tanti modi di consumo, tanti modi di essere bevuto crea diverse occasioni che spingono a comprare il prodotto. Inoltre durante il periodo pandemico di *lockdown* è stata lanciata, sui profili social dell'impresa, anche una rubrica chiamata "Un Lucano con" che prevedeva incontri virtuali con *bartender* provenienti da tutto il mondo con i quali si approfondiva l'arte della miscelazione (Lucano 1894 S.R.L, 2020b). Sempre nel periodo pandemico, quasi in controtendenza, si è registrata una crescita all'estero dell'impresa, perché l'attività di *education* citata prima veniva fatta a distanza più spesso. L'avvicinarsi degli incontri virtuali ha consentito di parlare costantemente con gli importatori esteri, si è stabilito un rapporto molto forte con loro e nel momento in cui la fase di picco della pandemia si è arrestata c'è stata la possibilità di approvvigionarsi sulla base degli accordi sviluppati a distanza (ItalyPost, 2023).

Un ruolo importantissimo nell'internazionalizzazione dell'impresa è stato giocato dai moltissimi lucani che si sono stabiliti all'estero, soprattutto negli Stati Uniti, dove peraltro sono presenti diversi discendenti della stessa famiglia Vena. I tanti lucani, e più in generale tutti gli italiani espatriati all'estero divengono dei veri e propri ambasciatori dell'Amaro Lucano, portando con sé la cultura e le tradizioni della loro terra, si ritrovano e si sentono strettamente legati ai valori promossi dall'impresa lucana e ciò ha favorito una diffusione, soprattutto basata sul passaparola, del prodotto all'estero (Poggi, 2018).

L'Amaro Lucano oggi è presente in tutti e 5 i continenti soprattutto grazie alle esportazioni e le attività di *brand building* portante avanti negli ultimi anni. Il focus dell'impresa è

soprattutto sugli Stati Uniti, Cina e Germania, tra l'altro in quest'ultimo paese la cultura dell'amaro è molto forte. La presenza in questi mercati è in continua crescita e la Lucano 1894 spinge molto sulle collaborazioni con gli *influencer* dei paesi target e sull'organizzazione di *masterclass* per i diversi *bartender* esteri.

4.3 Rummo

4.3.1 Storia dell'impresa

Figura 4.2



Fonte: Mattioli, 2024, <https://madeinitaly-community.com/blog/food-beverage/pasta-rummo-il-made-in-italy-che-non-ama-la-fretta/>

La Rummo è un'impresa familiare che affonda le sue radici nel lontano 1846, anno in cui fu fondata da Antonio Rummo a Benevento. Tutto cominciò con lo svolgimento dell'attività di macinatura del grano e manifattura della pasta, Antonio con i suoi tre cavalli, Bruto, Baiardo e Bello, percorreva le terre del Sannio alla ricerca dei migliori grani duri che poi venivano portati, per la macinazione, al mulino di famiglia che sorgeva lungo il fiume Calore (Politano, 2015). Nel 1860, la famiglia Rummo ampliò la propria attività acquisendo un secondo mulino lungo il fiume Sabato, rafforzando così la propria presenza nel settore della molitura e della pasta. Nel 1935, l'attività fu trasferita a Via dei mulini, sempre a Benevento. Questa mossa non solo segnò un cambiamento logistico, ma rappresentò anche una trasformazione strutturale dell'impresa, che divenne una società per azioni. Tutto questo segnò una nuova fase dell'impresa che, con una struttura più formalizzata e con una maggiore capacità di rispondere alle esigenze di mercato, riuscì ad espandere ulteriormente il suo raggio di azione nel settore. Un'altra data da ricordare è il 1991, in quell'anno l'impresa aprì un nuovo stabilimento in contrada Ponte Valentino, che ancora oggi rappresenta la sede principale dell'azienda. Nello stesso periodo la Rummo, decise di abbandonare l'attività di molitura del grano e di dedicarsi esclusivamente alla produzione della pasta (Mancini, 2021). Negli anni, l'offerta dei tipi di pasta diviene sempre più vasta, si cominciano a produrre linee di pasta integrale e biologiche. Tuttavia nel 2015, la Rummo subisce un duro colpo. Nella notte tra il 14 e il 15 ottobre una pesante alluvione colpisce il Sannio, il fiume Calore esonda e distrugge completamente lo stabilimento in contrada Ponte Vecchio. La resilienza dell'impresa Sannita è forte e in circa 6 mesi, con il coinvolgimento

attivo della propria comunità e con un adeguato piano di risanamento, riesce a ritornare quasi ai livelli di produzione che hanno preceduto l'alluvione (Zanini, 2020).

Ciò che rende unica la pasta Rummo è il metodo di produzione "Lenta Lavorazione" che è stato ideato e brevettato dall'impresa (Carlo, 2011). Non è solamente un metodo di produzione, ma una vera e propria filosofia collegata al prendersi il tempo necessario per fare le cose bene, valorizzando così la qualità della pasta. Una volta selezionato il grano, segue la fase di impastatura. La semola e l'acqua vengono amalgamate in maniera lenta e delicata per far sì che l'impasto raggiunga l'equilibrio ideale tra elasticità e tenuta. Dopo la trafilatura segue infine la fase di essiccazione. La pasta a seconda del formato, viene fatta essiccare lentamente a temperature controllate. Tale metodo garantisce un'alta qualità della pasta che è in grado di rimanere sempre "al dente".

Ad oggi la crisi del 2015, è stata ampiamente superata e al 2022, la Rummo con una capacità produttiva di circa 120 mila tonnellate annue di pasta, impiega circa 160 dipendenti realizzando un fatturato di 170 milioni di euro (ANSA, 2024; Scorza, 2022). Il ruolo di amministratore delegato è ricoperto da Cosimo Rummo che rappresenta la quinta generazione, in azienda inoltre è presente anche suo figlio Antonio, sesta generazione. Per quanto concerne il capitale sociale, esso risulta essere completamente nelle mani della famiglia Rummo (Gambarini, 2021)

4.3.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità

L'approccio alla sostenibilità adottato da Rummo, non si configura come un'integrazione recente, ma come una componente strutturale della filosofia aziendale, la sostenibilità fa parte del DNA aziendale di Rummo ben prima che diventasse un imperativo globale. In un certo senso questo è stato inevitabile, La Rummo lavora a stretto contatto con la natura fin dal 1846, anno in cui l'attività dell'impresa ebbe inizio, quando le acque del fiume Sabato alimentavano il mulino di famiglia e inoltre il suo prodotto è strettamente legato alla salubrità e alla naturalezza degli ingredienti utilizzati che provengono dalla natura stessa. Già a partire dal quinquennio 1997-2002 la Rummo inizia ad investire ingenti risorse per l'acquisizione delle principali certificazioni di sostenibilità e per la modernizzazione delle strutture produttive al fine di minimizzare il loro impatto ambientale (Logistica Management, 2015). Sempre a partire dallo stesso periodo si dà inizio a collaborazioni con imprese esterne specializzate nello smaltimento dei rifiuti industriali, destinando i rifiuti organici al settore zootecnico e il resto dei rifiuti ad imprese specializzate nel riciclo dei materiali (Italia a Tavola, 2011). Continuando sulla stessa linea, Rummo nel 2009 installa

nel suo stabilimento un impianto di trigenerazione⁴ che ha permesso di ridurre del 30% le emissioni di CO₂ e ha permesso miglioramenti in termini di rendimento elettrico e termico coprendo circa l'80% del fabbisogno energetico richiesto dalle fasi di essiccazione e raffreddamento della pasta (Greci, 2011). Nel momento in cui introduce l'impianto di trigenerazione, l'impresa, è consapevole anche dei minor costi che dovrà sostenere per realizzare il prodotto finito per via dei minori consumi e ciò rende ancora più evidente come Rummo è stata precoce anche nel cogliere gli effetti benefici che la sostenibilità comporta anche sul piano economico (Italia a Tavola, 2011). Infine, l'implementazione dell'impianto dimostra quanto sia importante per Rummo l'adozione, nella propria attività, di sistemi tecnologicamente avanzati, sottolineando il ruolo fondamentale che le tecnologie "pulite" e all'avanguardia hanno nella riduzione della propria impronta ecologica. Sfortunatamente in seguito all'alluvione del 2015, l'impianto di trigenerazione venne completamente distrutto. L'anomala alluvione che colpì il Sannio può essere considerato uno dei tanti eventi estremi frutto del cambiamento climatico, tutto questo rende evidente quanto sia importante impegnarsi sempre di più nel preservare l'ambiente naturale. La Rummo non subì passivamente l'evento dell'alluvione, e ristabilita in pochi mesi parte della capacità produttiva, decise successivamente di realizzare investimenti in tecnologie per ridurre ancora una volta l'impatto ambientale riqualificando i propri impianti, decise quindi di iniziare una collaborazione con due imprese S4E System ed ICI caldaie (Bottaccini, 2021). Nel processo avviato si è partiti da una diagnosi energetica finalizzata ad identificare le esigenze in termini di energia, da qui poi è stato elaborato un piano energetico stabilendo obiettivi e pianificazione delle operazioni, infine è avvenuta la realizzazione degli interventi, a completare il tutto c'è stato un sistema di monitoraggio che ha permesso di rilevare i dati dell'efficienza raggiunta. L'attività di riammodernamento ha interessato vari aspetti dell'impianto di Rummo, il focus principale è stata la centrale termica ma si è passati poi anche alla centrale frigorifera, centrale aria compressa e all'intero sistema generale di monitoraggio energetico di queste centrali. La sostituzione degli impianti preesistenti con impianti tecnologicamente avanzati ha permesso a Rummo di raggiungere contemporaneamente una riduzione del proprio impatto ambientale e un abbassamento dei costi da sostenere nello svolgimento della propria attività. Nello specifico il risparmio economico totale permette a Rummo di risparmiare circa 154 mila euro all'anno e di ridurre le emissioni di CO₂ di circa 800 tonnellate all'anno (Bottaccini, 2021). Altri investimenti significativi sono invece realizzati per l'implementazione di pannelli fotovoltaici al fine di ridurre l'utilizzo di fonti fossili nel processo di produzione (Il Mattino, 2023).

⁴ Sistema che produce simultaneamente energia elettrica, termica e frigorifera partendo una singola fonte di energia.

Anche nel caso di Rummo, così come visto in Lucano 1894, vi sono iniziative che riguardano la filiera produttiva. Attualmente Rummo utilizza il 100% di grano italiano solo per le linee biologiche, senza glutine e integrali, per le altre linee invece si utilizza circa l'80% di grano italiano e per la restante parte si utilizza grano Australiano o dell'Arizona (Scarci, 2020). Recentemente però, Rummo ha stretto un accordo con Coldiretti al fine di utilizzare in tutte le linee di pasta solo ed esclusivamente grano 100% italiano coltivato senza l'utilizzo di pesticidi, prediligendo il grano duro Sannita acquistandolo direttamente dagli agricoltori a prezzi garantiti (Mancuso, 2020). Questa iniziativa oltre ad aiutare l'economia locale e nazionale e ad essere una testimonianza del fortissimo legame che l'impresa ha con il Sannio, è anche una mossa strategica perché va sempre più di tendenza tra i consumatori optare per una pasta che sia al 100% italiana. (Scarci, 2020).

Nonostante il fortissimo impegno di Rummo in tema di sostenibilità, l'impresa risultava essere indietro, soprattutto rispetto agli altri player del settore, sul tema del *packaging*. Mentre molte altre aziende avevano già iniziato ad utilizzare materiali completamente riciclabili per i loro imballaggi, Rummo non aveva ancora introdotto soluzioni simili per le sue confezioni di pasta che dovevano quindi essere smaltite nell'indifferenziato. Nel 2021 però, Rummo finalmente introduce un *packaging completamente* riciclabile da smaltire nella carta, sopperendo così alle precedenti carenze su tale aspetto (Biagioli, 2021).

Tra le altre iniziative di responsabilità sociale bisogna menzionare i diversi programmi di *wellness* aziendale previsti per i propri dipendenti e la *partnership* con l'azienda Mutti per donare cibo al Banco Alimentare dell'Emilia Romagna e della Lombardia a sostegno delle persone che vivono in estrema povertà (ntr24, 2017). Nel periodo della Pasqua 2023 sono stati donati circa 20 tonnellate di pasta, mentre nello stesso periodo del 2024 la quantità donata è aumentata a 40 tonnellate (Drigo, 2024).

L'impianto di trigenerazione prima e la collaborazione con S4E System ed ICI caldaie poi, non sono gli unici esempi di come per Rummo siano di centrale importanza le soluzioni tecnologicamente avanzate, le quali invece vengono utilizzate in diverse aree dell'impresa a partire dagli strumenti che testano al tenuta di cottura della pasta (Giannullo, 2018).

Partendo dalla logistica, Rummo dispone di un magazzino tradizionale e di un magazzino totalmente automatizzato per lo stoccaggio dei prodotti finiti, questi magazzini vengono gestiti simultaneamente grazie all'utilizzo del software *StockSystemEvolution* che permette di gestire tutti i flussi logistici (Logistica Management, 2015). L'impianto di stoccaggio è gestito mediante l'utilizzo di un altro software chiamato *Storage Evolution 8.0* che semplifica tutte le operazioni di stoccaggio, trasporto e distribuzione del prodotto permettendo di ridurre gli errori umani e migliorando l'efficienza dei processi. Il software

risponde anche ad esigenze di tracciabilità permettendo all'operatore, tramite la consultazione di display *user friendly*, di verificare tutte le fasi che il prodotto ha attraversato in modo tale da sopperire ad eventuali criticità riscontrate nel processo (Cusinato s.r.l., 2020, 2023).

La Rummo utilizza anche una piattaforma chiamata *Board* che sostanzialmente è uno strumento di *business intelligence e performance management*. *Board* permette a Rummo di gestire l'analisi e la pianificazione dell'assortimento dei prodotti, dei costi e delle promozioni, offrendo funzionalità di simulazione e previsione che permettono di creare vari scenari di business a partire da dati storicizzati. Questo approccio permette a Rummo di adattarsi dinamicamente alle fluttuazione del mercato e alle tendenze di consumo, ottimizzando le strategie aziendali con rapidità. La piattaforma fornisce strumenti avanzati per la produzione di report dettagliati e analisi approfondite, offrendo al management una visione chiara e comprensibile delle performance finanziare e operative dell'azienda (Board, s.d.).

Infine per quanto riguarda i social network, Rummo risulta essere uno dei brand con maggior seguito per quanto riguarda il segmento pasta. Per scelta strategica l'impresa non si è mai legata ad un testimonial o chef famosi, cercando di avere un approccio autonomo ed indipendente (Assolombarda TV, 2024). Sui propri canali social Rummo promuove il proprio prodotto pubblicando principalmente delle ricette e tramite collaborazioni come quella con Giallo Zafferano (Scorza, 2022). Nella storia della Rummo i social hanno giocato un ruolo importantissimo, non solo sul fronte delle strategie di comunicazione. Infatti quando l'alluvione del 2015 colpì il pastificio quasi spontaneamente nacque una campagna social di solidarietà nei confronti dell'impresa sannita, divenne virale l'*hashtag* "saveRummo" che spingeva ad acquistare pasta Rummo e pubblicare una sua foto, diversi furono anche i personaggi "vip" che si mobilitarono per mostrare sostegno al pastificio (ANSA, 2024).

4.3.3 Internazionalizzazione

L'*export* è di primaria importanza per Rummo, tant'è vero che la pasta Rummo viene distribuita in oltre 60 paesi e circa il 40% del fatturato dell'impresa è imputabile alle vendite sui mercati esteri (Assolombarda TV, 2024). Le vendite sui mercati esteri sono in continua crescita, i principali mercati sono la Francia, Svizzera, Regno unito e Stati Uniti. Negli Stati Uniti possiede un ufficio commerciale a New York e due magazzini, uno a New York ed uno a Dallas; inoltre un altro ufficio commerciale è presente a Lione. (Giannini, 2023). Per quanto riguarda i mercati asiatici, Rummo è molto forte in Giappone e in Corea del sud, tuttavia in Cina ha incontrato difficoltà imputabili allo sforzo economico richiesto ai consumatori cinesi per acquistare pasta italiana e alla cultura cinese della pasta che risulta

essere molto lontana da quella italiana. Altro contesto di mercato particolarmente arduo è quello turco, dove il costo delle importazioni risulta essere significativamente elevato. La Rummo si trova in questo caso ad affrontare la concorrenza dei produttori locali, che sono in grado di offrire prezzi anche di due o tre volte inferiori, sfruttando tra l'altro anche l'*appeal* dell'italianità attraverso strategie di *italian sounding* (Giannini, 2023).

Al fine di operare efficacemente nei mercati esteri, Rummo possiede anche diverse certificazioni internazionali tra le quali figurano la certificazione *Kosher*, la *Japanese Agricultural Standard* e la certificazione *National Organic Program* (Italia a Tavola, 2010).

Rummo è decisa ad investire con fermezza per aumentare le quote di mercato all'estero, soprattutto perché questo rappresenta la chiave del successo futuro in un settore maturo e altamente competitivo come quello della pasta. Cosimo Rummo, è consapevole che per realizzare gli obiettivi della sua impresa sui mercati internazionali è fondamentale il supporto di tecnologie avanzate che rispondono anche all'esigenza di aumentare le dimensioni dell'impresa, a sua volta fattore necessario per competere in un numero sempre maggiore di mercati esteri (Gambarini, 2021). Ad avere un ruolo importante nel processo di internazionalizzazione è soprattutto la sesta generazione con Antonio Rummo che ricopre il ruolo di *general manager international sales* (Tolace, 2022). Inoltre l'importanza di tale processo per l'impresa è testimoniata anche dall'ingresso, nel 2021, di Gaetano Mele nel consiglio di amministrazione, rappresentando così il primo membro esterno alla famiglia nella storia amministrativa dell'impresa sannita (Gambarini, 2021). Il suo ingresso è fondamentale per via dell'enorme esperienza in campo internazionale di cui Mele è portatore.

4.4 THUN

4.4.1 Storia dell'impresa

Figura 4.3



Fonte: Thun SpA, s.d., https://www.thun.com/it_it/thun-world/chi-siamo

La THUN è un'impresa familiare, popolare per l'oggettistica in ceramica, che opera nel settore *gift & home decor* (Lazzarotti et al., 2023). La storia di questa impresa inizia a Bolzano nel secondo dopoguerra, quando i conti Otmar e Lene Thun decidono di lasciare le loro professioni di giurista e architetto per dedicarsi alla loro passione: la lavorazione della ceramica. Correva l'anno 1950, quando i coniugi Thun, nelle cantine di Castel Klebenstein, a Bolzano, con l'aiuto di due assistenti, crearono le Officine Ceramiche Thun (Lonardi, 2015). Il primo prodotto fu il cosiddetto angelo di Bolzano. Lene era solita modellare l'argilla di sera nella stanza da letto dei suoi figli, Peter e Matteo, poiché considerava quel posto il più tranquillo della casa. Guardando gli occhi chiusi e le guance rotonde dei bambini che dormivano, Lene creò quell'angioletto che era destinato a diventare l'emblema dell'impresa (Tv2000it, 2013). L'attività dei Thun prospera, nel 1965 i dipendenti sono trentacinque e si decide di aprire una sede in via Castel Flavon a Bolzano. Nel 1978, fa l'ingresso in azienda la seconda generazione, a Peter, Figlio di Lene e Otmar, viene affidata la guida dell'azienda. Peter trasforma profondamente l'impresa, si passa da una piccola realtà artigianale ad una vera e propria realtà industriale. Nel 1992 l'impresa diviene società per azioni, viene inaugurata una nuova sede a Bolzano in Via Galvani e viene aperto un enorme *flagship store* chiamato *Thuniversum* (Lazzarotti et al., 2023). Segue poi la fase di avvio di una catena di *franchising*. Il 2013 è l'anno della terza generazione, Simon, figlio di Peter, fa il suo ingresso nell'impresa di famiglia. Nel 2017 la THUN si trasforma da produttore a *retailer*. Nel 2021, Simon Thun decide di far nascere

dalla THUN SpA il gruppo Lenet⁵ che finisce per inglobare i diversi brand che sono entrati a far parte del portfolio dell'impresa (Albamonte, 2021).

Tutte le azioni dell'impresa sono nelle mani della famiglia Thun, Simon possiede circa l'87% delle quote, il restante 13% è posseduto dal padre Peter, che nel frattempo non è più operativo nell'impresa non intervenendo più nelle decisioni strategiche.

L'attuale amministratore delegato è Francesco Pandolfi che è un membro esterno alla famiglia Thun (Ginestous, 2022). Il ruolo di amministratore delegato è stato spesso ricoperto da un soggetto esterno anche per mediare il passaggio del testimone da Peter a Simon, attraverso la mediazione della leadership tra i due.

L'impresa nel 2022 ha registrato un fatturato di circa 127 milioni di euro (Ginestous, 2022).

4.4.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità

Per la THUN, la sostenibilità rappresenta un imperativo strategico fondamentale, l'impresa è un esempio virtuoso nel campo della responsabilità sociale di impresa (CSR). A conferma di questo impegno, a partire dal 2022 l'impresa ha assunto la forma giuridica di società benefit (Lazzarotti et al., 2023). Nel 2015 viene istituita una specifica funzione aziendale ad hoc che va ad unire tutte le aree della CSR e che risponde al consiglio di amministrazione. I tre grandi pilastri della CSR di THUN sono tre: le persone, la comunità e l'ambiente (THUN SpA, 2018, 2023).

Le persone vengono messe al primo posto. THUN è da sempre impegnata nel garantire il benessere dei propri dipendenti, garantendo la valorizzazione delle loro competenze che poi permette anche di trasformare il loro capitale intellettuale in valore reale per l'impresa. L'impresa è giovane e principalmente al femminile, le donne rappresentano l'89% dei dipendenti e oltre il 70% dei dipendenti sono *millenials* (THUN SpA, 2018). A tutti i dipendenti viene garantito un percorso di crescita professionale attraverso l'erogazione di una formazione continua e attraverso una serie di iniziative. Tra quest'ultime vi è il progetto *Life Quality* che è incentrato sulla salute dei dipendenti, a servizio dei quali vi sono palestre aziendali dove possono seguire diversi corsi, vengono organizzati eventi sportivi e viene fatta educazione alimentare. Un altro progetto è la *smart week* che prevede di rendere il venerdì un giorno di estrema flessibilità "vietando" la possibilità di organizzare eventi e riunioni aziendali. Vengono organizzati diversi eventi di *team building* da un gruppo di dipendenti volontari che operano in un cosiddetto "*THUN team*". Inoltre vengono implementate anche modalità di lavoro in *smart working*, soluzioni che venivano adottate da THUN, in un'ottica di risparmio di risorse, ancor prima che la pandemia iniziasse

⁵ Nome che nasce dall'unione di "Lene", fondatrice dell'azienda, con la "T" di THUN. Allo stesso tempo è compresa la parola "net" che significa "rete" e che va a sottolineare l'inizio del nuovo capitolo che caratterizzerà l'impresa negli anni a venire.

(THUN SpA, 2018). Vengono poi svolte indagini tra i dipendenti per valutare l'impatto delle diverse iniziative.

Per quanto riguarda la comunità, essa viene considerata da THUN in senso ampio non limitandosi a considerare esclusivamente la comunità del proprio territorio di riferimento. Ne è un fulgido esempio la fondazione Lene Thun nata nel 2006. La fondazione promuove attività di terapia creativa organizzando laboratori di modellizzazione di ceramica, attivi perlopiù in reparti di oncologia pediatrica. L'attività della fondazione è svolta principalmente negli ospedali italiani, tuttavia negli ultimi anni l'attività è stata estesa anche all'estero, raggiungendo l'ospedale *Charité Universitätsmedizin* di Berlino (THUN SpA, 2023).

Infine in un'ottica ambientale il fine ultimo di THUN è quello di raggiungere la neutralità climatica della propria attività. Innanzitutto THUN pratica una selezione dei propri fornitori che devono rispettare determinati requisiti di sostenibilità ambientale sociale. La selezione rende possibile un processo virtuoso tra i fornitori che potrebbero decidere di adeguarsi agli standard di THUN avendo anche loro di conseguenza un impatto positivo. I materiali utilizzati da THUN sono completamente naturali e atossici, inoltre la cottura del decoro dell'oggettistica in ceramica viene fatta sotto lo smalto per evitare che vengano rilasciati materiali pesanti. Nella produzione delle collezioni più recenti è stato introdotto il bamboo perché in grado di crescere velocemente e in modo naturale, senza il bisogno di coltivazioni intensive. Si cerca di ridurre al minimo il consumo di materie prime come acqua ed energia. Nel primo caso viene recuperata quanta più acqua piovana possibile con l'utilizzo di apposite vasche, mentre nel secondo caso l'energia viene prodotta esclusivamente da fonti rinnovabili che permettono di ridurre di 1953 tonnellate le emissioni di CO2 annuali (THUN SpA, 2018).

Riguardo ai rifiuti, sono raccolti in modo differenziato e i dipendenti degli uffici e dei negozi vengono sensibilizzati sulle giuste pratiche di smaltimento. Negli uffici si utilizza carta riciclata, la quale è progressivamente ridotta grazie alla digitalizzazione dei processi.

La digitalizzazione di THUN ha subito un'accelerazione con l'ingresso in azienda della terza generazione rappresentata da Simon Thun. La digitalizzazione è una sfida che viene affrontata al meglio dai *millennials*, i quali peraltro costituiscono la maggior parte della popolazione aziendale.

Simon Thun ha deciso di puntare con determinazione sulla digitalizzazione nel momento in cui decide di formare il gruppo Lenet, più nello specifico quando decide di acquistare il 100% di *ConnectHub*, impresa italiana impegnata nel supportare la trasformazione digitale delle imprese, finendo poi per offrire le sue soluzioni digitali a tutto il gruppo, THUN

compresa (Ginestous, 2020). Già nel 2017 THUN inizia ad utilizzare tecnologie digitali avanzate come la realtà aumentata (AR), in questo caso per generare *engagement* nei confronti dei giovani permettendo loro di interagire in modo virtuale con un orsacchiotto THUN (Casali, 2018). Oggi la digitalizzazione di THUN è legata strettamente ad una strategia omnicanale, della quale THUN considera tre grandi pilastri: i dati, la comunicazione e il prodotto che deve essere disponibile nel momento in cui il cliente vuole acquistarlo (Capoferro, 2019a). L'acquisizione e l'elaborazione dei dati sui clienti è di centrale importanza, utilizzare i dati significa poter riconoscere il cliente in ogni *touchpoint* e poter personalizzare così la sua esperienza. *ConnectHub* fornisce a THUN strumenti di *business intelligence* che permettono di segmentare e analizzare i dati acquisiti sui clienti permettendo così di definire le azioni necessarie per offrire un'esperienza d'acquisto personalizzata attraverso tutti i *touchpoint*, sia fisici che digitali (Capoferro, 2019b). Il centro logistico è molto avanzato, vengono combinate logistica, soluzioni digitali e consulenza strategica in modo tale da facilitare la digitalizzazione dell'impresa (THUN SpA, 2018). Alcuni elementi dell'ottimizzazione logistica praticata sono i seguenti: uso di dispositivi portatili ergonomici per ricevere la merce più facilmente; monitoraggio del grado di riempimento dei colli in spedizione in modo tale da ridurre le parti vuote, permettendo di ridurre l'utilizzo di cartone in eccesso; monitoraggio costante degli ordini per ottimizzare i tempi e ridurre i costi di funzionamento del magazzino (THUN SpA, 2018).

ConnectHub ha fornito anche supporto nella costruzione del proprio *e-commerce*, che pesa il 10% del fatturato, progettato in modo tale da avere un *user experience* coinvolgente e di facile fruizione (Casali, 2021). Sito THUN che inoltre è supportato da un'ottimizzazione SEO⁶ (Evolution People, 2023).

Sempre in un'ottica omnicanale, THUN ha implementato una strategia di *drive to store* che consiste nello sfruttare il digitale per attirare più clienti nei suoi negozi fisici. Per prima cosa si esegue una normalizzazione dei dati in modo tale che tutte le informazioni online relative ai propri punti vendita siano sempre aggiornate. Successivamente si promuovono attivamente, tramite i canali digitali, eventi e offerte disponibili nei diversi *store*. Infine si esegue un continuo monitoraggio e ottimizzazione della presenza online in modo tale che i negozi THUN siano sempre facilmente rintracciabili (Mark Up, 2021).

⁶ Insieme di strategie e tecniche utilizzate per aumentare la visibilità di un sito web nei risultati dei motori di ricerca al fine di attrarre più utenti.

4.4.3 Internazionalizzazione

La creazione del gruppo Lenet oltre a rispondere ad obiettivi di digitalizzazione è funzionale anche ad aumentare il grado di internazionalizzazione della THUN. L'obiettivo è quello di espandere la presenza dell'impresa sui mercati esteri, che contribuiscono per il 10% al fatturato dell'impresa (Panbianco news, 2022). Nonostante i diversi negozi monomarca sparsi per l'Italia, Simon Thun è consapevole che per operare nei mercati esteri è necessario adottare diversi approcci a seconda delle caratteristiche di uno specifico mercato e pertanto vi è la necessità di fare investimenti in maniera più occultata (Lazzarotti et al., 2023). In Europa, la THUN ha stabilito la sua presenza in diversi mercati, i principali sono: Francia, Regno Unito, Spagna, Portogallo, Germania, Austria e Svizzera. In questi mercati l'impresa ha sapientemente stretto alleanze strategiche con partner locali e ha promosso l'apertura di negozi in *franchising* (Lazzarotti et al., 2023).

Altro polo importante è il mercato asiatico, e in particolare quello cinese, dove la THUN possiede una filiale che supporta le attività di *sourcing*. Sul mercato cinese il digitale gioca un ruolo cruciale, THUN attraverso una *partnership* con il colosso *Alibaba*, per raggiungere la vasta base di consumatori cinesi, è riuscita ad aprire un proprio *store* virtuale sulla piattaforma *e-commerce Tmall Global* (Camurati, 2018).

Infine, la THUN ha anche intrapreso collaborazioni con diversi marchi internazionali come *Warner Bros* e *Disney*, e ha esteso anche il suo raggio di azione entrando nel mercato dei gioielli tramite una collaborazione con la danese *Trollbeads* (ADC Group, 2020).

4.5 MISSONI

4.5.1 Storia dell'impresa

Figura 4.4



Fonte: Isca, 2016, <https://www.chicchissima.it/missoni/>

Ottavio Missoni, fondatore della casa di moda Missoni, nasce a Ragusa, in Croazia, nel 1921. Fin dalla giovane età dimostra un notevole talento nell'atletica leggera, disciplina a cui si dedica con passione e impegno. Con lo scoppio della seconda guerra mondiale, Ottavio parte per il fronte, ma viene fatto prigioniero in Africa dagli inglesi. Dopo 4 anni di prigionia, torna in Italia e si stabilisce a Trieste, ricomincia la carriera da atleta e nel 1948 partecipa, con la nazionale italiana di atletica leggera, alle olimpiadi di Londra (D'Acquisto, 2021). A Londra conosce Rosita Jelmini, la donna che in seguito sarebbe diventata sua moglie. Ottavio aveva avviato a Trieste, con un suo amico, un'attività di maglieria. Rosita, invece cominciò a lavorare nell'attività di famiglia che si occupava di tessuti da ricamo. Ottavio e Rosita si fidanzano nel 1951 e due anni più tardi, nel 1953, si sposano. Nello stesso anno, i due, continuando l'attività iniziata a Trieste da Ottavio, avviano un laboratorio di maglieria nel seminterrato della loro abitazione a Gallarate (Archivio Missoni, s.d.), nasce così il marchio Missoni. Nel 1958 ricevono un ordine dalla Rinascente e lanciano la loro prima collezione chiamata "*Milano symaphy*". Al 1966 invece risale la prima sfilata di Missoni tenutasi al teatro Gerolamo di Milano. Nel corso degli anni l'impresa ha continuato a crescere aprendo diversi *store* monomarca. Nel 2023 Missoni ha realizzato un fatturato di 126 milioni di euro (Carrubba, 2024).

Lo stile dei capi Missoni, al quale si suole far riferimento con il termine "*put-together*", si caratterizza per la sovrapposizione e combinazione di colori e fantasie diverse contraddistinte dall'iconico motivo a *zig zag* (Jupiter, 2020).

Ottavio e Rosita ebbero tre figli: Vittorio, Angela e Luca, essi rappresentano la seconda generazione. Angela in particolare diviene una figura chiave nell'azienda di famiglia

ricoprendo il ruolo di direttrice creativa che lascia dopo 24 anni nel 2021, decidendo di dedicarsi esclusivamente al ruolo di presidente della società (D'Amelio, 2021). Oggi nell'impresa di famiglia si è arrivati alla terza generazione costituita dai nipoti di Ottavio e Rosita. L'amministratore delegato dell'impresa è Livio Proli, membro esterno alla famiglia. L'impresa è organizzata come società per azioni, nel 2018 il 41,2% delle azioni sono state acquistate dal Fondo Strategico Italiano, il restante 58,8 % è di proprietà della famiglia Missoni (Festa, 2018).

4.5.2 Approccio alla digitalizzazione e iniziative di sostenibilità

Missoni, nel suo codice etico, sottolinea l'importanza della sostenibilità, identificandola come elemento fondamentale per una crescita duratura ed equilibrata e afferma il suo impegno nell'implementazione di pratiche sostenibili e promozione di uno sviluppo sostenibile (Missoni SpA, 2022). Viene eseguito un monitoraggio continuo dei processi aziendali e viene fatta una costante ricerca di soluzioni industriali che minimizzino l'impatto ambientale. Missoni si impegna attivamente nel ridurre il consumo energetico e la produzione di rifiuti e a combattere gli sprechi riutilizzando filati e tessuti, inoltre si assicura che i suoi processi produttivi non producano sostanze tossiche. Per quanto riguarda l'approvvigionamento, Missoni combatte fermamente la deforestazione ed è molto attenta alle materie prime di origine animale, condannando qualsiasi maltrattamento animale e assicurandosi che queste non siano ottenute tramite tecniche violente e crudeli (Missoni SpA, 2022).

A livello di *supply chain* Missoni è stata da sempre un esempio di sostenibilità, producendo praticamente quasi tutto in Italia e affidandosi a fornitori italiani. Adottando tale modello di filiera corta è in grado di ridurre l'impatto ambientale garantendo standard elevati di qualità ed etica lavorativa (H3ROESPODCAST, 2023). Per quanto riguarda invece la produzione non italiana, nella scelta delle nazioni in cui produrre, è stata fatta una selezione accurata in modo che la decisione potesse portare effettivi benefici alle popolazioni locali. Così, alcuni capi vengono prodotti in Etiopia, Ghana o Perù, al fine di sostenere le comunità locali (Passeri, 2020).

La sostenibilità è stata anche al centro di diverse collaborazioni con altri brand. Tra le tante vi è la collaborazione con il brand *Save the Duck*, brand sostenibile e attento alla salvaguardia degli animali, per la produzione di piumini che oltre ad essere *eco-friendly*, in quanto prodotti con scarti di bottiglie di plastica e imbottiti con eco-piuma, sono anche *genderless* per la mancanza di qualsiasi concetto prefissato di genere (Passeri, 2020; Romoli, 2020; Schieppati, 2020). Un'altra collaborazione importante è stata quella con il brand *Acdc* esperto nella realizzazione di calzature sostenibili, che ha portato alla

realizzazione di una linea di sneakers *prodotte* con scarti di grano e di bottiglie di plastica (Caruccio, 2021).

Oggi è soprattutto la terza generazione a dare impulso all'approccio sostenibile dell'impresa, non a caso, Otavio Missoni, nipote dei fondatori, ricopre in azienda il ruolo di *chief sustainability officer* (H3ROESPODCAST, 2023).

Missoni ha anche intrapreso un importante percorso di digitalizzazione, soprattutto ponendo un focus sul cliente. L'impresa ha implementato la piattaforma *salesforce customer 360* al fine di realizzare un servizio omnicanale (HUB Style, 2022). La piattaforma unifica, in un unico sistema, i dati provenienti dai vari canali di interazione. Questo permette a Missoni di avere una visione completa di ogni cliente, migliorando la personalizzazione delle esperienze di acquisto lungo ogni *touchpoint*. Il tutto è completato con strumenti di *analytics* con i quali Missoni monitora attentamente il comportamento dei clienti sul proprio sito *e-commerce*. L'impresa è coadiuvata da Instilla che le fornisce strumenti di *programmatic advertising* e SEM⁷ (Varpi, 2022).

Per la logistica invece, Missoni implementa anche alcune tecnologie di intelligenza artificiale (AI) dalla piattaforma intelligente di *Board*. Quest'ultima con un'interfaccia intuitiva permette di pianificare l'inventario in maniera adeguata velocizzando e migliorando l'accuratezza dei processi, portando ad una riduzione del trasporto di scorte non necessarie che a sua volta porta ad una riduzione di emissioni di CO₂ (Technoretail, 2023).

4.5.3 Internazionalizzazione

Missoni ha sempre avuto un DNA internazionale, già dagli anni sessanta raggiunge la fama in diversi mercati europei, in particolare a Parigi. Negli anni settanta invece, diverse importanti riviste di moda internazionale cominciano a scrivere su Missoni, sempre negli stessi anni l'impresa inizia ad aprire diversi *store* sparsi per il mondo fino ad arrivare in America e in alcuni mercati asiatici come ad esempio quello giapponese (Runfola et al., 2018). Sui mercati esteri Missoni comunica i suoi valori, in particolare quelli dell'artigianalità e quelli della famiglia, l'immagine che si crea sui mercati esteri è uniforme, proprio perché l'impresa comunica i propri valori in maniera uguale su tutti i mercati.

L'attività sui mercati esteri viene svolta sia tramite canali diretti che indiretti, sono inclusi sia negozi di proprietà che *franchising* ma anche grandi magazzini multimarca. Importante è anche il *travel retail*, infatti Missoni ha diversi *store* in alcuni aeroporti internazionali (Runfola et al., 2018). Il carattere internazionale di Missoni si evince dalla sua quota di

⁷ Search Engine Marketing

export, che è circa dell'80%, rendendo quindi il mercato italiano relativamente poco importante (Casadei, 2017). L'ingresso del Fondo Strategico Italiano nel capitale sociale dell'impresa ha dato un impulso ad un'ulteriore espansione internazionale con un focus sul mercato cinese (Festa, 2018). All'impresa importa molto dell'accessibilità del marchio e pertanto ritiene che ad adeguati canali digitali bisogna affiancare e collegare *store* fisici che possano permettere di avere un contatto più diretto con il cliente (Runfola et al., 2018). Questo è stato proprio l'approccio che è stato seguito per entrare nel mercato cinese. Missoni entra nel mercato cinese nel 2021 aprendo un *flagship* a Shanghai, nello stesso momento viene aperto un proprio *store* virtuale su *Tmall* e viene fatto *engagement* sull'app cinese *WeChat*, diversi inoltre sono stati gli *influencers* locali coinvolti nella promozione dell'apertura del *flagship*, (Barger, 2021). Nel 2022, viene aperto un secondo *flagship* cinese. Un aspetto importante da considerare circa i due *flagship* riguarda i materiali impiegati per la loro realizzazione, infatti Missoni, per costruirli si è impegnata ad utilizzare materiali ecosostenibili (Cardo, 2022).

CAPITOLO 5 – DISCUSSIONE

5.1 Twin transitions nelle imprese familiari

L'analisi dei casi del capitolo precedente offre un quadro dettagliato di come le imprese familiari stiano affrontando e gestendo le *twin transitions*.

Partendo dal pilastro della sostenibilità, emerge, coerentemente con quanto constatato in letteratura, che per le imprese familiari è un *driver* di fondamentale importanza, le quattro imprese hanno da tempo intrapreso pratiche sostenibili che riescono ad esser viste anche come elementi strategici rendendo possibile una notevole riduzione dei costi e la crescita nel lungo periodo. Tra le imprese, THUN ha persino adottato la forma giuridica di società benefit e costituito una funzione aziendale che riunisce tutte le aree di CSR, rendendo di fatto la sostenibilità una componente strutturale del proprio business. Le altre imprese nonostante una forma giuridica di diversa natura, attribuiscono comunque la stessa importanza alla sostenibilità.

Vi è una forte attenzione da parte di tutte e quattro le imprese per le attività di filiera. La THUN ha deciso di eseguire una selezione stringente dei propri fornitori sulla base di standard di sostenibilità per spingerli a divenire sostenibili a loro volta; Missoni invece ha optato per una filiera corta, rifornendosi quasi esclusivamente da fornitori italiani, questo oltre a sostenere le piccole eccellenze nazionali permette una notevole riduzione dell'impatto ambientale; per quanto riguarda Lucano 1894 e Rummo entrambe, attualmente, si approvvigionano di materie prime prevalentemente da fornitori esteri. Tuttavia le due imprese hanno stretto accordi con la Coldiretti per realizzare una filiera di approvvigionamento che sia al 100% italiana. La Lucano 1894 in particolare punta a rendere la propria filiera di approvvigionamento 100% lucana focalizzandosi soprattutto su agricoltori giovani, puntando così a dare un impulso ad un settore di fondamentale importanza per la Basilicata e verso il quale sempre più giovani sembrano essere disinteressati. Anche Rummo nella sua iniziativa pone al centro il suo territorio di appartenenza, infatti il grano che verrà utilizzato per produrre la pasta sarà fornito prevalentemente da agricoltori del Sannio. Entrambe le imprese attraverso queste iniziative mirano a sostenere le economie locali e ridurre l'impatto ambientale. Altro elemento presente in tutte e quattro le imprese, è l'obiettivo di riduzione degli sprechi mediante il riutilizzo di scarti. Lucano 1894 con il suo Lucano Amaro Zero ha lanciato sul mercato un prodotto il cui *packaging* viene prodotto a partire dagli scarti di produzione. Missoni riutilizza filati e tessuti rimasti inutilizzati dalle produzioni precedenti ed inoltre ha stretto diverse *partnership* per la produzione di capi prodotti a partire da scarti di bottigliette di

plastica. Invece Rummo non riutilizza gli scarti ma destina parte di questi al settore zootecnico.

L'enorme importanza che la sostenibilità ricompre nelle imprese familiari sembra essere giustificato dal fortissimo legame che queste imprese hanno con il proprio territorio di appartenenza, le imprese cercano di restituire allo stesso e alla comunità ciò che hanno ottenuto nel corso degli anni. Tale comportamento, divenendo un elemento caratteristico del loro operare, finisce per estendersi andando oltre la sola dimensione locale.

Ovviamente la sostenibilità di queste imprese non si limita alla sola dimensione ambientale, ma comprende anche la dimensione sociale. Dall'analisi dei casi emerge il notevole impegno delle imprese anche in questa dimensione. Le imprese consapevoli dell'importanza del benessere dei propri dipendenti hanno cominciato a promuovere iniziative focalizzate sul benessere degli stessi, ad esempio Lucano 1894 e THUN hanno messo a disposizione dei dipendenti palestre e programmi di fitness ed anche Rummo ha implementato soluzioni di *wellness* aziendale. Non solo i dipendenti, ma le persone in generale sono al centro delle iniziative delle imprese. Così Lucano 1894 collabora con le scuole del territorio, THUN con la sua fondazione Lene Thun fornisce supporto ai bambini oncologici, Rummo sostiene con diversi aiuti le persone che vivono in estrema povertà e Missoni sostiene le comunità locali e le persone dei paesi in cui produce. La centralità delle persone nelle imprese familiari è dovuto alle caratteristiche di queste imprese, la cui gestione familiare finisce per creare un ambiente di lavoro che favorisce la cura e l'attenzione per i dipendenti che finiscono per diventare parte di una famiglia allargata.

Anche sul fronte del digitale le imprese familiari risultano essere molto avanti. Oltre alle diverse tecnologie avanzate che vengono utilizzate nella produzione, le imprese familiari risultano porre molta attenzione alla logistica. Diverse sono le soluzioni digitali che sono state implementate, queste hanno permesso alla Lucano 1894 di raggiungere notevoli miglioramenti nella fase logistica; Rummo oltre ad utilizzare un magazzino completamente automatizzato, utilizza anche soluzioni di *business intelligence* e software che permettono all'impresa di operare in maniera più efficiente; anche THUN utilizza soluzioni di *business intelligence* nella fase logistica, l'impresa risulta essere molto avanti nell'uso di tecnologie digitali in termini logistici soprattutto in virtù del fatto che controlla *ConnectHub*, un'impresa specializzata nella digitalizzazione delle imprese; Missoni invece per ottimizzare la logistica utilizza soluzioni di intelligenza artificiale.

Tutte e quattro le imprese sono particolarmente attive sui *social network* e sono consapevoli dell'importanza che ha la gestione dei dati dei propri clienti nel prendere decisioni strategiche. Questi due aspetti si inseriscono nel contesto più ampio di una strategia

omnicanales. Infatti, le imprese intraprendendo un percorso di digitalizzazione, sembrano comprendere le potenzialità offerte dallo sfruttamento di tutti i *touchpoint* con il cliente integrando soluzioni fisiche con soluzioni digitali. Partendo dall'*e-commerce*, Lucano 1894, THUN e Missoni hanno sviluppato un proprio *e-commerce*, curandolo nei minimi dettagli servendosi anche di *partnership* esterne. Il proprio *e-commerce* diviene elemento cruciale non solo perché da esso proviene una parte consistente del fatturato, che negli anni è destinata a crescere, ma anche perché rappresenta il proprio biglietto da visita per tutti i consumatori che visitano il sito web aziendale. In termini di strategia omnicanales, vi sono diversi esempi: l'esperienza digitale offerta da Lucano 1894 nel suo museo Essenza, le strategie *drive to store* di THUN e l'utilizzo di strumenti di *analytics* da parte di Missoni. Nonostante il notevole impegno delle imprese familiari nel digitale, non vi è ancora una decisa implementazione di soluzioni di intelligenza artificiale all'interno delle imprese. Solo Missoni utilizza internamente l'intelligenza artificiale, nel suo caso per l'ottimizzazione della logistica; tra le altre la Lucano 1894 sembra avvicinarsi a questo mondo tramite la *partnership* con *Shopfully*, impresa che utilizza l'intelligenza artificiale per la promozione dei prodotti, tuttavia non vi è un utilizzo di intelligenza artificiale nei processi interni.

Riguardo l'intersezione tra le dimensioni *green* e *digital*, dai casi analizzati emerge come essa si realizzi prevalentemente attraverso l'utilizzo delle *clean technologies*. Tra le imprese, Rummo si distingue come un esempio virtuoso in questo ambito. Tra le tecnologie implementate dall'impresa sannita figura l'impianto di trigenerazione che ha permesso all'impresa di abbattere le emissioni di CO₂ e di raggiungere l'ottimizzazione energetica. Anche dopo la distruzione dell'impianto, a causa dell'alluvione che nel 2015 colpì l'impresa, sono state implementate tecnologie avanzate per la riduzione delle emissioni, permettendo inoltre anche un notevole risparmio economico per via della riduzione degli sprechi. Anche le tecnologie utilizzate nell'ottimizzazione della logistica, hanno permesso alle imprese di ridurre notevolmente il proprio impatto ambientale, così ad esempio THUN riesce a ridurre l'utilizzo di cartone in eccesso grazie all'utilizzo di tecnologie in grado di verificare il riempimento dei colli in spedizione o ancora Missoni che riesce a pianificare ed ottimizzare le rotte seguite dai mezzi che movimentano le scorte del magazzino. Anche nelle "piccole" situazioni, l'intersezione tra sostenibilità e digitalizzazione è evidente, come ad esempio è possibile constatare dalla conversione del 100% dei documenti in formato digitale da parte di Lucano 1894 al fine di ridurre l'utilizzo di carta, dall'utilizzo dello *smart working* in THUN e Lucano 1894 e dall'utilizzo di pannelli fotovoltaici.

Un'altra importante considerazione che può essere fatta riguarda il ruolo giocato dalle nuove generazioni nelle imprese familiari. Le nuove generazioni sembrano dare un notevole impulso alle *twin transitions*, il loro obiettivo è quello di rendere l'impresa della propria famiglia più sostenibile e digitale. In Lucano 1894, ad esempio è stata la quarta generazione a volere fortemente la creazione di un museo digitalizzato dell'impresa, peraltro creato riqualificando un'area dismessa dello stabilimento di produzione. In THUN la terza generazione ha spinto per la creazione del gruppo Lenet che ha sancito la definitiva trasformazione digitale dell'impresa. Ancora, in Missoni la terza generazione risulta essere impegnata sul fronte della sostenibilità con Ottavio Missoni che ricopre il ruolo di *chief sustainability officer*.

Tabella 5.1: Risultati

Focalizzazione sull'attività di filiera <ul style="list-style-type: none"> • Selezione fornitori • Filiera corta
Forte attenzione per le presone <ul style="list-style-type: none"> • Benessere dei dipendenti • Supporto ai membri delle comunità in difficoltà
Comunicazione digitale <ul style="list-style-type: none"> • <i>E-commerce</i> • Ampia presenza sui <i>social network</i> • Strategia omnicanale
Ampio utilizzo di <i>clean technologies</i> <ul style="list-style-type: none"> • Logistica digitalizzata • Impianti produttivi a ridotta emissione di CO2 • Utilizzo di energia rinnovabile

Fonte: Ns. elaborazione

5.2 Impatto delle *twin transitions* sull'approccio alla dimensione internazionale

Le imprese familiari analizzate operano con successo sui mercati esteri, i quali contribuiscono alla formazione di una quota consistente di fatturato. Sui mercati esteri, le imprese seguono diverse strategie, Lucano 1894 utilizza sostanzialmente le esportazioni, mentre le altre hanno intrapreso investimenti diretti esteri aprendo filiali all'estero. Emerge con chiarezza che la presenza di un amministratore delegato esterno non è indispensabile per operare con successo sui mercati esteri. Lucano 1894 e Rummo hanno un amministratore delegato appartenente alla famiglia, mentre in Missoni e THUN l'amministratore è esterno alla famiglia. Ciò nonostante, tra le quattro imprese, THUN è quella con la minor percentuale di fatturato proveniente dai mercati esteri, mentre Missoni ha la percentuale di fatturato proveniente dall'estero più alta ma ciò principalmente è

dovuto al settore in cui opera e soprattutto al fatto che è nata proiettandosi sin dall'inizio sui mercati internazionali. Ciò che realmente conta nel dare alle imprese familiari un impulso ad internazionalizzarsi è, ancora una volta, la presenza attiva delle nuove generazioni della famiglia. Per le nuove generazioni l'internazionalizzazione diventa un imperativo strategico fondamentale per far prosperare la propria impresa nel lungo periodo. In Lucano 1894 è la quarta generazione che svolge le attività di *education* all'estero per abbattere gli ostacoli culturali verso il consumo del prodotto ed inoltre si impegna attivamente nell'incontrare gli importatori e stringere accordi con loro. Anche in Rummo l'*export* è completamente gestito dall'ultima generazione, la sesta, tant'è che Antonio Rummo ricopre il ruolo di *general manager international sale*. In THUN, la terza generazione con la creazione del gruppo Lenet oltre a realizzare la trasformazione digitale dell'impresa, contribuisce ad aumentare il grado di internazionalizzazione. Missoni invece, essendo l'unica impresa tra quelle analizzate che ha aperto il capitale, vede la forte influenza del Fondo Strategico Italiano nelle decisioni sul fronte internazionale.

Le *twin transitions* rivestono un importante ruolo anche nell'internazionalizzazione delle imprese familiari. Operare sui mercati esteri, nel momento in cui si ha effettivamente successo, significa fronteggiare una domanda maggiore rispetto alla sola domanda nazionale. Per tale motivo l'utilizzo di tecnologie avanzate da parte delle imprese familiari permette di ottimizzare i processi interni, consentendo loro di rispondere adeguatamente alla domanda aggiuntiva proveniente dai mercati esteri. Riguardo questo, fondamentale è la logistica, che come già visto è altamente digitalizzata in tutte e quattro le imprese.

Le tecnologie digitali permettono alle imprese di reperire facilmente informazioni dei mercati target e di conseguenza permettono di comprendere le barriere culturali che bisogna affrontare per avere successo sui mercati esteri. In tale contesto le tecnologie digitali vengono utilizzate soprattutto per la comunicazione, permettendo un notevole abbattimento dei costi. Attraverso campagne social Lucano 1894 ha riposizionato il suo prodotto sui mercati esteri promuovendo nuove modalità di consumo dello stesso, Missoni invece ha coinvolto i diversi *influencer* esteri per promuovere l'apertura dei propri negozi.

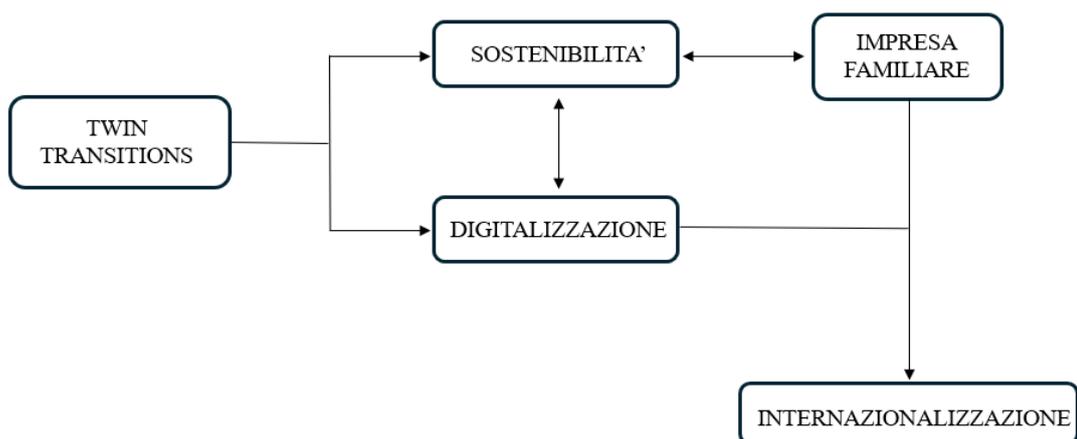
Un altro elemento che è emerso dell'analisi dei casi è l'interesse che le imprese familiari nutrono nei confronti dei mercati asiatici e in particolare nei confronti di quello cinese, che grazie alla sua vastissima popolazione e alla sua crescita economica diviene una destinazione chiave per espandere la propria presenza internazionale. Certamente non è scontato avere successo nel mercato cinese come possibile constatare dal caso Rummo, che affronta forti pressioni sul prezzo dei propri prodotti. Tuttavia ancora una volta le tecnologie digitali vengono in aiuto per ridurre i costi associati alla penetrazione del mercato rendendo

meno rischiosi i tentativi di acquisire quote di mercato, così ad esempio Missoni e THUN hanno aperto *store* virtuali sulla piattaforma cinese *Tmall*, adottando in questo modo una soluzione che risulta essere reversibile senza sostenere eccessivi costi.

Per quanto riguarda la sostenibilità, emerge che le imprese familiari tendono a proiettare tale dimensione anche sul piano internazionale. Essendo i principi di sostenibilità radicati in queste imprese, è inevitabile che finiscano per guidare anche l'attività svolta sui mercati esteri. Oltre al naturale processo che porta le imprese a "comportarsi" allo stesso modo nei mercati esteri, vi possono essere ovviamente anche altre motivazioni che spingono le imprese ad assumere un comportamento sostenibile all'estero come Rummo ad esempio che negli anni si è impegnata a conseguire diverse certificazioni internazionali che divengono requisiti essenziali per accedere ad alcuni mercati esteri. Missoni nel costruire i suoi negozi in Cina si è impegnata ad utilizzare solo materiali ecosostenibili ed inoltre ha selezionato in maniera oculata le nazioni in cui svolgere la parte di produzione non italiana al fine di supportare le comunità locali in difficoltà. THUN invece, ha esteso l'attività della propria fondazione anche all'estero, nei mercati in cui opera. Certamente un'ulteriore motivazione dietro queste scelte è la necessità di evitare potenziali danni reputazionali sul mercato nazionale, che potrebbero derivare da pratiche non sostenibili all'estero.

Quanto emerso circa l'interazione tra le *twin transitions* e l'internazionalizzazione può essere sinteticamente rappresentato dal seguente modello concettuale.

Figura 5.2: modello concettuale sull'interazione tra *twin transitions* e internazionalizzazione



Fonte: Ns. elaborazione

Il modello concettuale riprende i due pilastri delle *twin transitions*, sostenibilità e digitalizzazione, che sono collegati da una freccia bidirezionale che indica il loro stretto legame e le possibili sinergie creabili. Anche l'impresa familiare, a sua volta è collegata con una freccia bidirezionale alla sostenibilità, rappresentando un forte elemento

dell'attività economica svolta. La sostenibilità essendo fortemente integrata nelle operazioni dell'impresa familiare, a sua volta è proiettata anche nella dimensione internazionale. La digitalizzazione si collega infine all'internazionalizzazione come strumento di supporto che porta, tra le altre cose, a facilitare e ridurre i costi dell'intero processo di espansione internazionale.

5.3 Implicazioni manageriali

I manager delle imprese familiari sono chiamati a fare in modo che la sostenibilità rimanga un pilastro fondamentale della strategia aziendale. Non devono essere miopi nell'implementare pratiche sostenibili. Pertanto, non dovrebbero considerare la loro implementazione solo come un adempimento di obblighi normativi o etici, ma soprattutto come opportunità per migliorare l'efficienza operativa e ridurre i costi nel lungo termine. Questo approccio strategico richiede una continua revisione delle pratiche di approvvigionamento, della gestione della catena di fornitura, dell'ottimizzazione dell'uso delle risorse e così via. Riguardo la transizione digitale, i manager dovrebbero svolgere una continua attività di ricerca, al fine di permettere all'impresa di mantenere una certa competitività attraverso l'adozione di sempre nuove tecnologie che si rendono disponibili sul mercato. Alla luce di ciò i manager devono guidare sapientemente gli investimenti in soluzioni digitali e diffondere nell'impresa una cultura che non sia da ostacolo all'adozione delle stesse. In un mondo in cui la digitalizzazione avanza rapidamente si deve essere anche abili nel selezionare adeguate *clean technologies* che permettano allo stesso tempo di realizzare i diversi obiettivi sostenibili che l'impresa si è prefissata.

Altro aspetto da considerare è il passaggio generazionale. Data l'enorme importanza delle nuove generazioni sia in relazione alle *twin transitions* che all'internazionalizzazione, i manager sono chiamati a facilitare il processo di passaggio generazionale che deve essere realizzato senza intoppi e a gestire efficacemente il cambiamento culturale. I manager devono riconoscere e valorizzare i contributi della generazione entrante.

Infine, è necessario che i manager comprendano come le *twin transitions* impattano sull'internazionalizzazione dell'impresa, perseguendo di conseguenza pratiche che possono facilitare la penetrazione e l'espansione nei mercati esteri.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro, partendo da un'approfondita revisione della letteratura esistente e proseguendo con l'analisi dei casi Lucano 1894, Rummo, THUN e Missoni, ha seguito infine l'approccio di creazione di teoria definito da Eisenhardt (1989). Questo percorso ha permesso di definire un chiaro quadro concettuale sui fenomeni dell'internazionalizzazione e delle *twin transitions* nelle imprese familiari, coerentemente con gli obiettivi prefissati inizialmente.

Le imprese familiari, grazie al forte radicamento nel proprio territorio e alla centralità che attribuiscono alle persone, sono particolarmente attente sia alla sostenibilità ambientale che sociale. La sostenibilità diviene un elemento fondamentale che guida l'attività economica svolta. Inoltre, le imprese familiari risultano essere molto avanti anche sul piano digitale. Quest'ultimo aspetto è giustificato alla luce della stretta intersezione tra sostenibilità e digitalizzazione che emerge con il fenomeno delle *twin transitions* e che le imprese familiari sembrano aver colto al meglio. Pertanto la loro sostenibilità le spinge ad essere a loro volta fortemente digitalizzate, e da qui le *twin transitions* si manifestano tramite un ampio utilizzo di *clean technologies*, digitalizzazione della logistica, automazione dei processi e così via. Questi elementi fungono, tra le altre cose, come mezzo per creare un vantaggio competitivo duraturo.

Anche sul fronte internazionale, le imprese familiari risultano aver compreso al meglio le dinamiche che caratterizzano i mercati esteri, operando con successo al loro interno. Le *twin transitions* risultano avere un ruolo cruciale sostenendo l'espansione internazionale, e pertanto emerge una relazione positiva tra *twin transitions* e internazionalizzazione. I due pilastri delle *twin transitions* assumono ruoli differenti nel processo di internazionalizzazione. La digitalizzazione diviene uno strumento di supporto per raggiungere i mercati esteri, permettendo di fronteggiare domanda aggiuntiva, di abbattere costi e facilitare la penetrazione nei mercati. La sostenibilità, invece, viene proiettata naturalmente nella dimensione internazionale ed integrata nei comportamenti aziendali all'estero, permettendo all'impresa familiare di mantenere una certa coerenza e una buona reputazione. L'intero quadro concettuale si chiude sottolineando l'importanza del passaggio generazionale che caratterizza le imprese familiari. Esso garantisce l'ingresso in azienda delle nuove generazioni che sembrano favorire entrambi i processi, di internazionalizzazione e *twin transitions*, proprio perché crescendo in un contesto sempre più globale e digitale e avendo una maggiore sensibilità verso le tematiche ambientali e sociali, rappresentano spesso i catalizzatori del cambiamento all'interno della propria impresa.

BIBLIOGRAFIA

- ADC Group. (2020, luglio 24). *THUN crea il Gruppo strategico guidato dal Ceo Francesco Pandolfi, punta su internazionalizzazione e sviluppo omnicanale e si apre a M&A*. ADC Group. <https://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/industry/thun-crea-il-gruppo-strategico-e-si-apre-a-m-a.html>
- AIDAF. (2024, gennaio 30). XV Osservatorio AUB [PDF file]. https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Presentazione-AUB-30.01.2024_formato_16_9.pdf
- Albamonte, E. M. (2021, aprile 23). Nasce Lenet, l'evoluzione di Thun. *la Repubblica*. https://www.repubblica.it/economia/rapporti/impresa-italia/design/2021/04/23/news/nasce_lenet_l_evoluzione_di_thun-297662540/
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, *XXI*, 315–330.
- Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Technological innovation, sustainable green practices and SMEs sustainable performance in times of crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*, *24*(4), 1081–1105.
- Álvarez, H., Lajas, I., Larrañaga, A., Amozarrain, L., & Barandiaran, I. (2019). Augmented reality system to guide operators in the setup of die cutters. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *103*(1), 1543–1553.
- ANSA, A. (2017, luglio 11). *Amaro Lucano, in Basilicata una filiera per erbe officinali*. Agenzia ANSA. https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/mondo_agricolo/2017/07/11/amaro-lucano-in-basilicata-una-filiera-per-erbe-officinali_cca697af-f7c1-4a00-bc28-8084a5ab085c.html
- ANSA, A. (2024, gennaio 23). *Rummo, il pastificio salvo anche grazie ai social—Notizie—Ansa.it*. Agenzia ANSA. https://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2024/01/23/rummo-il-pastificio-salvo-anche-grazie-ai-social_a6671ae6-7a7d-4e66-af4d-40c8d6a3471c.html
- Archivio Missoni. (s.d.). *Biografia—Archivio Missoni*. Recuperato 28 gennaio 2024, da <https://www.archiviomissoni.org/biografia/>
- Ardito, L. (2023). The influence of firm digitalization on sustainable innovation performance and the moderating role of corporate sustainability practices: An empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*, *32*(8), 5252–5272.
- Arregle, J.-L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, *52*(6), 1159–1198.
- Arru, B., & Ruggieri, M. (2016). I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: Il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale. *Economia Aziendale Online* -, *7*(1), Articolo 1.
- Assolombarda TV (Regista). (2024, febbraio 12). *Seconda edizione #BusinessTalk 02 | Il caso Rummo S.p.A.* <https://www.youtube.com/watch?v=RICa8BK68L0>
- Astor-Pratt, M. (2022). «Let's Get “Phygital”»: How the Collision of Physical and Digital Commerce Compels the End of the Nexus Standard in ADA Notes. *Boston College Law Review*, *63*(7), 2227–2264.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, *7*(3), 251–262.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, *15*(1), 45–58.

- Baldazzini, A., Bottos, Giacomo, Rustichelli, F., Desiata, E., Otello, P., Danna, R., & Venieri, A. (2021). *Le vie della digitalizzazione. Rapporto sulle strategie delle imprese attraverso e oltre la crisi da Covid-19*.
- Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A., & Sadun, R. (2008). *Italian Managers: Fidelity or Performance?*
- Banno', M., Pozza, E., & Trento, S. (2018). La famiglia fa male all'internazionalizzazione dell'impresa? *Sinergie (Verona)*, 100, 133–154.
- Bargeron, S. (2021, novembre 10). *CEO Livio Proli on Bringing Missoni to China*. Jing Daily. <https://jingdaily.com/posts/missoni-enters-china-ceo-livio-proli>
- Baschieri, G. (2014). *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*. Franco Angeli Edizioni.
- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family Businesses and Digital Entrepreneurship Adoption: A Conceptual Model. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(2), 326–364.
- Beda, A., & Bodo, R. (2006). *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia* (2° edizione). Il Sole 24 Ore.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Berta, G., & Onida, F. (2011). Old and New Italian Multinational Firms. *SSRN Electronic Journal*.
- Bertoli, G., & Valdani, E. (2010). *Mercati internazionali e marketing* (3° edizione). EGEA.
- Bharadiya, J., Thomas, R., & Ahmed, F. (2023). Rise of Artificial Intelligence in Business and Industry. *Journal of Engineering Research and Reports*, 25, 100807.
- Biagioli, F. (2021, maggio 25). Pasta Rummo: Finalmente in arrivo la nuova confezione in carta riciclabile. *greenMe*. <https://www.greenme.it/ambiente/rifiuti-e-riciclaggio/pasta-rummo-nuova-confezione-riciclabile-carta/>
- Bianco, Giacomelli Silvia, & Rossi Salvatore. (2012). L'impresa familiare: Un'anomalia italiana? *MU*, 56–64.
- Bianco, M., Bontempi, M. E., Golinelli, R., & Parigi, G. (2013). Family firms' investments, uncertainty and opacity. *Small Business Economics*, 40(4), 1035–1058.
- Bloom, N., Sadun, R., & Reenen, J. V. (2008). Measuring and Explaining Management Practices in Italy. *Rivista Di Politica Economica*, 98(2), 15–56.
- Board. (s.d.). *Sales Budgeting & Planning in Rummo*. Board. Recuperato 27 gennaio 2024, da <https://www.board.com/it/case-study/sales-budgeting-planning-rummo>
- Borin, A., & Cristadoro, R. (2014). Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali. *Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia*.
- Boselli, M., Sella, M., Colombo, B., Pavese, G., Corbetta, G., Maltauro, E., Milani, M. & Riva, E. (2006). Senior Management in Italian family-owned businesses [PDF file]. https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/senior-management-in-italian-family-owned-businesses_06jul207.pdf
- Bottaccini, G. (2021, aprile 12). *Risparmio energetico nell'industria alimentare—Il caso del pastificio RUMMO*. mcTER news. <https://www.mcter.com/efficienza-energetica-nellindustria-alimentare-22823>
- Büchi, G., Cugno, M., & Castagnoli, R. (2020). Smart factory performance and Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119790.
- Buscema, G. (2024, febbraio 27). *Smart working: Dal 1° aprile 2024 torna l'accordo per tutti*. Quotidiano Più. <https://www.quotidianopiu.it/dettaglio/10847103/smart-working-dal-1-aprile-2024-torna-laccordo-per-tutti>

- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2015). *Internationalisation Strategies* (pp. 104–115).
- Calabrò, A., Mussolino, D., & Huse, M. (2010). The role of boards of directors in the internationalization process of small and medium size family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3, 393–411.
- Camurati, F. (2018, luglio 17). *Thun approda in Cina con Alibaba*. Milano Finanza. <https://www.milanofinanza.it/fashion/thun-approda-in-cina-con-alibaba-201807161726247981>
- Capoferro, P. (2019a, dicembre 20). Dati, digitale e logistica: L'omnicanalità secondo Thun. *Digital4*. <https://www.digital4.biz/marketing/dati-digitale-e-logistica-la-customer-experience-secondo-thun-nellera-dellomnicanalita/>
- Capoferro, P. (2019b, novembre 27). ConnectHub, Thun: «Coniugando fisico e digitale supportiamo l'omni-commerce». *Digital4*. <https://www.digital4.biz/supply-chain/supply-chain-trends/connecthub-innovation-summit-simon-thun/>
- Cardo, G. (2022, luglio 14). *Missoni amplia la rete retail in Cina*. Milano Finanza. <https://www.milanofinanza.it/fashion/missoni-amplia-la-rete-retail-in-cina-202207141241088351>
- Carlo, P. (2011, agosto 12). Benevento, Pasta Rummo Lenta Lavorazione: L'antica tradizione del 1846 si rinnova. *Luciano Pignataro Wine&Food Blog*. <https://www.lucianopignataro.it/a/benevento-pasta-rummo-lenta-lavorazione-lantica-tradizione-si-rinnova/27476/>
- Caroli, M. G. (2015). Imprese familiari ed entrata nei mercati esteri: Il ruolo del coinvolgimento della famiglia nel business. *L'industria: rivista di economia e politica industriale*, 1 (gennaio-marzo 2015), 93–110.
- Caroli, M. G. (2020). *Gestione delle imprese internazionali* (Quarta). McGraw-Hill.
- Caroli, M. G. (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. Mc Graw Hill education.
- Carrubba, F. (2024, marzo 12). Missoni acquisisce la lombarda Tricotex. Fatturato a 126 milioni. *Business People*. <https://www.businesspeople.it/business/missoni-acquisisce-la-lombarda-tricotex-fatturato-a-126-milioni/>
- Caruccio, M. (2021, giugno 16). Missoni e Acbc siglano un progetto green. *pambianconews*. <https://www.pambianconews.com/2021/06/16/missoni-e-acbc-siglano-un-progetto-green-319912/>
- Casadei, M. (2017, maggio 31). *Per Missoni export all'85%, la prossima tappa è la Cina*. Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/per-missoni-export-all-85percento-prossima-tappa-e-cina-AEVZxnVB>
- Casali, A. (2018, aprile 20). Thun, innovazione digitale e omnicanalità al cuore della strategia. Cresce l'eCommerce e aumentano i negozi. *Digital4*. <https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/strategie-thun-innovazione-digitale-omnicanalita/>
- Casali, A. (2021, maggio 4). Thun punta su omnichannel e sostenibilità con il network Lenet Group. *Digital4*. <https://www.digital4.biz/executive/thun-punta-su-omnichannel-e-sostenibilita-con-il-network-lenet-group/>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173.
- Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne. (2022, febbraio 4). *Imprese familiari: Più digitalizzate e più green. Il family business coinvolge 4 aziende manifatturiere su 5*. Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne s.r.l. <https://www.tagliacarne.it/news/impresefamiliaripiu digitalizzate e piu green il family business coinvolge 4 aziende manifatturiere su 5-2806/>
- Cepa, K. (2021). Understanding interorganizational big data technologies: How technology adoption motivations and technology design shape collaborative dynamics. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1761–1799.

- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2010). Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: La sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo. *Piccola Impresa / Small Business*, 2, Articolo 2.
- Chen, T.-J., Chen, H., & Ku, Y.-H. (2004). Foreign Direct Investment and Local Linkages. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 320–333.
- Chesbrough, H. (2021, aprile 19). Cos'è l'open innovation. *Luiss University Press*. <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>
- Chiesa, V., Massis, A. D., & Pasi, M. L. (2007). Gestire la successione nei Family Business. *Piccola Impresa / Small Business*, 1, Articolo 1.
- Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2023). *Introduzione alla sostenibilità aziendale* (Vol. 44). Giappichelli.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Ciambotti, M. (2011). *ASPETTI DI GESTIONE STRATEGICA NELLE IMPRESE FAMILIARI* (pp. 23–44).
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Colli, A., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2013). Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals'. *Business History*, 55(1), 119–138.
- Colli, A., Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. *Enterprise & Society*, 4(1), 28–64.
- Collini, L., & Hausemer, P. (2023). Place-based pathways for the twin transition: The role of systemic change agents. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ahead-of-print (ahead-of-print).
- Colombo, D. (2023, settembre 22). Lucano, ritualità e cultura d'impresa di padre in figli. *Parole di Management*. <https://www.paroledimanagement.it/lucano-ritualita-e-cultura-dimpresa-di-padre-in-figli/>
- Corona, J. (2021). Succession in the family business: The great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64–70.
- Curado, C., & Mota, A. (2021). A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. *Sustainability*, 13(7), Articolo 7.
- Cusinato s.r.l. (2020, marzo 25). *Storage Evolution 8.0*. Cusinato. <https://cusinato.com/storage-evolution-8-0/>
- Cusinato s.r.l. (2023, marzo 27). *SI CONSOLIDA LA COLLABORAZIONE TRA IL PASTIFICIO RUMMO E LA CUSINATO*. Cusinato. <https://cusinato.com/si-consolida-la-collaborazione-tra-il-pastificio-rummo-e-la-cusinato/>
- D'Acquisto, G. (2021, febbraio 11). Ottavio Missoni, storia di un uomo eccezionale. *Rivista Studio*. <https://www.rivistastudio.com/ottavio-missoni/>
- D'Allura, G., & Faraci, R. (2018). *Imprese Familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*.
- D'Amelio, M. (2021, maggio 19). Angela Missoni lascia la direzione creativa del brand. *iO Donna*. <https://www.iodonna.it/moda/news/2021/05/19/angela-missoni-lascia-la-direzione-creativa/>

- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107–120.
- De Falco, S. E., Mirone, F., Sardanelli, D., & ESPOSITO, E. (2020). Longevità, sensibilità al rischio e familiness nelle imprese familiari: Una cluster analysis♦. *Grand challenges: companies and universities working for a better society*, 171.
- De Tuoni, N. (2022, maggio 30). Digitalizzazione. Un fenomeno tutt'altro che green! *Culture Digitali*. <https://www.culturedigitali.org/digitalizzazione-un-fenomeno-tuttaltro-che-green/>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
- Del Rio, G., González, C., & Colsa, Á. (2021). Unleashing the convergence amid digitalization and sustainability towards pursuing the Sustainable Development Goals (SDGs): A holistic review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 122204.
- Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54.
- Demattè, C., Perretti, F., & Marafioti, E. (2013). *Strategie di internazionalizzazione* (3° edizione). EGEA.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.
- Drigo, L. (2024, marzo 28). *Banco Alimentare: Mutti e Rummo donano 400mila pasti/ 80 tonnellate di pasta e sugo per la Pasqua 2024*. *IlSussidiario.net*. <https://www.ilsussidiario.net/news/banco-alimentare-mutti-e-rummo-donano-400mila-pasti-80-tonnellate-di-pasta-e-sugo-per-la-pasqua-2024/2683508/>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition* (2nd edition). Edward Elgar Publishing.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd.
- Epifani, S. (2020). *Sostenibilità Digitale: Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*. Digital Transformation Institute.
- European Commission, Final Report of the Expert Group (2009). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- EUROPEAN COMMISSION. (2020, gennaio 29). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0037&from=ES>
- European Commission. (2020, giugno 29). *The twin green & digital transition: How sustainable digital technologies could enable a carbon-neutral EU by 2050*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29_en
- European Family Businesses. (2016). About European Family Businesses. *European Family Businesses*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
- Evolution People. (2023, settembre 13). *THUN conferma la fiducia a Evolution People per la pianificazione ADV e le attività SEO ed Analytics*. Evolution People. <https://www.evolutionpeople.it/thun-conferma-la-fiducia-a-evolution-people-per-la-pianificazione-adv-e-le-attivita-seo-ed-analytics/>

- Falco, S. E. D. (2016). *Family Business: Ownership Governance and Management*. G Giappichelli Editore.
- Fenimprese Federazione Nazionale Imprese (Regista). (2021, luglio 29). *Super live con Amaro Lucano*. <https://fb.watch/pPyEW0n4OK/>
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.
- Festa, C. (2018, giugno 15). Missoni, Fondo strategico italiano rileva il 41,2% per 70 milioni. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilssole24ore.com/art/missoni-fondo-strategico-italiano-rileva-412percento-70-milioni-AEbPbt6E>
- Finelli, G. M. (2012). *From the Dinner Table to the Boardroom: The Effects of Nepotism on Family Businesses* [Thesis, American University]. <https://doi.org/10.57912/23865753.v1>
- Food Affairs. (2022, aprile 22). Packaging sostenibile al 100% per il nuovo Lucano Amaro Zero. *Food Affairs*. <https://www.foodaffairs.it/2022/04/22/packaging-sostenibile-al-100-per-il-nuovo-lucano-amaro-zero/>
- Gallo, M. A., & Garcia Pont, C. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45–59.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190.
- Gambarini, F. (2021, luglio 5). Investiamo sulle fabbriche, sono la vera forza del paese. *L'Economia*. <https://www.pressreader.com/>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912.
- Giachino, C., & Bertoldi, B. (2017). *Imprenditore e capitalismo familiare tra strategie di crescita, continuità e legame con il territorio*. G Giappichelli Editore.
- Giannini, M. T. (2023, marzo 5). *Rummo, una tradizione costantemente aggiornata*. Distribuzione Moderna. <https://distribuzionemoderna.info/intervista/rummo-una-tradizione-costantemente-aggiornata>
- Giannullo, A. (2018, novembre 9). «Lenta lavorazione» Rummo Il pastificio lancia due novità. *ilGiornale.it*. <https://www.ilgiornale.it/news/lenta-lavorazione-rummo-pastificio-lancia-due-novita-1599271.html>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187–196.
- Ginestous, A. (2020, luglio 23). *Thun punta sul digitale: Acquistato il 100% di Connecthub*. Alto Adige Innovazione. <https://www.altoadigeinnovazione.it/thun-connecthub/>
- Ginestous, A. (2022, marzo 11). Thun, non solo angioletti: Il gruppo Lenet cresce a 128 milioni di ricavi. *Nord Est Economia*. <https://nordesteconomia.gelocal.it/impres/2022/03/11/news/thun-non-solo-angioletti-il-gruppo-lenet-cresce-a-128-milioni-di-ricavi-1.41292691>
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5, 653–707.
- Gomez-Trujillo, A. M., & Gonzalez-Perez, M. A. (2022). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(4), 1137–1162.
- Graham, E. M. (1978). Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon? *Journal of Post Keynesian Economics*, 1(1), 82–99.
- Gras, J. J. O., Lova, J. G., Puche, A. M., Mouazan, E., Gómez, M. V. G., Fuentes, J. R., & Rajala, A. (2021). JOINT CURRICULUM DESIGN ON CIRCULAR ECONOMY PRACTICES WITHIN

- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21, 151–167.
- Greci, jonathan. (2011, maggio 16). Pasta Rummo, per Legambiente la pasta più pulita che c'è. *Ninja · la piattaforma italiana per la digital economy*. <https://www.ninjamarketing.it/2011/05/16/pasta-rummo-per-legambiente-la-pasta-piu-pulita-che-ce/>
- Guarnieri, R. (2015, novembre 10). Amaro Lucano, mixability internazionale. *bargiornale*. <https://www.bargiornale.it/bar-trend/amaro-lucano-mixability-internazionale/>
- Guarnieri, R. (2024, gennaio 26). Amaro Lucano protagonista di Gran Tour dei Musei d'Impresa. *bargiornale*. <https://www.bargiornale.it/spirit/amaro-lucano-protagonista-di-gran-tour-dei-musei-dimpresa/>
- Gupta, S., Motlagh, M., & Rhyner, J. (2020). The Digitalization Sustainability Matrix: A Participatory Research Tool for Investigating Digitainability. *Sustainability*, 12(21), Articolo 21.
- H3ROESPODCAST (Regista). (2023, maggio 12). *Ep.09 | Una doppia vita tra moda e motori | Ottavio Missoni, CSO Missoni*. <https://www.youtube.com/watch?v=OSWeGlsr9Zg>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks*.
- Heck, R. K. Z., & Trent, E. S. (1999). The Prevalence of Family Business from a Household Sample. *Family Business Review*, 12(3), 209–219.
- Hiebl, M. (2014). Risk Aversion in the Family Business: The Dark Side of Caution. *Journal of Business Strategy*, 35.
- Hill, C. W. L., & Kim, W. C. (1988). Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: A transaction cost model. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 93–104.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128.
- Hodgson, C. (2015, novembre 13). Can the digital revolution be environmentally sustainable? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/global/blog/2015/nov/13/digital-revolution-environmental-sustainable>
- https://www.ilmattino.it/benevento/rummo_30_milioni_per_1_ampliamento_del_pastificio_e_30_nuove_assunzioni-7460007.html
- HUB Style. (2022, novembre 3). Missoni punta sulla digitalizzazione con Salesforce. *HUB Style*. <https://hubstyle.sport-press.it/2022/11/03/missoni-punta-sulla-digitalizzazione-con-salesforce/>
- Húdik, M., Koman, G., Impola, J., & Vodák, J. (2019). Use of the Internet of Things in the Business Environment to Smart Business. *LOGI*, 10, 42–50.
- Ibrahim-Khalil, D. Y., Georgine, F., & Bo, Y. (2021). *THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF COMPANIES IN THE AIR OF GLOBALIZATION*. 8(1).
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: Why dynasties are making a comeback. *Business Week*, 31(4), 106–109.
- Ierace, L. (2021, settembre 20). Amaro Lucano, la storia lunga 127 anni che diventa Museo. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilssole24ore.com/art/amaro-lucano-storia-lunga-127-anni-che-diventa-museo-AEOWSIh>
- Il Mattino. (2023, giugno 13). *Rummo, 30 milioni per un nuovo capannone del pastificio e 30 nuove assunzioni* [Il Mattino].

- Isca, A. (2016, febbraio 8). Missoni, l'Arte, il Colore al MAGA. *ChicChissima*. <https://www.chicchissima.it/missoni/>
- Italia a Tavola. (2010, dicembre 10). *Pastificio Rummo amico dell'ambiente Vince il premio di Legambiente*. Italia a Tavola. <https://www.italiaatavola.net/articolo.aspx?id=18406>
- Italia a Tavola. (2011, maggio 5). *Secondo Legambiente Pasta Rummo ha il minor impatto ambientale*. Italia a Tavola. <https://www.italiaatavola.net/articolo.aspx?id=20577>
- ItalyPost (Regista). (2022, novembre 18). "COSÀ VUOI DI PIÙ DALLA VITA?" | BERGAMO CITTA' IMPRESA 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=Gvw0SXFbDFc>
- ItalyPost (Regista). (2023, gennaio 23). *Francesco Vena (Lucano 1894) protagonista delle interviste di ItalyPost e auxiell*. <https://www.youtube.com/watch?v=sVgIiKkDvcA>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Joint Research Centre (European Commission), Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M., & Scapolo, F. (2022). *Towards a green & digital future: Key requirements for successful twin transitions in the European Union*. Publications Office of the European Union.
- Jones, R. (1973). Fundamentals of International Licensing Agreements and Their Application in the European Community. *The International Lawyer*, 7(1), 78.
- Jupiter. (2020, novembre 23). Put-Together {Quando Missoni divenne Maestro del Colore}. *YAZU!* <https://www.yazu.it/fashion/put-together/>
- Kanbach, D., Heiduk, L., Blüher, G., Schreiter, M., & Lahmann, A. (2023). The GenAI is out of the bottle: Generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. *Review of Managerial Science*, 18.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (A c. Di). (2004). *Family Business: Key Issues*. Palgrave Macmillan.
- Kern, F., Rogge, K. S., & Howlett, M. (2019). Policy mixes for sustainability transitions: New approaches and insights through bridging innovation and policy studies. *Research Policy*, 48(10).
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181.
- Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Harvard Univ Pr.
- Knudson, H. (2023). Business Models for Sustainability. In A. M. Fet (A c. Di), *Business Transitions: A Path to Sustainability: The CapSEM Model* (pp. 101–112). Springer International Publishing.
- KPMG. (2023). *In viaggio verso la sostenibilità. Imprese familiari e trasformazione ESG*.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG Boston, MA, USA.
- Lazarrotti, V., Sciascia, S., Visconti, F., & Sella, M. (2023). *Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni*. Guerini Next.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22(3), 704–721.
- Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), 421–441.

- Liao, H.-K., Liao, C.-W., Chen, C.-C., & Chen, T.-W. (2023). Examining the Impact of Internationalization and Competitive Advantages on Enterprise Performance in Taiwan's Computer Numerical Control Machine Industry. *Sustainability*, 15(21), Articolo 21.
- Lichtenthaler, U. (2021). Digitainability: The Combined Effects of the Megatrends Digitalization and Sustainability. *Journal of Innovation Management*, 9(2), Articolo 2.
- Liere-Netheler, K., Vogelsang, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2018). TOWARDS A FRAMEWORK FOR DIGITAL TRANSFORMATION SUCCESS IN MANUFACTURING. *Research Papers*.
- Lin, W.-T. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47–56.
- Logistica Management. (2015, luglio 14). *Rummo SpA, pastificio d'eccellenza, sceglie Replica Sistemi*. http://www.logisticamanagement.it/it/articles/20150714/rummo_spa_pastificio_d_eccellenza_sceglie_replica_sistemi
- Lonardi, G. (2015, novembre 30). *Il sogno della contessa ceramista "Ecco il business fatato di Thun"*. https://web.archive.org/web/20171011234910/https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/11/30/news/il_sogno_della_contessa_ceramista_ecco_il_business_fatato_di_thun-128533034/
- Lucano 1894 S.R.L. (2020a, ottobre 8). Codice etico [PDF file]. https://www.amarolucano.it/assets/www/images/group/mission/codice_etico.pdf
- Lucano 1894 S.R.L. (2020b). *Un Lucano con*. Amaro Lucano. <https://www.amarolucano.it/un-lucano-con>
- Lucano 1894 S.R.L. (2023, aprile). Lucano Green. Presentazione PowerPoint ricevuta via email il 19 dicembre 2023.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169.
- Luo, Y. (2022). A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*, 53(2), 344–361.
- Majocchi, A. (2010). La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: I risultati di un'analisi empirica. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1.
- Mancini, G. (2021, ottobre 26). Pasta Rummo: La storia di un pastificio di eccellenza. *Misya Magazine*. <https://magazine.misya.info/spesa/pasta-rummo/>
- Mancuso, F. (2020, settembre 8). Pasta Rummo: Sarà tutta prodotta con grano 100% italiano (e senza pesticidi). *greenMe*. <https://www.greenme.it/salute-e-alimentazione/mangiare-sostenibile/pasta-rummo-grano-italiano/>
- Mark Up. (2021, dicembre 1). Thun sviluppa il drive to store con RetailTune. *Mark Up*. <https://www.mark-up.it/thun-sviluppa-il-drive-to-store-con-retailtune/>
- Massolo, A., & Spedicato, G. (2012). Joint Venture tra concentrazione e cooperazione. *Ricerche giuridiche*.
- Mattioli, S. (2024, febbraio 8). *Pasta Rummo: Il Made in Italy che non ama la fretta*. Made in Italy Community. <https://madeinitaly-community.com/blog/food-beverage/pasta-rummo-il-made-in-italy-che-non-ama-la-fretta/>
- Menendez-Requejo, S. (2005). Growth and Internationalization of Family Businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1.
- Mikulčić, H., Baleta, J., & Klemeš, J. J. (2022). Cleaner technologies for sustainable development. *Cleaner Engineering and Technology*, 7, 100445.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Missoni SpA, M. (2022, giugno 22). *Codice Etico Missoni*. [PDF file] https://www.missoni.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-MissoniSharedLibrary/it/Missoni_Codice_Etico_2023_ITA.pdf
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1–28.
- Montesor, S., & Vezzani, A. (2022). *Digital Technologies and Eco-Innovation. Evidence of the Twin Transition from Italian Firms* (SSRN Scholarly Paper 4094997).
- Mosciatti, L. (2020, dicembre 4). *Lucano 1894 lancia la pubblicità di Natale dell'Amaro e la nuova piattaforma ecommerce*. <https://www.engage.it/brand-e-aziende/amaro-lucano-lancia-lo-spot-di-natale-e-la-nuova-piattaforma-ecommerce.aspx>
- Naldi, L., & Nordqvist, M. (2009). *Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective* (SSRN Scholarly Paper 1348242).
- Negri, F. (s.d.). Storia dell'Amaro Lucano e della sua ricetta segreta. *Drinking - Il Blog di Partesa*. Recuperato 26 gennaio 2024, da <https://drinking.partesa.it/blog/spirits/storia-dell-amaro-lucano-e-della-sua-ricetta-segreta>
- Neufeld, D., & Lam, S. (2023, dicembre 20). The Influence of Family-Owned Businesses, by Share of GDP. *Visual Capitalist*. <https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Bammens, Y. (2023). Digitalization as a facilitator of open innovation: Are family firms different? *Technovation*, 128, 102854.
- ntr24. (2017, novembre 23). Benevento, la “Rummo” avvia percorso di wellness per i lavoratori del pastificio. *NTR24.TV*. <https://www.ntr24.tv/2017/11/23/benevento-la-rummo-avvia-percorso-di-wellness-per-i-lavoratori-del-pastificio/>
- Orji, C. I. (2019). DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: TOWARDS AN INTEGRATED CAPABILITY FRAMEWORK FOR DIGITIZATION AND BUSINESS VALUE GENERATION. *Journal of Global Business & Technology*, 15(1), 47–57. Business Source Ultimate.
- Ortega-Gras, J.-J., Bueno-Delgado, M.-V., Cañavate-Cruzado, G., & Garrido-Lova, J. (2021). Twin Transition through the Implementation of Industry 4.0 Technologies: Desk-Research Analysis and Practical Use Cases in Europe. *Sustainability*, 13(24), Articolo 24.
- Palazzi, F. (2011). Sviluppo e capitali delle medie imprese familiari italiane. I casi paradigmatici di The Bridge e Piquadro. *Piccola Impresa / Small Business*, 2, Articolo 2.
- Paliu-Popa, L. (2009). Economy globalization and internationalization of business. *Annals - Economy Series*, 3, 211–222.
- Panbianco news. (2022, marzo 17). Lenet Group investe in Unitable e guarda all'estero. *Panbianco news*. <https://design.panbianconews.com/lenet-group-investe-in-unitable-e-guarda-allestero/>
- Parker, S. C. (2016). Family Firms and the «Willing Successor» Problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1241–1259.
- Passeri, E. (2020, dicembre 1). *La sostenibilità secondo Lavinia Biagiotti e Margherita Maccapani Missoni*. FashionNetwork.com. <https://it.fashionnetwork.com/news/La-sostenibilita-secondo-lavinia-biagiotti-e-margherita-maccapani-missoni.1263851.html>

- Poggi, G. (2018, ottobre 22). «I tanti italiani espatriati sono i nostri ambasciatori dell'Amaro Lucano in Germania». Berlino Magazine. <https://berlinomagazine.com/i-tanti-italiani-espatriati-sono-i-nostri-ambasciatori-dellamaro-lucano-in-germania/>
- Politano, S. (2015, ottobre 19). Pasta Rummo, la storia di un grande marchio e la solidarietà che dilaga sul web. *Derivati Sanniti*. <https://derivatisanniti.wordpress.com/2015/10/19/pasta-rummo-la-storia-di-un-grande-marchio-e-la-solidarieta-che-dilaga-sul-web/>
- Popczyk, W. (2017). Family social capital versus nepotism in family businesses. *5th RSEP Social Sciences Conference*, 47–52.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2017, novembre 1). Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/why-every-organization-needs-an-augmented-reality-strategy>
- Quintieri, B. (2016). *L'internazionalizzazione dell'economia italiana: Nuove prospettive, nuove politiche?* Rubbettino.
- Romano, B., Sands, S., & Pallant, J. (2020). Augmented Reality and the Customer Journey: An Exploratory Study. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 29.
- Romoli, S. (2020, febbraio 14). La tendenza anni 90 in chiave sostenibile di M Missoni e Save The Duck. *iO Donna*. <https://www.iodonna.it/moda/news/2020/02/14/anni-90-sostenibile-giacca-missoni/>
- Rondi, E., Debellis, F., Bettinelli, C., & De, M. A. (2022). Family multinationals: A systematic literature review to take stock and look ahead. *International Marketing Review*, 39(5), 1029–1051.
- Rossi, F. (2017). Marketing e comunicazione della sostenibilità. *L'azienda sostenibile*, 79.
- Rousseau Calisti, I. (2020). *2019 Pan-European RRA Study on Family-Owned Business*.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422
- Runfola, A., Ranfagni, S., & Guercini, S. (2018). The Internationalization of Italian Luxury Brands. The Missoni Case. In P.-S. Chow, C.-H. Chiu, A. C. Y. Yip, & A. K. Y. Tang (A c. Di), *Contemporary Case Studies on Fashion Production, Marketing and Operations* (pp. 73–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7007-5_5
- San Martin-Reyna, J. M., & Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family*
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159.
- Scarci, E. (2020, settembre 5). Lenta conversione: Alla fine Rummo cede e produrrà pasta con grano 100% italiano. *Controcampo*. <https://aziendeincampo.wordpress.com/2020/09/05/lenta-conversione-rummo-e-costretto-a-convertirsi-alla-pasta-con-grano-100-italiano/>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
- Schieppati, C. (2020, febbraio 4). *M MISSONI E SAVE THE DUCK: IL PIUMINO GENDERLESS E SOSTENIBILE*. Chi è Chi. <https://www.crisalidepress.it/m-missoni-e-save-the-duck-il-piumino-genderless-e-sostenibile/>
- Schillaci, C. E., Faraci, R., & D'Allura, G. (2005). *Il ruolo della famiglia nel fenomeno dell'apertura delle imprese familiari italiane*. Piccola Impresa.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15–31.

- Scorza, C. (2022, maggio 3). *Pasta Rummo porta avanti il suo piano di crescita*. Distribuzione Moderna. <https://distribuzionemoderna.info/impres/pasta-rummo-porta-avanti-il-suo-piano-di-crescita>
- Scorza, C. (2022, maggio 3). *Pasta Rummo porta avanti il suo piano di crescita*. Distribuzione Moderna. <https://distribuzionemoderna.info/impres/pasta-rummo-porta-avanti-il-suo-piano-di-crescita>
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334.
- Shein, E. (2023, settembre 1). 8 motivi per i quali la digital transformation può fallire. *CIO | The voice of IT leadership*. <https://www.cio.com/article/643314/8-motivi-per-i-quali-la-digital-transformation-puo-fallire.html>
- ShopFully. (2023, luglio 28). *Lucano 1894 punta ancora sulla tecnologia ShopFully per incentivare le vendite di Lucano Amaro Zero*. <https://shopfully.com/newsroom/lucano-1894-shopfully-per-amaro-zero/>
- Sirmon, D. G., Arregle, J., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979–998.
- Stabile, G. (2023, marzo 15). Partita la nuova edizione di reMix, il cocktail contest di Lucano. *bargiornale.it*. <https://www.bargiornale.it/spirit/partita-la-nuova-edizione-di-remix-il-cocktail-contest-di-lucano/>
- Tanewski, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). *Strategic Orientation and Innovation Performance Between Family and Non-Family Firms*.
- Technoretail. (2023, novembre 22). *L'AI generativa può essere la risposta alle sfide del fashion retail?* Technoretail.it. <https://technoretail.it/impres/lai-generativa-puo-essere-la-risposta-alle-sfide-del-fashion-retail.html>
- Tharawat Magazine. (2023, ottobre 12). Economic Impact of Family Businesses—A Compilation of Facts. *Tharawat Magazine*. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/>
- THUN SpA. (2018, novembre 28). *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*. [PDF file] <https://www.thun.com/media/wysiwyg/PDF/Thun-CSR-28112018.pdf>
- THUN SpA. (2023, giugno). *Relazione di Impatto 2022*. [PDF file] https://www.lenetgroup.com/PURPOSE/2022_LENENET%20Group_Thun-SpA-SB_Relazione-di-Impatto.pdf
- Thun SpA. (s.d.). *Chi Siamo | La nostra Storia—Thun*. Thun. Recuperato 20 maggio 2024, da https://www.thun.com/it_it/thun-world/chi-siamo
- Tolace, G. (2022, novembre 20). *La pasta premium Rummo è la più amata dagli italiani: Ecco qual è il suo segreto*. Leonardo.it. <https://leonardo.it/news/pasta-premium-rummo-piu-amata-italiani/>
- Tv2000it (Regista). (2013, gennaio 11). *Peter Thun ci svela i segreti degli angeli sognanti creati da sua madre*. <https://www.youtube.com/watch?v=79HrhES2e9w>
- Uhrenholt, J., Kristensen, J., Adamsen, S., Jensen, S., Colli, M., & Waehrens, B. (2022). *Twin Transition: Synergies between Circular Economy and Internet of Things – A study of Danish Manufacturers. I*.
- Valentini, C. (2023, marzo 30). Una multinazionale familiare. *Italia Oggi*.
- Vallone, C. (2013). *Contribution on family business definition*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Contribution-on-family-business-definition-Vallone/9a7053867fbee2bb6a85eb92fca423275a20f33d>

- Varpi, C. (2022, marzo 11). *Missoni sceglie Instilla come partner strategico e tecnologico per l'e-commerce*. Engage. <https://www.engage.it/brand-e-aziende/missoni-sceglie-instilla-come-partner-strategico-e-tecnologico-per-le-commerce.aspx>
- Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O., & Gomes, E. (2018). Digital business models: Taxonomy and future research avenues. *Strategic Change*, 27, 87–90.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637–653.
- Veugelers, R., Faivre, C., Rückert, D., & Weiss, C. (2023). The Green and Digital Twin Transition: EU vs US Firms. *Intereconomics*, 58(1), 56–62.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2004). How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? *SSRN Electronic Journal*.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Ward, J. (2016). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Springer.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- WCED. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Accessed Feb, 10(42,427).
- Wiener, M., Gattringer, R., & Strehl, F. (2020). Collaborative open foresight—A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119370.
- Yeung, H. W. (2000). Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55–70.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054.
- Zaniewska, K. (2012). Determinants of family business internationalization. Review of existing research. *Economia Marche - Journal of Applied Economics*, 31(2), Articolo 2.
- Zanini, M. E. (2020, febbraio 28). Pastificio Rummo, la rinascita dopo l'alluvione. Il web si era mobilitato per l'azienda. *Corriere della Sera*. <https://www.corriere.it/economia/aziende/20-febbraio-28/pastificio-rummo-seconda-vita-l-alluvione-0e636e4e-5711-11ea-b89d-a5ca249e9e1e.shtml>