



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Organizzazione aziendale

La resilienza come arma delle aziende familiari nel settore della Moda. Il caso Piacenza 1733

Prof. Nunzio Casalino

RELATORE

Mariapia Teodora Russo-273881

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/24

A mia madre, che mi ha dato amore
A mio padre, che mi ha dato forza

Indice

Introduzione	5
CAPITOLO 1: “Le aziende familiari italiane nel settore della moda”	
1.1 Panoramica di mercato	7
1.2 Impresa familiare: definizione e ciclo di vita	13
1.3 Struttura organizzativa e caratteristiche	19
1.4 Passaggio generazionale e le regole della transizione	25
CAPITOLO 2: “L’altro lato della medaglia: le aziende multinazionali”	
2.1 I grandi gruppi nel mercato, i francesi e il sogno italiano	33
2.2 Struttura e organizzazione	39
2.3 Gli homoluxus	43
2.4 La crescita: dalla famiglia al gruppo aziendale	49
CAPITOLO 3: “La resilienza”	
3.1 La resilienza organizzativa	56
3.2 Le caratteristiche di un’azienda resiliente	59
3.3 La resilienza familiare in un contesto di crisi	68
3.4 Il settore della moda: la resilienza passa per la finanza	76

CAPITOLO 4: “Il caso Piacenza 1733”

4.1 Piacenza 1733: la storia di quattordici generazioni	82
4.2 Il dietro le quinte: dalla governance alla struttura	86
4.3 I valori, la strategia e l’innovazione	92
4.4 L’intervista a Carlo Piacenza	98
Conclusione	106
Bibliografia e Sitografia	109

Introduzione

L'obiettivo finale di questo elaborato è capire la relazione che intercorre tra le aziende familiari del settore della Moda e il concetto di resilienza. L'esigenza di esplorare questa tematica è nata da una riflessione sull'attuale contesto di mercato del Sistema Moda, nazionale ed internazionale, dove nel tempo le famiglie italiane sono state spinte sempre di più ai margini, restando ad oggi solo dietro le quinte di uno dei mercati più remunerativi al mondo. La ricerca dei motivi che hanno portato a questo fenomeno di marginalizzazione, parte dall'analisi, nel primo capitolo, di cosa comporta essere una realtà familiare in un mercato altamente competitivo come quello della Moda. Essendo l'azienda familiare una delle forme organizzative più antiche e diffuse al mondo, che solo in Italia rappresenta l'85% delle aziende, sono numerosi gli ostacoli che deve superare: dalla sua dimensione strutturale, alle capacità finanziarie limitate, all'equilibrio tra proprietario, manager e azienda, alla scelta di una governance che riesca a fare da collante tra tutti questi elementi. In aggiunta bisogna considerare un ulteriore fardello, che questa volta proviene dall'interno, e sembra essere una delle principali cause di fallimento delle aziende familiari: il passaggio generazionale. Infatti si stima che solo il 10/15% delle aziende riescano ad arrivare alla terza generazione.

Nel settore della moda si possono richiamare nomi come Prada, Ferragamo, Armani, MaxMara, Dolce & Gabbana, Tod's, Ermenegildo Zegna, e pochi altri che ancora si possono definire aziende familiari. L'incapacità delle generazioni entranti di gestire l'azienda, unita ad una scarsa propensione da parte di quelle uscenti di cedere l'azienda, crea un contesto fortemente teso, dove spesso l'unica via d'uscita è stabilire regole ferree di successione. Viene trattato poi nel secondo capitolo, l'altro lato della medaglia del settore della Moda, dove gruppi aziendali come LVMH, Kering e Richemont, dominano il mercato e fanno emergere le preponderanti differenze con le aziende familiari in termini di visione, valori e capacità operative. Però quando si parla di questi grandi gruppi, si possono trovare anche delle analogie con le organizzazioni familiari, specialmente per quel che riguarda la figura del leader. Quest'ultimo, in entrambe le forme organizzative, deve dimostrare di avere delle capacità carismatiche e strategiche molto forti che, nel caso delle holding del lusso, possono essere declinate nel termine *homoluxus*. La responsabilità e la complessità di gestione che questi personaggi, come Bernard Arnault o Johann Rupert, devono affrontare determina il successo

di una parte importante di aziende e marchi del mercato della moda. Creando un continuum tra uno stile autoritario e uno laissez-faire, gli homoluxus determinano il destino anche di tantissime aziende italiane che vengono acquisite nelle loro strategie di crescita. Dunque, come possono le realtà familiari italiane rispondere a questa pressione esercitata dai grandi gruppi? Come possono essere resilienti?

La resilienza, approfondita nel terzo capitolo, può essere definita come un concetto molto liquido, le cui sfumature vanno oltre il resistere ad un determinato momento di crisi. Si tratta di anticipare, di affrontare e apprendere da qualsiasi evento inaspettato che possa destabilizzare l'azienda. In particolare la resilienza in un contesto familiare si può affermare essere quasi insita in molte caratteristiche uniche di questa realtà, basata su valori personali, orientamento a lungo termine e un'importante peso della figura del proprietario-fondatore-manager. Da questi pilastri, che costituiscono delle importanti fondamenta, bisogna creare delle realtà organizzative in cui ci sia un capitale umano solido e ben diversificato, risorse operative e soprattutto finanziarie, capaci di sostenere l'attività della famiglia nei periodi di crisi. A tutta questa formula va aggiunta un'integrazione naturale delle future generazioni nelle aziende, che passa da una trasmissione di valori a un apprendimento continuo dai leader, così che la successione possa essere vista in un'ottica di continuità con il passato e non come un momento di crisi.

In questo l'azienda Piacenza 1733, arrivata ad oggi alla quattordicesima generazione, può rappresentare un modello di ispirazione per tutte le aziende familiari. Proprio per questo, ho deciso di basare l'ultimo capitolo dell'elaborato, sotto forma di caso studio, sulla famiglia Piacenza e sulla loro azienda, che opera nel settore tessile dal 1623. Ad oggi Piacenza 1733 fa parte sia della catena produttiva del Sistema Moda, essendo tra le principali aziende fornitrici delle più grandi case di moda e gruppi aziendali, sia del mercato, avendo una linea di abbigliamento maschile, firmata Piacenza Cashmere. Ho avuto la possibilità di intervistare Carlo Piacenza, Amministratore Delegato di Piacenza 1733, e appartenente alla tredicesima generazione, il quale ringrazio immensamente dell'opportunità che mi ha dato, garantendomi un'analisi approfondita e personale della loro azienda e del Sistema Moda in cui operano.

CAPITOLO 1

“Le aziende familiari italiane nel settore della moda”

1.1 Panoramica di mercato

Il Made in Italy è universalmente conosciuto e celebrato in ogni parte del mondo come sinonimo di qualità, eleganza e tradizione. Questa etichetta contiene un universo di sfumature, rappresentando con tre semplici parole l'essenza italiana, comune a tutti i settori interessati. Il primo pensiero, quando si parla di Made in Italy, è rivolto al settore della Moda, orgoglio nazionale ed economico del nostro paese, che al suo interno accoglie una moltitudine di categorie che spaziano dall'abbigliamento, alla gioielleria, al calzaturiero fino ai tessuti e pellami. Tutte queste categorie concorrono a costruire il Sistema della Moda, dove in particolare per il settore Tessile-Moda- Accessori (TMA), l'Italia si posiziona come primo Paese UE, sia per fatturato che per numero di imprese ed occupati. Infatti, più in generale, il Sistema Moda è uno dei settori più strategici del mercato nazionale che si compone di oltre 60mila imprese, con un fatturato di oltre 108 miliardi di euro e danno lavoro a circa 600 mila lavoratori¹. Un altro primato riconoscibile a questo settore nel contesto europeo è l'esportazione, con 66,6 miliardi registrati nel 2023, e secondo al mondo, subito dopo la Cina (€347 mld), apprezzato da paesi di grande rilevanza come Francia, Stati Uniti, Germania e Cina. Analizzando più dettagliatamente il sistema della Moda, si possono identificare diverse sottocategorie che lo rappresentano in senso stretto, in base ai codici camerali², ma che si differenziano per dimensioni strutturali, tecnologiche e di fatturato:

¹ Confindustria Moda. [online] <https://www.confindustriamoda.it/>

² I codici Ateco utilizzati per individuare le aziende produttive del panel sono i seguenti: 13.00 Industrie tessili, 13.01 Industrie tessili cotoniere (preparazione, filatura e tessitura di fibre tipo cotone), 13.02 Industrie tessili laniere (preparazione, filatura e tessitura di fibre tipo lana), 13.10 Preparazione e filatura di fibre tessili, 13.20 Tessitura, 13.30 Finissaggio dei tessuti, 13.91 Fabbricazione di tessuti a maglia, 13.95 Fabbricazione di tessuti non tessuti e di articoli in tali materie, 13.96

1. Il settore tessile: all'interno di questo settore ci sono una vasta gamma di prodotti, divisibili in base alle fibre che vengono utilizzate nel processo di produzione: prodotti a base di fibre naturali (cotone, seta, lana o filati) e quelli a base di fibre sintetiche (filati di nylon o poliestere). In generale, il settore rappresenta il 22% del numero di imprese italiane nel sistema moda, insieme al 28% del fatturato e il 25% degli addetti. L'output finale di tale settore viene solitamente utilizzato come input della catena di produzione del settore dell'abbigliamento, e non solo, anche per produzioni diverse da quelle della moda (medicina, pesca e agricoltura, automobilistico ecc.). L'andamento del tessile è dunque influenzato da quello dell'abbigliamento e dalla molteplicità degli altri settori a esso connessi. La differenza da un punto di vista strutturale con il settore dell'abbigliamento è che i tessuti hanno bisogno di una maggiore intensità di capitale per essere prodotti, tant'è che le imprese tendono ad investire una grande quantità di denaro in attrezzature, materiali e tecnologie per aumentare la produttività.
2. Il settore dell'abbigliamento: quest'ultimo è più rilevante in termini di occupazione e risultati economici. Rappresenta circa il 53% del numero delle imprese e concorre alla formazione del 37% del fatturato e al 43% degli addetti del settore in senso stretto. L'abbigliamento, diversamente dal settore tessile, è in genere a maggior intensità di lavoro. La richiesta di know-how, in termini di produzione ed assemblaggio del prodotto relativamente bassa, fa sì che l'industria possa delegare parti di queste mansioni a Paesi in via di sviluppo a costi molto più bassi. Essendo la parte di confezionamento del prodotto più a valle nella catena produttiva, risulta essere essenziale per questo settore investire maggiormente in tutte quelle funzioni, come la progettazione, il branding e il marketing, che riescono a dare un valore aggiunto alla catena di produzione e al bene finale. Alla luce dell'importanza di queste funzioni, quest'ultime sono solitamente affidate alle imprese dei Paesi sviluppati.

Fabbricazione di articoli tessili tecnici e industriali, 13.99 Fabbricazione di altri prodotti tessili nca (non codificato altrove), 14.00 Confezione di articoli di abbigliamento, 14.10 Confezione di articoli di abbigliamento (escluso abbigliamento in pelliccia), 14.11 Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle, 14.13 Confezione di altro abbigliamento esterno, 14.14 Confezione di camicie, t-shirt, corsetteria e altra biancheria intima, 14.19 Confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori, 14.30 Fabbricazione di articoli di maglieria, 14.31 Fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia, 14.39 Fabbricazione di pullover, cardigan e altri articoli simili a maglia, 15.00 Fabbricazione di articoli in pelle e simili, 15.10 Preparazione e concia del cuoio, 15.11 Preparazione e concia del cuoio e pelle, 15.12 Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria, 15.20 Fabbricazione di calzature

3. Il settore della pelletteria e calzatura: il settore si compone di due comparti: la produzione di articoli in pelle e la fabbricazione di calzature e in generale rappresenta circa un quarto (25%) del totale delle imprese nel sistema della moda, oltre che del fatturato (27%) e del numero di addetti (32%). Da un punto di vista strutturale l'industria della pelle rappresenta una fusione tra le modalità dei due settori sopra esaminati: l'attività di concia ad alta intensità di capitale e quelle di manifattura di prodotti in pelle talvolta ad alta intensità di lavoro, prodotta in piccoli laboratori oppure in grandi impianti a maggiore tecnologia.

DIVISIONE ECONOMICA ATECO 2007	FATTURATO	NUMERO DI IMPRESE ATTIVE	NUMERO DI ADDETTI
13: INDUSTRIE TESSILI	20.042.883,00€	11.589	107.035,34
14: CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO, CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA	32.214.482,00 €	28.352	191.312,52
15: FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI	28.914.366,00 €	13.413	140.875,59
TOTALE	81.171.731,00 €	53.354	439.223,5

Fonte: Istat 2021, mia elaborazione

Il Sistema Moda, oltre che per la rilevanza assunta all'interno dell'industria manifatturiera (la produzione dei "beni di lusso per la persona" rappresenta l'11,4%) è uno specchio abbastanza rappresentativo dell'intero sistema industriale italiano: un esiguo numero di grandi imprese da una parte e numerosissime aziende di medie, piccole e piccolissime dimensioni, spesso a controllo prevalentemente familiare, dall'altra. Nel panorama italiano, le imprese del settore moda in senso

stretto (abbigliamento, pelletteria e tessile) rappresentano il 62% del totale italiano TMA-tessile, moda e accessori³, con una catena produttiva alquanto frammentata, nella quale sono presenti diversi attori: dai numerosissimi micro e piccoli produttori ai grandi marchi e multinazionali. Da questa frammentazione emerge la presenza preponderante di migliaia di micro imprese e PMI, specializzate soprattutto nelle fasi a monte della filiera, che rappresentano quasi l'80% del settore.

TERRITORIO	NUMERO TOTALE DI IMPRESE	MICRO IMPRESE	PICCOLE E MEDIE IMPRESE	GRANDI IMPRESE
<i>Piemonte</i>	2199	1797	389	13
<i>Valdosta</i>	38	38	/	/
<i>Liguria</i>	393	382	11	/
<i>Lombardia</i>	8583	6790	1759	34
<i>Trentino Alto Adige</i>	336	310	23	3
<i>Veneto</i>	6167	4619	1526	22
<i>Friuli Venezia- Giulia</i>	396	363	33	/
<i>Emilia Romagna</i>	4182	3654	513	15
<i>Toscana</i>	13.876	11.257	2606	13
<i>Umbria</i>	1196	978	216	2
<i>Marche</i>	4027	3237	784	6
<i>Lazio</i>	1492	1370	120	2
<i>Abruzzo</i>	1190	972	214	4
<i>Molise</i>	128	112	16	/
<i>Campania</i>	4637	3714	920	3
<i>Puglia</i>	2916	2332	580	4
<i>Basilicata</i>	131	117	14	/
<i>Calabria</i>	359	342	17	/
<i>Sicilia</i>	770	710	60	/
<i>Sardegna</i>	338	326	12	/
Italia	53.354	43.420	9813	121

Fonte: Istat 2021, mia elaborazione

³ Lo studio di Confindustria Moda e Censis (Novembre 2022) ha evidenziato per il TMA-tessile, moda e accessori nel 2021 un fatturato complessivo prossimo ai 93 miliardi di euro, realizzato da oltre 60 mila imprese con circa 550 mila addetti. Il valore dell'export è valutato in quasi 68 miliardi di euro, di cui 40 miliardi di euro per esportazioni extra UE

La struttura del settore moda ha un'interessante presenza territoriale: circa 41.000 imprese su 53.000 sono attive principalmente in 6 regioni d'Italia:

- Al Nord: Lombardia, Veneto
- Al Centro: Emilia Romagna, Toscana e Marche
- Al Sud: la Campania

Mentre ci sono le restanti imprese che si distribuiscono capillarmente su tutto il territorio nazionale. Dunque, il settore della moda è più rilevante per le regioni del Centro-Nord, rispetto a quelle del Sud, dove infatti la Toscana primeggia con 13.876 imprese attive nei settori analizzati. In termini di macro categorie del settore, il tessile-abbigliamento è quello che registra una maggiore presenza per numero di imprese, rispetto alle pelli-calzature, con una maggiore concentrazione in Lombardia (56%), Piemonte (16%) e Toscana (10%), a queste Regioni seguono, con percentuali inferiori 10%, Veneto ed Emilia Romagna e con percentuali ancora inferiori le altre regioni⁴. Si tratta quindi di un settore che è strutturalmente formato da piccole-medie imprese, da una parte e all'estremo opposto vi sono le imprese di grandi dimensioni. Questa caratteristica consente una maggiore flessibilità e un elevato grado di specializzazione, che insieme alle molte realtà artigianali presenti garantisce una forte competitività della filiera. La piccola dimensione è infatti bilanciata da una forte interrelazione tra le imprese, che ne garantisce una elevata capacità di innovazione e quindi di competitività sui mercati internazionali. L'interrelazione rafforzata dal legame con il territorio, che vede la filiera della moda italiana svilupparsi localmente, spesso in forma di distretti. Questi centri locali beneficiano di una rete di relazioni personali che consentono anche alle piccole imprese di accedere a economie di specializzazione e di scala, a un'organizzazione per processi produttivi moderni, a competenze specializzate e a mercati di sbocco sufficientemente ampi.⁵

All'interno di questo eterogeneo contesto operano le aziende familiari del settore moda che rappresentano una grandissima fetta di attori di mercato. In Italia, l'azienda familiare rappresenta

⁴ Il confronto con i dati del 2019 forniti dallo studio Allianz-trade, rispetto a quelli del 2021 dell'istat risultano essere pressochè simili, con minime variazioni percentuali https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/studi-economici/studi-di-settore.html

⁵ Settore Moda e Covid-19 Scenario, impatti, prospettive, 2020, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

la tipologia più diffusa e caratteristica, circa l'85% del totale delle imprese è rappresentato da imprese familiari⁶, mantenendosi in linea con le altre economie europee quali Francia e UK (80%), Germania (90%) e Spagna(83%). Approfondendo questo fenomeno, nel sistema della Moda, uno studio condotto dall'Osservatorio Aub sulle imprese familiari (Aidaf, UniCredit, Bocconi) su richiesta del Sole24ore, ha evidenziato che il 75,8% delle aziende italiane di moda, che fatturano oltre i 20 milioni di euro l'anno, è di proprietà familiare. Da un punto di vista macro settoriale, la maggioranza delle imprese familiari attive risulta essere nel settore dell'abbigliamento (68,1%), seguito da quello delle calzature (12,9%), gioielleria ed orologi (10,6%) e borse (8.3%). L'elevata concentrazione di queste aziende di moda a controllo familiare è dovuta al forte legame che c'è tra l'azienda e il fondatore, basandosi da principio su una necessità di esprimere la creatività e visione di quest'ultimo. Questo richiamo di stampo personale viene, almeno in teoria, integrato nelle fondamenta dell'azienda, al quale viene affidato il compito di tramandarla e adattarla ai cambiamenti interni e del mercato. Ritengo, dunque, necessario un approfondimento sul termine impresa familiare, che porta con sé un varietà di connotazioni differenti.

⁶ AIDAF, *Imprese familiari – AIDAF*. [online] <https://www.aidaf.it/impres-familiari/>

1.2 Impresa familiare: definizione e ciclo di vita

La definizione di impresa familiare che, ai fini di questo elaborato, mi è sembrata la più coerente è quella data dall'European Family Business⁷ (federazione europea che si occupa del fenomeno delle imprese familiari dal 1999) essendo l'incidenza di queste tipo di imprese tra il 60% e 80% di quelle europee. I presupposti affinché un'impresa si possa definire familiare sono:

- 1) La maggior parte dei diritti decisionali è in possesso della persona (e) che ha costituito l'impresa o che ha acquisito il capitale sociale oppure il coniuge, i genitori, i figli o gli eredi diretti dei figli hanno anche la maggioranza dei poteri decisionali.
- 2) La maggior parte dei poteri decisionali sono indiretti o diretti.
- 3) Almeno un rappresentante della famiglia o un consanguineo è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa.
- 4) Le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare se la persona che ha creato o acquisito l'impresa (capitale azionario) o le loro famiglie o i discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali previsti dal loro capitale azionario.

In altre parole, le caratteristiche principali dell'impresa familiare vengono delineate sotto un profilo di controllo e di gestione: ai fini della definizione, le imprese per essere categorizzate come familiari devono essere controllate da una o più persone (con quote di voto del 51% se non sono quotate e del 25%, se lo sono) legate da legami di parentela. Inoltre, deve essere presente una influenza strategica da parte di almeno un membro della famiglia che deve essere coinvolto nel management dell'impresa.

Le classificazioni elaborate dalla dottrina sono numerose, tutte con lo scopo di cercare di standardizzare il fenomeno delle aziende familiari. La necessità di chiarezza e approfondimento di queste tipologie di imprese ha portato a stabilire dei modelli che possono essere considerati come una traiettoria di crescita che viene seguita dalle imprese nel loro ciclo di vita. Nonostante ciò, non bisogna dimenticare che questi sono strumenti utili per categorizzazioni accademiche che

⁷ European Family. *About European Family Businesses*. [online] <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

difficilmente trovano riscontro empirico: il percorso di vita delle aziende familiari è molto complesso e pieno di sfumature differenti in base alle infinite variabili considerate. Alla base di un'impresa familiare coesistono tre realtà distinte: l'impresa, la proprietà e la famiglia. Quest'ultime, a seconda della forma organizzativa adottata e dimensione, sono fortemente interconnesse e non di rado si sovrappongono.

L'unione di questi tre sistemi richiede un trade-off di alcuni aspetti di ciascuna categoria, per creare una dimensione di equilibrio, incredibilmente personale, in cui operare. Ciò significa essere molto attenti alla pianificazione delle combinazioni di impresa-proprietà-famiglia, che dà vita ai ruoli cardini dell'organizzazione⁸: il ruolo proprietario (rapporto famiglia- proprietà), il ruolo di controllo, con AD o CdA (rapporto famiglia-impresa) e il ruolo manageriale (rapporto famiglia-management). La sovrapposizione di queste tre aree può dar vita ad un complesso sistema di attori che agiscono all'intero dell'impresa familiare. I ruoli spaziano dalla presenza dell'imprenditore – proprietario, che è allo stesso tempo capo e gestore dell'impresa, ai membri della famiglia che non hanno quote di proprietà ma gestiscono l'impresa insieme al fondatore o partecipano all'attività interna; o viceversa, i membri della famiglia hanno quote di proprietà ma sono esclusi dalla attività imprenditoriale, ovvero sono presenti soggetti esterni al nucleo familiare, che sono coinvolti sia nella gestione sia nella proprietà.

Un'importante classificazione proposta da Gallo⁹, delinea i quattro tipi di relazione che si possono instaurare tra famiglia ed impresa, basandosi sul grado di coinvolgimento dell'una nell'altra:

1. Impresa familiare di lavoro, nella quale si è dediti a mantenere unita la famiglia nella proprietà dell'impresa, cercando di coinvolgere più membri possibili nell'attività imprenditoriale;
2. Impresa familiare di direzione, l'obiettivo principale rimane sempre quello dell'unità nella proprietà d'impresa ma si è particolarmente selettivi nella scelta dei membri da coinvolgere, ricercando capacità imprenditoriali, specialmente per i ruoli dirigenziali o del Consiglio di Amministrazione;

⁸ Ciambotti, Massimo. "Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari." *Cesaroni e Ciambotti (a cura di), La successione nelle imprese familiari, Milano, Franco Angeli (2011).*

⁹ M. A. Gallo, *Cultura en Empresa Familiar*, Nota Tecnica de la Divisione de Investigacion del IESE N. DGN-457, Barcelona, come riportato in S. Tomaselli, *Longevità e Sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 13.

3. Impresa familiare di investimento, in questa categoria si presenta un panorama diverso dove i membri della famiglia sono coinvolti essenzialmente nelle decisioni di investimento;
4. Impresa familiare congiunturale, un'ulteriore progressione del momento precedentemente analizzato, porta a un rapporto tra famiglia-impresa gestito dagli eredi, dove lo spirito di unione dei membri è scemato.

Queste quattro relazioni evidenziate possono fungere da guida nel panorama dell'impresa familiari e, secondo Gallo, indicare i vari stadi che queste tipo di imprese affrontano durante il loro ciclo di vita. Immaginando una linea immaginaria di crescita, nei primi anni, l'impresa familiare assume le caratteristiche di impresa familiare di lavoro per poi evolversi, una volta superata la fase di maturità, in quella di direzione. Le ultime due categorie, impresa familiare di investimento e congiunturale, sono invece ricollegabili al momento in cui si sono attraversati uno o più passaggi generazionali. La classificazione di Gallo, secondo Alberto Dell'Atti¹⁰, mancherebbe di una visione complessiva, realizzabile solo con un approccio multivariato, che consente di andare in profondità e non limitarsi solamente alla variabile del coinvolgimento della famiglia nell'impresa. Proprio per questo, egli ritiene, che il modello proposto da G. Corbetta¹¹ riesca a dare una panoramica multidimensionale del fenomeno delle imprese familiari, basandosi su 3 variabili:

1. modello di proprietà del capitale dell'azienda;
2. presenza di membri della famiglia nel Consiglio di Amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa;
3. dimensione dell'impresa;

Dalla combinazione di queste tre caratteristiche del sistema imprenditoriale, sono stati elaborati quattro modelli di imprese familiari¹²:

- imprese familiari domestiche: il modello di proprietà del capitale è di tipo assoluto o ristretto, quindi il capitale è detenuto da un singolo soggetto o da un ristretto gruppo di familiari; i familiari

¹⁰ Dell'Atti, op. cit., pag. 65.

¹¹ G. Corbetta, *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano, 1995, pag. 81-89.

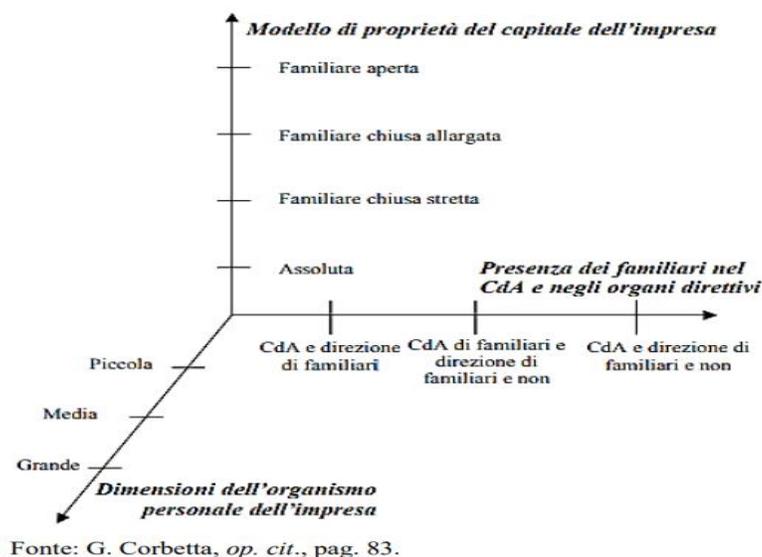
¹² C. Demattè, G. Corbetta, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993, come riportato in L. Del Bene, N. Lattanzi, G. Liberatore, *Aziende familiari e longevità economica*, IPSOA, Milanofiori Assagno, 2012, pag. 47.

fanno parte del CdA e detengono il potere di gestione dell'impresa; l'azienda è di piccole dimensioni;

- imprese familiari tradizionali: il modello di proprietà è di tipo assoluto o ristretto; gli organi di governo sono composti solo da familiari, mentre gli organi di direzione coinvolgono familiari e non; l'azienda ha generalmente piccole o medie dimensioni;

- imprese familiari allargate: il modello di proprietà è di tipo allargato, ovvero il capitale è detenuto da un numero elevato di soggetti, tutti appartenenti allo stesso nucleo familiare; sia gli organi di governo che gli organi di direzione vedono il coinvolgimento di familiari e non familiari; l'azienda ha generalmente medie o grandi dimensioni;

- imprese familiari aperte: il capitale è detenuto da discendenti dei fondatori e da soggetti esterni alla famiglia che sono entrati in possesso di tali quote di capitale solo dopo la nascita dell'impresa; gli organi direzionali e di governo sono composti da membri della famiglia e non; le dimensioni dell'azienda sono medie o grandi.



Queste più ampie definizioni proposte da G. Corbetta, ci permettono, almeno teoricamente, di delineare una più approfondita traiettoria di vita delle aziende familiari. Il punto cardine di questa 'nuova' analisi è la relazione tra famiglia, organi di controllo e organi di governo, che viene

significativamente ampliata, aggiungendo anche le imprese familiari aperte (il ruolo della famiglia può diventare estremamente marginale). Questa nuova tipologia di impresa, in un'ottica di successione, è probabile che sia caratterizzata dalla presenza di successori esterni ai membri della famiglia, al contrario di quanto potrebbe accadere nell'impresa familiare domestica.

Questi modelli proposti dalla dottrina, nella realtà imprenditoriale, hanno bordi molto sfumati, che rendono più difficile la categorizzazione. Riportando le informazioni riguardanti la proprietà delle imprese familiari dello studio Deloitte sulle imprese familiari a livello globale ¹³, si evince che per la maggior parte dei leader familiari intervistati in tutto il mondo, mantenere il controllo dell'azienda rimane una priorità. In particolare nel contesto italiano, il 62% delle realtà intervistate hanno affermato che il controllo familiare dell'impresa è prioritario. Tuttavia, per ottenere un successo finanziario a lungo termine, il 64% delle imprese italiane sarebbe disposto a cedere il controllo della propria attività. Questo dato è significativo se confrontato con le percentuali più basse a livello globale (34%) e nell'area EMEA (38%), che indicano probabilmente una maggiore maturità e consapevolezza delle imprese italiane nel comprendere la limitata accessibilità al credito e alle alternative finanziarie, che possono ostacolare l'innovazione e la competitività dell'azienda nel panorama internazionale.

Questi analisi è perfettamente in linea anche con il settore della moda, dove molte delle aziende familiari operanti nascono da un'idea creativa del fondatore-proprietario, che porta alla forte presenza di quest'ultimo in tutte le sue fasi di crescita. Tant'è che in numerosi casi, soprattutto nelle case di alta moda, a causa della sua dipartita, l'azienda è entrata in crisi o è stata costretta a chiudere. La presenza del fondatore all'interno dell'impresa, il contesto geografico ed economico nel quale l'azienda nasce e la trasmissione dell'idea imprenditoriale, del cuore creativo dell'impresa, sono pilastri dell'evoluzione delle imprese di moda, e infatti è presente una forte resistenza del nucleo familiare in termini di proprietà e direzione.

Prima degli anni 90, il settore della moda, in particolar modo quello del lusso, era costellato di piccole imprese familiari con strutture molto elementari, concentrate specialmente sui prodotti tessili, abbigliamento e calzature, che dovevano il loro successo alla capacità strategica di

¹³Deloitte global family business survey, 2019, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/global-family-business-survey-2019---deloitte-italy---private.html>

coordinare le risorse locali disponibili ed eventualmente allargare la loro rete di distribuzione. Un esempio in questo caso è il gruppo Della Valle, noto per possedere brand come Tod's, che affonda le sue origini nel distretto calzaturiero delle Marche, stessa cosa si può dire per altri marchi come Benetton e Diesel, nel Veneto. Il legame tra le piccole e medie imprese della moda e i contesti manifatturieri dal quale nascono è ancora oggi al centro di qualsiasi loro strategia di produzione e crescita. Successivamente, con una grande apertura dei mercati, la globalizzazione, i nuovi contesti socioeconomici emergenti, le imprese hanno iniziato ad integrare verticalmente la loro catena produttiva per riuscire a stare al passo con i nuovi concorrenti internazionali. Questi cambiamenti hanno portato notevoli trasformazioni in molte aziende familiari non solo in termini di dimensione delle imprese ma anche nel ruolo imprenditoriale della famiglia al suo interno. Nonostante ciò, i dati registrati dall'osservatorio AUB-Aidaf nel loro studio sulle imprese familiari del settore della moda, stabiliscono una forte resistenza familiare all'interno della direzione: si registra una percentuale molto alta di leadership familiare con circa 4 aziende su 5 sono guidate da un leader familiare, con una percentuale dell'80,5%. Una scarsa propensione, invece è stata registrata per il ricorso a figure manageriali esterne¹⁴. Questa minore separazione tra controllo proprietario e direzione delle aziende si riscontra anche nella composizione dei Consigli di Amministrazione, dove l'apertura a persone esterne al nucleo familiare è molto limitata, con il 50,2% d'impresе del settore presenta un CdA di soli membri della famiglia, paragonato al 45,3% della media nazionale¹⁵. Solo il 7,2% delle imprese familiari nel Sistema Moda viene gestito da membri non appartenenti al nucleo familiare.

¹⁵ Salvato, C. (2019). *The AUB Observatory Report on Italian Family Firms Focus on the fashion industry AIdAF-EY Chair in Strategic Management of Family Business in memory of Alberto Falck* [online] https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/AUB_Focus-on-Fashion.pdf

1.3 Struttura organizzativa e caratteristiche

La struttura organizzativa è il risultato di diverse variabili, come dimensione, complessità della gestione, specializzazione delle mansioni, che danno vita ad una struttura ad hoc per l'impresa. Generalmente, si sono riscontrate caratteristiche comuni nelle imprese di piccole e medie dimensioni italiane, caratterizzate dalla presenza di strutture elementari e poco formalizzate. Quest'ultime non richiedendo una specifica professionalizzazione o complessità gestionale, hanno una modesta ampiezza degli organi e dei livelli. Questa formattazione dell'assetto organizzativo nasce grazie alla natura familiare dell'impresa, permettendo la centralità dell'imprenditore (proprietario e fondatore) che è solito ricoprire una pluralità di ruoli. Questo tipo di stile direzionale si basa su un'informalità strutturale che porta l'imprenditore a far prevalere i rapporti di fiducia o di parentela nella selezione dei collaboratori o dei ruoli di responsabilità. Ciò non significa che ci sia una carenza di qualificazione professionale delle persone all'intero dell'impresa, ma evidenzia come i criteri di selezione delle figure ai vertici siano basati su un piano fiduciario più che professionale.

Nelle aziende familiari, la famiglia detiene un ruolo chiave nell'incarnare l'essenza dell'impresa, nota come "idea imprenditoriale", considerando l'importanza cruciale della componente creativa e intangibile. L'essenza imprenditoriale, dunque, risulta essere talmente forte e inglobata nel DNA dell'azienda e della famiglia, che la rende un elemento distintivo rispetto alla concorrenza. Al fine di mantenere questo vantaggio, la sfida è creare una famiglia imprenditoriale che come tale abbia ereditato e sia stata educata a mantenere viva questa essenza inimitabile. Essere all'interno di una famiglia imprenditoriale significa che ogni membro di quest'ultima riconosce l'importanza dell'impresa e non accetterà mai che qualcosa venga tolto all'azienda per essere dato a un membro della famiglia. La differenza tra il singolo imprenditore e la Famiglia Imprenditoriale è il passaggio da individualità a collettività. Idealmente, la forza trainante dell'imprenditore viene innestata nelle fibre del tessuto familiare e verrà tramandata anche durante la transizione generazionale, dove l'importante non è chi passa o chi riceve: l'importante è l'azienda (di Corsico, 2020).

L'idea imprenditoriale risulta essere la caratteristica fondamentale delle imprese familiari, che fa da base a tutte le altre. Su quest'ultima, le aziende familiari costruiscono un sistema di valori che

incentiva i suoi componenti ad una cultura di altruismo e l'lealtà e hanno una visione condivisa sul futuro dell'azienda. La pianificazione, infatti, è incentrata su una prospettiva di lungo termine, che ha come obiettivo mantenere i valori e la qualità dei prodotti che offrono, emblemi del Made in Italy. Questa forte cultura aziendale crea un enorme coinvolgimento all'interno dell'azienda, alimentando sentimenti di orgoglio e fedeltà nel nome della famiglia e nel progetto dell'impresa, soprattutto tra il personale. Come affermato da Azoury, Daou e Sleiaty (2013), "i dipendenti appartenenti a aziende familiari sono per lo più felici nella loro carriera"; soprattutto, "si sentono coinvolti nei problemi dell'organizzazione" perché hanno anche un buon livello di conoscenza e di cultura (p. 26). Il clima psicologico all'interno dell'azienda familiare crea un rapporto con i dipendenti più umano, informale, che si traduce in una sorta di fidelizzazione e un basso turnover. Inoltre in termini di personale, le imprese familiari dispongono, solitamente, di personale con profili di elevata esperienza, ma altamente focalizzata sull'attività specifica. Questa situazione si può rilevare problematica nel momento in cui l'impresa si vuole evolvere, in forza della pressione competitiva e della crescente complessità gestionale, e tenderà a professionalizzarsi. Dal punto di vista gestionale-operativo, le imprese familiari hanno un livello di complessità burocratica minore rispetto alle altre tipologie di imprese, dovuto dalla loro dimensione e modello organizzativo. L'organigramma delle PMI presenta un'articolazione soprattutto orizzontale, più che verticale, favorendo il coordinamento ed il controllo delle attività di tipo sociale. Il personale basandosi su competenze proprie, cultura e know-how condivisi, è più incline ad adottare un comune modo di affrontare e risolvere i problemi. Questa forma più elementare di organizzazione non risulta però attuabile in contesti competitivi, come quello del Sistema Moda, in cui invece si richiede un orientamento al cambiamento, una diffusione di responsabilità e strumenti di gestione più evoluti.¹⁶

Man mano che l'impresa familiare è chiamata ad affrontare nuove sfide in termini di crescita e resilienza, spesso il ruolo del leader-proprietario può subire dei ridimensionamenti, che potrebbe non essere sempre accettato di buon grado. Tant'è che una delle debolezze dell'impresa familiare si dimostra essere questo forte attaccamento emotivo alla gestione dell'azienda da parte dell'imprenditore, alimentando così il rischio di forte conflittualità interna, di eccessiva tolleranza verso livelli di performance bassi e di una scarsa capacità di valorizzare i talenti, specialmente se

¹⁶ Di Toma, Paolo "Il governo economico delle imprese", (2012), pp. 87-98

professionisti esterni. Questo atteggiamento può limitare la crescita dell'impresa e creare un complesso sistema di gestione.

Come risposta, nel settore della moda, a questo limite si è assistito ad un'evoluzione del sistema interno dell'impresa, evolvendosi da un sistema centralizzato sul potere creativo della famiglia a un sistema decentralizzato, basato su figure professionali o 'co-manager'. Analizzando i modelli di leadership presenti nelle aziende familiari del Sistema Moda, il modello maggiormente adottato nelle aziende di moda è quello collegiale, che è presente nel 47% delle imprese¹⁷. Questo modello viene, sorprendentemente, adottato anche da imprese di piccole dimensioni¹⁸: più di quattro aziende di piccole dimensioni su dieci (43,3%) sono guidate da un team di AD, soprattutto se si considera che circa il 30% di esse ha un modello di leadership molto semplice (con un Amministratore Unico). La presenza di modelli di leadership individuale all'interno dell'impresa invece è circa del 20%. L'approccio collegiale di leadership risulta essere decisamente una sfida per molte realtà, richiedendo una coordinazione e una comunicazione molto efficaci, diventando, se mal gestita, un'arma a doppio taglio. Nonostante la presenza di questi modelli più aperti con una duplice direzione, all'interno delle imprese della moda c'è un'alta presenza di leader anziani ai vertici, sintomo di ancora un forte tendenza di centralizzazione del fondatore dell'impresa. Tre aziende su dieci sono caratterizzate da una realtà con governance alquanto anziana, dove i leader over 70, un risultato superiore alla media nazionale. Solo l'11% invece risultano essere gli over 50, rallentando così i passaggi generazionali¹⁹. L'età inciderebbe sulle performance aziendali, specialmente delle aziende più grandi, dove il modello collegiale, in presenza di leader più giovani, ha permesso di unire al vertice soggetti con competenze differenti, che sono riusciti ad ottenere risultati migliori rispetto a quando sono inseriti in un modello di leadership individuale.²⁰

¹⁷ Salvato, C. (2019). *The AUB Observatory Report on Italian Family Firms Focus on the fashion industry AIdAF-EY Chair in Strategic Management of Family Business in memory of Alberto Falck* [online] https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/AUB_Focus-on-Fashion.pdf

¹⁸ AIDAF-EY. *Focus sul settore della Moda- Osservatorio AUB*. [online] c:\Users\asangalli\Desktop\FOCUS MODA_Missoni_ottobre_2016 (unibocconi.eu).

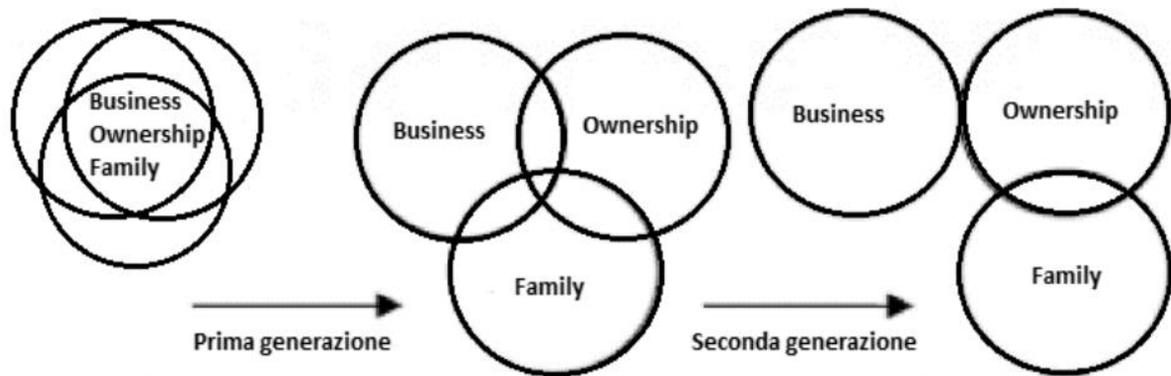
¹⁹ Marta Casadei, 2024, Sole 24ore [link] <https://www.ilsole24ore.com/art/moda3-impres-4-controllo-familiare-solo-11percento-leader-e-under-50-aelfnwd>

Alla luce di ciò, è evidente come in molte realtà è richiesta una nuova configurazione della struttura dell'impresa, che porti al superamento dell'accentramento della figura dell'imprenditore a favore di una 'managerizzazione' dell'organizzazione. L'integrazione di più figure professionali, la dotazione dei vertici organizzativi di una maggiore autonomia decisionale e responsabilità organizzative, prepara il terreno per una nuova dimensione di crescita. Nell'attraversare le diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa, la famiglia tenderà ad instaurare una più alta formalizzazione e un'implementazione della sua struttura di governance, per meglio delimitare il cosiddetto modello dei tre cerchi: famiglia, proprietà e impresa.

Al fine di evitare una sovrapposizione, tal volta dannosa, di questi tre sistemi, si cerca di raggiungere all'interno della struttura dell'impresa un equilibrio che mira a soddisfare le esigenze dei membri della famiglia, dei soggetti che detengono il capitale e di quelli che dirigono l'impresa. Questo equilibrio con il passare del tempo, con i passaggi generazionali e con la crescita dimensionale dell'impresa, viene modificato. A tal proposito, uno studio condotto presso la Harvard Business School²¹, propone l'evoluzione del modello dei tre cerchi. Si nota come progressivamente i tre sub-sistemi di famiglia, impresa e proprietà, si allontanino sempre di più, presentando già dalla seconda generazione in poi, una struttura diametralmente opposta a quella di semplice e accentrata realtà familiare.

²⁰ AIDAF-EY. *Focus sul settore della Moda- Osservatorio AUB*. [online] c:\Users\asangalli\Desktop\FOCUS MODA_Missoni_ottobre_2016 (unibocconi.eu).

²¹ Gersick K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I.S., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, 1997.



Fonte: Harvard Business School Press, 1997.

Davanti a questa nuova prospettiva evolutiva, di continuo distacco della famiglia dall'ambito imprenditoriale, di marginalizzazione della loro presenza già ampiamente discussa nel paragrafo precedente, emerge la necessità di un termine di unione tra questi sistemi: la governance.

La governance familiare è un punto fondamentale per la struttura delle aziende a gestione familiare, poiché stabilisce le regole e i processi per gestire le complesse relazioni tra famiglia e business. Una governance ben progettata può contribuire a definire ruoli chiari, a favorire una comunicazione aperta e a prevenire conflitti di interesse. Le strutture formali, come consigli familiari o comitati di famiglia, offrono un forum per discutere di questioni cruciali come successione, strategia aziendale e valori condivisi. Questo aiuta a garantire che le decisioni siano prese in modo consapevole e responsabile, contribuendo così alla stabilità e alla continuità dell'azienda attraverso le generazioni. Tuttavia, è essenziale che la governance sia adattata alle esigenze specifiche e alla cultura della famiglia, altrimenti rischia di essere inefficace o persino dannosa. In definitiva, una governance familiare efficace è quella che si evolve con la famiglia e l'azienda nel tempo, riflettendo i loro valori, obiettivi e dinamiche uniche²². In Italia, come riportato dallo studio Deloitte, il principale strumento di governance è il Consiglio d'Amministrazione. Nel nostro Paese si riscontra una tendenza, fondamentalmente analoga a quella rilevata a livello internazionale, ad includere nel Consiglio di Amministrazione membri esterni alla famiglia (64% delle imprese italiane dichiara di farlo, rispetto al 61% della media

²² Deloitte global family business survey, 2019, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/global-family-business-survey-2019---deloitte-italy---private.html>

internazionale); ciononostante la quota di chi dichiara che tali membri rappresentino la maggioranza del Consiglio di Amministrazione risulta più esigua che a livello internazionale (21% rispetto al 29%). La maggior parte delle imprese italiane tende, infatti, a preferire l'opzione che garantisce la presenza di consiglieri esterni, ma confinati a una minoranza (43%).

Anche se può risultare complesso determinare la composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione, le aziende familiari che escludono completamente membri esterni potrebbero privarsi dei vantaggi derivanti dall'apertura a influenze esterne. Questi membri portano prospettive obiettive e esperienze preziose, utili soprattutto in questioni delicate come successione e gestione del rischio e crisi. La loro presenza può aiutare a mediare conflitti e a concentrare la famiglia sulla gestione aziendale anziché solo sulla proprietà. Sebbene i membri della famiglia preferiscano spesso il controllo interno, la collaborazione con amministratori esterni può essere vantaggiosa per l'azienda nel complesso. Esistono diversi strumenti per aiutare a sviluppare forti sistemi di governance, come ad esempio lo statuto familiare, che però le aziende familiari italiane sono resite ad adottare (31% rispetto al 44% a livello globale).

Questa situazione fa emergere una marcata debolezza delle aziende familiari italiane in termini di una corretta gestione di governance, ma lo studio di Deloitte approfondisce anche questa dimensione sottolineando la volontà delle imprese di migliorare questo aspetto. Infatti, in Italia, tra le prime priorità indicate dalle aziende familiari per ottenere successo nei prossimi 10/20 anni, si trova la professionalizzazione della struttura di governance, indicata dal 62% degli intervistati. In alternativa allo statuto familiare le aziende italiane tendono a preferire strumenti più informali come meeting familiari (45%) per favorire momenti di incontro per definire obiettivi aziendali e familiari. Subito dopo l'obiettivo di professionalizzazione della struttura di governance, lo studio di Deloitte ha evidenziato come le imprese familiari siano incredibilmente concentrate anche sui temi della visione per il futuro (40%) e della successione alle nuove generazioni (38%), che verranno approfonditi nel capitolo successivo.

1.4 Passaggio generazionale e le regole della transizione

Il passaggio generazionale nell'imprenditoria è da sempre stato un momento cruciale e delicato nel ciclo di vita dell'azienda. Quando giunge questa fase, le imprese sono chiamate ad affrontare una profonda trasformazione, che può portare a perdere quella dimensione di famiglia imprenditoriale, lanciando operazioni straordinarie che portano all'ingresso di nuovi investitori o alla vendita sul mercato delle attività. La scarsa sopravvivenza delle imprese familiari è oggetto di studio da parte di moltissimi esperti del settore e da quanto emerge dalle statistiche, una gran parte delle imprese familiari non riescono a "sopravvivere" al fondatore o a rimanere nelle mani della famiglia dopo la prima generazione. Con il passare degli anni si stima che solo il 50% delle imprese riesca a passare alla seconda generazione, mentre solo il 10-15% alla terza²³. L'iter che sono solite affrontare le aziende è: la prima generazione mette in piedi l'impresa, la seconda generazione la sfrutta o la distrugge, mentre la terza è costretta o a vendere quello che è rimasto al migliore offerente o a ricominciare tutto d'accapo²⁴.

La disgregazione dell'impresa familiare è un fenomeno che affligge il settore da sempre, nonostante l'introduzione di strumenti giuridici come il patto di famiglia e il trust, che dovrebbero facilitare la messa in atto della transizione. Troppo spesso l'imprenditore è incerto e confuso sul tema della successione, che lo porta a non definire con chiarezza i termini di cessione della propria azienda e soprattutto ad identificare la persona più adatta a ricoprire il ruolo di successore. Il passaggio generazionale non si riduce ad una successione unicamente legale-burocratica, infatti il fulcro risulta essere il trasferimento del patrimonio culturale, d'esperienza, del know-how e delle competenze di gestione acquisite in anni e anni.

Il settore della moda è pieno di esempi che potrebbero spiegare come mai così tante imprese familiari hanno fallito nel passare il proprio business di generazione in generazione, per una moltitudine di motivi "materiali" (salute, morte, successione, aggressione dei creditori) ma anche "immateriali" (poca unità prospettica della famiglia, la governance della famiglia inadeguata, poca preparazione culturale/ tecnica/professionale da parte della famiglia). Il caso tragico

²³ Dati dell'analisi condotta da ASAM (Associazione Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica) tramite il CERIF (Centro di Ricerca sulle imprese di famiglia) nel 2018

²⁴ J. L. Ward, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, Franco Angeli, Milano, 1990

dell'azienda Gianfranco Ferré, l'architetto della moda, n'è un esempio. L'azienda dopo aver fatto la storia della moda degli anni 80 e 90, è stata venduta nei primi anni 2000 alla IT Holding, dallo stesso Ferré. Successivamente a causa di una mala gestione, della morte dello stilista (2007) e della mancanza di un 'degno' erede che potesse portare avanti e incarnare lo spirito del fondatore, ha chiuso definitivamente nel 2014. La snaturazione del marchio, la mancanza di una base familiare solida e la limitata capacità di guardare al futuro, hanno fatto crollare lentamente un grande marchio italiano.

In Italia, attualmente, i marchi più famosi della moda, che hanno ancora la presenza del nucleo familiare fondante al loro interno sono una manciata: Prada, Ferragamo, Armani, MaxMara, Dolce & Gabbana, Tod's, Ermenegildo Zegna, e pochi altri²⁵. Questa nuova realtà è il risultato dei notevoli cambiamenti avvenuti nel mercato, dalla creazione di multinazionali e i poli del lusso francesi che hanno portato la competizione su un nuovo livello alle nuove realtà produttive dei fast fashion. La reazione delle grandi aziende del Sistema Moda italiano è stata necessariamente quella di internazionalizzarsi, con figure esterne e manager professionali, riuscendo, solo in pochi casi, a mantenere quell'essenza di famiglia imprenditoriale nell'evoluzione e nel passaggio generazionale. Il caso più polarizzante in questo contesto è quello di Giorgio Armani, leader 89novenne e fondatore dell'omonimo brand, che con una forza magistrale è riuscito a mantenere saldo il controllo della propria azienda, rifiutandosi di vendere alla holding straniera e avendo un atteggiamento restio all'apertura sui mercati. In questo caso parliamo di un colosso della moda italiana, che ha creato una rete di diversificazione del proprio portafoglio e dal core business molto vasta, rendendo l'azienda estremamente solida, ma che con una cattiva gestione potrebbe essere distrutta lentamente.

A tal proposito, il piano di successione dell'impero Armani risulta essere pronto dal 2016, con specifiche direttive per gli eredi della sua famiglia e sull'apertura ai mercati e vendita²⁶. Tema sensibile per il fondatore che al Financial Times ha dichiarato: "Questi gruppi francesi vogliono prendersi tutto, non lo capisco, lo trovo un po' ridicolo, perché dovrei essere dominato da una di queste mega strutture che mancano di personalità?". La famosa identità imprenditoriale che si

²⁵ Giulia Crivelli, 'Ferragamo e gli altri: il futuro difficile delle dinastie della moda italiana', 2018, Il Sole24Ore <https://www.ilsole24ore.com/art/ferragamo-e-altri-futuro-difficile-dinastie-moda-italiana--AE9whZWG>

²⁶ Giorgia De Cupertinis, 'Giorgio Armani ha già pensato alla sua eredità: a chi andrà il suo impero', 2023, Il Quotidiano, <https://www.quotidiano.net/economia/giorgio-armani-eredita-310388e3?live>

conferma essere, a parare dello stilista, unica ed inimitabile dalle multinazionali. La sfida sarà sicuramente nella riuscita del piano delineato da Armani, dove è fondamentale mantenere l'essenza del marchio intatta. La problematica rilevabile all'interno del processo di successione di Armani è comune a molte realtà familiari piccole e grandi: l'elevata personificazione del brand con il proprio fondatore che rende difficile sia la cessione sia la credibilità del marchio in loro assenza. E così, tra le imprese industriali italiane, più del 30% è guidato da un leader di età maggiore di 70 anni, quasi il 50% da un leader di età compresa tra 50 e 70 anni e solo l'8% da un leader di età inferiore ai 50 anni²⁷.

Questa condizione si va ad affiancare ad un eccessivo ritardo nel delineare un piano di successione, che secondo i dati Istat²⁸, si inizia ad affrontare consapevolmente solo dopo i 60 anni di età dell'imprenditore, facendo sì che anche gli eredi si trovino, a loro volta, in un'età avanzata una volta assunto il controllo dell'azienda. La sfida comune a tutte le tipologie di aziende familiari è il processo di transizione, che non deve essere vissuto come un momento singolo di rottura. L'azienda vive di continuità, di visione omogenea e condivisa per il futuro, necessaria per il passaggio generazionale. È ricorrente usare staffetta e bastone come metafora: poche metafore sono così sbagliate. L'importante non è chi passa o chi riceve: l'importante è l'azienda. Non è una gara, la transizione non è definita da un momento o da uno spazio in pista, ma sopra ogni cosa, l'azienda deve evolversi nel tempo: per essere una buona metafora, il bastone alla fine della gara potrebbe essersi evoluto in un giavellotto o in un disco e l'attività potrebbe non esser più la gara (di Corsico, 2020, capitolo 2).

Il passaggio generazionale è un lungo processo di molte fasi, di durata decennale, che richiede una grande lungimiranza e volontà di trasferire, da parte dell'imprenditore ai propri eredi, l'azienda. Proprio per questo esistono alcune pratiche da poter adottare che possono aiutare l'imprenditore a navigare in questa nuova fase della sua azienda. In tal merito, G. Corbetta e A. Minichilli, hanno elaborato 7 condizioni per ottenere un passaggio generazionale di successo:

²⁷ Si vedano i dati riportati nel X Osservatorio AUB (AIDAF, Unicredit, Bocconi).

²⁸ Dati ISTAT <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>

1. Distinguere l'impresa dalla famiglia:

La distinzione dei due sistemi, come abbiamo detto, risulta essere alquanto difficile, dato che c'è uno stretto legame tra i due. Solitamente si possono identificare due tipologie di famiglie: quelle "responsabili" e quelle che sono più individualiste. Le prime privilegiano la continuità dell'azienda, supportando ogni strumento necessario per la sua crescita e successo (manager esterni o quotazioni in borsa). Le altre tipologie di famiglie hanno una visione più individualistica dell'impresa, usata come strumento per perseguire i propri interessi personali. Nel tempo questo atteggiamento fa sì che ci sia una maggiore chiusura dell'azienda alle possibilità di sviluppo e crescita, con la rinuncia alla selezione di manager esterni a favore di quelli familiari; alla ricerca di benefici a tutti i costi, con abusi degli asset dell'impresa. È intuitivo come la presenza di una famiglia imprenditoriale responsabile, sia una condizione fondamentale per il successo del passaggio generazionale.

2. Applicare un sistema di governance moderno

Un sistema di governance efficace per promuovere la continuità aziendale nelle imprese familiari è sintomo della volontà di creare un'impresa responsabile. I casi delle famiglie imprenditoriali di successo indicano che gli elementi per una governance efficace sono: l'uso di meccanismi giuridico-istituzionali per separare la gestione aziendale dalle decisioni proprietarie; il rispetto delle regole di accountability che delineano chi risponde a chi; la chiara definizione del ruolo del Presidente che include essere il punto di riferimento della famiglia proprietaria e organizzare il Consiglio di amministrazione. Si sottolinea, inoltre, l'importanza della composizione del Consiglio, includendo sia soci non manageriali che consiglieri indipendenti per garantire trasparenza, obiettività e efficienza decisionale.

3. Valutare la "competenza" più della "appartenenza"

L'importanza di promuovere una cultura del merito all'interno delle imprese familiari fa parte di un sistema di valori essenziale per garantire la continuità aziendale. Questo implica valorizzare la competenza sopra l'appartenenza familiare, affinché le posizioni di responsabilità siano assegnate in base alle capacità e al merito piuttosto che alla parentela. Inoltre, è necessario definire obiettivi chiari e valutare i risultati in base alle performance e alle competenze delle persone appartenenti al nucleo familiare coinvolte, piuttosto che alle buone intenzioni. Queste valutazioni dei familiari

dovrebbero essere condotte in modo imparziale da membri anziani della famiglia o da figure terze per evitare conflitti di interesse. In caso contrario, l'azienda potrebbe trovarsi a dover affrontare un sistema basato sul nepotismo, che può portare persone inadatte a occupare posizioni di responsabilità con risultati estremamente negativi per l'azienda. Risulta dunque essere essenziale la valorizzazione delle competenze dei giovani, quando presenti, e la guida di quest'ultimi ad assumere ruoli adatti alle loro capacità, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Non essendo obbligatorio il coinvolgimento all'interno della direzione dell'impresa, si può sempre indirizzare i familiari, per loro natura meno competenti, ad adottare un ruolo di proprietari informato e consapevoli, con specifiche competenze come la conoscenza della legislazione, la consapevolezza del ruolo dell'impresa e la capacità di distinguere gli interessi personali da quelli dell'azienda.

4. Definire (presto e bene) le regole condivise per il cambiamento

Ogni processo di cambiamento, come il passaggio generazionale in un'impresa familiare, richiede una serie di condizioni specifiche che non possono essere facilmente standardizzate. Anche se la trasmissione dei valori come la professionalità, la cultura del merito, l'umiltà e il rispetto per l'azienda all'interno della famiglia può aumentare le probabilità di successo, non è sufficiente da sola. È necessario anche un lavoro di analisi approfondita della struttura e dell'evoluzione attesa della famiglia, della proprietà e dell'azienda. Alcuni elementi chiave che possono accompagnare i processi di cambiamento includono:

- i. La pianificazione anticipata dei cambiamenti per valutare tutte le opzioni e dare priorità agli obiettivi di competitività aziendale rispetto agli interessi familiari.
- ii. La considerazione congiunta delle dimensioni familiare, proprietaria e aziendale, ad esempio nella scelta del leader tra i figli fondatori, tenendo conto della distribuzione delle quote di proprietà e delle relazioni personali.
- iii. La previsione di strutture giuridiche che favoriscano il costituirsi di una maggioranza e evitino blocchi decisionali, ad esempio attraverso accordi di famiglia che possono essere sottoscritti da organi come i Consigli di famiglia o il Consiglio di Amministrazione

Si sottolinea l'importanza di iniziare la pianificazione del passaggio generazionale in modo tempestivo, mentre la generazione uscente è ancora attiva e con un orizzonte temporale sufficientemente lungo per gestire il processo in modo ordinato, evitando la gestione d'emergenza e imprevisti.

5. Prepararsi all'imprevisto:

Un'altra condizione importante per facilitare il processo di passaggio generazionale è la predisposizione di un adeguato profilo patrimoniale delle famiglie coinvolte. Questo implica la considerazione congiunta delle condizioni economiche, reddituali, finanziarie e patrimoniali delle imprese e delle famiglie, tenendo conto delle normative civili e fiscali. In generale sono state evidenziate tre regole base dovrebbero essere seguite in ogni processo di passaggio generazionale:

- i. Una parte del patrimonio familiare dovrebbe essere sempre disponibile per affrontare eventuali oneri derivanti da eventi imprevisti, come quelli fiscali in caso di decesso.
- ii. Si consiglia di costituire un patrimonio familiare extra-aziendale o altri strumenti che consentano la liquidazione dei soci familiari non graditi o desiderosi di lasciare l'impresa.
- iii. È opportuno suddividere il patrimonio tra i familiari non appena possibile, al fine di ridurre gli oneri fiscali derivanti dalla successione in caso di decesso improvviso di uno di essi

6. Pianificare l'obiettivo e il processo

Il successo dei passaggi generazionali spesso dipende dall'approccio adottato, privilegiando una prospettiva "di processo" rispetto a una visione rigida "per obiettivi". Mentre l'ottica per obiettivi tende a rigettare gli eventi imprevisti che non rientrano in un piano predefinito e pianificato nel tempo, l'ottica di processo implica la formulazione di una visione di uno stato futuro basata sulle informazioni attuali e l'adattamento delle fasi della successione alle nuove conoscenze e informazioni acquisite nel corso del processo. Questo approccio è particolarmente rilevante in un processo di passaggio generazionale, che può estendersi anche per decenni.

7. Coinvolgere "attori terzi"

Molte imprese familiari che hanno superato con successo uno o più passaggi generazionali hanno beneficiato della presenza di "attori terzi", cioè individui o istituzioni esterne alla famiglia proprietaria, che hanno contribuito in vari modi:

- i) Colmando le lacune di conoscenza degli imprenditori o di coloro che devono prendere decisioni sul passaggio generazionale;

- ii) Sminuendo la convinzione dell'imprenditore che il suo caso sia unico, mostrando con esempi concreti che molti altri casi hanno caratteristiche simili;
- iii) Riducendo l'influenza delle emozioni nelle valutazioni, ampliando le considerazioni tecnico-economiche.

Per essere efficace, un attore terzo, soprattutto se un consulente, deve possedere alcune caratteristiche:

- Guadagnarsi la fiducia di tutte le parti coinvolte, specialmente del leader dell'impresa o della famiglia, dimostrando competenza tecnica, trasparenza e indipendenza di giudizio;
- Rispettare e condividere i valori fondamentali delle persone coinvolte nel processo;
- Mantenere pazienza, consapevole dei rallentamenti e degli acceleramenti tipici dei processi di passaggio generazionale;
- Essere disponibile ad ascoltare le proposte e le idee dell'attore terzo, e ad interrogare le proprie convinzioni.

Queste condizioni che approcciano il problema in modo multidimensionale, dovrebbe essere seguite da tutte le imprese familiari che si ritrovano ad affrontare questo momento cruciale. Secondo i dati Istat, il primo passaggio generazionale, che si verifica dopo circa 25 anni, risulta essere quello più difficile, perché probabilmente non pianificato con le giuste modalità e tempistiche. Si possono, dunque, evidenziare gli ostacoli riscontrati dell'azienda familiare durante la successione nelle grandi e piccole imprese: per le unità più piccole le difficoltà maggiori riguardano l'assenza di eredi o successori (21%), difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali (15,1%), trasferimento di competenze e/o contatti (12,5%), difficoltà economiche e/o finanziarie (11,7%). All'aumentare della dimensione aziendale l'incidenza delle imprese che dichiarano difficoltà nella transizione tende a diminuire, ma le criticità legate al trasferimento di competenze e all'assenza di eredi o successori mantengono un peso relativamente elevato.

Questi dati evidenziano un problema sistematico delle aziende familiari italiane, al quale sembra mancare un piano di successione per le figure apicali: in Italia solo il 14% delle aziende intervistate dichiara di avere un piano formale per il CEO, mentre il 60% non ha addirittura

previsto di farne ricorso²⁹. È dunque preponderante la convinzione da parte delle imprese familiari di poter fare a meno di un piano di successione scritto per assicurare il futuro della propria organizzazione. Questo evidenzia come, a dispetto del tipico orientamento di lungo termine del capitalismo familiare, molte realtà del nostro Paese debbano ancora realizzare l'importanza dell'organizzazione del passaggio generazione che richiede una forte lungimiranza e pianificazione, rifugiandosi nella più totale disorganizzazione. Questo atteggiamento da parte delle aziende è estremamente dannoso perché indebolisce i sistemi di governance, riduce la resilienza dell'organizzazione esponendola grandi a crisi e sfide, e limita i giovani e futuri leader nella ricezione di quell'idea e valori imprenditoriali. Dare il tempo al successore di capire a pieno il sistema organizzativo, l'attività e la sua importanza riduce il rischio di fallimento dell'azienda e mantiene viva la storia di queste imprese.

²⁹ Il passaggio generazionale e il family business, 2019, Deloitte.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Il%20passaggio%20generazionale%20e%20il%20family%20business_deloitte%20italia.pdf

CAPITOLO 2

“L’altro lato della medaglia: le aziende multinazionali”

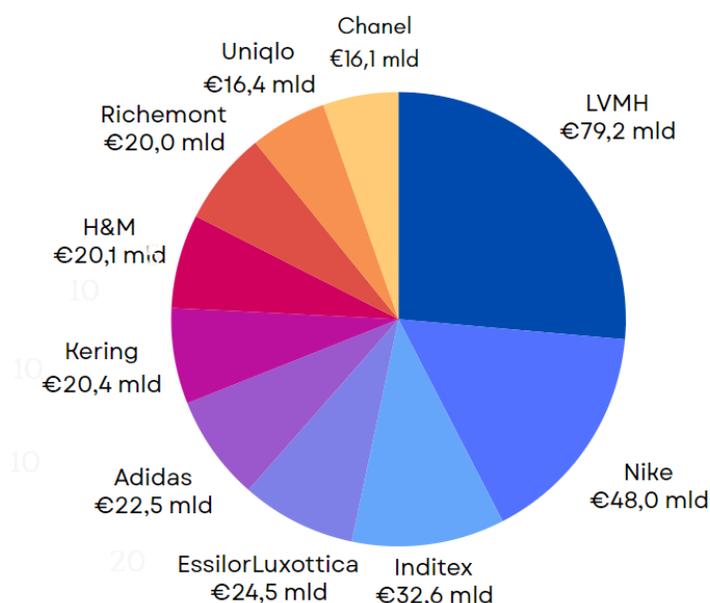
2.1 I grandi gruppi nel mercato, i francesi e il sogno italiano

Il mercato della moda e del lusso è alquanto polarizzato, soprattutto in Francia ed Italia, dove concorrono grandi marchi e multinazionali da una parte e piccole realtà manifatturiere ed artigiane dall’altra, interagendo costantemente durante la catena produttiva. Con la presenza di questi grandi player nel mercato inevitabilmente il Sistema Moda risulta essere altamente competitivo, proprio grazie alle loro disponibilità economiche e strutturali interne sensibilmente diverse dagli altri. Per la necessità di stare al passo con questi tipi di colossi, le PMI e le imprese familiari tendono a cedere parte o la totalità delle proprie quote proprietarie ad investitori esteri, o grandi gruppi internazionali, per competere ed ottenere i risultati necessari in termini di crescita e sopravvivenza nel mercato. A loro volta, i gruppi internazionali sono incredibilmente attratti dal valore intrinseco delle imprese italiane, simbolo di artigianalità, *saivor faire* e Made in Italy, celebrato in tutto il mondo e fonte di vantaggio competitivo e reputazionale. Infatti, l’Italia, con la sua rete di imprese, è essenziale nella filiera produttiva del settore e si posiziona come il principale paese produttore di beni di alta moda al mondo. Inoltre, il nostro Paese è la sede del 29% dei fornitori dei gruppi europei della moda, quota che sale ai due terzi per i player del lusso³⁰. Dunque, vediamo dalla disposizione del mercato, come ci sia un binomio tipico del settore da tenere sempre in considerazione nelle proprie strategie: il patrimonio artigianale e la capacità di fare affari. Al fine di individuare i più importanti attori nel settore della Moda, l’Area Studi di Mediobanca ho pubblicato un’analisi di settore altamente comprensiva, che permette

³⁰ Redazione Moda,” Mediobanca, nel 2024 la moda rallenta a +4%. Nel 2022 ricavi a 566 miliardi per le principali 80 aziende - Podcast / Come cambia l’abito maschile”, 2024, Il Sole 24 Ore, febbraio, <https://www.ilsole24ore.com/art/mediobanca-2024-moda-rallenta-4percento-2022-ricavi-566-miliardi-le-principali-80-aziende-AFcCrYC>

l'individuazione delle maggiori 80 multinazionali della moda. Nel 2022, queste multinazionali hanno generato un fatturato pari a €566mld, di cui il 58% derivante dai player europei e il 33% dai nordamericani. All'interno del contesto europeo, come ben sappiamo, la distribuzione e dimensione delle aziende italiane della moda è molto eterogena e vengono, in generale, predilette le piccole dimensioni, favorendo l'artigianalità e la creatività imprenditoriale degli italiani.

Tra i 37 gruppi europei, individuati dallo studio, l'Italia ha il numero di attori più grande: ben 12 grandi aziende, che però non si aggiudicano il primato per il fatturato, essendo solo il 7% del totale europeo. La Francia risulta essere leader indiscussa del giro d'affari della moda, aggiudicandosi il 43% del totale. L'Italia, dunque, non ha la passione per gli affari, posizionandosi, nella classifica europea dei guadagni, in una posizione alquanto bassa, preceduta da Germania (11%), Spagna e Regno Unito (10% entrambi). Analizzando i principali gruppi e aziende del settore, le prime dieci multinazionali rappresentano oltre la metà dei ricavi aggregati e parte preponderante del mercato del Sistema Moda, dove LVMH da sola ne concentra il 14%:



Fonte: mia elaborazione dei dati dell'Area Studi di Mediobanca 2022

Nella lunga lista proposta dallo studio, sono presenti anche aziende italiane come: Prada (€4,2mld), al 33esimo posto in classifica, seguita da Moncler (50esima) e Giorgio Armani

(54esima). Questa marcata differenza di posizioni sottolinea ancora una volta la poca propensione e capacità delle industrie italiane della moda a diventare colossi internazionali. I francesi, storicamente sono riusciti a costruirsi abilmente questa posizione da quando nel 1989, la fusione tra Louis Vuitton e Moët Hennessy ha dato vita al primo conglomerato di lusso, modificando radicalmente le dinamiche del settore Moda.

Questo evento ha inaugurato un movimento di “corporatizzazione”, acquisizioni ed espansione delle imprese familiari all'interno dei conglomerati, tendenza che continua ad essere incredibilmente remunerativa ancor oggi. Infatti, dopo la creazione di LVMH, alla fine degli anni '90, François Pinault, con Kering, decise di entrare nel settore della moda e del lusso, diversificando i suoi investimenti al fine di diventare il principale concorrente di LVMH. Un altro importante concorrente francese risulta essere il gruppo Richemont, con i suoi prestigiosi marchi (Van Cleef & Arpels, Cartier, Piaget, Chloé, Lancel, Montblanc e altri). Successivamente marchi come Prada, Tod's Group, e molto più tardi altri conglomerati come Tapestry – Capri (Coach, Kate Spade, Stuart Weitzman, Kors, Versace, Jimmy Choo), con sede negli Stati Uniti e il gruppo Mayhoola con sede in Qatar (Balmain, Valentino, Pal Zileri) hanno iniziato ad applicare le strategie delle grandi multinazionali all'industria della moda e del lusso. Acquisendo molte delle tradizionali marche di famiglia, i tre principali gruppi di lusso - LVMH, Kering e Richemont - sono stati fondati, ricreando così un'industria che non solo era frammentata ma gestita da singoli personaggi di ciascuna maison. L'acquisizione di queste singole aziende, soprattutto italiane, ha permesso alle holding di ottenere enormi vantaggi competitivi e reputazionali, diventando portatrici di marchi dal peso storico, artigianalità e alta qualità. Restringendo il cerchio ai colossi del mercato della moda e del lusso, i tre principali gruppi, sopracitati, sono i punti di riferimento per l'andamento dell'intero settore, e per questo ritengo utile analizzarli più approfonditamente:

1. LVMH: Fondata nel 1854 da Louis Vuitton a Parigi, LVMH è il più grande gruppo di lusso al mondo, il cui Presidente e CEO è Bernard Arnault, che con la sua famiglia detengono il 48,6% d'azienda. Le operazioni del gruppo si estendono in cinque settori, tra cui moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielli, vini e liquori e commercio al dettaglio selettivo. Le Maison da loro possedute sono 75 con marchi come Louis Vuitton, Dior, Fendi, Loro Piana, Bulgari, Tiffany&Co, Shepora, Moët & Chandon, Rimowa, Dom Pérignon. Nel 2023, il colosso del lusso

ha registrato un aumento del fatturato a 86,2 miliardi di euro, con un balzo del 13% dai 79,2 miliardi dello scorso esercizio.

Nonostante il difficile contesto economico e geopolitico attuale, è stata registrata una crescita organica delle vendite del 10%, specialmente nella divisione Fashion & leather goods. Le marche trainanti di questa crescita sono state Louis Vuitton, Christian Dior, Celine, Fendi, Loro Piana, Loewe e Marc Jacobs, «che hanno guadagnato quote di mercato in tutto il mondo e raggiunto livelli record di ricavi e profitti», ha affermato il CEO Arnault (MilanoFinanza,2023). La strategia di crescita di LVMH è sempre proiettata al futuro ed all'innovazione, creando un'incredibile resilienza e crescita dell'azienda. Il loro segreto si fonda sulle infinite sinergie e la complementarietà delle attività, geografiche e qualitative, senza mai snaturare la natura del marchio e per molti di loro, lo stampo familiare.

2. Kering: In origine conosciuta come Pinault-Printemps-Redoute (PPR), Kering è stata fondata nel 1962 da François Pinault in Francia, e dalla fine degli anni '90 in poi, ha gradualmente ampliato il suo portafoglio di marchi nel settore della moda e del lusso. Oggi è uno dei principali player del settore, e come LVMH, opera in vari settori e linee di prodotti, tra cui pelletteria, calzature, prêt-à-porter, orologi e gioielli. Possiede 13 marchi tra cui i più noti sono Balenciaga, Bottega Veneta, Gucci, Alexander McQueen e Yves Saint Laurent. Nel 2023, Kering ha registrato ricavi per 20 miliardi di euro, in crescita del 15% rispetto all'anno precedente. Questo risultato è lontano da quello registrato dal gruppo LVMH (pari a 79 miliardi di euro nel 2022) ma nonostante le dimensioni più limitate sia dal punto di vista del numero di marchi che da quello finanziario, Kering è il principale competitor di LVMH in quanto i suoi marchi più importanti sono diretti concorrenti di quelli della divisione moda e pelletteria di LVMH.
3. Richemont: Richemont è stata fondata dal Anton Rupert negli anni Quaranta in Svizzera. Il gruppo Richemont opera nei settori degli orologi, gioielli, pelletteria, abbigliamento, penne e accessori. Il Gruppo attualmente possiede 28 Maison, tra cui Cartier, Van Cleef & Arpels, Chloé, Alaïa e Montblanc. Rispetto a LVMH e Kering, Richemont è presente in meno settori con un focus su gioielli e accessori. Il suo fatturato nel 2023 ha sfiorato i 20 miliardi di euro, con un aumento del 19% sull'anno precedente (Milano Finanza 2023). La strategia di Richemont è fortemente importata alla specializzazione dei settori in cui opera, imponendo ai propri marchi di

concentrarsi sul nucleo del loro business per diventare leader nei rispettivi settori. Questa decisione la differenzia da LVMH nella gestione dei marchi: la strategia di LVMH consente alla maggior parte dei suoi marchi di espandersi liberamente all'interno del gruppo, creando sinergie e nuove categorie di prodotto, sempre fedeli al posizionamento del marchio. Nonostante Richemont abbia un numero inferiore di marchi rispetto a LVMH, rimane un concorrente robusto, sia nel settore della moda e della pelletteria con Chloé e Montblanc, sia in quello degli orologi e dei gioielli con Cartier e Van Cleef & Arpels.

Se esiste, dunque, una formula di successo comune a tutte queste aziende, fondata sulla particolare struttura ed organizzazione, rimane un mistero la non riuscita di aziende italiane in questo tipo di organizzazione nel mercato. Per ragioni attribuibili al tessuto produttivo e allo scarso sostegno governativo, in Italia, fino ad oggi non si è mai riusciti nella creazione di un polo di moda e lusso. I leader italiani del settore, rimangono separati e disuniti, per motivi secondo Diego Della Valle, legati anche al problema della "proprietà". Chi gestisce le aziende in prima persona, vive in una simbiosi che ha reso difficile rinunciare al controllo: "C'è da parte di alcuni la consapevolezza di dire sono il proprietario del mio gruppo, me lo gestisco, va bene, punto e basta" (Fashion Network, 2022). A ciò si aggiunge lo scarso contributo delle banche d'affari nostrane, impegnate più a "lavorare per i soliti noti" che a stimolare il consolidamento, come fatto in Francia da "grandi istituti come Lazard".³¹

Decisamente interessante però è l'operato dell'azienda di Renzo Rosso, Only The Brave, che sulla falsa riga del modello di corporatizzazione francese, sta cercando di fare spazio sul mercato per la creazione di una multinazionale italiana. Un lungo percorso è stato affrontato dall'imprenditore veneto per creare OTB, iniziato nel 2002 con l'acquisizione di Maison Margiela, creando così il primo tassello per costruire il suo impero attorno al suo celebre marchio Diesel, fondato nel 1978. Ad oggi, al gruppo, sono stati aggiunti svariati marchi tra cui Marni, Viktor&Rolf e Jil Sander, riportando ricavi nel 2023 per 1,9 milioni di euro, con una crescita di circa il 10% rispetto all'anno

³¹ Ansa, "Della Valle (Tod's): "Tardi per polo italiano del lusso, vantaggioso essere comprati da Lvmh", 2022, Fashion Network,

<https://it.fashionnetwork.com/news/Della-valle-tardi-per-polo-italiano-del-lusso-vantaggioso-essere-comprati-da-lvmh-1395490.html>

precedente³². Renzo Rosso ha la forte intenzione di creare una realtà aggregata della moda, attraverso ricerca di acquisizioni e i piani per la quotazione in Borsa, prevista entro il 2025: “Deve essere qualcosa di grande, altrimenti non ha senso”, ha detto Rosso a Business of Fashion dallo showroom Diesel a Milano. “Le banche mi stanno supportando. Dicono: ‘Sogna, Renzo!’”³³. I ricavi registrati nel 2023 sono solo una frazione della divisione moda del gruppo proprietario di Gucci, Kering, o di quello di Louis Vuitton, LVMH, ed è ancora la metà delle dimensioni dei giganti italiani indipendenti come Prada o Armani. Ma Rosso ha comunque conquistato un posto al tavolo nella moda rimanendo fedele a un approccio multimarca unico nella scena italiana (dove gli imprenditori della moda, come abbiamo precedentemente discusso, raramente vanno oltre i loro marchi originali) e sostenendo marchi e designer con un appeal cult.

³² Marta Casadei, “Otb, ricavi a 1,9 miliardi. Diesel torna a crescere e il listing è più vicino”, 2024, Il Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/otb-ricavi-19-miliardi-diesel-torna-crescere-e-listing-e-piu-vicino-AFoB9NjC>

³³ Roberta Maddalena, “Renzo Rosso sfida Arnault e Pinault: un “fashion empire” italiano contro i colossi francesi”, 2022, Forbes, <https://forbes.it/2022/05/13/renzo-rosso-acquisizioni-ipo-conglomerato-lusso/>

2.2 Struttura e organizzazione

I gruppi aziendali nel loro senso più ampio sono caratterizzati da meccanismi di coordinamento economico e sociale in cui le aziende, legalmente indipendenti, utilizzano accordi collaborativi per migliorare il loro benessere economico collettivo. All'interno di questa definizione, di tipo collaborativo piuttosto che competitivo dei gruppi aziendali, sono state individuate diverse categorie tutte raggruppabili all'interno della classificazione 'Gruppi aziendali'. Nell'analisi proposta da Colpan e Hikino (2010), viene creata una tassonomia dei gruppi aziendali, utilizzando diversi strumenti di analisi, dai principi comportamentali e di sviluppo strategico alla governance e all'aspetto finanziario.

Table 2.1 Stylized characteristics of the three major categories of business groups

Characteristics	"Alliance" principle	"Authority" principle	
	Network-type business groups	Hierarchy-type business groups	
		Diversified business groups <i>Development and strategy perspectives</i>	Pyramidal business groups <i>Finance and governance perspectives</i>
Ownership	No single controlling owner	Mostly family	Mostly family
Control unit	None	Mostly holding company	Mostly holding company
Top management	Not applicable	Mostly family	Mostly family
Administrative control	Inter-firm coordination	Strategic and /or budgetary control	"Ultimate control"*
Operating units	Stand-alone enterprises	Subsidiaries and affiliates	Tiers of listed group companies
Growth pattern	Proliferation of clustering enterprises	Organic growth and acquisitions	Formation of listed affiliates
Product portfolios	Related or unrelated	Unrelated	Related or unrelated

*"Ultimate control" qui significa "essere in grado di controllare, o influenzare materialmente, la gestione di una o più altre società in virtù, almeno in parte, della sua proprietà di titoli nella o nelle altre società" (Bonbright e Means 1932: 10).

Dalla tabella si evincono i principali gruppi identificati:

1. Gruppi aziendali di tipo network, in cui le aziende che li compongono adottano il principio comportamentale dell'alleanza;

2. Gruppi aziendali di tipo gerarchico, che sono organizzati in base all'autorità e all'organizzazione, a sua volta divisibili in:
 - Gruppi di business diversificati
 - Gruppi piramidali

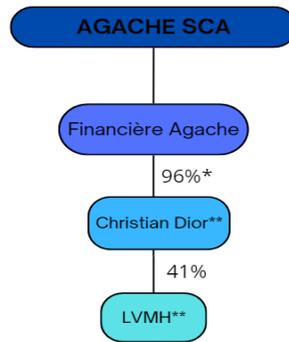
Le caratteristiche attribuibili ai network business sono proprie di quelle coalizioni sciolte di imprese che non hanno uno status legale come unica entità complessiva ed in cui nessuna singola impresa o individuo detiene interessi di controllo nelle altre imprese, (Granovetter, 1995). La particolarità principale di questi gruppi è che non hanno un'unità apicale centrale in grado di esercitare il controllo sull'intero gruppo. L'archetipo tipico di questa tipologia di business group è il kigyo-shudan giapponese, noto come keiretsu orizzontale. Mentre la seconda categoria, i gruppi aziendali gerarchici, sono quelli più diffusi nella realtà occidentale e sono caratterizzati da un'unità centrale che controlla società affiliate operative, legalmente indipendenti, legate in vario modo, inclusi legami patrimoniali e direzioni interdipendenti. Questo illustra un netto contrasto con i gruppi aziendali di tipo network basati sul principio dell'alleanza, in cui le singole imprese mantengono la propria autonomia in termini di decisioni strategiche e di bilancio di base. Inoltre, di grande importanza sono le sottocategorie del 'gruppo gerarchico', presentando differenze che si basano sulla loro struttura e modalità di gestione delle aziende affiliate:

1. Gruppi piramidali: In questi gruppi, un'azienda di controllo, spesso di proprietà di una famiglia o di un singolo azionista, detiene il controllo di un'altra azienda che, a sua volta, controlla ulteriori aziende e così via, formando una struttura a forma di piramide. L'accento principale è posto sulla struttura proprietaria e sui rapporti di proprietà tra le diverse aziende, in un'ottica gerarchica.
2. Gruppi di business diversificati: In questi gruppi, diverse aziende legalmente indipendenti sono unite da legami azionari e altri mezzi economici e sono controllate da un'unità centrale che può essere una holding o un'altra entità. Le aziende affiliate operano in settori non correlati, dando vita a una diversificazione del business. Dunque, l'accento è posto sulla relazione strategica tra le diverse aziende affiliate e sulla gestione della diversificazione. Non c'è necessariamente una struttura a forma di piramide, ma piuttosto un'organizzazione più orizzontale delle aziende, permettendo relazioni strategiche più forti tra le diverse aziende affiliate.

Inoltre, questi due gruppi non vengono confrontati su uno stesso piano poiché i gruppi aziendali diversificati sono principalmente legati alla questione delle disposizioni amministrative e delle scelte strategiche, mentre i gruppi aziendali piramidali si occupano della distribuzione di proprietà e dell'apparato di controllo. Questo fa sì che si possano collegare teoricamente ai gruppi aziendali diversificati principalmente strutture come aziende multi divisionali, conglomerate e società di holding. Per i gruppi aziendali piramidali, d'altra parte, l'alternativa teorica immediata è la struttura di proprietà che Heitor Almeida e Daniel Wolfenzon (2006) chiamano "gruppi aziendali orizzontali". In questa ultima categoria teorica i proprietari controllanti stabiliscono consecutivamente nuove società quotate detenendo direttamente le loro azioni. I due concetti di gruppi aziendali diversificati e gruppi aziendali piramidali rappresentano quindi dimensioni diverse, poiché i gruppi aziendali diversificati possono effettivamente adottare strutture di proprietà piramidali, orizzontali o altre strutture complesse. Infatti, nella realtà di mercato molto spesso accade che i gruppi aziendali siano diversificati e piramidali allo stesso tempo, con l'aggiunta anche della proprietà familiare.

In queste complesse definizioni accademiche, i 3 grandi gruppi operanti nel Sistema Moda e nel settore del lusso, LVMH, Kering e Richemont, prestano strutture riconducibili ad entrambi i modelli, essendo fondati su una struttura multimarca che richiede a ciascuna divisione un grande livello di autonomia e coordinazione. In generale, nella loro struttura, essendo necessaria una gestione di un'estesa varietà di attività, marchi e prodotti indipendenti, le funzioni di supporto all'interno di queste aziende sono necessariamente centralizzate. Questa caratteristica aiuta le aziende ad individuare possibili sinergie e risparmiare sui costi, come ad esempio per la gestione delle operazioni e della logistica, delle finanze e degli immobili.

Un caso interessante risulta essere l'estremamente vasta struttura "ibrida" di LVMH, che è fiera di definirsi un'azienda familiare, ritrovando caratteristiche di entrambe le sottocategorie sopra analizzate. Per proteggere il controllo della famiglia sul potere del gruppo LVMH, Arnault ha riorganizzato la sua società di controllo, Agache SE, la quale detiene Financière Agache controlla Christian Dior SE, che a sua volta detiene il 41% di LVMH, trasformandola in una società in accomandita per azioni, Agache SCA.



* Interesse diretto degli azionisti di Financière Agache, il gruppo familiare Arnault possiede complessivamente il 97,5% del capitale azionario di Christian Dior ** Società quotate

In tal modo si è creata una struttura aziendale che permette a un azionista con una partecipazione relativamente piccola di avere un'enorme influenza. Infatti, nelle società in accomandita per azioni, le due tipologie di azionisti sono: i soci accomandatari, che hanno potere di gestione, e i soci accomandanti, che hanno soltanto diritti patrimoniali, fra cui quello di ricevere i dividendi. Nel caso di Agache SCA, quest'ultima prerogativa spetta ai figli di Dominique Arnault, la sorella minore di Bernard, che nell'insieme ne controllano il 19%. Mentre come socio accomandatario, a cui spetta il controllo della holding, è stata scelta la Agache Commandité SAS, il cui capitale è detenuto in parti eguali dai cinque figli di Arnault, ossia il 20% ciascuno. In un documento depositato alla Amf, la Consob francese, il gruppo Agache SCA ha chiarito che le azioni di Agache Commandité non potranno essere vendute o trasferite per 30 anni, a meno che non vi sia l'autorizzazione unanime di un comitato di amministrazione di cinque persone, che sarà inizialmente composto da cinque fratelli. Al termine di questo periodo, solo i discendenti di Bernard Arnault o le persone giuridiche interamente possedute da questi discendenti potranno detenere azioni della società accomandataria. Inoltre, fino al compimento dei suoi 95 anni di età, comunque, secondo lo statuto di Agache SCA, Bernard Arnault rimarrà saldamente al comando in qualità di amministratore con poteri illimitati.

Un lungo percorso legale e amministrativo per la famiglia Arnault che in totale possiede il 48% del capitale azionario di LVMH e quasi il 64% dei diritti di voto, che a sua volta detiene una vastità di aziende nei settori precedentemente discussi. Le decisioni chiave, come eliminare Agache SCA alla morte del padre o attuare un cambiamento strategico importante presso la holding Christian Dior SE o LVMH, richiederebbero l'approvazione unanime del consiglio di

Agache Commandité. Arnault, pur mantenendo ampi poteri su Agache SCA, "alcune decisioni importanti" come quelle riguardanti la strategia di LVMH, la nomina o la rimozione dei membri del consiglio, dei dirigenti e dei pagamenti dei dividendi richiederanno una consultazione con i figli tramite Agache Commandité. Questo sarà valido per almeno il prossimo decennio o fino a quando il padre non sarà più al timone. (Bloomberg 2023).

Questo piano successorio ben pensato, evidenzia sia l'importanza vitale che Arnault si attribuisce all'interno dell'azienda, fino ai suoi 95 anni, sia blocca qualsiasi dispersione di potere, rendendo quasi nulla la probabilità che altre aziende prendano il controllo di LVMH. Si evince, dunque la grande personalità e figura che quest'ultimo è all'interno delle sue aziende, certamente inimitabile. Mi preme perciò meglio analizzare, nel prossimo capitolo, il suo comportamento manageriale, paragonato anche agli altri leader di settore, e i segreti del suo impero.

2.3 Gli homoluxus

I manager nell'industria del lusso, in particolare nel mondo della moda, spesso vengono definiti come homoluxus. Questa definizione porta con sé una moltitudine di significati, volta a dimostrare come i più grandi manager del settore siano diversi dagli altri, avendo caratteristiche personali e decisionali particolarmente marcate che li rendono, come del resto tutti i grandi manager, dei semidei. Vengono applauditi e venerati in tutto il mondo, con il continuo richiamo ai loro nomi o quelli delle aziende che guidano, evidenziando la complessità interiore di questi personaggi. Gli homoluxus sono sicuri di sé, spesso mettendo in atto un "one-man-show", pensando di avere una conoscenza vera di ciò che è buono o cattivo per i loro marchi. I migliori tra loro sanno che per continuare il loro impero la vera domanda è sempre: "Qual è il prossimo passo?".

Queste figure hanno iniziato a crearsi in seguito al cambiamento radicale delle industrie di moda da un modello di business familiare a quello della corporatizzazione. La nuova configurazione del mercato ha portato anche ad una nuova dimensione di stile di gestione, rendendo elementi chiave

del successo la gestione finanziaria e l'attenzione agli azionisti anziché i valori orientati al business familiare. Alla luce di ciò, la gestione di molte realtà familiari e artigianali è considerata inadeguata per le sfide proposte dal settore, rappresentando uno dei tanti motivi per il quale vengono schiacciate dalla competizione.

Per comprendere gli stili di gestione presenti nell'industria della moda e del lusso, è necessario comprendere il ruolo dei manager e l'evoluzione della sua figura nel settore. Per definizione, il ruolo di un manager è quello di pianificare, organizzare, guidare e controllare. Poiché i manager svolgono molteplici ruoli in un'organizzazione durante il processo decisionale strategico, il risultato e metodo utilizzato per creare una strategia dipende dal loro personale stile di gestione. A seconda delle circostanze in cui si trova ad operare, i ruoli dei leader sono differenti, ma sempre essenziali per dare una direzione all'azienda, una mission e vision, per ispirare e motivare il personale ma anche per innovare l'organizzazione. Il top management, anche in base alla letteratura degli ultimi decenni, risulta essere protagonista sia delle decisioni che del processo decisionale, affinché siano allineati alla definizione degli obiettivi, alla formulazione e attuazione della strategia. Essendo questa la base di partenza di ogni ruolo manageriale, lo stile che ogni leader possiede nel gestire la propria organizzazione è profondamente influenzato dall'ambiente socioculturale interno ed esterno in cui operano, dalla posizione di mercato dei propri marchi, dal clima economico e da altre specificità, come dimensione, espansione, rete di vendita al dettaglio e altre ancora. Di solito vengono analizzati tre fattori per creare uno stile di management teorico:

1. Grado di controllo nella decisione, su una scala da autocratico a democratico;
2. Grado di orientamento alla produzione o al compito e grado di orientamento alle persone o alle relazioni;
3. Orientamento sociale, ossia capitale umano collegato alla conoscenza e orientamento al cliente.

Da questa base teoria, si possono categorizzare diversi stili di gestione: conservativi, imprenditoriali, professionali, burocratici, organici, autoritari, partecipativi, intuitivi, familiari, altruisti, innovativi, e così via. Date le scelte, è possibile visualizzare un numero illimitato di stili di gestione. Per semplicità, ci concentreremo su quattro stili di gestione primari: (1) autocratico, (2) democratico, (3) partecipativo e (4) laissez-faire, tutti nel contesto dell'industria del lusso.

STILE MANAGERIALE	PRO	CONTRO
AUTOCRATICO	<ul style="list-style-type: none"> • Favorisce decisioni rapide • Nessuna deviazione inaspettata a causa della mancanza di comunicazione tra il personale • Rapida implementazione di politiche/cambiamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale si sente demotivato poiché non viene consultato • Nessuna comunicazione bottom up • La mancanza di discussione ha un impatto negativo sul lavoro di squadra • Si aspettano istruzioni, causando ritardi • Nessuna iniziativa da parte dei membri del team
DEMOCRATICO	<ul style="list-style-type: none"> • Favorisce decisioni di gruppo • Ognuno può esprimere la propria opinione • L'opinione del personale è considerata importante e aggiunge valore • Riduce i conflitti nell'implementazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Le decisioni prese potrebbero non essere le migliori per l'azienda • Richiede tempo • Conflitto tra gruppi di supporto e non di supporto • Il personale potrebbe non avere abbastanza conoscenza sulla decisione
PARTECIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta il morale del personale • Generazione di idee • Networking tra il team • Amichevole • Riduce i conflitti nell'implementazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede tempo • Il personale si sente offeso se le loro idee non vengono implementate • A volte la consultazione può sembrare artificiale e non genuina se l'idea non viene implementata
LAISSEZ-FAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Delega massima • Il manager può dedicare più tempo alla formulazione della strategia • Atmosfera di apprendimento e creazione di conoscenza • Potrebbe creare sinergie tra diverse filiali 	<ul style="list-style-type: none"> • Meno controllo • La fiducia potrebbe essere compromessa • Obiettivo complessivo potrebbe non essere raggiunto • Richiede tempo in alcune situazioni emergenti

Fonte: Som, A. and Blanckaert, C. (2021) The Road to Luxury. 2nd, mia rielaborazione

Queste notevoli differenze di approccio possono determinare anche il diverso rapporto che le aziende instaurano col concetto di resilienza e di come affrontano il suo processo in caso di crisi. Essendo la resilienza organizzativa dell'azienda anche fortemente basata su quella personale del leader e sul suo stile manageriale, capirne le differenze può essere un metro di paragone, tra le diverse organizzazioni, per capire chi reagisce meglio in momenti di crisi.

Da aggiungere a questa analisi teorica è anche il ruolo fondamentale che ha la componente creativa e artistica ha all'interno dell'industrie di moda e del lusso. È essenziale che il manager comprenda questa dimensione che è quella che rende il suo ruolo ancora più complesso e diverso da quello di qualsiasi altra industria. Far incontrare gli obiettivi dell'ambiente artistico e aziendale, di due personalità, che per definizione sono ai poli opposti, è la vera sfida dei leader delle case di moda. Come precedentemente discusso in ambito di successione familiare nell'impresa, l'importante è l'azienda, il marchio, non le singole persone. Tant'è che il fattore umano da sempre crea enormi sfide per i marchi. Il nome di molte di queste aziende è sopravvissuto a due guerre mondiali, crisi economiche globali e sanitarie. Il motivo della resilienza di quest'ultime è da individuare nelle persone dietro a questi marchi, che sono state capaci di riconoscere l'importanza

della redditività, proteggendo contemporaneamente l'identità e l'immagine del marchio. Con leader, manager e proprietari molto forti e unici che dominano questa industria, i due temi principali sono senza dubbio sono la gestione della creatività e il risultato finale, che a volte sembrano essere in contrasto, creando così la figura dell'homoluxus.

Ci sono pratiche di successo che potrebbero essere considerate riferimenti, ma non c'è una singola ricetta per lo stile manageriale migliore in questa industria. Possiamo dunque analizzare le figure di Bernard Arnault (LVMH) e Johann Rupert (Richemont), per individuare i loro segreti di gestione, riportando le informazioni raccolte attraverso le interviste svolte da Som e Blanckaert, nel libro *The Road to Luxury* (2021):

LVMH: Bernard Arnault, in quasi tutte le sue acquisizioni di LVMH, ha mantenuto il talento creativo come una categoria indipendente, senza cercare di generare sinergie tra linee di prodotto o marchi. Tuttavia, ultimamente, la ricerca è stata lentamente centralizzata per ottenere sinergie e risparmi di costi con un meccanismo di acquisto centralizzato. Il segreto di Arnault è "rimanere profondamente coinvolto nel processo creativo, molto più dei suoi colleghi ... convinto che la capacità di abbinare dirigenti efficaci a designer temperamentali possa fare la differenza tra una star e un fallimento nel settore dei beni di lusso". Arnault ha affermato che "se pensi e agisci come un manager tipico attorno a persone creative, con regole, politiche, dati sulle preferenze dei consumatori e così via, ucciderai rapidamente i loro talenti". Tuttavia, gli addetti del settore affermano che non tutto era rose e fiori con un uomo finanziario come Bernard Arnault al timone. Il suo stile di gestione è stato descritto come fornire una "libertà limitata". L'accento è sul profitto e se una divisione o un'azienda non ottenesse risultati, sarebbe prontamente avvertita, con cambiamenti nella gestione o addirittura venduta. Questo approccio contrasta con la visione tradizionale e creativa dell'alta moda, che in generale deve mettere in conto pazientemente eventuali perdite sulle collezioni e la possibile poca reattività del mercato ai nuovi design. Detto questo, il successo di LVMH è stato sostenuto dal lancio di nuovi prodotti, dall'apertura di negozi e dall'aumento degli investimenti nella comunicazione. È però ampiamente documentato che la chiave del suo successo del gruppo risieda in Bernard Arnault stesso e nella sua visione personale di ciò che costituisce uno stile di gestione appropriato in questa industria.

Richemont: Johann Rupert ha descritto il suo stile di gestione come *laissez-fair* e ha raccontato come spesso adotti un travestimento per controllare alcune delle boutique del gruppo. È stato citato dicendo: "Non ho bisogno di preoccuparmi delle questioni operative. So di potermi fidare dei miei colleghi per farlo. Non sono più coinvolto nella gestione della supply chain, dell'infrastruttura IT o nemmeno, per così dire, nelle discipline finanziarie. Abbiamo le persone per fare tutto questo. Non rimandare a domani ciò che puoi delegare oggi". Continua poi dicendo: "Anni fa ho deciso che avremmo integrato verticalmente al massimo. Anche se non era la scelta più popolare o redditizia dal punto di vista finanziario, mi sono assicurato che ogni marchio avesse la propria produzione e struttura. Ognuno poteva essere autonomo". È interessante notare che questo approccio ha funzionato così bene in questo caso, mentre LVMH ha avuto problemi nel cercare di seguire questo modello. Forse la risposta risiede nel fatto che la gamma di marchi di Richemont fosse molto più piccola e molto più interconnessa. Inoltre, nonostante l'autonomia, le sinergie esistevano ancora dietro le quinte. Rupert ha introdotto cambiamenti strutturali fin dall'inizio, in modo che ciascuno dei suoi marchi potesse godere di indipendenza sui loro prodotti, strategie e comunicazioni. Il modello è stato replicato dai concorrenti, in particolare da LVMH, ma è rimasto visibilmente distante dagli stili più autocratici dei concorrenti, come il Gruppo Swatch e altri gruppi che si concentrano su un padre fondatore, come ad esempio Giorgio Armani. Al contrario di personalità più irruente come Arnault o del gruppo Swatch, Rupert risulta essere un uomo schivo, distante dai beni di lusso e circoli sociali dell'industria, rimanendo soddisfatto, addirittura determinato, a restare fuori dalla vista. Ad esempio Richemont non tiene conferenze stampa e il signor Rupert concede poche interviste.

Lo stile dominante, come si evince dalla descrizione sopra riportata, potrebbe collocarsi nel continuum tra uno stile di gestione autocratico e uno *laissez-faire*, ma ciò che rimane certo è che tutti coloro che sono alla guida del settore del lusso hanno un loro stile di gestione molto speciale. Lo stile autocratico ma distaccato potrebbe essere in realtà una variante dello stile *laissez-faire*, perché i manager non lasciano mai passivamente le decisioni ai loro dipendenti, ma guidano con una chiara conoscenza dell'industria. La fiducia nel proprio team e le strategie di gestione dei manager e talenti, è un altro aspetto estremamente importante all'interno delle dinamiche di questi colossi della moda, creando un vero e proprio vantaggio competitivo.

Le pratiche più comuni seguite dai tre big del settore, si basano su un ben oliato sistema interno creato per favorire la circolazione dei talenti più validi. Kering, LVMH e Richemont hanno implementato programmi per incoraggiare e sostenere la mobilità interna, dove i manager ambiziosi possono diversificare il proprio curriculum senza dover lasciare il gruppo. Il segreto è nel creare stesso all'interno dei gruppi aziendali potenziali destinazioni alternative per i manager e i creativi, favorendo sia lo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti sia la crescita del valore del manager attraverso la propria esperienza e network creatosi con i nuovi incarichi. All'interno di LVMH, ad esempio, esistono numerose iniziative da Inside LVMH alla creazione nel 2014 dell'Istituto Mestieri d'Eccellenza, dove fin da subito coltivano e indirizzano i partecipanti ad una cultura e realtà propria di LVMH. Oppure, Richemont che valuta i propri dirigenti in base a criteri come l'agilità mentale, l'orientamento al risultato, la gestione del cambiamento e la gestione delle persone, selezionando i candidati più adatti per le nuove assunzioni. Queste pratiche adottate fanno sì che questi conglomerati non siano semplici aziende ma delle incubatrici di idee e talenti dove poter crescere e sfruttare al meglio le proprie capacità a tutti i livelli e funzioni. Questo approccio incentrato sulla crescita del proprio capitale umano ha permesso ai marchi storici dei gruppi del lusso di mantenere la loro reputazione di eccellenza nel design e nell'innovazione, sviluppando così un vantaggio competitivo significativo nel settore³⁴.

³⁴ ANDREW SHIPILOV E FRÉDÉRIC GODART, "I metodi che aziende del calibro di LVMH, Kering e Richemont utilizzano per formare stilisti e manager", 2015, Harvard Business Review, <https://www.hbritalia.it/luglio-agosto-2015/2015/07/01/pdf/i-metodi-che-aziende-del-calibro-di-lvmh-kering-e-richemont-utilizzano-per-formare-stilisti-e-manager-14172/?=false&id=0>

2.4 La crescita: dalla famiglia al gruppo aziendale

Il fulcro per creare una strategia di business competitiva risiede nell'assicurare una crescita che sia stabile e duratura nel tempo (Grant, 2016, p. 6; Porter, 1996, p. 61). Questo concetto è universale e si applica a qualsiasi tipo di impresa, indipendentemente dalle sue caratteristiche legali, dimensioni, struttura azionaria o gamma di prodotti/servizi offerti, e può essere esteso anche alle imprese familiari con le dovute modifiche (Cerrato e Piva, 2012; Pinho, 2007). Quando si parla di strategia di crescita internazionale, i principali oggetti di discussione risultano essere sempre le grandi multinazionali, non considerando nell'analisi le imprese familiari. Ovviamente in ogni strategia ci deve essere un bilanciamento tra investimenti richiesti e i relativi rischi, oltre che alla intuitiva associazione tra le risorse e la velocità di esecuzione. Il fenomeno di apertura internazionale e crescita non risulta più essere semplicemente un'opportunità per ampliare il proprio business, ma è diventata una vera e propria condizione necessaria per la sopravvivenza nel mercato. In generale, le opzioni che possono essere attuate sono comuni a tutte le imprese e si possono delineare in un continuum da una crescita organica interna alla creazione di business online.



Fonte: di Corsico, cura F. (2020) "Il family business" LUISS University Press

Tutto dipende dalle capacità dell'azienda e dai tempi in cui si desidera espandersi. Per esempio, l'apertura di nuove filiali richiede più tempo rispetto a strategie come il franchising o le alleanze strategiche. La crescita organica può essere rallentata da ostacoli legali, normativi o dall'ottenimento delle necessarie autorizzazioni per operare in determinati mercati. Al contrario, le fusioni e le acquisizioni richiedono più tempo per generare rendimenti positivi, poiché coinvolgono l'integrazione di diverse organizzazioni e la ricerca di sinergie. Quando le risorse sono limitate o c'è l'urgenza di agire rapidamente per ottenere vantaggi temporanei o mantenere una posizione di leadership, le strategie di ingresso rapido nei mercati internazionali possono risultare preferibili. Poi ci sono le alleanze strategiche che offrono flessibilità e velocità di implementazione, consentendo un periodo di prova e la possibilità di sciogliersi se non funzionano. Tuttavia, comportano anche rischi come la vulnerabilità e il rischio di dissoluzione, discussioni su come dividere i profitti e la possibilità che possano portare a un'acquisizione indesiderata. Il successo di tali alleanze dipende da una visione condivisa tra i partner e dalla focalizzazione sullo sviluppo aziendale a lungo termine, cercando soluzioni vantaggiose per entrambi i soggetti coinvolti e della ricerca di soluzioni win-win (Doz e Hamel, 1998). Nel caso più estremo di crescita, le fusioni ed acquisizioni, nel settore della moda, le aziende a conduzione familiare si trovano a dover rivoluzionare il proprio modello di business, essendo integrate in un conglomerato. La profittabilità e stabilità del modello di gruppo aziendale sono state già ampiamente discusse nei precedenti paragrafi, e la loro strategia di acquisizione di imprese familiari e brand ha salvato numerose aziende dal fallimento come Givenchy, Céline e Kenzo. Le incredibili operazioni di turnaround avviate hanno fatto sì che ogni brand coinvolto si sia rinvigorito, mantenendo allo stesso tempo saldo il proprio patrimonio culturale. Attraverso il rinnovamento dei marchi, il lancio di nuovi prodotti, l'espansione e il sfruttamento delle sinergie esistenti all'interno del gruppo, il successo delle operazioni di acquisizione e fusione hanno dato vita a un fenomeno molto potente, e mai come oggi presente.

La transizione per diventare parte del gruppo più grande è un momento molto delicato nella vita dei brand più piccoli. Da una parte ci sono tantissime opportunità di accesso a capitali considerevoli e risorse finanziarie ampie, agevolando lo sviluppo e la crescita aziendale in modo che altrimenti sarebbe difficile. Dall'altra, tale integrazione può comportare anche alcuni svantaggi legati sia alla nuova dimensione dell'azienda sia alla possibile diversa strategia e struttura societaria che potrebbero marginalizzare il nucleo familiare. Dopo la vendita della

proprietà, queste società perdono il controllo completo sulla catena del valore aziendale, mantenendo solo in alcuni casi una parte di esso, a seconda degli accordi stipulati con i gruppi acquirenti. Tuttavia, molte aziende familiari italiane e straniere sono rimaste fedeli alla loro posizione di mercato originale familiare e si sono concentrate nel servire segmenti di nicchia, specializzandosi nel loro core business mentre sottolineavano l'importanza dell'artigianato e della creatività. Dunque hanno dimostrato di poter sopravvivere e prosperare mantenendo la loro identità, enfatizzando i valori del marchio e mantenendo un rapporto diretto con i loro clienti e partner commerciali. Quale sia il modello migliore tra gruppi aziendali e singole imprese familiari, in termini di profitti e sostenibilità, è impossibile da generalizzare ma vediamo, alla luce di questa analisi, i vantaggi rispettivi di ciascuno dei due modelli, basandoci sull'analisi dei 4 pilastri compositivi di una realtà aziendale:

1. Imperativo strategico
2. Imperativo organizzativo
3. Imperativo operativo
4. Imperativo finanziario

Vantaggio competitivo di un conglomerato	Vantaggio competitivo di un'azienda familiare
Imperativo strategico: <ol style="list-style-type: none"> 1. Posizionamento globale di diversi marchi; 2. Accesso a risorse strategiche; 3. Economie di scala e di scopo; 4. Sinergia; 5. Espansione internazionale 	Imperativo strategico: <ol style="list-style-type: none"> 1. Valori condivisi definiti dalla famiglia (non dagli azionisti) 2. Forte impegno 3. Fedeltà Stabilità 4. Espansione come conseguenza della strategia aziendale 5. Enfasi sulla creazione di valore nel lungo termine piuttosto che sui guadagni trimestrali
Imperativo organizzativo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualità della gestione; 2. Progettazione organizzativa 3. Ricerca e sviluppo condivisi 4. Integrazione nella distribuzione selettiva 	Imperativo organizzativo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Decisioni flessibili e prudenti 2. Omogeneità nella cultura interna 3. Sviluppo a lungo termine del talento
Imperativo operativo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoscenza del merchandising 2. Estensione della gamma di prodotti 3. Gestione dell'inventario Integrazione della catena di approvvigionamento e della logistica 	Imperativo operativo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Partnership con i fornitori
Imperativo finanziario: <ol style="list-style-type: none"> 1. Disciplina finanziaria 2. Sinergia nel budget marketing 3. Elevato potere contrattuale 	Imperativo finanziario: <ol style="list-style-type: none"> 1. Non responsabilità verso gli azionisti per ogni trimestre 2. Decisioni basate sul consenso 3. Non avere fretta

Fonte: mia elaborazione basata su Som e Blanckaert, 2021, The Road to Luxury. 2nd

Gli strumenti messi a disposizione alle imprese familiari per competere con i grandi marchi sono molti, primo tra la famosa identità imprenditoriale che è il primo pilastro di una forte strategia. Questa caratteristica strategica e organizzativa ha reso le imprese a conduzione familiare più resilienti nel tempo, permettendo a molte di loro nel settore di mantenere una visione di lungo termine ed evitare tagli eccessivi che possano compromettere il loro futuro. I valori condivisi dall'intera organizzazione vengono tramandati con passione e vengono inglobati dai talenti creativi e imprenditoriali presenti nella realtà familiare, creando un forte legame di fedeltà e orgoglio. Un ulteriore punto strategico delle imprese familiari è la elevata specializzazione nei settori in cui operano, che porta ad un'elevata ponderazione delle strategie di espansione per evitare scelte frettolose che porterebbero a settori non correlati.

Da un punto di vista finanziario, le imprese familiari sono meno inclini, rispetto ai conglomerati, a prendere decisioni basate esclusivamente sui guadagni a breve termine, concentrandosi invece sulle prestazioni e sulla sostenibilità a lungo termine dell'azienda. Un fattore decisivo in tal merito

è il diverso tipo di pressione che le aziende familiari hanno, dato che a differenza dei gruppi aziendali, non hanno azionisti ai quali dover riportare risultati. In un quadro più generale, però, risulta proprio questa pressione la vera forza dei conglomerati, la quale comporta avere accesso a cospicue fonti finanziarie. La risposta di molte delle aziende familiari che si vogliono mantenere competitive è la quotazione in borsa per ottenere i finanziamenti necessari per l'espansione globale. Gli anni '90 sono stati famosi per il numero di IPO delle case di moda, tra cui quelle di Ralph Lauren, Tod's e Hermès. Tra quotarsi in borsa ed entrare in un gruppo aziendale, il vantaggio è ancora a favore delle IPO in quanto la famiglia mantiene ancora il controllo della maggioranza. Ciò significa che la pressione degli azionisti è molto inferiore rispetto a quella nei conglomerati, mentre fusioni e acquisizioni significano che le case familiari potrebbero essere acquisite da un conglomerato, una società di private equity o potrebbero esse stesse costruire un conglomerato. Una strategia fortemente utilizzata negli ultimi decenni dalle imprese familiari, e non solo, è l'integrazione verticale, nata da una necessità non solo di tipo operativo ma anche di indipendenza e competitività. Questo fenomeno è stato confermato dall'analisi *Le acquisizioni nella filiera del lusso Made in Italy*, realizzata da Kpmg per Il Sole 24 Ore, in cui si evidenzia come negli ultimi decenni i principali gruppi, italiani ed esteri, hanno spinto e stanno spingendo sul processo di acquisizione dei fornitori. L'interesse più marcato viene registrato nel settore del tessile, che ha portato al consolidamento della supply chain italiana con la creazione di gruppi di terzisti del lusso. Questo fenomeno sta portando alla creazione di veri e propri poli di produzione tutti italiani, basati sulle acquisizioni delle piccole e medie imprese italiane locali.

CHANEL

- **2019 Conceria Samanta** (specializzata in pelli stampate e goffrate), **Renato Corti** (pelletteria di alta gamma), **Mabi International** (pelletteria di alta gamma)
- **2020 Conceria Gaiera Giovanni** (trasformazione e trattamenti pelli di capretto, agnello e vitello)
- **2021 Païma** (produzione conto terzi maglieria da donna e uomo - lana, cashmere, cotone)
- **2022 Fashion Art** (produzione di jeans e abbigliamento in denim e tessuti per borse e scarpe)
- **2023** altre quote di **Mabi International**, **Lanificio Cariaggi** ^(a) (filati per maglieria in cashmere e delle lane pregiate)

LVMH

- **2019 Masoni Industria Conciaria** (conceria)
- **2022. Art Lat** (stampe digitali e rifiniture manuali su pelle), **Maglificio Matisse** (maglificio), **Roban's Produzione** (abbigliamento in pelle di alta gamma), **Ally Projects** (conceria e distributrice di pelli esotiche), **Metallart** (lavorazione artigianale del metallo per occhialeria)
- **2023 Conceria Nuti Ivo** (conceria specializzata nella lavorazione di pelli bovine), **Renato Menegatti** (lavorazioni proprie dal mondo della gioielleria alla produzione di piccole parti metalliche per accessori)

PRADA

- **2021 Filati Biagioli Modesto** ^(b) (produzione di cashmere e filati nobili)
- **2022 Conceria Superior** (lavorazione delle pelli di vitello)
- **2023 Luigi Fedeli** ^(c) (maglieria in cashmere)

Ermenegildo Zegna

- **2019 Gruppo Dondi** (produzione di tessuti a maglia jersey)
- **2021 Filati Biagioli Modesto** ^(b) (produzione di cashmere e filati nobili)
- **2023 Luigi Fedeli** ^(c) (maglieria in cashmere)

MANOLO BLAHNIK

- **2019 Calzaturificio Re Marcello** (calzature da donna di lusso)

BRUNELLO CUCINELLI

- **2023 Lanificio Cariaggi** ^(a) (filati per maglieria in cashmere e delle lane pregiate)



- **2020 Lanificio Piemontese** (produzione di tessuti e abbigliamento di altissima qualità)
- **2022 Lanificio F.lli Cerruti** (produzione di tessuti pregiati per l'alta sartoria)
- **2023 Filatura Cardata Lanefil** (specializzata nella filatura cardata di fibre nobili)

Note: (a) Chanel e Cucinelli investono in Lanificio Cariaggi; (b) Prada e Zegna hanno rilevato la maggioranza di Filati Biagioli Modesto S.p.A.(c) Prada e Zegna rilevano il 30% del maglificio Luigi Fedeli
Fonte: Elaborazioni KPMG su fonti pubbliche

“Il fenomeno inizialmente ci ha sorpresi – spiega Fiani di Kpmg –. Eravamo abituati ad avere grandi acquisizioni di gruppi francesi o americani sull’azienda capofila. Queste operazioni confermano invece come realtà spesso piccole e poco visibili abbiano un ruolo strategico con le loro produzioni di nicchia ad altissimo valore aggiunto”. L’integrazione – come sottolineato dalla stessa Kpmg nell’analisi – consente di consolidare il posizionamento nel settore del lusso, sempre più esigente e attento alla sostenibilità dei prodotti, della filiera produttiva e dei propri partner (Sole24Ore,2022). Le diverse strategie di crescita analizzate sono sempre volte a cercare un equilibrio tra patrimonio creativo e artigianale dell’impresa e l’aumento dei profitti. Le attività dei conglomerati mostrano che la dimensione da sola non può superare questo paradosso. Sebbene i conglomerati siano stati creativi nell’explorare sinergie tra i marchi, non sempre tutti hanno avuto successo. La teoria del portafoglio, ovviamente, accetta alti e bassi, concentrandosi alla fine su quei marchi di punta che sono la vera fonte di profitti. Risulta però chiaro che una realtà non esisterebbe senza l’altra: senza le aziende di moda di successo gestite dalle famiglie, i conglomerati di lusso non avrebbero assunto la forma attuale. Essi attingono all’eredità e alla tradizione portate da queste aziende familiari, che conferiscono loro la legittimità nel settore della moda e del lusso. Il dibattito sulla formazione dei conglomerati e il loro impatto sulle imprese familiari va avanti sin dai primi anni 90, ritraendo molto spesso un futuro in cui ci sarà

un'estinzione di quest'ultime perpetuata dai grandi gruppi aziendali. Come già discusso in precedenza, il motivo principale della formazione di questi conglomerati è l'ottimizzazione delle risorse e la creazione di sinergie tra i marchi di moda e lusso presenti nei portafogli, al fine di avere una maggiore efficienza e riduzione dei costi. Queste strategie hanno creato un mercato globale in cui le imprese familiari sono soggette ad un enorme competizione e volatilità economica, nonché in indiscusso svantaggio di fronte alle capacità finanziarie e strategiche dei gruppi. Ma proprio per questo risulta di vitale importanza per le aziende familiari e gli imprenditori comprendere come sfruttare la crescita sostanziale, tramite investimenti e scelte ben ponderate per preservare l'autonomia del proprio marchio. Pur potendo essere vantaggioso far parte di un grande conglomerato di lusso, potrebbe portare anche a rischi come il diventare un marchio dipendente, trascurato sotto l'ombrello di un conglomerato multibrand. Pertanto, la decisione di unirsi a grandi gruppi aziendali richiede una seria riflessione, anche se a volte può essere l'unico modo per sopravvivere.

CAPITOLO 3

“La resilienza”

3.1 La resilienza organizzativa

In tempi altamente incerti, le organizzazioni sono costantemente chiamate ad affrontare eventi imprevedibili come disastri naturali, guerre, attacchi terroristici o malfunzionamenti tecnici. In un contesto come questo, la parola resilienza riecheggia nei discorsi di ogni grande leader, dai politici a quelli industriali, ma non si è ancora giunti ad una definizione univoca di cosa essa sia. Nella letteratura, quando si parla di resilienza, si tende ad iniziare con la descrizione di concetti astratti come imprevisto, sorpresa, crisi, insomma tutto ciò che si può manifestare, all'interno o all'esterno dell'organizzazione, che in qualche modo la destabilizzi. Per far sì che l'organizzazione abbia un futuro e riesca a sopravvivere a questi ambiente incerti, essa deve possedere la capacità ambita da molti: la resilienza. Questo concetto pur essendo da tempo presente in numero discipline, soprattutto in ambito psicologico, è relativamente nuovo al mondo aziendale e manageriale, portando perciò ad una moltitudine di definizioni della tematica. In questa analisi mi cercherò di concentrare sul concetto di resilienza nel contesto organizzativo generale, inglobando le diverse linee e definizioni per delineare un quadro più completo possibile.

Il concetto di resilienza è stato soggetto negli anni di numerosissimi studi, tuttavia, non esiste una comprensione coerente di quest'ultimo, proprio per la sua natura multidimensionale. È stata infatti definita come un'idea “ombrello”, molto ampia e che riesce ad adattarsi alla rappresentazione di più fenomeni diversi, (Hirsch e Levin 1999, p. 200). Il concetto di resilienza si potrebbe confondere con quelle che a prima vista sembrerebbero idee correlate come la flessibilità, agilità o robustezza, ma tanto è ampia la sfumatura del suo significato che si possono fare delle differenze ben marcate. Sebbene flessibilità, intesa come la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti

ambientali, (Golden e Powell 2000), e agilità, come “la capacità di riconoscere rapidamente le opportunità, cambiare direzione ed evitare collisioni”, (McCann 2004, p. 47) abbiano alcuni elementi in comune con la resilienza, gli accenti specifici dei concetti tendono ad essere diversi. Mentre flessibilità e agilità sono necessarie per affrontare i problemi e i cambiamenti quotidiani, la resilienza è un importante fattore di successo nel gestire minacce impreviste e crisi. Inoltre, la resilienza include un aspetto di adattamento e consente alle aziende di emergere da una situazione imprevista più forti di prima. Questa caratteristica distingue la resilienza dalla robustezza, definita come la capacità di un sistema di mantenere le funzioni nonostante le interruzioni (Kitano 2004). Ma quindi come possiamo definire il concetto di resilienza?

In generale, possono essere distinte tre principali prospettive sulla resilienza organizzativa:

1. Resistenza e ripresa: una grande fetta di studiosi ritiene la resilienza contiene sia la capacità di resistere a situazioni avverse e/o la capacità di riprendersi dopo disturbi e tornare a uno stato normale. (Horne 1997; Horne e Orr 1998; Robert 2010). L'accento è dunque posto su un'interpretazione alquanto statica del concetto di resilienza, in cui l'organizzazione crea delle strategie volte, sì al superamento dell'imprevisto, ma con il fine ultimo di ritornare rapidamente alla situazione antecedente all'avvenimento, in termini di performance e stabilità.
2. Adattamento: Un secondo gruppo di studiosi si concentra sulla resilienza come necessità di apportare aggiustamenti per uscire dalla crisi più forti di prima. Ad esempio, Lengnick-Hall et al. (2011) definiscono la resilienza organizzativa come "la capacità di un'azienda di assorbire efficacemente e sviluppare risposte specifiche alla situazione e infine impegnarsi in attività trasformativa per capitalizzare sulle sorprese improvvise che potenzialmente minacciano la sopravvivenza dell'organizzazione". Secondo questa prospettiva, la resilienza organizzativa può essere intesa come una capacità non solo di assorbire gli impatti degli eventi imprevisti ma anche come una forza promotrice che si impegna attivamente a trasformare l'organizzazione nel lungo periodo, traendo effettivi vantaggi dalle situazioni di crisi.

3. Anticipazione: Alcuni studiosi vanno oltre i due concetti appena esposti e incorporano la nozione di anticipazione nelle loro descrizioni della resilienza organizzativa. Viene perciò aggiunto un ulteriore tassello, quello della prevenzione ed anticipazione della crisi, e successiva mitigazione, andando oltre la semplice sopravvivenza o crescita dell'organizzazione dopo un evento imprevisto. Con l'analisi di questa sfumatura Somers (2009), infatti, afferma che la resilienza "è più di una semplice sopravvivenza; coinvolge l'identificazione dei rischi potenziali e l'assunzione di misure proattive (...) per garantire che un'organizzazione prosperi di fronte alle avversità" (p. 13). Viene perciò richiamato l'elemento chiave della proattività, appartenente alla precedente definizione di resilienza, che viene unito alla capacità di individuare i rischi prima che diventino effettivi problemi. Quest'idea di poter agire anticipatamente ed adottare misure e strategie preventive viene ribadito anche dalla definizione di Ortiz-de-Mandojana e Bansal (2015), che interpreta la resilienza come "la capacità incrementale di un'organizzazione di anticipare e adattarsi all'ambiente" (p. 6).

Questi diversi studi portano alla conclusione che tutti i punti di vista teorici discussi non sono altro che parte di una più ampia definizione di resilienza e solo se combinati insieme possono portare l'organizzazione al successo (Horne 1997; Coutu 2002).

In definitiva, la resilienza può essere definita come quell'insieme di processi e capacità sviluppate dall'organizzazione, che la rendono sia estremamente recettiva a potenziali minacce e stimoli dell'ambiente esterno, sia flessibile e tempestiva nell'affrontare eventi imprevisti e destabilizzanti. Questa proprietà non è una caratteristica innata delle organizzazioni, come ogni altra fonte di successo, si deve costruire nel tempo. Ciò che caratterizza questo concetto è la dinamica olistica e multidimensionale che deve essere adottata dalle organizzazioni. Quest'ultime devono affiancare ai meccanismi strategici e strutturali dell'organizzazione la dimensione della resilienza, che si irradia in ogni settore da quello strategico, all'operativo e al gestionale. L'abilità dell'organizzazione resiliente di assorbire le pressioni esterne in modo adattivo e/o di affrontare proattivamente gli imprevisti, per riportare l'azienda al suo stato di equilibrio pre-crisi o addirittura in una posizione migliore, è un'incredibile fonte di vantaggio competitivo sostenibile (Hamel e Vaelikangas 2003; Sheffi 2007) e, quindi, può spiegare perché alcune aziende sono più

di successo rispetto ad altre.

Il processo che le organizzazioni devono affrontare per raggiungere una dimensione di resilienza è estremamente complesso e impegnativo. Come ho precedentemente affermato, questa dimensione non è statica e nemmeno intrinseca delle aziende. Alla luce di ciò le organizzazioni devono aggiungere e inglobare anche una sfumatura personale del concetto di resilienza, che non si può limitare ad imitare i modelli gestionali o i processi di altre organizzazioni (Engemann & Henderson, 2012). Dunque, seppur esistono delle caratteristiche basilari che l'organizzazione deve implementare per definirsi resiliente, il percorso per raggiungere questa dimensione deve essere personale, impegnativo e continuo.

3.2 Le caratteristiche di un'azienda resiliente

Non si può dire che esista una ricetta generale per raggiungere la resilienza organizzativa, proprio perché generalizzare gli elementi strutturali, ambientali e gestionali di un'organizzazione sarebbe incorretto e poco proficuo. Sebbene non si possa standardizzare il processo di resilienza, capire gli elementi caratteristici e l'ambiente specifico in cui opera l'organizzazione è il primo passo del processo. Solo successivamente, questi particolari elementi organizzativi si devono armonizzare con i presupposti basilari del concetto di resilienza organizzativa.

Identificare però quali siano gli elementi effettivi e pratici per raggiungere la resilienza è ancora argomento di discussione tra gli studiosi, i quali, per la maggior parte, si concentrano sugli attributi, sulle risorse o sui comportamenti che sembrano distinguere le organizzazioni resilienti da quelle meno resilienti (Sutcliffe e Vogus 2003). Data la scarsa empiricità di questo tipo di analisi, Duchek (2019) sviluppa un quadro concettuale della resilienza organizzativa, partendo da due approcci fondamentali, intrinseci di questo concetto.

La sua analisi parte dall'interpretazione della resilienza come un processo, rinnegando la proprietà statica del concetto, e, attraversando diverse fasi, le organizzazioni devono essere sempre flessibili e reattive alle pressioni esterne. Una volta stabilita la proprietà dinamica della resilienza, Duchek, aggiunge un ulteriore tassello, questa volta appartenente alla dimensione interna delle

organizzazioni, che devono esplorare e studiare le proprie capacità uniche, competenze e risorse per essere consapevoli dei propri strumenti per affrontare in maniera efficace le sfide e crisi. Dalla combinazione di questi due approcci cardine della resilienza, nasce un frame work teorico di fasi che l'organizzazione deve affrontare per costruire la resilienza organizzativa, vista come un concetto quasi metafisico, che trascende l'imprevisto.

Partendo dal concetto del processo di resilienza, inteso come una dinamica e continua interazione tra l'organizzazione e l'ambiente, si nota che la resilienza non si limita a rispondere semplicemente a quel determinato evento destabilizzante specifico, ma è presente sempre: prima, durante e dopo l'evento. Da questo punto di partenza, Duchek suggerisce 3 fasi successive al processo di resilienza (Anticipazione, Fronteggiamento e Adattamento) sostenendo che le organizzazioni resilienti rispondano non solo al passato (azione reattiva) o alle questioni attuali (azione concorrente), ma anche al futuro (azione anticipatoria/proattiva). Tutto ciò è reso possibile grazie alla base di conoscenze pregresse e alle risorse proprie dell'organizzazione, che vengono costantemente arricchite dalle nuove esperienze, formando l'esperienza.



Fonte: C. Bisio, Resilienza organizzativa e Covid-19, 2020, Teknoring³⁵, rielaborazione e traduzione del Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization (2019)

Anticipazione

³⁵ C. Bisio, Resilienza organizzativa e Covid-19, 2020, Teknoring, <https://www.teknoring.com/news/modelli-e-strategie/resilienza-organizzativa-e-covid-19-strategie-fase-2/>

La prima dimensione della resilienza organizzativa è l'anticipazione, riferendosi alla capacità dell'organizzazione di rilevare futuri possibili cambiamenti al fine di poter agire nel presente in maniera proattiva ed evitare crisi future. Stabilito il perimetro della prima fase del processo di resilienza, si devono delineare le competenze specifiche che devono appartenere all'organizzazione, che in questa fase sono principalmente due:

1. La capacità di osservazione ed identificazione: queste due capacità sono considerate dagli studiosi incredibilmente fondamentali per la resilienza. Un'attività designata alla raccolta di informazioni e segnali precoci di possibili cambiamenti è la "scansione ambientale" (Hiltunen 2008). Esempi di questo tipo di scansione sono diversi: "L'attività potrebbe variare dalla raccolta di dati nel modo più deliberato, come attraverso un ampio programma di ricerca di mercato, fino alla conversazione non diretta a colazione o all'osservazione casuale di una casalinga infuriata che getta il vostro prodotto nel bidone della spazzatura" (Aguilar 1967, p. 18). La scansione ambientale dunque un processo fondamentale, dove oggi più che mai risulta fondamentale monitorare l'estremamente instabile contesto esterno, con tensioni geopolitiche, problemi ambientali, innovazioni tecnologiche, cambiamenti nelle scelte dei consumatori e delle nuove tendenze di mercato. L'esame sistematico preventivo di queste informazioni passa anche per una dimensione pratica di continuo contatto con i consumatori e gli stakeholder che hanno aspettative sempre più elevate e non accettano più prodotti o servizi al di sotto degli standard o non affini ai loro valori. Proprio per questo, ed esempio il monitoraggio dei social media, per alcuni tipi di organizzazioni potrebbe rivelarsi estremamente utile nell'individuare possibili crisi, anche reputazionali delle aziende.
2. La capacità di preparazione: la preparazione nelle organizzazioni è un concetto utilizzato da Weick et al. (1999) per descrivere un'abilità specifica delle HROs. Queste sono organizzazioni tecnologicamente complesse che operano in ambienti ad alto rischio, come centrali nucleari, portaerei o aziende chimiche, dove anche piccoli fallimenti possono avere conseguenze drammatiche. Tuttavia, le capacità di preparazione non sono importanti solo per le HRO, ma anche per le organizzazioni resilienti. La preparazione non significa pianificare per l'imprevisto, ma piuttosto prepararsi senza sapere se, quando o dove si verificherà un evento inatteso in futuro.

Tale capacità richiede un approccio estremamente olistico nella formazione e interazione col personale e nella pianificazione e gestione operativa delle risorse dell'organizzazione, che deve essere in grado di rispondere in modo efficace alle possibili sfide impreviste. Viene dunque enfatizzata una caratteristica alquanto aleatoria della resilienza, che però deve essere predisposta all'intero sistema organizzativo: dal personale alla cultura, alla condivisione rapida e flessibile delle informazioni.

Fronteggiamento

Lo step successivo del processo di resilienza è la capacità di affrontare e fronteggiare gli imprevisti, capacità, che si lega alla gestione di crisi e alla prontezza di una risposta immediata o a breve termine agli eventi imprevisti. Le capacità richieste all'organizzazione in questa fase di fronteggiamento degli imprevisti possono essere suddivise in due sottocategorie:

1. La capacità di accettare un problema: La negazione delle crisi è il peggior nemico delle organizzazioni, rifugiandosi nella sua ombra, quest'ultime ignorano i cambiamenti e quando ormai è troppo tardi restano sorprese del loro fallimento. Non accettare il problema fa sì che le aziende siano estremamente rallentate nell'agire ed evitare eventuali danni. Per questo motivo, le organizzazioni devono sviluppare la capacità di accettazione, solo così possono affrontare situazioni critiche e reagire rapidamente. Weick (1993) sostiene che queste capacità derivino anche da una fonte di saggezza ed esperienza accumulate nel tempo, conscendo i propri limiti e capacità.
2. La capacità di sviluppare e implementare soluzioni: Lo sviluppo di soluzioni di fronte a una crisi è sempre una combinazione di dare senso alla situazione e agire (Weick et al. 2005), ossia una combinazione di nuove idee e coordinamento delle azioni. Dare senso alla situazione significa costantemente e collettivamente cercare di comprendere il problema. Uno degli strumenti che Weick suggerisce è il "bricolage": la capacità di improvvisare e risolvere problemi in modo creativo (Kendra e Wachtendorf 2003). Anche se può sembrare contro

intuitivo improvvisare in situazione incerte, questo permetterebbe di rimescolare le soluzioni già conosciute con nuove combinazioni. Nell'attuazione di questa strategia emerge il ruolo centrale delle risorse umane dell'organizzazione che richiede di mescolare soluzioni già conosciute con nuove combinazioni, innovative e attuabili. Il personale con la sua esperienza e pensiero creativo, risulta essere il vero motore dello sviluppo di idee per affrontare le crisi. A quest'ultimo viene anche richiesto nella successiva fase di attuazione del piano strategico, una grande flessibilità ed adattabilità al nuovo contesto. Senza la propensione da parte del personale dell'organizzazione al cambiamento e all'apertura collettiva ad un'impostazione collaborative ed organica del lavoro, non esisterebbero i presupposti per affrontare le crisi e quindi per la resilienza. Infatti, senza un coeso gruppo di lavoro, non si sarebbe capaci di attuare l'altro pilastro della fase di fronteggiamento: il coordinamento. Quest'ultimo può essere sia formale che informale ma deve garantire un allineamento e una risposta coordinata da parte dell'organizzazione. Tutto questo però sarebbe impensabile senza una capacità di implementazione, cruciale per la resilienza delle organizzazioni proprio perché i piani teorici non si attuano automaticamente, ma serve il sostegno dell'intera organizzazione.

Adattamento

Questo risulta essere l'ultima fase del processo di resilienza che le organizzazioni dovrebbero adottare. Questo passaggio si focalizza sul un ampliamento delle conoscenze, successivo alla crisi, che permetterà all'organizzazione di attuare un cambiamento nel lungo termine proficuo, che a sua volta agisce come principale antecedente per la dimensione di anticipazione. L'adattamento comprende due tipi di capacità:

1. **Riflessione e apprendimento:** Per trarre vantaggio dall'esperienza del fallimento, sia la riflessione che l'apprendimento sono essenziali. Le organizzazioni, passato il periodo di crisi, devono riflettere sulla situazione, assorbendo la conoscenza acquisita e soprattutto agendo e cambiando sulla base di quest'ultima. Ad esempio, Daudelin (1997) suggerisce diverse pratiche di riflessione che possono agevolare l'apprendimento dall'esperienza, come riunioni

per risolvere problemi o sessioni di revisione di progetti, così come discussioni informali con i colleghi. Un ulteriore strumento da dover tenere in considerazione sono i concorrenti, proprio per il fenomeno dell'isomorfismo: "ogni fallimento che si verifica in un sistema avrà una propensione a ripetersi in un altro sistema 'simile' per motivi simili" (Toft e Reynolds 1994, p. 4). Tuttavia, la nuova esperienza vissuta non garantisce necessariamente un apprendimento efficace poiché le organizzazioni tendono a concentrarsi sui fallimenti superficiali, trascurando le analisi approfondite delle condizioni latenti. Per tradurre le conoscenze in comportamenti efficaci, è essenziale creare diversità di prospettive attraverso conflitti costruttivi e discussioni approfondite. Anche qui ritorna l'importanza di un capitale umano diversificato, capace di adottare punti di vista differenti e innovativi per inglobare pratiche di apprendimento individuali e di gruppo.

2. Capacità di cambiamento organizzativo: Alla fine di questo percorso di resilienza, un cambiamento complessivo è necessario ed attuabile solo attraverso un profondo cambiamento culturale, valoriale e di pratiche. Inoltre, le organizzazioni devono essere capaci di trasferire le conoscenze apprese a tutte le sue componenti interne, in un'ottica di condivisione e arricchimento del proprio patrimonio esperienziale. Per ottenere questo risultato, è necessario un cambiamento nella gestione dell'organizzazione, concentrandosi specialmente su una nuova pianificazione strategica più robusta e resiliente. Partendo da questo presupposto, per attuare un cambiamento organizzativo, l'organizzazione non si può limitare solo ad implementare una dimensione più flessibile della struttura e della gestione, ma si deve anche creare un modello organico che riesca a dare all'organizzazione gli strumenti per adattarsi continuamente all'ambiente esterno. In tal senso, va trovato un equilibrio tra la rigidità delle funzioni e la relativa libertà dei modelli organici. Una transizione verso configurazioni miste, come ad esempio una struttura matriciale, potrebbe essere una tappa intermedia verso il raggiungimento della resilienza organizzativa (Westphal, 2005).

Attuando questo bilanciamento strutturale, si va a modificare anche la governance dell'organizzazione, promuovendo, da una parte, una decentralizzazione e una maggiore autonomia delle componenti organizzative, essenziale per le fasi di fronteggiamento e anticipazione, e dall'altra mantenendo una certa centralità decisionale, ottenendo così una maggiore reattività di fronte agli eventi imprevisti (Mintzberg, 1996).

In questo contesto, le organizzazioni devono anche essere consapevoli che mettere in pratica nuove conoscenze può creare nuovi problemi o richiedere ulteriori cambiamenti. "Studi hanno dimostrato che due iniziative di cambiamento su tre falliscono" (Sirkin et al. 2005, p. 109). Proprio per questo motivo è necessario non solo integrare il cambiamento ma anche modificare la resistenza a quest'ultimo. Un valido strumento per questa operazione è la promozione di un forte coordinamento e collaborazione a livello intra organizzativo. Questo nuovo grado di condivisione all'interno dell'organizzazione porterà ad un maggiore coinvolgimento e una più elevata coesione tra le risorse umane dell'azienda, necessari per superare le resistenze al cambiamento e promuovere un ambiente organizzativo più dinamico e reattivo (Kahn, et al., 2018). Ulteriore strumento che può aiutare questo cambiamento è, ad esempio, l'uso dei cosiddetti "agenti di cambiamento", che accompagnano il processo di cambiamento e implementazione e, se necessario, dispongono di metodi e opzioni di intervento (Jones 2006).

Base di conoscenza pregresse

Le capacità organizzative specifiche che sono alla base delle tre fasi della resilienza, dipendono da diversi fattori propri del contesto sociale e ambientale in cui opera l'organizzazione. Essendo la resilienza estremamente complessa da costruire, si possono individuare alcuni fattori che sottendono all'intero processo, e rivestono particolare importanza per lo sviluppo delle capacità di resilienza, come la base di conoscenze che l'organizzazione possiede, la disponibilità di risorse, materiali e sociali, e il tipo di struttura di potere che adotta.

È evidente come per attuare un processo di resilienza e sviluppare specifiche capacità, siano necessarie delle conoscenze pregresse che determineranno le capacità dell'organizzazione nell'affrontare il processo e la buona riuscita di quest'ultimo. Tuttavia, le conoscenze di base possono facilitare e ostacolare in ugual modo l'acquisizione di nuove conoscenze (Cohen e Levinthal, 1990). Ciò accade perché se da un lato la conoscenza pregressa è il motore propulsivo per una buona gestione dell'organizzazione, dall'altro lato può limitare l'azienda esclusivamente al proprio familiare campo d'azione. Perciò alle fondamenta del concetto di resilienza organizzativa, ci deve essere una base ampia e diversificata di conoscenza così da poter affrontare e anticipare ogni tipo di situazione, interna ed esterna, anche se poco familiare. La costruzione di

questo essenziale pilastro può avvenire attraverso l'esplorazione parallela, la sperimentazione e gli investimenti nella diversità (Beinhocker, 1999). In questi concetti, specialmente in quello della diversificazione delle competenze, risiede la capacità di innovare, creare idee e cambiare delle organizzazioni. Inoltre, una base diversificata aiuta nella risoluzione di problemi, nel superamento dell'approccio superficiale a quest'ultimi, e nella promozione della logica delle funzioni organizzative invece che del bias individuale (Catino 2008) quando si spiegano i fallimenti (Gressgård e Hansen 2015).

Le conoscenze di base inoltre sono il collante tra le diverse fasi del processo di resilienza, proprio perché se un'organizzazione è in grado di imparare dalle situazioni di crisi, adattandosi, potrà estendere le sue conoscenze, diventando sempre più capace di anticipare i problemi e i cambiamenti. Tutte le fasi della resilienza influenzano la base di conoscenza poiché ogni fase include un tipo di apprendimento: apprendimento per la crisi (anticipazione), apprendimento come crisi (fronteggiamento), o apprendimento dalla crisi (adattamento). In conclusione quindi, in ciascuna fase del processo di resilienza, la base di conoscenza di un'organizzazione può essere potenziata attraverso l'apprendimento, il che a sua volta influenza positivamente le sue capacità di resilienza.

Le risorse

Le conoscenze di base pregresse dell'organizzazione fanno parte di quel gruppo di caratteristiche proprie dell'organizzazione sulle quali va costruita la resilienza. Non si potrebbe pensare di attraversare un processo di resilienza senza degli elementi strutturali forti come la disponibilità di risorse materiali e sociali. Nel complesso universo dell'organizzazione risulta evidente come risorse finanziarie, umane e temporali siano la linfa di quest'ultima. Non solo questo tipo di risorse sono necessarie per la sopravvivenza dell'organizzazione ma sono la base per costruire la resilienza organizzativa. Per attraversare con successo la fase di anticipazione e preparazione a crisi future, avere il tempo di prepararsi, le disponibilità finanziarie e umane per sviluppare piani di ripristino, simulare la gestione delle crisi o formare dipendenti e dirigenti, risultano essere le fondamenta del processo. Di fondamentale importanza, anche nella fase di adattamento alla crisi, sono le risorse finanziarie dell'organizzazione, che ammortizzano gli shock e permettono una più responsabile gestione della crisi e delle sue conseguenze. Inoltre, la disponibilità finanziaria

dell'organizzazione si ripercuote anche sul capitale umano, che in assenza di risorse potrebbe essere licenziato, rendendo le successive fasi di ripresa incredibilmente più complesse. Di importanza significativa sono anche le risorse sociali, che fanno da sfondo a qualsiasi processo e fase di resilienza. L'organizzazione alla fine è fatta da persone, ed enfatizzare e proteggere il suo capitale umano può risultare in un importante fonte di resilienza e vantaggio. I benefici che questo tipo di risorsa apporta all'intera organizzazione sono innumerevoli: da un più efficiente scambio di informazioni e coordinazione al più rapido superamento delle crisi, al ambiente culturale e di appartenenza che si va ad instaurare. Si sostiene come l'elevata collaborazione, le conoscenze condivise e il rispetto reciproco portino ad elevati livelli di coordinamento ed effetti positivi sulle prestazioni. (Gittell 2002;). Infatti è possibile trovare prove empiriche che dimostrano la stretta relazione tra risorse relazionali e ripresa (Gittell et al., 2006), coordinamento relazionale e risposta resiliente (Gittell, 2008), così come risorse di capitale sociale e la resilienza delle imprese familiari (Danes et al., 2009). Le risorse sociali sono dunque fondamentali per ogni tipo di processo all'interno dell'organizzazione, soprattutto per quello della resilienza, nel quale diventano la chiave per lo sviluppo delle capacità di adattamento e apprendimento.

Come già precedentemente discusso nella fase di adattamento, le crisi fanno sì che si aprano nuove possibilità per l'organizzazione, ma non sempre quest'ultima è capace di coglierle e di tradurre tutte le conoscenze apprese nelle fasi precedenti in nuove fonti di vantaggio. In questo contesto, il potere e la responsabilità giocano un ruolo importante. Gli studiosi concordano sul fatto che le organizzazioni resilienti non sono gestite in modo gerarchico. Piuttosto, queste organizzazioni si basano sulla decentralizzazione, sull'auto-organizzazione e sulla condivisione delle decisioni (Mallak 1998; Denhardt 2010; Lengnick-Hall et al. 2011). Ciò può essere spiegato dalla necessità di flessibilità e adattamento in ambienti complessi, dinamici e incerti. Mentre le strutture meccanicistiche possono amplificare l'impatto dei disastri, le strutture organiche possono mitigarli e contribuire a migliorare la resilienza. (e.g., Jaaron and Backhouse 2014).

Vediamo dunque, come l'organizzazione delle strutture di potere, e la loro rispettiva rigidità, sia un effettivo motivo di successo o fallimento dei processi di resilienza e determinanti nell'assorbire nuove conoscenze. Ritorna l'incredibile importanza della gestione del capitale sociale da parte dei leader che, se riescono ad instaurare una cultura organizzativa e strategia incentrata anche sui membri dell'organizzazione, riusciranno a creare un'organizzazione effettivamente flessibile e resiliente. Facendo sì che ogni membro dell'organizzazione si senta effettivamente importante al

suo interno, quest'ultimo sarà incredibilmente più incline ad agire come sensore per il cambiamento, indicando comportamenti inappropriati e trovando nuove soluzioni. In questo contesto, il grado di coinvolgimento e responsabilizzazione dei dipendenti ai diversi livelli dell'organizzazione sta diventando sempre più importante. Ad esempio, è stato dimostrato che la proprietà azionaria dei dipendenti combinata con il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni strategiche migliora la resilienza organizzativa. (Lampel et al. 2014).

In sintesi, la costruzione di un'organizzazione resiliente non può avere una formula univoca per tutti. La resilienza richiede un approccio equilibrato, che tenga conto delle proprie conoscenze, e risorse di partenze, e che coinvolga tutti i livelli della configurazione organizzativa. È fondamentale creare spazi di autonomia e responsabilità nelle aree che interagiscono direttamente con l'ambiente esterno, fornendo alle risorse umane le competenze necessarie per svolgere efficacemente il proprio ruolo. La resilienza passa per molte fasi ed è un continuo processo di adattamento e apprendimento dove il capitale intellettuale, finanziario e conoscitivo sono in costante evoluzione per costruire un'organizzazione forte e sostenibile nel lungo periodo.

3.3 La resilienza familiare in un contesto di crisi

Nelle imprese familiari, come forme estremamente particolari e diffuse di organizzazioni globali, la resilienza assume un'importanza cruciale per molteplici motivi. In primo luogo, tali imprese si trovano ad affrontare una maggiore vulnerabilità alle crisi, essendo caratterizzate da limitate risorse e da una minore diversificazione rispetto ad altri tipi di organizzazioni. Inoltre, esse sono soggette non solo a sfide esterne, ma anche a quelle interne, come conflitti familiari, difficoltà nella successione e problemi di comunicazione. In secondo luogo, considerando la forte interconnessione tra il sistema familiare e quello aziendale, gli eventi che richiedono una forte resilienza organizzativa, come crisi e conflitti, possono avere ripercussioni su entrambi i sistemi, innescando potenziali spirali negative. Proprio per questi motivi, la resilienza rimane fondamentale per garantire la continuità e il successo nel lungo termine delle imprese familiari,

poiché permette loro di rimanere competitive e di preparare il terreno per le generazioni future. Questa necessità fondamentale è stata già incorporata nel DNA di moltissime aziende, dove le prove empiriche suggeriscono che le imprese familiari tendano spesso ad essere più resilienti rispetto alle loro controparti non familiari. Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024), nella loro analisi letteraria del fenomeno della resilienza nelle imprese familiari hanno evidenziato quattro temi chiavi con il dover navigare il concetto: definizione della resilienza delle imprese familiari, orientamento a lungo termine e valori familiari, dotazioni di risorse e capacità, e dimostrazione di resilienza e apprendimento.

1. Definizione della resilienza delle imprese familiari

In generale, le definizioni utilizzate per la resilienza delle imprese familiari sono estremamente variegata e poco omnicomprensive. Nonostante la complessità ampiamente riconosciuta del concetto di resilienza, gli studiosi hanno adottato definizioni provenienti da una varietà di altre discipline, come ingegneria, psicologia e l'imprenditoria. Questa pluralità è in linea con la generale mancanza di definizioni universalmente accettate di resilienza. Dopo una profonda analisi della letteratura e delle definizioni adottate, Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024), nella loro analisi hanno cercato di superare la definizione precedentemente utilizzate, e concentrarsi sul processo dinamico della resilienza familiare che coinvolge l'apprendimento dalle crisi e l'adattamento positivo. Questa definizione da loro elaborata tiene in considerazione l'orientamento a lungo termine e il bilancio delle risorse tra i sistemi familiari e aziendali all'interno delle imprese, e l'obiettivo di un trasferimento intergenerazionale di successo (Lumpkin et al., 2010).

Questi ingredienti intrinseci delle imprese familiari, spesso non vengono attentamente considerati nelle definizioni accademiche standard della resilienza organizzativa, soprattutto quando si parla della dimensione intergenerazionale. Dunque, la resilienza familiare può essere definita “come il processo di adeguamento individuale, del gruppo familiare/non familiare, e organizzativo positivo a eventi stressanti persistenti e discontinui, supportato da dotazioni di risorse idiosincroniche, che porta all'integrità e al funzionamento strutturale dell'impresa familiare a breve termine e alla longevità dell'impresa familiare a lungo termine.” (Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander N., 2024).

In altre parole, la resilienza familiare può essere intesa come quel processo attraverso il quale gli individui, sia all'interno che all'esterno del nucleo familiare, insieme all'organizzazione

stessa, si adattano proattivamente alle crisi ed eventi stressanti. Alla base di questo processo, come abbiamo anche precedentemente discusso per le organizzazioni in generale, ci sono delle risorse e capacità specifiche della famiglia, che contribuiscono al mantenimento dell'integrità e al funzionamento efficace dell'impresa familiare sia nel breve termine che nel lungo termine.

2. Orientamento a lungo termine e valori familiari

È stato rilevato come il motore della resilienza delle imprese familiari sia l'orientamento a lungo termine, pilastro anche delle loro capacità cognitive (Lumpkin & Brigham, 2011). Proprio questo aspetto è ritenuto un elemento di differenziazione chiave tra le imprese familiari e quelle non familiari. Nel concetto di lungo termine, le imprese racchiudono il fondamentale senso di responsabilità verso le generazioni passate e future, creando così un patrimonio da preservare.

Una delle declinazioni di questo orientamento è la prospettiva del patrimonio socio-emotivo delle imprese familiari. La venerazione di questo patrimonio fa attribuire alle imprese priorità diverse, con una concentrazione su attributi non economici, come la reputazione, l'identità, i legami affettivi e l'attaccamento emotivo all'azienda, rispetto ai semplici guadagni finanziari. Questo approccio influisce in maniera sostanziale sulla loro reazione all'avversità e sulla resilienza durante i periodi difficili. Un'altra declinazione dell'orientamento a lungo termine delle imprese familiari si manifesta, ad esempio, con la costruzione di relazioni durature con gli stakeholder, tra cui clienti, fornitori e dipendenti. Queste relazioni fiduciose favoriscono livelli più elevati di fedeltà e impegno da parte degli stakeholder, creando una rete di sicurezza durante le recessioni economiche e contribuendo alla resilienza complessiva dell'azienda.

Alla base degli obiettivi a lungo termine stabiliti delle imprese familiari, ci sono i valori familiari, profondamente innestati nel DNA dell'organizzazione, come lealtà, fiducia, impegno, disposizione a lavorare sodo, severa austerità, sacrificio salariale e altruismo, che costituiscono la base di una impresa familiare e creano un forte senso di coesione, unità e resilienza. Questi valori si ritrovano anche negli stili di leadership delle imprese familiari, improntate ad una gestione responsabile ed etica dal proprio patrimonio familiare. Nel momento in cui le imprese familiari superano il momento di crisi e apprendono da

quest'ultimo, i proprietari/ gestori acquisiscono quell'essenziale esperienza che è il vero valore da trasmettere alle future generazioni, al fine di rendere la transizione da una generazione all'altra un momento di continuità e non di radicale cambiamento.

3. Dotazioni di risorse e capacità

L'orientamento a lungo termine e i valori familiari sono i principali pilastri teorici della resilienza familiare, che per essere messi in pratica necessitano delle organizzazioni dotate di risorse e capacità per resistere effettivamente alle crisi e avversità. Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024), raggruppano queste risorse e capacità in 3 principali categorie, che sono le più discusse dalla letteratura:

- La costruzione e il mantenimento di un forte capitale sociale: nel contesto della resilienza organizzativa delle imprese familiari, il capitale sociale come risorsa può essere descritto come il serbatoio di buona volontà e relazioni robuste tra i membri della famiglia e i loro stakeholder esterni, consentendo loro di facilitare azioni e creare valore attraverso le generazioni (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Stasa & Machek, 2022).

Va sottolineato l'importanza delle relazioni con gli stakeholder esterni, proprio perché risulta essere chiave nell'assorbire gli shock, attuare strategie collaborative e affrontare le perturbazioni, garantendone la sopravvivenza dell'impresa familiare. Amaral e Da Rocha (2023) hanno empiricamente dimostrato che lo sviluppo del capitale sociale (attraverso il costante contatto con i clienti) è stato considerato la risorsa più importante per la sopravvivenza delle piccole imprese durante crisi prolungate. Possono anche essere analizzate diverse sfaccettature del capitale sociale, come ad esempio la religione, sulla base di uno studio etnografico di un'azienda familiare religiosa in Medio Oriente, contribuirebbe alla resilienza dell'azienda familiare, in particolare il "sentire la presenza di Dio" e "mostrare misericordia agli altri", ha guidato le loro risposte all'avversità, promuovendo assistenza reciproca e fiducia. (Azouz et al. 2022)

- Il coinvolgimento del proprietario-manager: La figura del leader-proprietario- manager è stata ampiamente sottolineata nei capitoli precedenti, proprio perché oltre ad essere un pilastro nella decisione della strategia dell'organizzazione risulta essere fondamentale

anche per la resilienza di quest'ultima. Questa figura che spesso coincide con il capofamiglia, ha in sé tutte quelle caratteristiche personali, risorse e capacità relazionali, emotive e strategiche che plasmeranno i processi decisionali dell'organizzazione come della famiglia. È una dimensione altamente complessa, che differenzia in maniera sostanziale la figura dalle altre tipologie di organizzazioni, proprio perché il proprietario-leader ha tutto l'interesse a resistere alla crisi e guidare efficacemente l'impresa familiare, a differenza dei manager non familiari che potrebbero semplicemente iniziare a cercare nuove opportunità di lavoro. Ciò rende il coinvolgimento del proprietario-manager una risorsa preziosa per la resilienza nelle imprese familiari, proprio dalla comprensione individuale di quest'ultimo del concetto di resilienza dipende quella aziendale (Hadjielias et al., 2022). Dunque, qualità di leadership personali come ad esempio, comunicazione personalizzata, prontezza e autonomia dei proprietari, la competenza finanziaria e la motivazione intrinseca (come la passione e la determinazione), sono state fondamentali nella gestione della crisi economica globale tra il 2007 e il 2008, garantendo la sopravvivenza di molte aziende (Sakellarios et al. 2022)

- La capacità di rinnovamento strategico: Questo aspetto riguarda la capacità di un'azienda di immaginare prospettive future e comprende non solo la capacità di assorbire gli stimoli esterni, ma riconosce anche che le aziende, in particolare le imprese familiari, necessitano di innovazione attraverso l'esplorazione di soluzioni nuove, nuove iniziative o una rivalutazione delle metodologie di gestione (Mzid, 2017). In altre parole, attraverso la capacità di rinnovamento strategico, le imprese familiari investono nel futuro prima che una crisi colpisca effettivamente. Ciò aiuta loro ad essere pronte ad adattarsi quando la difficoltà arriva effettivamente. Le competenze personali del proprietario-manager (ad esempio, ingegno, consapevolezza dell'innovazione e curiosità), unite al suo network sociale, possono fornire vantaggi nello sviluppo di strutture di conoscenza necessarie per l'identificazione di opportunità di successo, come informazioni sulle condizioni del mercato locale, la concorrenza e le tendenze tecnologiche, e quindi per la resilienza (Mzid, 2017; Stafford et al., 2013).

4. Dimostrazione di resilienza e apprendimento

Diverse sono state le strategie teoriche individuate dallo studio di Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024), attuabili dalle imprese familiari per favorire i processi di resilienza e dimostrare l'apprendimento post crisi. Ad esempio, in linea con la letteratura generale sulla resilienza organizzativa, sono state ritrovate soluzioni come la creazione di spazi per la riflessione comune e la diversificazione delle attività; l'adattamento del modello di business attraverso la modifica della proposta di valore dell'azienda (Brunelli et al., 2023); lo sfruttamento di nuovi canali di marketing e distribuzione come i canali digitali dei social media o i servizi di consegna (Anggadwita et al., 2022). Per quanto riguarda le metodologie adottabili per misurare gli esiti della resilienza, la maggior parte della letteratura consiglia un modo indiretto, attraverso esiti a breve termine a livello aziendale. Ad esempio, utilizzando prestazioni finanziarie superiori (rispetto alle imprese non familiari) durante o dopo l'avversità come indicatore della dimostrazione di resilienza. Altre variabili includono il successo dell'azienda, la sopravvivenza dell'azienda e l'orientamento imprenditoriale dell'azienda.

Dunque, la resilienza in un contesto familiare ha sfumature simili al concetto generale discusso in precedenza, ma vengono aggiunte ulteriori risorse e capacità sul quale costruire: i loro valori unici, l'orientamento a lungo termine e il peso della figura del proprietario-fondatore-manager. Quando si parla di resilienza, nelle definizioni sopra riportate, ritroviamo come punto di partenza del concetto la reazione dell'organizzazione ad eventi esterni, non prevedibili e disarmanti. Su questa linea, le aziende familiari si differenziano almeno in parte, perché innestato nel loro tessuto c'è la crisi più temuta tra tutte: la successione. Quest'ultimo è un evento conosciuto e necessario ad ogni impresa familiare e contiene al suo interno numerosi tasselli che potrebbero portare l'impresa ad affrontare crisi o eventi stressanti.

Zehrer, A. e Leiß, G. (2019), individuano nel loro studio un'importante strumento per la resilienza familiare: l'apprendimento intergenerazionale. Quando si parla di successione della leadership familiare, come nel classico caso dei padri che passano l'azienda ai loro figli (Blumentritt et al., 2013), si parla di un processo multidimensionale (Duh, 2014) che, come ben sappiamo, richiede tempo per svilupparsi e deve essere pianificato e gestito. Il percorso di transizione coinvolge tutta

l'organizzazione, dal attuale leader al successore, agli altri membri della famiglia, fino ad arrivare agli stakeholder. Dunque, come anche Daspit et al. (2015) sostengono, la successione non può essere ridotta al semplice trasferimento della leadership ad un certo punto della vita dell'impresa; ha bisogno di un approccio più olistico nel corso tempo, che fin dall'inizio tenga in considerazione, nel ciclo di vita dell'organizzazione, la tematica della successione. Risulta intuitivo come il numero di diverse generazioni all'interno della famiglia abbia un forte impatto sull'azienda e di conseguenza sul comportamento imprenditoriale e sull'apprendimento (Zahra, 2005). È qui che emerge il concetto di apprendimento intergenerazionale, come ponte tra imprenditorialità e apprendimento organizzativo. L'apprendimento è di sua natura dinamico e ciclico e strettamente connesso al processo di resilienza, come abbiamo visto, in tutte le sue fasi. In particolar modo l'apprendimento intergenerazionale, permette ai figli di acquisire le conoscenze specifiche, l'esperienza e li porta ad affrontare meglio la mancanza di abilità (Durst e Wilhelm, 2012). Nel loro studio, Zehrer, A. e Leiß, G. (2019), interpretano l'apprendimento intergenerazionale come un concetto essenziale per lo sviluppo di imprese familiari resilienti, che fornisce diverse capacità e risorse:

1. **Attenzione a tutto il processo di successione:** Nel contesto delle imprese familiari, sappiamo che la successione della leadership risulta fonte di numerosi eventi critici, che percorre tutta la vita della impresa, andando al di là dell'evento stesso. Bisogna porre l'attenzione anche alla manifestazione di eventi stressanti antecedenti e successivi all'effettivo momento di successione, che devono essere gestiti con egual cura. L'apprendimento intergenerazionale fornisce strumenti per navigare questo lungo e continuo processo, assicurando che siano instaurati valori e conoscenza per ridurre al minimo qualsiasi tipo di evento che possa mettere in pericolo la sopravvivenza dell'intera azienda.
2. **Adattamento al cambiamento:** L'apprendimento intergenerazionale favorisce una mentalità di adattabilità e resilienza nelle imprese familiari. Attraverso la condivisione di narrazioni ed esperienze tra i membri della famiglia, i successori possono imparare dai successi e dai fallimenti dei loro predecessori, acquisendo intuizioni su come rispondere a sfide impreviste e interruzioni nell'ambiente aziendale. Questa capacità adattiva consente alle imprese familiari di superare le tempeste ed emergere più forti dalle avversità.

3. **Costruzione di coesione e fiducia:** La trasmissione di valori, conoscenza, passione da una generazione all'altra, promuove coesione e fiducia tra i membri della famiglia, che sono elementi essenziali della resilienza nel business. Attraverso il coinvolgimento in un dialogo aperto e una riflessione condivisa sulle esperienze passate, le famiglie possono rafforzare i loro legami e coltivare un senso di solidarietà di fronte all'avversità. Questo senso di unità consente alle famiglie di superare gli ostacoli insieme e rafforza il loro impegno per il successo a lungo termine dell'azienda.

Il senso di appartenenza e unione che hanno i membri della famiglia, si traduce in un vantaggio unico che le imprese familiari hanno nel costruire la resilienza. Si esplica in questo senso l'importanza della figura dei genitori o in generale dei leader familiari, che hanno il compito di trasferire il loro concetto di resilienza di generazione in generazione. Questo processo da una parte influenza l'azienda, creando un modello organizzativo flessibile, connesso, caratterizzato da un modo comune di percepire rischi o stress (Walsh, 2002). Dall'altra contribuisce alla resistenza, all'intelligenza, alla conoscenza, al senso di padronanza e all'autostima dei loro figli (Gavidia-Payne et al., 2015). Jin e Hong (2010) affermano che le imprese familiari che affrontano bene le crisi tendono a comunicare apertamente all'interno della famiglia, mostrano resilienza generazionale, hanno valori e obiettivi condivisi e una forte volontà di cambiare. In ogni caso, che parliamo di organizzazioni in generale o imprese familiari, la risposta alle crisi risulta sempre un processo altamente delicato e complesso, per tutti i componenti dell'organizzazione. In particolare nel settore della moda e del lusso, oltre che a parlare della resilienza dei singoli attori c'è da analizzare anche la resilienza del settore, argomento del prossimo paragrafo.

3.4 Il settore della moda: la resilienza passa per la finanza

Il settore della moda risulta essere particolarmente sensibile alle crisi, specialmente alla luce della sua natura altamente globalizzata (Newbury & Ter Meulen, 2010; Brydges et al., 2020). Abbiamo assistito all'enorme difficoltà affrontata durante la crisi pandemica del 2020, dovute alle peculiarità dei prodotti del settore (spesso acquistati per soddisfare desideri più che bisogni), alla domanda ridotta causata dalla permanenza prolungata nelle abitazioni e dalla limitazione delle occasioni sociali, unitamente alla chiusura dei negozi fisici. Questi fattori, insieme alle difficoltà riscontrate nella catena di approvvigionamento, hanno richiesto alle imprese del settore una notevole flessibilità. Hanno dovuto adattarsi a tempi di consegna più estesi e alla scarsità di materie prime, mentre cercavano al contempo modalità alternative per raggiungere i consumatori con nuove preferenze e interessi. Allo stesso tempo, la recente letteratura ha riconosciuto il suo incredibile potenziale di ripresa (Antomarioni et al., 2017; Verdone et al., 2021; Intesa Sanpaolo - Direzione Studi e Ricerche, 2021). In questo contesto però la moda italiana risulta essere poco enfatizzata, nonostante la sua presenza e importanza globalmente riconosciuta. Proprio per questo ho deciso di basare sull'analisi di Galavotti, I., D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023) "Detecting industry-level patterns of resilience: a financial analysis of italian SMEs in the fashion industry.", il seguente paragrafo, utilizzando la loro lente finanziaria per spiegare la resilienza dell'intero settore della moda e delle imprese italiane.

La loro analisi parte dalla necessità di approfondire le imprese italiane del settore e di cercare, nelle situazioni di crisi, una sorta di modello strategico di risposta di fronte a quegli shock esogeni. Essi partono dall'assunto che la salute finanziaria complessiva delle aziende in un settore possa essere un determinante delle capacità resilienti complessive del settore nel suo complesso (de Waal, 2008; Torstensson & Pal, 2013). Per questo motivo Galavotti, I., D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023) utilizzano nella loro ricerca dati e indicatori finanziari (i rapporti di redditività, liquidità e solvibilità) per valutare non solo la performance del settore ma anche per predire il suo potenziale di ripresa e di vulnerabilità e quindi la sua resilienza. Infatti, molti studiosi sostengono che le aziende prive di adeguate risorse economiche mostrano condizioni di difficoltà durante le crisi e sono meno in grado di riprendersi poiché i vincoli delle riserve finanziarie limitano la loro capacità di investimento (Torstensson & Pal, 2013).

Quando si parla di resilienza a livello settoriale, gli accademici sottolineano il ruolo cruciale svolto dall'interdipendenza (Low et al., 2017): i partecipanti in un settore contribuiscono a plasmare il potenziale complessivo del settore per un adattamento dinamico agli shock esogeni. Dunque, in presenza di una crisi, quello che rende resiliente il settore è l'unione degli sforzi collettivi attuati dai singoli attori, che reagiscono mostrando modelli specifici del settore (Canello & Vidoli, 2020). Inoltre, analizzando anche il complesso ed eterogeneo tessuto italiano, con la forte presenza delle PMI, si nota che le strette relazioni verticali presenti nella catena di produzione e approvvigionamento dell'industria della moda, influenzano positivamente i rapporti finanziari delle aziende, come il turnover del capitale. Oltre che da un punto di vista produttivo, la capacità delle PMI di creare un networking con tutti gli stakeholder, supporta la posizione finanziaria e le performance aziendali, e quindi la resilienza. Questi rapporti consentono di influenzare non solo le relazioni B2B, ottenendo prezzi più favorevoli ma anche di utilizzare efficientemente le risorse inutilizzate grazie agli asset relazionali che concedono una maggiore flessibilità (ad esempio, grazie alla possibilità di fare riferimento a diversi piccoli fornitori di alta qualità o a basi clienti più ampie).

In questo scenario si posiziona la moda italiana, oltre che ad essere un pilastro nazionale e globale dell'interno sistema industriale, è stata la seconda industria più colpita dai blocchi dovuti al Covid-19 (EY, 2020). D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023), hanno individuato particolari caratteristiche specifiche del contesto italiano, differenziandolo da altre realtà e che contribuiscono alla sua reputazione e competitività:

1. Un dinamismo di reciproco rafforzamento tra la vasta gamma di fattori immateriali e l'effetto "immagine del paese" associato al Made in Italy;
2. Una popolazione eterogenea di grandi imprese multinazionali e piccole e medie imprese (PMI) che crea interdipendenze fruttuose, con le prime che spesso esternalizzano una parte significativa delle loro attività produttive;
3. Un'organizzazione industriale caratterizzata da cluster industriali densamente popolati, che crea un ciclo virtuoso di branding locale.

Partendo da queste caratteristiche strutturali del settore, l'analisi dei dati finanziari fatta da D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023), evidenzia un modello di resilienza nel sistema Moda italiano che

tende ad essere adottato per affrontare le crisi, e che è stato riscontrato per quelle degli ultimi decenni: la crisi del 2008 e l'epidemia di Sars-CoV-2 del 2020. I risultati dell'analisi hanno portato gli autori a sostenere che le risorse finanziarie sono essenziali per garantire flessibilità e per realizzare la resilienza (Gittel et al.,2006). Sono state rilevate numerose similitudini tra le due crisi globali e come queste hanno impattato il settore della moda.

Durante le crisi, l'industria della moda ha registrato una significativa e istantanea riduzione della redditività, ma sorprendentemente le aziende del settore, utilizzando le loro riserve finanziarie e liquidità accumulata, hanno prontamente aumentato i loro investimenti. Questa strategia, come una sorta di razione a catena, ha portato ad una successiva crescita dei ricavi totali, rivelandosi salvifica e compensativa di un contesto in cui la crescita delle spese operative è sostanziale. Tutto ciò ha portato ad un aumento complessivo dei margini operativi. Inoltre, il relativamente basso numero di fallimenti sia dopo la crisi finanziaria globale che dopo la pandemia di Covid-19 fornisce ulteriore supporto alla tesi di D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023).

Dunque, i livelli di liquidità e solidità nelle fasi pre-crisi hanno creato un cuscinetto di risorse che hanno aiutato le aziende di moda a reagire rapidamente agli eventi esterni imprevisti e a superare le crisi. Allo stesso tempo, queste aziende sono state in grado di allocare le risorse finanziarie eccedenti in investimenti che si sono dimostrati sia internamente coerenti che pienamente rispondenti all'evoluzione del mercato, come testimoniato dal rapido tempo di ripresa dei ricavi totali. Tale combinazione suggerisce che le aziende di moda fossero ben consapevoli delle aspettative del mercato e avessero una sorta di "strategia di crisi".

Le risposte reattive alle crisi attuate dalle aziende, sarebbero però anche sintomatiche di una specificità del settore, andando a sottolineare l'importanza degli elementi contestuali della resilienza. Il punto cardine su cui gli autori dell'analisi vogliono porre l'accento è come la strategia di aumento delle attività di investimento sia stato il vero motore di ripresa dopo sia la crisi finanziaria del 2008 che la pandemia di Covid-19. Si sono riscontrati nell'analisi delle due crisi, ingenti investimenti in settori però diversi. Infatti, mentre la crisi finanziaria globale ha suscitato l'internazionalizzazione delle aziende di moda verso destinazioni extra europee (Runfola e Guercini, 2013), l'epidemia di Sars-CoV-2 ha scatenato investimenti in sostenibilità e digitalizzazione (Miceli et al., 2021). Specialmente nel periodo post pandemia, si è evidenziata come le risposte delle aziende agli shock sistemici abbiano avuto in parte un effetto positivo a livello industriale. Prima della pandemia, tendenze culturali e socio-economiche stavano già

mettendo in discussione i tradizionali paradigmi di produzione di massa, sottolineando la necessità di modelli di business innovativi con la sostenibilità al centro (Todeschini et al., 2017). Tuttavia, la promozione della moda sostenibile è stata storicamente ostacolata da diversi fattori, inclusa la mancanza di trasparenza nella catena di approvvigionamento globale (Henninger et al., 2016). La pandemia, in questo senso, ha accelerato questo movimento verso pratiche e investimenti più sostenibili, creando un effetto positivo a cascata sull'industria.

L'attuazione di queste strategie non solo ha evidenziato una capacità reattiva e di prontezza delle aziende italiane, ma anche la volontà di rivedere e rielaborare i loro modelli di business secondo le tendenze di mercato e le strategie di ripresa. Nonostante la letteratura prediliga le grandi aziende e multinazionali come principali beneficiarie delle opportunità di investimento della pandemia, l'analisi di D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023) stabilisce l'importanza del contributo sostanziale delle PMI alla resilienza complessiva del settore, i quali risultati confermano che queste tipologie di aziende, in Italia, siano in grado di mantenere e favorire il vantaggio competitivo complessivo in questo settore (Tavoletti, 2011). Inoltre, lo studio dà notevoli spunti da un punto di vista strategico per i manager ma anche per le politiche pubbliche nel settore moda. Dal punto di vista manageriale, le aziende devono comprendere l'importanza dei rapporti finanziari come indicatori di resilienza e monitorarli attentamente, considerando gli investimenti come strategie chiave per superare le crisi. Le strategie di crisi dovrebbero mirare sia alla riallocazione degli asset per rispondere alla domanda emergente nel breve termine che all'innovazione dei modelli di business a lungo termine.

Inoltre, come è stato prontamente evidenziato durante l'analisi, il networking delle imprese con gli stakeholder e l'integrazione verticale, contribuiscono alla salute finanziaria e alla resilienza industriale, generando un effetto positivo a livello settoriale. Dal punto di vista delle politiche pubbliche, è essenziale valutare la capacità dell'industria moda di allocare in modo redditizio le risorse finanziarie e implementare politiche pubbliche mirate, come il PNRR italiano ispirato al Green Deal dell'UE, per sostenere la ripresa economica del settore. Dunque, i capi politici dovrebbero considerare il ruolo cruciale degli investimenti nel favorire la ripresa industriale complessiva e includere specifici meccanismi di sostegno per il settore moda.

Nella realtà internazionale, integrando nel discorso di resilienza anche le grandi imprese e i conglomerati, Som A. e Blanckaert, C. (2021) hanno evidenziato una certa eterogeneità nelle strategie adottate durante le crisi, specialmente quella del 2008, in risposta ai cambiamenti dei

consumatori fortemente influenzati dai prezzi. Di conseguenza, la trasformazione di un potenziale cliente in un cliente effettivo richiedeva più tempo e risorse. Le strategie adottate dai protagonisti durante e dopo le crisi, possono essere suddivise in approccio interno ed esterno. Le strategie interne sono politiche centrate sull'azienda, volte a modificare e migliorare pratiche commerciali e cultura aziendale, comportando il taglio dei costi, una maggiore attenzione alla qualità del prodotto, la ristrutturazione finanziaria e il downsizing. Mentre le strategie esterne, in linea con lo studio precedentemente analizzato, si incentrano su forti investimenti ed espansioni di prodotto e geografiche, per poter attirare l'attenzione e il desiderio dei clienti. Le strategie interne sono come una sorta di risposta istintiva di alcuni brand di moda, come ad esempio, Dolce & Gabbana che durante la crisi del 2008/10, ha abbassato i suoi prezzi del 10-20% e allo stesso tempo ha cercato di tagliare i costi sulla manifattura e sulle spese pubblicitarie, tornando ai bassi livelli di 20 anni prima. Questa tendenza naturale delle aziende non è stata abbracciata invece da alcuni conglomerati come LVMH, dove Bernard Arnault ha dichiarato: "Quello che abbiamo imparato nelle molte crisi attraversate è che questo (tagliare i costi) è un errore, soprattutto quando si tratta di lusso... Se non si mettono i propri prodotti in vendita, i consumatori sentono di acquistare qualcosa che mantiene il suo valore... Anche durante tempi difficili, possiamo continuare a investire e durante la crisi che ho attraversato negli ultimi 20 anni, abbiamo sempre guadagnato quota di mercato" (Vanessa Friedman, intervista, 2009).

I grandi conglomerati hanno indubbiamente approfittato delle crisi e sono stati in grado di utilizzare in modo ottimale la loro solidità finanziaria per attuare le loro strategie di rafforzamento dell'immagine del marchio e contribuire alla società. Le strategie sono state svariate, e una molto utilizzata è stata quella di lanciare nuovi e speciali prodotti mentre contemporaneamente riducevano le loro linee di prodotti complessive, che registravano un basso margine. Ciò ha comportato un minor numero di offerte e aumenti simultanei dei prezzi sia sui prodotti esistenti che su quelli nuovi, stimolando la domanda dei consumatori e generando interesse di mercato. Non sono mancati però casi di profonda crisi, soprattutto nel decennio 2010, dove brand indipendenti come Armani e Roberto Cavalli hanno sofferto più di altri, che in particolare è stato venduto a Vision Investments, la società di investimenti del presidente di DAMAC Properties, Hussain Sajwani. Altre aziende hanno ridimensionato le loro operazioni come Dolce & Gabbana che hanno ridotto le loro operazioni in Giappone, nel quale stanno ancora cercando di sopravvivere in Cina.

Dunque, come detto in precedenza, non esiste una formula unica attuabile per tutte gli attori del settore, ma la resilienza intrinseca del sistema Moda è una caratteristica indissolubile comune a tutto il settore, indipendentemente dal tipo di struttura organizzativa o dal il periodo storico analizzato. Ciò è dovuto all'esistenza di modelli di resilienza specifici del settore, che hanno una capacità di risposta collettiva agli shock esterni, aiutati dalla disponibilità finanziaria del settore e dalle relazioni di rete e integrazioni. Questa atteggiamento proattivo difronte alle crisi è in linea con l'analisi del concetto di resilienza approfondita nei precedenti paragrafi, dove le imprese di moda hanno dimostrato di essere in grado non solo di sfruttare nuove opportunità, ma anche di anticipare e rispondere prontamente a nuove tendenze emergenti dal mercato.

CAPITOLO 4

“Il caso Piacenza 1733”

4.1 Piacenza 1733: la storia di quattordici generazioni

Incastonata nel settore tessile si può ritrovare la storia della civiltà umana: partendo dai fili dei tessuti utilizzati, si può studiare la cultura, l'economia e le tradizioni dei Paesi del mondo: Cina, India, Regno Unito, Italia e così via. L'importanza pragmatica dei tessuti si è da sempre unita con la necessità di creatività ed espressione, dai colori alle trame. In questo l'Italia è leader del settore Europeo, rappresentando circa il 45% del settore tessile, in termini di industrie, fatturato, impiegati ed export³⁶. Il mito del Made in Italy viene dunque costantemente alimentato dal settore tessile, grazie alla presenza di numerosissime aziende legate al settore della moda caratterizzate da una forte integrazione, e dunque da una padronanza della filiera interna di produzione, fornendo così un'elevata qualità, stile e innovazione ai prodotti. Le sinergie che si vanno a creare, anche grazie alle dimensioni ridotte delle imprese italiane, creano una scomposizione delle fasi produttive dei prodotti del Sistema Moda in diversi distretti territoriali, ognuno specializzato in uno specifico segmento della catena del valore. Ad esempio, ci sono distretti specializzati nella produzione di tessuti di alta qualità, altri nella lavorazione della pelle per borse e accessori, e altri ancora nella produzione di calzature di lusso. Risulta evidente perciò come quando si parla del Sistema Moda, vanno ben tenuti a mente la moltitudine di attori che operano per la creazione di un singolo capo, partendo dai tessuti e fibre.

Uno dei distretti industriali più importanti del settore tessile, è quello di Biella, un'eccellenza piemontese che ha alle sue spalle una lunga tradizione nell'industria, specialmente nella

³⁶ EUROTEX *Facts & Key Figures*. [online] EURATEX, <https://euratex.eu/facts-and-key-figures/>

produzione di filati, tessuti e abbigliamento in lana.³⁷ Tra le famiglie più importanti del distretto, c'è la famiglia Piacenza, originaria di Pollone, con ben 400 anni di storia alle spalle. La famiglia, infatti, inizia la sua attività nel XVII secolo, come commercianti di lana e sono arrivati sin ad oggi, con la quattordicesima generazione, ad essere una delle aziende più importanti della filiera tessile e commerciale del Sistema Moda internazionale.

L'azienda F.lli Piacenza 1733 S.p.A. è intrisa di tradizione, resilienza, impegno e innovazione, caratteristiche che le hanno permesso di essere riconosciuta come esempio di azienda familiare longeva e sana da seguire. L'unicità dell'azienda è stata confermata anche dalla loro presenza all'interno dell'associazione internazionale "Les Henokiens", la cui partecipazione è riservata solo alle aziende familiari con una storia di almeno due secoli, celebrandole così la loro adattabilità e l'eccezionalità all'interno panorama industriale ed economico globale.

Indagando nel passato, si ritrova la presenza della famiglia Piacenza già nel 1623, quando Angelo Piacenza ottenne il riconoscimento come commerciante di lana dal Duca di Savoia. Tuttavia, la vera attività commerciale inizia nel 1733, anno in cui l'azienda viene effettivamente fondata come lanificio a Pollone, grazie alla concessione, richiesta da Giovanni Francesco Piacenza, dei Savoia per l'utilizzo perpetuo delle acque della vallata di Biella. Questo fu un riconoscimento importantissimo che garantì un continuo livello di produzione, in mancanza di elettricità, ma ha anche conferito un vantaggio competitivo nel mercato commerciale. Proprio per questo si riconduce l'effettiva nascita dell'azienda al 1733, nel quale si decretò il vero e proprio inizio della loro attività che è riuscita ad arrivare fino ad oggi.

Le sfide e le crisi affrontate nei secoli sono state innumerevoli, da cambiamenti storici e sociali a quelli industriali e di mercato. Ad esempio, una delle prime difficoltà con cui l'impresa si è dovuta confrontare è stata la dominazione napoleonica, che generò un sostanziale calo nella produzione tessile locale, essendo obbligati ad utilizzare tessuti francesi. Questa fase storica vide alla guida del lanificio il figlio di Giovanni Francesco, Carlo Antonio, che nel 1799 ebbe l'intuizione di accentrare in un unico stabilimento, a Pollone, le svariate fasi della produzione della lana ed aprire una casa di commercio a Torino. L'apertura della "casa di vendita", come una sorta di punto vendita dei loro tessuti ante litteram, fu una vera e propria mossa strategica che consentì al

³⁷ Cariola, M. (2017). *Il distretto tessile di Biella tra realtà e potenzialità di sviluppo*, www.politichepiemonte.it, <https://www.politichepiemonte.it/argomenti/colonna2/industria-e-servizi/559-il-distretto-tessile-di-biella-tra-realta-e-potenzialita-di-sviluppo>

lanificio di superare il periodo turbolento, riuscendo a mantenere e, ancor di più, a rafforzare la loro presenza sul mercato. Si possono qui intravedere quelle capacità di fronteggiamento e reazione proattiva tipiche delle personalità e aziende resilienti.

Carlo Antonio non si fermò solo all'espansione fisica del lanificio ma introdusse anche innovazioni significative nella produzione, adottando innovativi telai dall'Inghilterra e acquistando diversi nuovi materiali sul mercato europeo. Questi avanzamenti tecnologici e produttivi portarono a una maggiore efficienza e qualità nella produzione tessile, che unite alla lungimiranza imprenditoriale del leader della famiglia portarono nei primi anni dell'800 ad un'importante crescita dei Piacenza nel settore tessile italiano. Altro momento storico per la famiglia è quello sotto la guida di Giovanni Piacenza, figlio di Carlo Antonio, denominato da Cavour "l'imprenditore illuminato", che grazie agli investimenti fatti, è riuscito ad introdurre per la prima volta in Italia nuove fantasie dei tessuti, ampliando così la gamma dei loro prodotti. Diede anche un notevole contributo, così come il figlio Felice Piacenza, allo sviluppo sociale ed economico della regione, aiutando la costruzione di una linea ferroviaria locale, e la creazione del Parco Burcina. Inoltre nel 1911, fece costruire a proprie spese il Lanificio Scuola di Biella, destinato alla formazione dei futuri operai specializzati.

Di padre in figlio, secolo dopo secolo, lo spirito imprenditoriale e la lungimiranza necessaria per navigare il mercato tessile furono trasferite anche alla generazione successiva, dove Enzo Piacenza, nel XX secolo, portò ad un nuovo livello l'impegno e la presenza commerciale della famiglia Piacenza. Quest'ultimo, infatti, decise nel 1932, di portare l'azienda nel mondo dell'alta moda, dei couturier e delle passerelle di Londra, Parigi e New York, diventando fornitrice delle più importanti case di moda internazionali. Nel dopoguerra, la famiglia riprese l'attività a pieno ritmo, plasmandosi nell'azienda che è arrivata fino a noi oggi, adottando una sfumatura orientata alla pubblicizzazione. Implementando le loro scelte di marketing, crearono il marchio Piacenza 1733 (riferito alla divisione tessile) con il fiore di cardo come simbolo dell'azienda, un omaggio alla sua importanza storica nella rifinitura della lana e per l'ancora attuale utilizzo per lane pregiate.

Inoltre nel 1982 si dà vita alla Fondazione Famiglia Piacenza, nella villa di famiglia a Pollone. Questa fondazione, in linea con la ricerca umanistica e quello spirito mecenatistico della famiglia, ha il duplice obiettivo di conservazione della storia e patrimonio culturale e tessile della famiglia Piacenza, ma anche di ampliamento di temi sociali, storici e industriali del territorio con continue

collaborazioni con alcuni dei maggiori atenei universitari italiani. Successivamente, con la globalizzazione e l'apertura dei mercati, la famiglia avviò il confezionamento dei capi I.M.D.- Industria Mantelli Doubleface, ma la volontà di crescere ed espandersi ha portato, negli anni 90', alla nascita di Piacenza Cashmere, la prima linea di abbigliamento in puro cashmere di altissima qualità, subito posta tra le più importanti collezioni del lusso.

Da questo momento in poi l'azienda ha continuato a crescere, cercando di adattarsi alle nuove esigenze del mercato e soprattutto negli ultimi anni, in linea con la strategia di integrazione verticale rilevata dallo studio di KPMG, esposta nel secondo capitolo, c'è stata una progressiva acquisizione, iniziata nel 2020, con l'assorbimento del Lanificio Piemontese. Negli scorsi anni di forte all'instabilità del mercato e globale, le risorse finanziarie di Piacenza 1733 hanno permesso di far progredire l'azienda anche a livello internazionale aprendo una filiale ad Hong Kong durante la pandemia Covid-19, e soprattutto di diventare un gruppo aziendale, continuando la loro espansione lungo la filiera. Nel 2022 sono state infatti acquistate sia, il Lanificio Cerruti, altra importante azienda tessile e d'abbigliamento di Biella e sia l'Arte tessile Italia, azienda altamente specializzata nel disegno dei tessuti Jacquard e Raschel. L'ultima acquisizione in linea temporale è quella del 2023, dell'azienda Filatura Cardata Lanefil, specializzata nella filatura cardata di particolari fibre nobili. Quest'ultima acquisizione va a consolidare la creazione da parte del gruppo Piacenza di un vero e proprio polo imprenditoriale di estrema eccellenza tessile e manifatturiera, utilizzando una strategia di crescita internazionale e volta all'ampliamento di sinergie e competenze.

Oggi l'azienda è guidata da Carlo Piacenza, amministratore delegato e rappresentante della tredicesima generazione Piacenza. L'apprendimento intergenerazionale è stato fin dagli albori un pilastro nella famiglia e nell'azienda, che ha permesso generazione dopo generazione di trasferire un'effettiva passione per questo mestiere. Infatti, da svariati anni ormai, lavora all'interno di F.lli Piacenza 1733 anche la quattordicesima generazione, i figli di Carlo, Vasiliy, in qualità di Brand Manager, Ettore come General Director, e Felice nel team del design come Special Project & Heritage Manager, figlio di Guido Piacenza, e cugino di Carlo. La sede ufficiale dell'azienda è rimasta a Pollone, sviluppando una rete commerciale che si espande in tutta Europa, America e svariate altre parti del mondo. I loro valori sono rimasti saldi in tutti i secoli di crescita, nonostante operino in un contesto estremamente diverso rispetto a quello del XVIII secolo, le scelte orientate

al progresso, la ricerca di qualità nei materiali e di passione, la cura dei dipendenti, l'attenzione per l'ambiente e la comunità, hanno reso quest'azienda una straordinaria storia italiana.

4.2 Il dietro le quinte: dalla governance alla struttura

L'azienda F.lli Piacenza 1733 è riuscita nei secoli a stabilirsi come un'eccellenza italiana, ad internazionale, dove l'intreccio tra passato e futuro ha dato vita ad una formula di business unica e soprattutto resiliente. Ad oggi Carlo Piacenza, Amministratore Delegato, insieme ai suoi figli, rappresentano una realtà imprenditoriale e familiare sana e incredibilmente longeva. Le loro capacità e risorse, umane e materiali, trasmesse da generazione in generazione, erano presenti già prima che il concetto di resilienza entrasse nel vocabolario aziendale. Tutto ciò ha portato l'azienda Piacenza ad avere ferree basi sul quale costruire, che la rendono ad oggi, una fondamentale organizzazione del Sistema Moda italiano. Col tempo, e alla luce delle recenti scelte di investimento sono riusciti a posizionarsi lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti: dalla progettazione, all'approvvigionamento, alla logistica, alla distribuzione di tessuti e fibre nobili, all'abbigliamento e accessori e alla loro vendita. Con circa 300 dipendenti e con un fatturato nel 2023 di €120 milioni, Fratelli Piacenza, spinta anche dalla nuova generazione, punta dopo questa accelerazione del 29% del proprio fatturato in un anno, a stabilizzarsi e a prepararsi per le turbolenze del 2024.³⁸ L'azienda, presenta ad oggi due divisioni principali, con i rispettivi marchi:

- Piacenza 1733, dedicata alla divisione dei tessuti, declinata nel mondo donna e uomo
- Piacenza Cashmere 1733, rappresentante la divisione dell'abbigliamento e accessori, per il momento esclusivamente maschile, distribuito in selezionati punti vendita in tutto il mondo, rivolgendosi a una clientela esclusiva.

³⁸ MF Milano Finanza (2024). *Piacenza 1733 cresce nel business del 25% - MilanoFinanza News*. [online]. https://www.milanofinanza.it/fashion/piacenza-1733-cresce-nel-business-del-25-202401101219553513?refresh_cens

Si nota come dunque l'organizzazione sia diramata nel settore tessile e commerciale, servendo una pluralità di diversi clienti appartenenti sia al mercato B2B, come aziende produttrici di abbigliamento, specialmente di alta gamma e sartorie, sia al mercato B2C, come consumatori e negozi. Per quanto riguarda quest'ultimo mercato, l'azienda ha optato per una grande selettività dei retailer del quale servirsi, e si sono molto concentrati sullo sviluppo del proprio canale online e e-commerce. La distribuzione geografica dei clienti è ampia, ma l'Italia rimane comunque una grossa fetta di mercato, rappresentando circa 400 dei loro 1079 clienti globali.

La governance e la struttura

Andando ad analizzare i pilastri della struttura di Piacenza 1733, come approfondito nel primo capitolo, possiamo notare che l'equilibrio tra sistemi di proprietà-famiglia-impresa è alquanto stabile, e al contrario di come spesso accade all'interno delle imprese familiari, i passaggi generazionali non hanno comportato una marginalizzazione della dimensione familiare. In generale, basandomi sulle definizioni fornite da G. Corbetta (1993), Piacenza 1733 si può definire come un'impresa familiare chiusa allargata, ossia siamo di fronte ad un'impresa di medie dimensioni, il cui capitale è detenuto da una pluralità di soggetti tutti appartenenti alla famiglia Piacenza, ma all'interno degli organi di direzione e di governo sono e sono stati presenti familiari e non familiari.

L'organigramma aziendale presenta con una gerarchia verticale e governance relativamente in linea con le caratteristiche riscontrate nelle aziende familiari del settore della moda. Secondo l'organigramma, il pilastro della governance, collante delle imprese, è costituito dal Consiglio di Amministrazione, formato da quattro amministratori: un presidente, Guido Piacenza, due amministratori delegati, Carlo ed Ettore Piacenza, e un consigliere senza deleghe. La governance aziendale comprende anche un Organo di Vigilanza e un Collegio Sindacale. Possiamo notare come, in linea con gli studi effettuati sulle imprese familiari e in particolare quelle del Sistema Moda, è anche qui presente una minore separazione tra controllo proprietario e direzione dell'azienda. La presenza della famiglia è maggioritaria nella governance, lasciando comunque uno spazio a un consigliere esterno, anche se confinato ad una minoranza, proprio come lo studio Deloitte ha sottolineato. Altrettanto interessante è la presenza di leadership collegiale, introdotta recentemente, in cui al vertice dell'azienda, dal 2011, c'è Carlo Piacenza, affiancato dal figlio

Ettore che guida l'unità operativa di Direzione Generale, e dal 2020 è stata aggiunta alla sua carica una delega che gli attribuisce poteri di Ad. Questo assetto così strettamente familiare non è sempre stato presente, infatti, durante il periodo di forte crisi globale dello scorso decennio (2008/2010), la famiglia Piacenza ha dovuto affrontare importanti sfide, per la sopravvivenza e crescita dell'azienda. In quegli anni difficili, la gestione dell'azienda è stata affidata a un manager esterno, Fabio Foschi, che ha assunto i ruoli di amministratore delegato e direttore generale, oggi ricoperti da Ettore e Carlo. Questa scelta è stata determinata dalla necessità di affrontare in modo efficace le difficoltà finanziarie e operative che l'azienda stava incontrando. Si rivelò una scelta giusta per l'azienda, che riuscì a superare il periodo, riprendendosi relativamente in fretta già nel 2011, realizzando un fatturato pari a €31.500.000, avendo una crescita di circa il 25% rispetto agli anni 2009/2010. Si denota come la dedizione nel proteggere l'azienda superi le dinamiche familiari, e come si sia tramandato nelle generazioni un pilastro fondamentale del loro concetto di resilienza: fare di tutto per risolvere i problemi e tramandare l'impresa in buone condizioni alle future generazioni³⁹. Per questi motivi, la famiglia in quegli anni ha deciso di cooptare nel CdA manager esterni e per un periodo affidare la gestione ad un CEO non familiare.

Infatti, nonostante il ritorno nel 2011 di un membro della famiglia alla guida dell'azienda (Carlo Piacenza), la presenza di persone esterne all'interno del consiglio di amministrazione è rimasta costante, in particolare in quel periodo era stato scelto come presidente del consiglio, il prof. Paolo Morosetti. La sua esperienza e competenze nel campo della strategia d'impresa e del family business hanno fornito un prezioso contributo alla governance aziendale, aiutando a navigare la ripresa dell'azienda e le strategie future. Per quanto riguarda altri strumenti di governance come il consiglio di famiglia, attualmente non sembra essere compreso negli equilibri, anche perché tutti i Piacenza sono coinvolti nell'azienda, con la presenza anche di diverse generazioni all'interno del CdA. Inoltre, stando alle parole di Guido Piacenza risalenti a diversi anni fa⁴⁰, non sembrerebbe esserci un piano di successione chiaramente regolamentato, ma c'è la volontà di rivedere lo statuto aziendale per preparare meglio la generazione al futuro.

³⁹ A tal proposito Enzo Piacenza (1892-1968) disse: "Ognuno di noi ha uno scopo principale nella vita, quello di passare la fiaccola".

⁴⁰ Hénokiens, *Les Hénokiens - Association internationale d'entreprises familiales au moins bicentennaires*. [online] https://www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=20&lg=en

Risulta difficile immaginare che un'azienda così longeva non abbia stabilito delle regole per la successione, o che comunque non le abbiano rese pubbliche. Vi è però sicuramente la consapevolezza della necessità di introdurre regole che disciplinino la successione generazionale, e sicuramente in modo informale sono temi ampiamente discussi. Il loro successo nel ricambio generazionale dunque può essere ricollegato all'educazione, ai valori e alla passione che viene naturalmente trasmessa nella crescita dei figli, talmente radicata e inglobata nelle personalità dei Piacenza che non sentono l'incombente necessità di standardizzare i loro segreti successori. La loro forma mentis e la libertà di scelta all'interno della famiglia ha permesso la partecipazione di tutti i membri, con diversi ruoli, interessi e responsabilità, che vanno dall'effettiva gestione di Piacenza 1733, alla Fondazione, agli interessi naturalistici per il parco di Burcina. Per quel che riguarda il resto dell'organizzazione, si può notare che la sua struttura rappresentata nell'organigramma aziendale è verticale, con ruoli ben definiti e unità direzionali affidate anche a soggetti non familiari. Infatti data la complessità della struttura da un punto di vista produttivo e di coordinamento delle due divisioni sono state opportunamente affidate a numerosi manager esterni. Tra le altre più importanti unità organizzative, ritroviamo:

- Direzione Finanza e Controllo di Gestione, responsabile della gestione finanziaria e del monitoraggio delle prestazioni aziendali. Al quale sottostà la funzione di Ricerca e Sviluppo.
- Brand Director Abbigliamento, che è gestita dal secondo figlio di Carlo Vasiliy Piacenza, che si occupa della gestione del marchio Piacenza Cashmere 1733 e delle attività di promozione legate alla linea di abbigliamento. Inoltre, all'intero di questa unità tra le svariate funzioni collegate, è presente anche quella di Responsabile Sviluppo Prodotto e Heritage, della quale si occupa il cugino di Carlo, Felice Piacenza, sovrintendendo la creazione dei prodotti di abbigliamento e della valorizzazione del patrimonio aziendale
- Direzione Prodotto Linea Tessuto: un'unità che rappresenta una parte fondamentale dell'azienda, per la sua gestione dei tessuti, fibre e sulle relazioni commerciali dei prodotti, dovendone assicurare qualità e caratteristiche.
- Responsabile Risorse Umane
- Responsabile Digital e E-commerce

- HSE Manager: Gestisce la salute, la sicurezza e l'ambiente (HSE) all'interno dell'azienda, monitorando e migliorando le pratiche in materia di sicurezza e sostenibilità oltre che ad essere il Chemical Manager.
- Direzione di Stabilimento, unità che sovrintende alle operazioni di produzione nello stabilimento. Di incredibile importanza all'interno dell'organigramma di Piacenza 1733, risulta essere questa unità operativa al quale sottostanno svariate funzioni interne e specifiche dell'azienda.

Andando più attentamente ad analizzare i principali processi e funzioni che permettono la creazione dei prodotti Piacenza ci sono:

1. Prototipia e sviluppo prodotto: l'ufficio prodotto sviluppa 2 collezioni all'anno, A/I e P/E, insieme al quale, in coordinazione con il supporto clienti o in autonomia vengono sviluppati anche articoli esclusivi per i clienti;
2. Produzione del campionario: successivamente allo sviluppo prodotto viene realizzato il campionario della collezione aziendale per le linee Tessuto, Abbigliamento ed Accessorio, il quale verrà presentato alle fiere di settore ed inviato ad agenti e clienti in tutto il mondo come referenza.
3. Produzione ordini: in seguito alla visione del campionario ed alla personalizzazione dei prodotti da parte del cliente, avviene la trasmissione degli ordini in produzione.
4. Controllo qualità prodotto: in parallelo a tutte le fasi fino a qui descritte, si ha un puntuale controllo della qualità dei prodotti per identificare e correggere gli eventuali difetti

A supporto di tutti questi processi troviamo altre funzioni come le Risorse Umane, il responsabile della Salute, Sicurezza e Ambiente, il supporto e la gestione dei dati informatici, la funzione di Marketing e quella di Amministrazione. Tutta questa gerarchia risulta incredibilmente funzionare grazie alla comunicazione interna dell'azienda, al coinvolgimento periodico negli obiettivi dell'azienda dei dipendenti e del rapporto instaurato con quest'ultimi, visto come uno dei principali motivi alla base del successo di Piacenza 1733.

Il coinvolgimento del personale, come è stato approfondito nei capitoli precedenti sia in termini di resilienza che di valori familiari, fa sì che la cultura aziendale diventi motivo di orgoglio e matrice del senso di appartenenza all'azienda. Nel corso degli anni si è assistito ad un turnover

dei dipendenti estremamente basso, grazie all'attenzione storica che l'azienda ha sempre rivolto al proprio capitale umano. In un'intervista del 2012⁴¹, Guido Piacenza spiega come sin dagli inizi del 700' i loro dipendenti, all'epoca contadini di Pollone, estremamente poveri, che tessevano e filavano, avevano già un peso nella loro storia, il peso delle relazioni umane che crea la tradizione. Essendo la lana una fibra viva è necessario il valore della mente umana, che con l'esperienza e la capacità artigianali riesce a lavorare tessuti così pregiati.

Nel decennio scorso era stato infatti anche implementato un sistema informatizzato per garantire la flessibilità organizzativa e gestionale, andando incontro sia alle esigenze aziendali sia a quelle dei singoli lavoratori. In particolare, tramite questo sistema, denominato "Casa Piacenza", il dipendente poteva autonomamente richiedere permessi, modifiche dell'orario di lavoro, cambi turno o ferie mentre l'azienda era in grado di verificare in tempo reale la possibilità di soddisfare tali richieste. Inoltre, nel 2017, è stato implementato il piano 172166-Formazione Piacenza 2017/1⁴² con un duplice obiettivo: da una parte aggiornare i lavoratori in merito alla normativa, prevista dall'accordo Stato Regioni del 21/12/2011, sulla sicurezza legata alle mansioni svolte in ambito lavorativo, e dall'altra di incrementare le competenze specifiche in tema di sistemi informatici gestionali. In seguito all'attuazione di questo piano si sono riscontrati progressi positivi, con un aumento della sensibilità alle tematiche del piano formativo in oggetto. Ad esempio attraverso il nuovo sistema con Alert, quando si riscontra un problema viene fatta immediatamente la segnalazione ed è possibile perché in azienda tutti i dipendenti hanno la possibilità di segnalare eventuali anomalie in tema di sicurezza, le quali, una volta fatte, vengono gestite dagli RSPP (Responsabili del Servizio di Prevenzione e protezione) e dagli RSL (Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza). Dunque le segnalazioni fatte arrivano alla direzione tramite questi delegati sindacali oppure possono essere comunicate dai dipendenti attraverso l'organo di vigilanza aziendale, per segnalazione diretta alla Direzione o segnalazione anonima nelle cassette dei consigli presenti in stabilimento. Queste possibilità hanno influito a

⁴¹ ESTEEDIZIONI, *Guido Piacenza, Fratelli Piacenza - Risorse Umane e Non Umane Torino 2012*. [online] <https://www.youtube.com/watch?v=GnFsELbgqiqo>

⁴² Fondi Impresa (2019), *Articolazione Territoriale Piemonte Rapporto di Monitoraggio FRATELLI PIACENZA SPA Pagina 1 di 13*FRATELLI PIACENZA SPA. [online] <https://fondimpresa.it/sites/default/files/fondimpresa/Numeri-ricerche/Monitoraggio-valutativo/monitoraggi-territoriali/piemonte-2019/RMFratelliPiacenza.pdf>.

cementare il senso di appartenenza alla realtà aziendale e a sensibilizzare tutti i dipendenti ad avere comportamenti adeguati e sicuri durante la permanenza al lavoro, oltre ad aver sviluppato un'attenzione superiore in grado di rilevare in tempi brevi le anomalie che potrebbero sorgere sul luogo di lavoro.

4.3 I valori, la strategia e l'innovazione

I valori e l'innovazione

Con Piacenza 1733 si può affermare che non c'è famiglia senza i valori e non c'è azienda senza la famiglia. I valori risultano essere alla base, come in ogni contesto aziendale, di qualsiasi strategia e dinamica familiare. Nel caso delle imprese familiari, un minimo comune denominatore è la visione a lungo termine che ciascuna impresa cerca di inglobare all'interno del proprio tessuto produttivo e organizzativo, plasmando di conseguenza tutti gli obiettivi prefissati nella costruzione delle strategie. Infatti, nel caso di Piacenza 1733, non si sono mai posti l'obiettivo di superare l'anno ma di essere talmente resiliente e solida da poter resistere alle sfide ed elasticamente adattarsi al mercato, avendo in mente sempre i loro valori e la tradizione artigiana e di eccellenza dei loro materiali. I valori di Piacenza 1733 non solo hanno guidato l'azienda di secoli in secoli ma si traducono in azioni concrete che mettono al centro le persone, l'ambiente e la qualità. La loro crescita e il successo ottenuto in questi ultimi anni non ha cambiato le loro radici con la tradizione, anzi si sono evolute, abbracciando l'innovazione per creare tessuti di eccellenza. In evidenza nel loro sito internet ci sono questi valori:

1. Umano: "Sentire è un'attitudine", questa frase racchiude l'importanza e l'attenzione che viene dedicata ad ogni individuo all'interno dell'azienda, che con la sua unicità accresce la diversità del capitale umano dell'impresa. Il rapporto con i dipendenti e la loro importanza ancora una volta ritorna come punto cardine dell'azione di Piacenza 1733 e come detto nel precedente

paragrafo, si traduce in una vera e reale cura del dipendente. Questa attenzione si traduce anche in una dimensione di salute e sicurezza dei lavoratori all'interno dello stabilimento aziendale. Infatti l'azienda possiede al suo interno una delegazione sindacale che viene costantemente interpellata per decisioni riguardanti il welfare dei lavoratori, che unito al sistema Alert, rende l'azienda un posto più sicuro per i dipendenti.

2. Tradizione e Innovazione: “La sensibilità è il legame tra tradizione e innovazione”, il filo che lega i pilastri di tradizione e innovazione risulta essere la sensibilità, ossia la capacità di bilanciare, di capire senza svuotare di significato, la tradizione artigianale con l'innovazione tecnologica per creare un tessuto di qualità. L'innovazione e la sua spinta propulsiva è sempre stata presente nell'azienda, a partire dall'800, con l'importazione delle nuove attrezzature dall'Inghilterra. Dunque, come spesso sottolineato dai componenti della famiglia, come Guido Piacenza, l'innovazione è basilare e necessaria per adattarsi ai periodi di cambiamento. Dai dati economici registrati dall'azienda negli ultimi anni, si può notare come i due focus principali di investimento sono la sostenibilità ambientale e le tecnologie innovative. Per quanto riguarda quest'ultima categoria, da svariati anni l'azienda sta investendo in progetti di R&S e di tecnologia blockchain con un investimento pari a 61,029€ nel 2022. Finanziati anche dal credito d'imposta e/o da fondi dell'Unione Europea, tra i progetti di sviluppo delle nuove collezioni possiamo elencare:

- il progetto Trick: questo progetto mira a fornire una piattaforma, protetta da blockchain, completa, affidabile, conveniente e standardizzata per le PMI per supportare l'adozione, il tracciamento e la dimostrazione di approcci sostenibili e circolari. Con questa grande opportunità si vuole fare un passo in avanti nella tracciabilità di tutto il processo produttivo di Piacenza 1733, in un'ottica 'from sheep to shop'.
- il progetto Factlog: Il progetto intende realizzare la cosiddetta “Fabbrica Cognitiva” come insieme di elementi indipendenti ma interconnessi, in grado di automatizzare, rilevare e reagire efficacemente alle anomalie e alle interruzioni, così come alle opportunità in termini di miglioramento del processo produttivo, in quanto godono di una visione locale o globale delle operazioni e sono in grado di ragionare e ottimizzare l'efficienza energetica a lungo termine.

- il progetto Coala: Il progetto mira a ridurre il tempo e il costo della formazione degli operatori di tessitura a favore delle operazioni di produzione per il settore manifatturiero attraverso il supporto proattivo e pragmatico del Digital Intelligent Assistant (DIA): un assistente digitale basato su Intelligenza Artificiale, a cui gli operatori delle macchine potranno richiedere consigli, spiegazioni e informazioni su dispositivo mobile

	2021	2022
INVESTIMENTI TOTALI	1,312,799€	2,636,670€
INVESTIMENTI IN EDIFICI IMMOBILI	102,350€	42,969€
INVESTIMENTI IN IMPIANTI E ATTREZZATURE	1,183,584€	2,531,281€
INVESTIMENTI I SOFTWAREE INNOVAZIONE	26,515€	61,029€
ALTRI INVESTIMENTI	350€	1,391€
COSTI SOSTENUTI PER R&D	2,823,418€	2,053,960€
PASSIVITÀ	31,224,199€	46,294,220€
PATRIMONIO	40,263,495€	45,895,993€

Fonte: Report sulla sostenibilità di Piacenza 1733- Gardening the future-

3. Ambiente: A differenza della maggior parte delle imprese e settori che in questi ultimi anni stanno indirizzando le loro strategie verso un percorso più sostenibile e attento all'ambiente, Piacenza 1733 e la natura hanno un legame vitale, il cui rispetto è sempre stato al centro delle loro attività sia aziendali che familiari. La loro attività di lavorazione di fibre naturali e tessuti è attuabile solo grazie ai frutti della natura e sin da principio Piacenza 1733 ha compreso l'importanza di questa relazione.

Dalla creazione del Parco di Burcina alle attuali, innumerevoli, iniziative e investimenti sostenibili si nota la presenza di questo valore all'interno della cultura aziendale. Dal 2020 infatti l'azienda procede alla pubblicazione di un report di sostenibilità, per testimoniare l'impegno e la trasparenza che vogliono portare avanti non solo per le attività ambientali, ma anche da un punto di vista sociale ed economico-organizzativo. Come ho specificato

precedentemente, una delle aree di maggior investimento dell'azienda è la sostenibilità ambientale, dove nel 2022 è stato installato un impianto fotovoltaico, posizionato sul tetto dei nostri stabilimenti produttivi, sfruttando al massimo l'energia solare disponibile, con l'obiettivo di coprire completamente l'utilizzo di energia con fonti pulite. Inoltre, Piacenza 1733 ha attuato con il progetto Process Factory, una continua implementazione del protocollo chem 4sustainability®, ossia un innovativo frame work e un marchio registrato che garantisce le performance di sostenibilità della filiera del fashion luxury. In tal senso infatti il progetto ha dotato l'azienda di un sistema di chemical management allineato con ZDHC, che si pone l'obiettivo di eliminare gradualmente l'utilizzo all'interno dei loro processi produttivi di materiali nocivi per l'ambiente e gli esseri umani.

4. **Qualità:** La qualità è al centro di ogni singola attività di Piacenza 1733, con la loro esperienza secolare, sono riusciti ad affinare capacità uniche, richieste per un tipo di lavorazione, come quella delle fibre, che è determinata dalla dimensione sensoriale. Ogni fase del processo produttivo, dalla selezione delle materie prime alla rifinitura finale, è attentamente monitorata per garantire l'eccellenza. La fierezza del Made in Italy è portata avanti in tutte le loro categorie di prodotto, lavorazione dei tessuti e scelta delle fibre. La qualità dei loro prodotti deriva dalla capacità di individuare località, allevatori e allevamenti di riferimento per il reperimento delle migliori materie prime al mondo. Da questo oculato processo vengono scelte le migliori fibre come Cashmere, Vicuna, Lane Merinos Super Fini ecc. La presenza alla fine del processo produttivo dei tessuti e capi, di un controllo qualità scrupoloso ha posizionato i prodotti di Piacenza 1733 come eccellenze italiane, apprezzati in tutto il mondo per la loro morbidezza, durevolezza e bellezza estetica.
5. **Famiglia:** Ultimo valore ma non per importanza è la famiglia, detentrica dello spirito imprenditoriale e unita dalla passione per un mestiere unico, che lavora per regalare emozioni e un futuro per il proprio nome. Il successo dell'impresa è sicuramente basato sulla grande capacità di creare questa ricetta tra tradizione e innovazione, tra il savoir-faire e la costante ricerca di nuovi sistemi per migliorare i prodotti, senza mai perdere la propria identità. Non bisogna dimenticare però che nulla di tutto questo sarebbe stato possibile senza grandi personaggi e imprenditori a guidare l'azienda.

La storia ultracentenaria di Piacenza 1733, parte dello spirito imprenditoriale dei fondatori che è stato tramandato e ha guidato ben quattordici generazioni. Questo spirito è basato su una passione profonda e una determinazione incrollabile dei leader della famiglia che hanno consentito loro di affrontare le sfide più ardue con creatività e resilienza. L'onestà e la dedizione con cui la famiglia Piacenza ha sempre lavorato le fibre e creato prodotti di altissima qualità ha reso l'azienda ciò che è oggi, con una reputazione solida e una clientela esigente e sofisticata. Grazie all'unione e la visione comune di longevità che i leader della famiglia Piacenza hanno saputo trasmettere, l'azienda è riuscita ad anticipare le tendenze di mercato, adattarsi ai cambiamenti e rimanere sempre competitiva, con l'obiettivo di celebrare i 300 anni di attività. Dunque, la storia di Piacenza 1733 è la dimostrazione di come l'unione di saldi valori, persone, competenze artigianali e una chiara visione futura possano creare un'eccellenza duratura di settore. Questo patrimonio di conoscenze e passione continua sempre ad espandersi e a guidare l'azienda verso nuovi successi e innovazioni.

La strategia

Tutta la storia secolare di Piacenza 1733 si fonda sui valori precedentemente discussi, la qualità, la famiglia, l'ambiente e l'innovazione. Quest'ultimi sono alla base della strategia aziendale dell'azienda, che ambiziosamente si proietta nel futuro, mirando a "Diventare la scelta di stile irrinunciabile delle persone più eleganti al mondo". Questa vision porta con sé il peso di una serie di elementi distintivi dell'azienda che, bilanciati nel tempo, hanno portato alla creazione di un vero e proprio vantaggio competitivo. Partendo dalle caratteristiche dei prodotti e tessuti che vengono fabbricati, la qualità e la differenziazione di prodotto che Piacenza 1733 riesce ad offrire risulta essere unica. Come ha anche affermato l'Amministratore Delegato Carlo Piacenza, nell'intervista da me condotta, il loro vero punto di forza risiede nel modello produttivo: la rapidità di consegna, la capacità di lavorare con i clienti per sviluppare nuovi tessuti, colori e varianti dei tessuti, la flessibilità produttiva e il basso customer lead time influiscono significativamente sul posizionamento competitivo dell'azienda.

Ci sono voluti svariati anni per perfezionare il loro modello, nato essenzialmente come risposta alla crisi del 2008/10. In quel periodo di forte incertezza, Piacenza 1733 ha dimostrato la sua incredibile resilienza e adattabilità alla crisi, rinascendo con un nuovo modello. Basato sulle

necessità della clientela, il modello produttivo rappresenta a pieno ciò che il mercato si aspetta da un rapporto B2B, essendo la rapidità e la flessibilità nella produzione tra i punti cardini del sistema produttivo del settore della moda. All'inizio del decennio scorso, contrariamente all'andamento delle strategie di mercato, fortemente incentrate sulla necessità di ripresa finanziaria e stabilità, Piacenza 1733 decide di ascoltare i propri clienti ed impostare una rinascita, anche se costosa, che a lungo termine li avrebbe portati ad un vantaggio competitivo non indifferente. Infatti, in questa scelta si nota l'importanza e la differenza di un'azienda familiare come Piacenza 1733, in cui i valori di lungimiranza, continuità, e qualità, li hanno portati a non limitarsi a guardare gli ingenti costi di breve termine, ma a costruire una solida base per il futuro. Tutto questo ad oggi ha permesso all'azienda di diventare la principale fornitrice delle più grandi case di moda, e allo stesso tempo sviluppare una propria collezione di abbigliamento. Questo mix tra continua innovazione nei materiali e differenziazione, inglobati in un modello flessibile e rapido di produzione, rende estremamente difficile l'imitazione degli altri competitor.

Per quanto riguarda la gamma di prodotti offerti, questi sono sempre in evoluzione, essendo che una parte dell'offerta dell'impresa si basa sulla collaborazione con gli stilisti per lo sviluppo di prodotti ad hoc, anche last minute, per accontentare le loro idee creative e dunque produrre lotti anche molto piccoli, il che potrebbe essere un grande svantaggio per la pianificazione. Questo ovviamente influisce sulla struttura dei costi, ma grazie alla recente espansione verticale, integrando svariati lanifici e aziende tessili, si è notevolmente sviluppata un'efficienza del modello produttivo, riuscendo a spalmare in modo ottimale i costi fissi sui propri prodotti. Queste acquisizioni, oltre che ad aiutare il modello produttivo in termini di costi, garantiscono un rafforzamento del posizionamento di Piacenza 1733, come azienda di altissima qualità ed artigianalità. Infatti, con l'acquisizione di lanifici storici come F.lli Cerruti, sono state integrate ulteriori conoscenze e know how tecnici, permettendo all'azienda di migliorare metodi antichi come l'utilizzo di cardì essiccati nella fase di finissaggio.

Dunque questa strategia di espansione unita alla continua ricerca di flessibilità, qualità ed esclusività hanno reso Piacenza 1733 unica e leader di mercato nel processo produttivo dei capi d'abbigliamento. La forza della strategia si riflette anche nei fatturati che negli ultimi 10 anni sono passati da cifre come i 20.000€ a quasi superare i 100.000€, nel 2024, evidenziando l'efficacia del loro modello produttivo e delle scelte strategiche. Naturalmente Piacenza 1733 non è priva di rischi e minacce, essendo fornitrice ed essa stessa produttrice di capi di fascia alta e di lusso, è

sensibilmente soggetta ad eventuali variazioni del mercato del lusso, lasciando alle sue spalle tutta una fetta di consumatori e produttori con disponibilità economiche minori, che si stanno ormai stanno finanziando le industrie fast fashion.

Infatti, come anche Carlo Piacenza ha tenuto a sottolineare, la concorrenza, sotto il punto di vista produttivo, con i paesi asiatici è stata per un lungo periodo nel post crisi del 2010, ed è tutt'oggi, una grande battaglia. Molte aziende di lusso hanno provato a delocalizzare i loro processi produttivi in quei paesi dove i costi di manodopera e produzione sono notevolmente ridotti, ma secondo Carlo Piacenza, tante di queste aziende si sono ricredute nel tempo per cercare di valorizzare la qualità dei propri prodotti e le sinergie produttive e culturali che sono un contesto occidentale può offrire. Ma la minaccia e la pressione che i paesi asiatici rappresentano per tutte le aziende produttive nazionali e globali è sempre più presente, creando un sovraffollamento della fascia di mercato del lusso, e riducendo la presenza di mercato di molte aziende. Piacenza 1733 in tutto questo contesto però si difende con la qualità e i suoi valori, come baluardo italiano di eccellenza artigianale e secondo l'Ad è proprio questa resilienza e fiducia nella qualità che li ha fatti resistere e crescere nel mercato globale.

4.4 L'intervista a Carlo Piacenza

Per concludere la mia analisi dell'azienda Piacenza 1733, ho avuto l'opportunità di intervistare Carlo Piacenza, Amministratore Delegato dell'azienda e figura di spicco della tredicesima generazione della famiglia. Questo confronto personale durato circa un'ora, mi ha dato la possibilità di discutere le tematiche di resilienza, successione, competitività del mercato del settore della moda, il futuro dell'Italia da un punto di vista di potenza di mercato e di manodopera. È stato incredibilmente interessante scoprire le dinamiche che hanno portato Piacenza al successo, con risvolti inaspettati per quel che riguarda la successione, a dimostrazione che le organizzazioni nella realtà non rispecchiano quasi mai la teoria accademica, ma rappresentano un personale e delicato equilibrio costruito su fallimenti, successi ed esperienza.

Parlando di resilienza, avete sviluppato nel tempo un vostro concetto personale di resilienza? e nel caso quali sono i suoi pilastri?

Guardi, ha ragione c'è una grande resilienza nella nostra azienda, infatti non è un caso che l'anno scorso abbiamo fatto 400 anni di anniversario, di storia. Io, infatti, faccio parte della tredicesima generazione, ma i miei figli, che sono la quattordicesima, sono già operativi all'interno dell'azienda da circa 10 anni. La resilienza dunque è tanta, basti pensare che dal 1623 ne sono passate di cose, di cambiamenti di costume, di società, all'epoca l'Italia nemmeno esisteva. Perciò sì, abbiamo dovuto lavorare, operare sempre in contesti di continua evoluzione, dai miei avi a noi, e quindi la resilienza, io dico che è sempre stata forse una caratteristica del nostro DNA. Non ci siamo mai dati, ancor oggi, delle regole, noi siamo un'azienda di conduzione prettamente familiare, dove i componenti della famiglia sono amministratori delegati dell'azienda, con ovviamente numerosi collaboratori e manager che ci aiutano a sviluppare le nostre strategie. Il punto però è che siamo noi, la famiglia, che crea la strategia, non la stabiliscono mica altri. Credo che questo sia una delle nostre forza, comune anche un po' a tutte le aziende familiari in generale, proprio perché non ricerchiamo a tutti i costi performance incredibili, fenomeno che sta dilagando tra i manager moderni, inseguendo quotazioni e crescite esponenziali.

Il nostro obiettivo è ottenere una crescita sicura, che cementifichi le fondamenta, che consolidi l'azienda e la rafforzi. Poi ci chiedono come fate nelle crisi, in fin dei conti la nostra strategia si basa sul vivere il mercato diversamente, profondamente, cercando di capire, percepire le variazioni veramente importanti. Ora le cose sono molto più veloci nel mondo del lavoro e noi abbiamo deciso di cambiare modo di lavorare, adeguandoci a questi ritmi. Da fin dopo il dopoguerra diciamo, abbiamo rincorso un prodotto di altissima qualità, con la ricerca di fibre nobili, che fanno effettivamente il 50% del lavoro. L'altro 50% lo fa la tecnologia, la capacità di lavorare queste fibre, ma il punto focale è la qualità. Nel adottare sempre questo modello basato sulla qualità e il saper fare, negli anni ci siamo conquistati una posizione di produzione di altissima qualità, nelle linee classiche specialmente. Qui torna il concetto di resilienza, dove si potrebbe pensare 'Ah che bello, vanno avanti bene', la concorrenza c'è sempre ma è gestibile, fino a che ad un certo punto scatta un qualcosa che ti fa capire che quel modello non funziona più. Quel qualcosa fu il grande periodo di travaglio dei primi anni del 2000, dal crollo delle torri gemelle alla crisi

finanziaria, all'ingresso nel mercato dei cinesi, che sembrava ci volessero spazzare via, imitando il nostro prodotto al 30% in meno. Qui arriva la nostra capacità di interpretare e sentire l'evoluzione del mercato diversamente, ci eravamo imposti di cambiare, mantenendo però sempre la qualità. Dovevamo creare un prodotto diverso, alla moda, nuovo, ma di qualità assoluta ed osservando la crescita sempre più preponderante dei brand famosi, abbiamo deciso di cambiare pelle, come un serpente. Questo è quello che ci ha fatto superare la crisi epocale diventando i numeri uno della moda. Ogni passaggio che fai è una sfida, devi ricominciare quasi da zero ogni volta, con nuovi clienti, un nuovo mercato, nuovi desideri, ma facendo così siamo riusciti sempre a mantenerci, con ovviamente anche fallimenti lungo il percorso, ma siamo sempre stati resilienti perché riusciamo a reagire alle tendenze di mercato.

Quanto pesa sul vostro sistema produttivo la rapidità e la costante richiesta di nuovi prodotti del Sistema Moda?

Ha toccato un argomento molto importante e delicato. Io, in quel periodo di crisi 2007/2008 americana, avevo capito la grande instabilità del mercato ed ero convinto che dovessimo cambiare rotta e andare incontro perciò alle esigenze dei grandi marchi della moda. Abbiamo iniziato a fare tante interviste a tutti i nostri clienti, per sondare bene il terreno, chiedendo in maniera scrupolosa cosa si aspettassero da noi. Vennero fuori da tutte quelle ricerche due elementi: grande servizio e velocità di consegna.

Grande servizio significa che noi, oggi, lavoriamo per più dell'80% solo su espansione mondiale, perciò ogni pezzo che facciamo per i nostri clienti è protetto da un'esclusiva che dura poi la stagione. Quello che alla fine poi interessa a questi marchi è la stagionalità. Velocità di consegna, è diventato un nostro elemento distintivo, tant'è che addirittura riusciamo a lavorare in sei settimane dal prototipo fino alla consegna della produzione. È sottinteso che poi è l'azienda con il suo marchio che crea la confezione e il prodotto finale.

Questo è stata la nostra grande arma vincente, perché io quando ho iniziato questa tipologia di produzione i miei colleghi mi dicevano: "Tu sei pazzo", "Il modello produttivo così non può essere utilizzato, porterà solo i costi alle stelle", "Questo tipo di modello crollerà". È vero, è verissimo tutto questo, ma tu per poter consegnare velocemente non puoi rispettare i modelli

produttivi standard o cercare l'ottimizzazione della carica macchine e quant'altro. È un modello molto complesso e difficile da gestire ma ovviamente questo nostro però questo sforzo ce lo riconoscono e pagano bene. Parlando poi di un settore come quello della moda non si può pensare di limitarsi alla produzione di modello standard, nella moda si parla di fantasie, varianti infinite di tessuto e colori, cercando sempre di assecondare la visione dei direttori creativi delle case di moda. A loro infatti non importa se il metro passa da 20 € a 100 € basta che hanno il tessuto per i tempi richiesti. Un ulteriore sfida che il nostro modello affronta è la creazione di lotti molto piccoli, dove se già ti vengono richiesti di 500/600 metri per variante fai già i salti di gioia. Alla fine ho dovuto fare molti sacrifici per adottare questo modello produttivo, ho dovuto attrezzare l'azienda, investendo soldi e tempo, ma alla fine quella scelta fatta più di un decennio fa è stata la nostra manna, perché alla fine siamo molto ben pagati, e specialmente in questi attuali periodi di crisi, siamo riusciti ad ampliare la nostra operatività anche alla linea di abbigliamento uomo della nostra azienda. Dunque la nostra maledizione è diventata una benedizione, perché siamo arrivati ad ottimizzare un equilibrio tra le nostre capacità produttive e le richieste dei tantissimi stilisti e creativi delle case di moda, che sono personalità estremamente difficili con il quale lavorare. Ci vuole alla fine molta gente, preparata e appassionata perché bisogna che tutto sia estremamente elastico per adattare le proprie capacità al tipo di mercato.

Però è proprio questo che ci protegge dai concorrenti di mercato, alimentato anche da questa assurda rapidità di produzione del settore della moda, dove non fai in tempo a voler copiare un'altra azienda che si è già passati avanti. Tutto questo, insieme alla fiducia e alla professionalità che trasmettiamo ai marchi ci ha fatto diventare fornitori di tutte le case di moda presenti sul mercato: LVMH, Kering, Prada, Valentino, Ralph Lauren, Armani, Versace, Burberry.

Essendo Piacenza 1733 portatrice della qualità del Made in Italy in tutto il mondo, lei pensa che il nostro paese sia destinato ad essere solo parte della catena produttiva del Sistema Moda o possa avere anche un ruolo da protagonista?

Mi ha fatto una bellissima domanda. Intanto io sono dell'idea che mai dire mai, perché chissà tra vent'anni, trent'anni, cosa potrebbe succedere in un mercato così veloce e in continua evoluzione. In questo momento è evidente che l'egemonia del mercato è quasi dei francesi, detenendo la

maggior parte del lusso della moda. Questa cosa comporta però che le location, i negozi, le esperienze più belle sono sempre quelle loro e quindi alla fine si rincorrono tra di loro. Noi italiani siamo quelli che lavorano dietro le quinte e quindi siamo i loro realizzatori per quanto riguarda almeno i tessuti, la pelletteria, insomma il manifatturiero. Questo perché noi italiani nasciamo con una storia di artigianalità e altissima qualità, che ci ha portato a diventare la loro cassa armonica. Dal nostro prodotto poi gli altri (i francesi) riescono a valorizzare al massimo il prodotto finale, basta vedere i prezzi che applicano e che la gente compra, sta lì la loro bravura.

Gli italiani invece, nel processo di valorizzazione si perdono, non riescono a far uscire fuori quei prezzi così redditizi e alla fine vengono assorbiti dai francesi. Ad esempio io mi chiedo cosa sarà un domani del signor Armani, che ormai sta sui 80/90 anni, che prima o poi finirà nelle mani di questi grandi gruppi, così come è successo a quasi tutti i marchi italiani da Fendi a Loro Piana a Gucci a Valentino. Rimane forse Prada ancora in piedi e pochi altri ma hanno fatturati da pulci in confronto ai grandi gruppi. Ma almeno per il momento non è il nostro ruolo quello di diventare come un polo, e questo i francesi lo sanno benissimo, e ci riconoscono le nostre capacità manifatturiere. L'Italia alla fine è l'ultima spiaggia per questo tipo di produzioni di qualità, siamo un po' come la gallina dalle uova d'oro, e tutti quanti l'hanno capito, tranne gli italiani stessi, che se mi consente la metafora, fino a ieri la gallina la volvano quasi strozzare.

In questi momenti di forte instabilità, la strategia di quei grandi gruppi è proprio quella di costruire un rapporto più saldo con i fornitori, perché siamo rimasti veramente in pochi. Per questo non acquistano quasi più nuove griffe ma iniziano a comprarsi il manifatturiero, cioè le aziende che fanno parte di tutta quella catena produttiva che permette alle aziende di creare i prodotti. Gli italiani in questo sono unici, da un punto di vista culturale e di qualità, che ne turchi ne cinesi possono imitare. Bisogna però essere capaci di mantenere questo primato italiano, di tutte queste aziende familiari che piano piano stanno perdendo i pezzi. Spesso si grida allo scandalo, dispiacendosi per la vendita di tutte le aziende italiane, ma se c'è un tallone d'Achille nelle imprese familiari è proprio il cambio generazionale. Ogni cambio genera una crisi, è una cosa anche naturale e necessaria quella del ricambio generazionale, ma bisogna che ci sia la passione della generazione, sennò, appunto come è successo a tantissime aziende, semplicemente si vende l'azienda, che viene pagata estremamente bene.

Per quel che riguarda il passaggio generazionale, come viene gestito?

Sarò molto sincero, come cerco di essere quando mi fanno questa classica domanda. Noi non abbiamo una regola, un piano, un patto di famiglia, niente. Questa mia risposta di solito stupisce voi studenti, che pensate sempre ci sia qualche piano articolato dietro. Guardi lei deve pensare che partendo dalla mia genesi, nel 1623, si sono susseguite grande personalità come Ettore, Francesco, Giovanni e via dicendo, fino alla generazione poi di mio padre, ed erano tutti uomini. Questo struttura, comune a moltissime aziende, è basata su una mentalità patriarcale dove la donna, la figlia femmina, non poteva lavorare. Dunque sì, diciamo, pagava quella famosa dote, e non veniva coinvolta nell'azienda. Nel tempo questo ha evitato la problematica di introduzione di terze parti, come ad esempio i mariti di quest'ultime, all'interno dell'azienda. Però questo comunque non basta a spiegare la nostra longevità, proprio perché la problematica di molte aziende familiari è che arrivati alla terza o quarta generazione, ci sono troppe figure all'interno dell'azienda, arrivando anche a 30 persone. In quella situazione non ci si sente più padroni dell'azienda, detenendo magari il 4%, ma non avendo alcun tipo di ruolo al suo interno, si perde l'interesse. Nel nostro caso attribuisco molto del nostro successo alla fortuna. Abbiamo sempre avuto più femmine che maschi nella famiglia, e quindi quei pochi maschi che c'erano portavano avanti di generazione in generazione l'azienda, e non erano mai più di due o tre. È guardi che questo non è banale, in molte altre famiglie si creano patti e testamenti specifici, ammettendo magari solo il primo genito nell'azienda. Io credo che stia lì la problematica di molte aziende familiari, proprio perché una volta stabilito un determinato accesso, che succede se le cose non vanno come hai previsto? Se il primo genito non ha le capacità e la passione per gestire un'impresa?

Il secondo genito da patti stabiliti non potrà fare niente. Proprio per questo io preferisco non scrivere niente, perché quello che ci guida è il buon senso nel fare le cose, e soprattutto quello che io ripeto a tutti i miei figli e nipoti è che loro hanno il privilegio di scegliere cosa fare. Ti piace l'azienda? Sei appassionato? Stupendo, puoi lavorarci! Non lo sei? Va bene lo stesso, farai qualcos'altro. Quello che fa la differenza non è avere il genio in famiglia, ma la persona appassionata del lavoro che fa. La mia famiglia ha avuto nel corso della storia persone illuminate, che hanno portato l'azienda a livelli eccelsi, e altre volte in cui magari c'erano persone meno

capaci, ma questi momenti altalenanti sono normali. Il segreto, se così lo vogliamo chiamare, è che nell'azienda entra solo chi ha la passione e vuole lavorare.

I miei figli ad esempio, sono entrati in azienda durante la crisi del 2008, che come le stavo spiegando ha portato a grandi cambiamenti, quasi violenti, con una grande sconsolazione in molte giornate per il nostro futuro. In quel momento si perdeva, ma io ci credevo e ho investito in quel momento, ma allo stesso tempo ho chiesto ai miei figli, "Ragazzi voi ci credete? Perché senno non ci metto niente e finisce qui" e loro di tutta risposta hanno detto "Sì, noi ci crediamo". Quel momento li ha temprati, li ha cresciuti e ha fatto capire l'importanza di una visione a lungo termine, del valore della resilienza. Proprio per questo a volte le crisi sono delle benedizioni, perché ti fanno riscoprire la passione per le cose che fai.

Qual è il rapporto di Piacenza 1733 con il futuro capitale umano, con i giovani e la loro formazione per un mestiere da artigiano?

Guardi ha tanto toccato un punto molto delicato. Io sono molto preoccupato, ma specialmente per i livelli bassi, perché il livello medio/alto, cioè dal tecnico in su, sono sicuro che troverò sempre giovani appassionati a questo lavoro. Alla fine il nostro è un valoro meraviglioso, in un bel mondo, che ispira sempre, dai clienti all'innovazione, ma il problema sta nella manodopera manifatturiera, nei tessitori, filatori, rammendatrici. Noi lavoriamo con circa un centinaio di persone, prevalentemente donne, che riparano eventuali difetti che si formano nel tessuto, ed un passaggio molto delicato, che richiede tempo e esperienza. Con i giovani di oggi, c'è un problema di aspirazione, nel senso che dopo aver studiato, essersi laureati e aver fatto sacrifici nessuno vorrà far un corso di rammendatrice, per poi fare per tutta la vita quel mestiere lì. Io perciò sono favorevole ad un'immigrazione che sia soprattutto formazione e integrazione. Nell'azienda lavorano tantissimi stranieri, da tutte le parti del mondo, che sono molto bravi, ma perché lo sono diventati, hanno imparato il mestiere e sono ora la nostra salvezza. Per arrivare a questo livello però bisogna pagarli adeguatamente, offrirgli corsi gratuiti di formazione e di lingua, e migliorare sempre di più questo processo di integrazione di cui abbiamo tremendamente bisogno. Penso che questo sia un progetto che un po' tutto il manifatturiero dovrebbe iniziare ad attuare, proprio perché i giovani interessati a questo tipo di lavori, specialmente italiani, sono sempre di meno

nelle linee medio basse della produzione. Per quel che riguarda invece le specializzazioni e la linea medio alta, le dico che i giovani ci sono, anche perché sono presenti diverse prospettive lavorative, anche di crescita, di utilizzo della tecnologia sempre più avanzata e quindi sono molto più affascinati, rispetto ai lavori essenzialmente manuali.

I temi affrontati in questo confronto sono stati molti, e il tempo che Carlo Piacenza mi ha dedicato mi ha permesso di capire in maniera più approfondita il settore in cui Piacenza 1733 opera. Il quadro generale che emerge è di un'azienda fatta da famiglia, valori, da qualità sopra ogni cosa e da una straordinaria capacità e abilità di capire il mercato e le sue esigenze. Il concetto di resilienza risulta essere naturalmente insito in questa famiglia e si considera parte integrante delle loro decisioni. Dunque, la resilienza non è qualcosa di imposto dall'alto, di attentamente pianificato o dettato da un trend di mercato, ma è visto come un valore umano, come una sorta di declinazione della passione per la lavorazione delle fibre, vive come chi le cura. Proprio per questo l'azienda non si dimentica mai di quel capitale umano necessario per alimentare l'azienda. I giovani, i lavoratori, indipendentemente dalla loro nazionalità, per la famiglia Piacenza rappresentano il futuro e un pilastro da curare per portare avanti l'idea di un'Italia di qualità, di artigianalità e di mestieri antichi, per la quale è celebrata in tutto il mondo. La passione è, alla fine, la vera forza che muove la famiglia Piacenza, elemento assolutamente non scontato, che spesso risulta essere scarificato nelle grandi multinazionali per rincorrere i profitti. Una passione che è la forza di tutte le aziende familiari e che cerca di accompagnare le famiglie attraverso i passaggi generazionali. Nel caso dei Piacenza, in tema di successione, emerge un misto tra fortuna, leader appassionati e una lunga, anche se opinabile, storia patriarcale, che sembra aver destinato questa famiglia ad essere una forza unita, con equilibrio di pochi elementi, estremamente coinvolti nella gestione dell'azienda. Alla fine la loro dimensione di successo è stata trovata solo attraversando difficili crisi, mostrando alle generazioni cosa una famiglia che ama il proprio mestiere può arrivare a costruire, senza seguire schemi e regole teoriche, ma seguendo quello che un leader, umano, pieno di passione può trasmettere. Dunque in questo caso più che mai si può racchiudere l'essenza della famiglia Piacenza in quella famosa metafora della staffetta passata di generazione in generazione, con sacrifici e passione, per dare una continuità all'azienda.

Conclusioni

Come detto nell'introduzione, l'obiettivo di questo elaborato era quello di approfondire e ricercare il rapporto tra le aziende familiari e la resilienza, in un contesto tumultuoso e estremamente competitivo come quello della Moda. Per capire come si sviluppano determinati valori e l'elasticità all'interno di un'organizzazione come quella familiare bisogna capire il contesto nel quale è immersa. Solo nel 2021 sono state registrate dall'Istat circa 56 mila aziende che operano nel settore della moda in senso stretto (tessile/abbigliamento/calzature-pelletteria) e quasi 40 mila sono micro e piccole imprese, che per la maggior parte sono a gestione familiare. Questo settore rappresenta a pieno i limiti del tessuto industriale italiano, che si fonda su PMI e distretti industriali nel quale quest'ultime operano. Questi distretti storici, come quello delle calzature delle Marche, dei tessuti di Biella, in Piemonte, del Veneto, della Toscana, offrono risorse umane, tradizione, esperienza nella lavorazione artigianale, ed è proprio lì che la maggior parte delle aziende italiane del settore della moda opera.

Da questo quadro emerge sicuramente quell'essenza del Made in Italy invidiataci da tutto il mondo, ma sono tutte aziende che si ritrovano all'ombra di multinazionali e grandi gruppi aziendali, che invece sono stati capaci di creare dei poli del lusso e di moda. Tutto questo, come anche Carlo Piacenza ha sottolineato durante l'intervista, si basa sulle famiglie italiane, come una sorta di 'gallina dalle uova d'oro' per la produzione di materiali e prodotti artigianali, che poi vengono rivenduti a prezzi che solo le holding di lusso sono capaci di applicare. L'incapacità dell'aziende italiane di ottenere una presenza di mercato, almeno per adesso, pari ai poli di lusso francesi, mi sento di affermare che è ricollegabile al concetto di resilienza. Le aziende italiane familiari, e non, sono fautrici del successo degli altri, in questo caso di gruppi come LVMH, Kering e Richemont, che gradualmente hanno comprato, a prezzi estremamente remunerativi per le famiglie, la maggior parte delle imprese italiane familiari del settore Moda. Un settore che nasce dal sogno e dalla creatività di singole famiglie, e persone dotate di quello spirito imprenditoriale, che hanno dato vita alle case di moda più famose al mondo: Fendi, Versace, Gucci, Gianfranco Ferré, Pucci, Loro Piana, Valentino e così via. Un tempo tutte queste grandi firme sono state famiglie, che negli anni 80/90', hanno dato un chiaro significato al Made in Italy: qualità e passione. Il loro destino è stato segnato o dal fallimento o dalla vendita alle

multinazionali, che con attenta e strategica maestria hanno mantenuto ben saldi quei valori di qualità italiana, sfruttando anche lo storytelling della famiglia, per promuovere un brand che di famiglia non ha quasi niente più. I dettami teorici della resilienza sono chiari: prevenire, affrontare, apprendere e dunque accrescere la propria esperienza, base di conoscenza e risorse in ogni fase di crisi. L'applicazione di questi pilastri non si può dire essere tipica delle aziende familiari, che in più hanno tutta un'altra dimensione interna da gestire, matrice di innumerevoli possibili crisi: la figura del leader/proprietario, la gestione della successione, gli egoismi e la marginalizzazione del potere familiare di generazione in generazione. Infatti nel ciclo di vita delle aziende familiari, si è riscontrato un processo evolutivo tipico, che alla fine porta alla creazione di una azienda familiare aperta, in cui nell'equilibrio famiglia-proprietà-impresa, la famiglia ha un ruolo molto relativo, di solito limitato alla proprietà.

Nonostante la tipica evoluzione, guidata da un desiderio di profitto e crescita della famiglia, che si conclude quasi sempre con la sua esclusione, molte aziende italiane però cercano di rispettare quell'orientamento di lungo termine e di resilienza, cercando di mantenere saldo il controllo familiare e del CdA e adottando sistemi di governance più elastici, alternando tra manager esterni e co-manager, affiancati al leader dell'azienda. Come caso, più unico che raro, di aziende familiari longeve italiane, ho scelto Piacenza 1733, la cui gestione del concetto di resilienza mi ha colpito molto. Quando ho fatto presente a Carlo Piacenza, Ad dell'azienda, l'incredibile resilienza della famiglia, con una storia di 400 anni alle spalle e con un fatturato ad oggi pari quasi ai €100 mila, non ho ritrovato quella risposta accademica, di un processo standardizzato e ben costruito di gestione delle crisi e resilienza. La loro famiglia nasce con la ferrea volontà di continuare la loro attività, trovandosi ad affrontare crisi anche epocali senza mai scoraggiarsi, ma anzi credendo sempre che le crisi siano solo un'opportunità per migliorare. Così è successo con la crisi del 2008, in cui hanno creduto nella loro azienda e hanno deciso di cambiare totalmente il loro modello produttivo, rincorrendo astutamente le necessità di rapidità e qualità del mercato della moda e del lusso. In quel momento c'è stato anche l'ingresso dei figli di Carlo all'interno di Piacenza 1733, i quali hanno assistito e hanno sostenuto il padre nella sua ambizione di rivoluzionare l'azienda. Senza alcun tipo di piano successorio, la quattordicesima generazione è stata non solo integrata da ben 10 anni nell'azienda ma ha anche assistito ad un dei suoi momenti più critici. Analogo è stato l'atteggiamento durante il periodo del Covid-19, dove Carlo Piacenza, adesso affiancato nell'amministrazione anche dal figlio Ettore, ha deciso di espandere la loro azienda, integrando

verticalmente una serie di aziende tessili e manifatturiere, aumentando così la loro efficienza produttiva e operativa. Con la passione della famiglia e le risorse finanziarie accumulate nel corso degli anni, ad oggi sono diventati un gruppo, un polo tessile, che fa da fornitore a tutte quelle grandi multinazionali e marchi che ho citato prima. Il segreto di questa fermezza generazionale, secondo Carlo Piacenza, non è la pianificazione o rigide regole di successione, ma è un misto tra fortuna, passione e una sorta di sbarramento di ingresso familiare, dove se non sei appassionato al mestiere non ha senso che partecipi all'azienda.

Dunque, mi sento di affermare che le aziende familiari italiane hanno la volontà di essere resilienti, di essere più presenti anche sul mercato del sistema Moda, andando al di là del primato manifatturiero. Ci sono aziende come Piacenza 1733, che hanno già da secoli integrato questo concetto di resilienza nel loro DNA, ma per tutte le altre che adesso si avvicinano a questa realtà il percorso è lungo. Quest'ultimo deve essere formato da vari step: chiari piani di passaggio generazionale, che non si basi solo sul momento della successione, ma accompagnino la nuova generazione all'interno dell'azienda dal momento zero; spirito imprenditoriale carico di passione e volontà di continuità ma soprattutto anche di un aiuto finanziario da parte dello Stato, essendo che la resilienza passa anche per le risorse finanziarie. Per arrivare a questo "sogno italiano", il tessuto industriale della Moda deve rafforzare il proprio concetto di resilienza, sia interna, come con il passaggio generazionale, che esterna. Proprio in quest'ultimo caso le aziende familiari devono trasferire a pieno nelle loro strategie quei valori di famiglia e di orientamento a lungo termine, che significa soprattutto non soffermarsi sulle perdite attuali o i profitti di breve periodo, come le grandi multinazionali. La differenza è sostanziale tra le capacità strategiche e finanziarie di un gruppo e di un'azienda familiare, perciò nel momento in cui quest'ultima crolla sotto la pressione del mercato e inizia a perdere quel valore di lungimiranza che la caratterizza, si inizia a perdere l'azienda familiare e si crea un ibrido destinato o a fallire o ad essere acquisito.

In conclusione, per le aziende familiari ottenere una presenza sul mercato pari a quella dei grandi gruppi è estremamente complesso, in virtù anche del fatto che manca, in molte di quelle famiglie, la capacità di resilienza. Al momento è improbabile una redistribuzione del mercato in tal senso, ma ritengo che se si iniziasse a prestare più attenzione al concetto di resilienza, unito alle grandi capacità manifatturiere ed ad un supporto strategico nazionale, in futuro, le aziende familiari potranno acquisire un valore paragonabile ai grandi attori del Sistema Moda.

Bibliografia e Sitografia

A. Rascouet e T. Patel, “The World’s Richest Person Is Trying To Head Off A Succession Battle”, 2023, Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-bernard-arnault-louis-vuitton-moet-hennessy-succession/?embedded-checkout=true&leadsource=uverify%20wall>

A. Shipilov e F. Godart, “I Metodi Che Aziende Del Calibro Di LVMH, Kering E Richemont Utilizzano Per Formare Stilisti E Manager”, 2015, Harvard Business Review, <https://www.hbritalia.it/luglio-agosto-2015/2015/07/01/pdf/i-metodi-che-aziende-del-calibro-di-lvmh-kering-e-richemont-utilizzano-per-formare-stilisti-e-manager-14172/?=False&Id=0>

Aguilar, Francis J. 1967. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

AIDAF, *Imprese familiari – AIDAF*. [online] <https://www.aidaf.it/impresе-familiari/>

AIDAF-EY. *Focus sul settore della Moda- Osservatorio AUB*. [online] [c:\Users\asangalli\Desktop\FOCUS MODA_Missoni_ottobre_2016 \(unibocconi.eu\)](c:\Users\asangalli\Desktop\FOCUS MODA_Missoni_ottobre_2016 (unibocconi.eu)).

Allianz Trade. *Gli Studi di Allianz Trade sul settore tessile - moda*. [online] https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/studi-economici/studi-di-settore.html

Almeida, H. and Wolfenzon, D. (2006). *A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups*.

Amaral, P. C. F., & Da Rocha, A. (2023). Building resilience during the Covid-19 pandemic: The journey of a small entrepreneurial family firm in Brazil. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 210–225.

Anggadwita, G., Permatasari, A., Alamanda, D. T., & Profityo, W. B. (2022). Exploring women’s initiatives for family business resilience during the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Management*, 13, 714–736.

Ansa, "Della Valle (Tod's): "Tardi per polo italiano del lusso, vantaggioso essere comprati da Lvmh", 2022, Fashion Network, [<https://it.fashionnetwork.com/news/Della-valle-tardi-per-polo-italiano-del-lusso-vantaggioso-essere-comprati-da-lvmh-,1395490.html>]

Antomarioni, S., Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., & Marcucci, G. (2017). Resilience in the Fashion Industry Supply Chain: State of the Art Literature Review. In Workshop on Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain (pp. 95-108). Springer, Cham.

ASAM (Associazione Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica) tramite il CERIF (Centro di Ricerca sulle imprese di famiglia), 2018.

ASSOLOMBARDA: "Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history", Dispensa n.06, 2016.

Azoury, Andre, Daou, Lindos, Sleiaty, Fares: "Employee engagement in family and non-family firms." *International Strategic Management Review*, vol. 1, issues 1–2, 2013, pp. 11-29. ISSN 2306-7748. DOI: [10.1016/j.ism.2013.08.002]

Azouz, A., Antheaume, N., & Charles-Pauvers, B. (2022). Looking at the sky: An ethnographic study of how religiosity influences business family resilience. *Family Business Review*, 35(2), 184–208.

Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), "Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector", *Law and Economics Yearly Review journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362, ISSN 2050-9014.

Beinhocker, Eric D. 1999. Robust adaptive strategies. *MIT Sloan Management Review* 40: 95–106.

Bertacchini, Enrico, e Paola Borrione: "The Geography of the Italian Creative Economy: The Special Role of the Design and Craft Based Industries." *Regional Studies*, vol. 47, no. 2, 2013, pp. 135-147. [<https://ssrn.com/abstract=1321222>].

Blumentritt, T., Mathews, T. and Marchisio, G. (2013), "Game theory and family business succession: an introduction", *Family Business Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 51-67,

www.researchgate.net/publication/269990362_Communication_Traps_Applying_Game_Theory_to_Succession_in_Family_Firms

Brunelli, S., Gjergji, R., Lazzarotti, V., Sciascia, S., & Visconti, F. (2023). Effective business model adaptations in family SMEs in response to the COVID-19 crisis. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 101–117.

Brydges, T., Retamal, M., & Hanlon, M. (2020). Will COVID-19 support the transition to a more sustainable fashion industry?. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 298-308.

Buzzavo, L. and Gatto, G. (2012). *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*. FrancoAngeli.

Canello, J., & Vidoli, F. (2020). Investigating space-time patterns of regional industrial resilience through a micro-level approach: An application to the Italian wine industry. *Journal of Regional Science*, 60(4), 653-676

Cariola, M. (2017). *Il distretto tessile di Biella tra realtà e potenzialità di sviluppo*, <https://www.politichepiemonte.it/argomenti/colonna2/industria-e-servizi/559-il-distretto-tessile-di-biella-tra-realta-e-potenzialita-di-sviluppo>

Casalino N. (2023), "La Digitalizzazione del Settore Finanziario", capitolo del volume "Diritto Pubblico dell'Economia" a cura di Mirella Pellegrini, sez. Sostenibilità e Innovazione, Collana di Diritto e Economia, n.36, II edizione, pp. 337-355, Wolters Kluwer, Cedam, ISBN 9788813382247.

Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), "Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs", *Law and Economics Yearly Review journal*, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388, ISSN 2050-9014.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), "Transfer of Technology and Innovation to Increase the Competitiveness of SMEs", *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 23-27, ISSN 1338-9432.

Casalino N., Pizzolo G., Pineiro F.J., Zielinski J., Smater M., Vassileva M., Seykova D., Hajduk M., Vagas M., Tuleja P. (2019), "Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Companies by Implementing Collaborative Robots", *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 7, No. 1, pp. 18-22, ISSN 1338-9432.

Casalino N., Zuchowski I., Labrinos N., Muñoz Nieto A.L., Martín-Jiménez J.A. (2019), "Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience", *Law and Economics Yearly Review journal - LEYR*, Queen Mary University, London, UK, vol. 8, part 2, pp. 347-380, ISSN 2050-9014.

Casadei, M. (2023). *Moda, 3 imprese su 4 a controllo familiare. Solo l'11% dei leader è under 50*. [online] *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/moda3-imprese-4-controllo-familiare-solo-l-11percento-leader-e-under-50-AELfnWDD>

Casadei, Marta: "Otb, ricavi a 1,9 miliardi. Diesel torna a crescere e il listing è più vicino", 2024, *Il Sole 24 Ore*, [<https://www.ilsole24ore.com/art/otb-ricavi-19-miliardi-diesel-torna-crescere-e-listing-e-piu-vicino-AFoB9NjC>]

Cassa Depositi e Prestiti, 2022, *Settore Moda e Covid-19: scenario, impatti e prospettive*. [online] https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/settore_moda_e_covid19_scenario_impatti_e_prospettive?contentId=TNK30267

Catino, Maurizio. 2008. A review of literature: Individual blame vs. organizational function logics in accident analysis. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16: 53–62.

Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati. <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>.

Cerrato, D., Piva, M., 2012, "The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership." (<https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>).

Ciambotti, Massimo: "Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari." In Cesaroni e Ciambotti (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, Milano, Franco Angeli, 2011.

Codice Ateco, *Il motore di ricerca dei codici ATECO*. [online] <https://codiceateco.it/sezioni>

Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128–152.

Colpan, A.M., Takashi Hikino and Lincoln, J.R. (2010). *The Oxford handbook of business groups*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Confindustria Moda. [online] <https://www.confindustriamoda.it/>

Corbetta, G., Quarato, F. and Minichilli, A. *Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari Italiane VIII Rapporto*

Crivelli, G. (2018). *Ferragamo e gli altri: il futuro difficile delle dinastie della moda italiana*. [online] Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/ferragamo-e-altri-futuro-difficile-dinastie-moda-italiana--AE9whZWG>.

Danes, Sharon M., Jinhee Lee, Sayali Amarapurkar, Kathryn Stafford, George W. Haynes, and Katherine E. Brewton. 2009. Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 14: 333–354.

Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J. and Long, R.G. (2015), “Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review”, *Family Business Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 44-64.

Daudelin, Marilyn W. 1997. Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics* 24: 36–48.

De Cupertinis, Giorgia: "Giorgio Armani ha già pensato alla sua eredità: a chi andrà il suo impero", 2023, Il Quotidiano, [<https://www.quotidiano.net/economia/giorgio-armani-eredita-310388e3?live>]

De Waal, A. A. (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online Review*, 2, 100-108

Dell'Atti: op. cit., pag. 65. Corbetta, G.: *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano, 1995, pag. 81-89. Demattè, C., e Corbetta, G.: *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993, come riportato in Del Bene, L., Lattanzi, N., Liberatore, G. *Aziende famigliari e longevità economica*, IPSOA, Milanofiori Assagno, 2012, pag. 47.

Deloitte Italia, *Global family business survey 2019 | Deloitte Italy | Private*.

Denhardt, Janet, and Robert Denhardt. 2010. Building organizational resilience and adaptive management. In *Handbook of adult resilience*, ed. John W. Reich, Alex J. Zautra, and John Stuart Hall, 333–349. New York: The Guilford Press.

Di Corsico, Cura F. (2020) *Il Family Business*.

Di Toma, Paolo: "Il governo economico delle imprese", (2012), pp. 87-98.

Doz, Y. and Hamel, G.: *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston.

Duchek, S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246 (2020). [link](<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>)

Duh, M. (2014), "Family business succession as knowledge creation process", *Kybernetes*, Vol. 43 No. 5, pp. 69-71.

Durst, S. e Wilhelm, S. (2012), "Knowledge management and succession planning in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 637-649.

Engemann, K. J., & Henderson, D. M. (2012). *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*. Brookfield, CT: Rothstein Associates.

ESTEEDIZIONI (2012), *Guido Piacenza, Fratelli Piacenza - Risorse Umane e Non Umane Torino 2012*. [online] <https://www.youtube.com/watch?v=GnFsELbgiqo>

European Family. *About European Family Businesses*. [online] <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>.

EUROTEX, *Facts & Key Figures*, [online] EURATEX. <https://euratex.eu/facts-and-key-figures/>

Fondi Impresa (2019), *Articolazione Territoriale Piemonte Rapporto di Monitoraggio FRATELLI PIACENZA SPA Pagina 1 di 13*FRATELLI PIACENZA SPA. [online] <https://fondimpresa.it/sites/default/files/fondimpresa/Numeri-ricerche/Monitoraggio-valutativo/monitoraggi-territoriali/piemonte-2019/RMFratelliPiacenza.pdf>.

Galavotti, I., D'Este, C., & Fellegara, A. M. (2023). Detecting Industry-Level Patterns Of Resilience: A Financial Analysis Of Italian Smes In The Fashion Industry. *Piccola Impresa Small Business*, (3). [link](<https://doi.org/10.14596/pisb.3299>)

Gallo, M. A.: "Cultura en Empresa Familiar," Nota Tecnica de la Divisione de Investigacion del IESE N. DGN-457, Barcelona, come riportato in S. Tomaselli, *Longevità e Sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 13.

Gavidia-Payne, S., Denny, B., Davis, K., Francis, A. and Jackson, M. (2015), "Parental resilience: a neglected construct in resilience research", *Clinical Psychologist*, Vol. 19 No. 3, pp. 111-121

Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. "Di generazione in generazione: i cicli di vita dell'impresa familiare." Boston, Harvard Business School Press, 1997.

Gibb, Forbes, and Steven Buchanan. 2006. A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management* 26: 128–141.

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

Gittell, Jody H. 2002. Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science* 48: 1408–1426

Golden, William, and Philip Powell. 2000. Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega* 28: 373–384

Gressgård, Leif J., and Kare Hansen. 2015. Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics. *Reliability Engineering and System Safety* 133: 167–175.

Hadjilias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: Evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351–1380.

Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

Hénokiens, *Les Hénokiens - Association internationale d'entreprises familiales au moins bicentennaires*. [online] https://www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=20&lg=en

Hiltunen, Elina. 2008. Good Sources of Weak Signals: A Global Study of Where Futurists Look For Weak Signals. *Journal of Futures Studies* 12: 21–44.

Horne, John F. 1997. The coming of age of organizational resilience. *Business Forum* 22: 24–28.

Horne, John F., and John E. Orr. 1998. Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today* 24: 29–39.

Il Biellese (2022). *Piacenza acquisisce ancora: nel gruppo entra Arte Tessile*. [online] <https://www.ilbiellese.it/stories/attualita/piacenza-acquisisce-ancora-nel-gruppo-entra-arte-tessile-o-43625-80/>

Intesa Sanpaolo (2021), Il sistema moda italiano nel post Covid. Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche. <https://group.intesasanpaolo.com>

Istat (2023). *La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda*. <https://www.istat.it/it/archivio/284792>

Istat (Istituto Nazionale di Statistica): "Dati Censimento Permanente Delle Imprese 2019: I Primi Risultati." [<https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>]

Istat, *Statistiche Istat*. [online] <http://dati.istat.it/>.

- Jaaron, Ayham A.M., and Chris J. Backhouse. 2014. Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: a case study approach. *International Journal of Production Research* 52: 2026–2041.
- Jin, Y. and Hong, S.Y. (2010), “Explicating crisis coping in crisis communication”, *Public Relations Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 352-360
- Jones, Oswald. 2006. Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent’s role. *Management Learning* 37: 355–376.
- Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
- Kitano, Hiroaki. 2004. Biological robustness. *Nature Reviews Genetics* 5: 826–837.
- La Spola (2021). *La storia di Fratelli Piacenza premiata col ‘Leonardo’*. [online] <https://www.laspola.com/la-storia-di-fratelli-piacenza-premiata-col-leonardo/>
- Lampel, Joseph, Ajay Bhalla, and Pushkar P. Jha. 2014. Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal* 32: 66–72.
- Le Aggregazioni Della Filiera Del Lusso In Italia, 2023, KPMG, [link](<https://connect.kpmg.it/le-aggregazioni-della-filiera-del-lusso-in-italia>)
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, and Mark L. Lengnick-Hall. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21: 243–255.
- Low, S. P., Gao, S., & Wong, G. Q. E. (2017). Resilience of hospital facilities in Singapore’s healthcare industry: a pilot study. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(5), 537-554

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264.

Maddalena, Roberta: "Renzo Rosso sfida Arnault e Pinault: un “fashion empire” italiano contro i colossi francesi", 2022, Forbes, [<https://forbes.it/2022/05/13/renzo-rosso-acquisizioni-ipo-conglomerato-lusso>]

Mallak, Larry A. 1998. Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management* 24: 148–152.

Marina Benedetti, Francesca Corti e Cecilia Guagnini (20AD). *SACE - Dettaglio studio SACE Il fashion tornerà di moda?* [online] SaceSimest. <https://www.sace.it/studi/dettaglio/Focus-on-il-fashion-tornera-di-moda>

Mark Granovetter (1995). *Getting a Job A Study of Contacts and Careers*. Editorial: University Of Chicago Press.

Marta Casadei, , 2024 , Sole 24ore [link](<https://www.ilsole24ore.com/art/moda3-impres-4-controllo-familiare-solo-l-11percento-leader-e-under-50-aelfnwdd>)

McCann, Joseph. 2004. Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning* 27: 42–50.

MF Milano Finanza (2024). *Piacenza 1733 cresce nel business del 25% - MilanoFinanza News*. [online] MF Milano Finanza. https://www.milanofinanza.it/fashion/piacenza-1733-cresce-nel-business-del-25-202401101219553513?refresh_cens

Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052

Moda, R. (2024). *Mediobanca, nel 2024 la moda rallenta a +4%. Nel 2022 ricavi a 566 miliardi per le principali 80 aziende - Podcast / Come cambia l'abito maschile*. [online] Il Sole 24 ORE.

<https://www.ilsole24ore.com/art/mediobanca-2024-moda-rallenta-4percento-2022-ricavi-566-miliardi-le-principali-80-aziende-AFcCcrYC>

Mzid, I. (2017). Family capital and organizational resilience of the family firm in Tunisia. In S. Basly (Ed.), *Family businesses in the Arab world* (pp. 41–61). Springer.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Newbury, M., & Ter Meulen, K. (2010). *Tomorrow's clothing retail: sectors, markets, and routes-forecasts to 2016*. Worcestershire, UK: Just Style

Ortiz-de-Mandojana, Natalia, and Pratima Bansal. 2016. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal* 37: 1615–1631.

Osservatorio AUB (AIDAF, Unicredit, Bocconi).

Palumbo, R. and Manna, R. (2019). Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione 'resiliente'. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 2(2), pp.1–22. Doi :<https://doi.org/10.15167/1824-3576/ipejm2019.2.1203>.

Paul M. Hirsch, Daniel Z. Levin, (1999) Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model. *Organization Science* 10(2):199-212. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.199>

PIACENZA 1733. *Valori*. [online] <https://www.piacenza1733.com/valori/#>

Pitti Immagine, *Piacenza Cashmere*, [online] Pitti Immagine Uomo https://media.pittimmagine.com/image/upload/v1618746586/EPITTI/UOMO/2020_98/pre/P/PIACENZA-CASHMERE-1733_13746/lfp_COMPANY-PROFILE-PIACENZA1733-IT.pdf?ck=6eb27628-c34a-4cca-8433

Porter, M. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review.

Runfola, A., & Guercini, S. (2013). Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 190-205.

SaceSimest, *SACE - articolo SACE Education: sistema moda*. [online] Available at: <https://www.sace.it/Education/Dettaglio/Officine-Pnrr-Sistema-Moda-Analisi-Settore>

Sakellarios, N., Alonso, A. D., Kok, S. K., O'Brien, S., Fillis, I., & Vu, O. T. K. (2022). Resilience and coping with a long-term crisis: The cases of Cypriot and Greek micro and small firms. *European Business Review*, 34(5), 605– 623

Salvato, C. (2019). *The AUB Observatory Report on Italian Family Firms Focus on the fashion industry AIdAF-EY Chair in Strategic Management of Family Business in memory of Alberto Falck* [online] https://aidaf-ey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/AUB_Focus-on-Fashion.pdf.

Santini, B. (2021). *PIACENZA 1733: LA SOSTENIBILITÀ FATTA PER PROGETTI*. [online] 4sustainability, <https://www.4sustainability.it/la-sostenibilita-secondo-piacenza-1733-progetti-concreti-e-la-garanzia-di-un-partner-affidabile/>

Sirkin, H.L., P. Keenan, and A. Jackson. 2005. The hard side of change management. *Harvard Business Review* 83: 109–118.

Som, A. And Blanckaert, C. (2021) *The Road To Luxury*. 2nd Edn.

Somers, Scott. 2009. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17: 12–23.

Stafford, K., Danes, S. M., & Haynes, G. W. (2013). Longterm family firm survival and growth considering owning family adaptive capacity and federal disaster assistance receipt. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 188– 200.

Stasa, M., & Machek, O. (2022). Social capital in the family business literature: A systematic review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(4), 415–441.

Sutcliffe, Kathleen M., and Timothy J. Vogus. 2003. Organizing for resilience. In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, ed. Kim Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn, 94–110. San Francisco: Berrett-Kehler.

Tavoletti, E. (2011). The internationalization process of Italian fashion firms: Looking for an analytical generalization. *South Asian Journal of Management*, 18(2), 7-29.

The Oxford Handbook Of Business Groups Di Colpan, Asli M; Hikino, Takashi; Lincoln, James R, Oxford Handbooks In Business And Management., 2010

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770

Toft, Brian, and Simon Reynolds. 1994. *Learning from disasters: A management approach*. Newton: Butterworth-Heinemann.

Torstensson, H., & Pal, R. (2013). Resilience in textile enterprises and supply chains. In CIRAT-5-the Fifth International Conference of Applied Research on Textile. Monastir University, Tunisien.

Unione Industriale Biellese 2024, [online] <https://www.ui.biella.it/antepriamastampa/24472955591064860226929923493550/piacenza-1733-investe-in-una-nuova-centrale>.

Verdone, F., Cantarero, S., & Puig, F. (2021). Capturing the Resilience of the Textile Companies as a Specific Response of the Fashion industry. In L. Rienda, L. Ruiz-Fernàndez, L. D. Carey & I. García-Medina (Eds.), *Firms in the Fashion Industry* (pp. 141-161). Palgrave Macmillan, Cham.

Walsh, F. (2002), "A family resilience framework: innovative practice applications", *Family Relations*, Vol. 51 No. 2, pp. 130-137

Ward, J. L.: "Di padre in figlio: l'impresa di famiglia", Franco Angeli, Milano, 1990.

Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, and David Obstfeld. 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In *Research in organizational behavior*, ed. Barry M. Staw and Robert I. Sutton, 81–123. Greenwich: Jai Press.

Westphal, J. A. (2005). Resilient Organizations. Matrix Model and Service Line Management. *Journal of Nursing Administration*, 35(9), 414-419.

Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. De, & Kammerlander, N. (2024). Resilience In Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*, 37(1), 60-88. (<https://doi.org/10.1177/08944865231223372>)

Zahra, S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 23-40.

Zehrer, A., Leiß, G. (2019), "Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach", *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0037>