

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Management delle Imprese Internazionali

La gestione familiare nelle scelte di internazionalizzazione delle imprese italiane

Indagine sul settore vitivinicolo del Sud d'Italia

Relatore:

Prof. Majocchi Antonio

Correlatore:

Prof. Caroli Matteo Giuliano

Candidata:

Cirino Fabiana

Matr. 706041

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 3 |
| Capitolo 1: Le determinanti dell'Export | 6 |
| 1.1 I fattori interni ed esterni che favoriscono l'internazionalizzazione | 7 |
| 1.2 Le spinte e gli ostacoli dell'internazionalizzazione delle PMI | 10 |
| 1.3 Internazionalizzazione per le PMI | 16 |
| 1.3.1 Le Family Firm | 21 |
| 1.4 Teorie e classificazioni del processo di internazionalizzazione..... | 21 |
| 1.4.1 Born Global | 28 |
| 1.5 International market selection | 29 |
| 1.6 Market entry mode | 31 |
| 1.7 I criteri di scelta e vantaggi | 34 |
| 1.8 L'evoluzione dello scenario competitivo mondiale: il ruolo dell'Italia negli scambi internazionali | 36 |
| 1.9 Le PMI italiane..... | 39 |
| Capitolo 2: Analisi dell'evoluzione del settore vitivinicolo italiano: il ruolo della gestione familiare e le sfide del passaggio generazionale | 42 |
| 2.1 Le aziende vitivinicole | 42 |
| 2.2 Tendenze strategiche e le varie evoluzioni | 46 |
| 2.3 Effetto Covid-19 nel settore vitivinicolo | 49 |
| 2.4 Il Fattori di vantaggio competitivo all'estero..... | 50 |
| 2.5 Processo di comunicazione del vino | 50 |
| 2.6 La gestione familiare e il ruolo dell'imprenditore al Sud | 53 |
| 2.7 Il passaggio generazionale | 56 |
| 2.7.1 Opportunità del cambio generazionale | 60 |
| 2.7.2 Sfide del cambio generazionale | 61 |
| Capitolo 3: Indagine empirica sul settore vitivinicolo del Sud d'Italia | 67 |
| 3.1 Introduzione | 67 |
| 3.2 Metodologia di ricerca | 68 |
| 3.3 Il questionario | 69 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.4 | I risultati del questionario | 72 |
| 3.4.1 | Caratteri generali..... | 72 |
| 3.4.2 | Imprese familiari | 74 |
| 3.4.3 | Export & Marketing | 85 |
| 3.4.4 | Posizionamento di mercato | 95 |
| 3.5 | Analisi empirica del settore vitivinicolo delle family firm del Sud d'Italia | 98 |
| 3.5.1 | Livello di internazionalizzazione..... | 100 |
| 3.5.2 | Analisi del passaggio generazionale delle imprese familiari del campione | 102 |
| 3.5.3 | Best exporters | 108 |
| | Conclusioni | 111 |
| | Bibliografia..... | 114 |
| | Riassunto | 120 |

Introduzione

L'internazionalizzazione delle imprese italiane rappresenta un tema di grande attualità in quanto in passato il processo era preso in considerazione solo dalle imprese di grandi dimensioni. In un'epoca come la nostra, pervasa dal fenomeno della globalizzazione, anche le piccole e medie imprese hanno la possibilità di sfruttare l'occasione per poter cominciare ad espandersi e quindi intraprendere un percorso di internazionalizzazione serio e compiuto. Ciò risulta vero anche per le imprese familiari che rappresentano il tipo più comune di organizzazione aziendale, generando il 70% del PIL mondiale annuo. In particolare la configurazione "*family firm*" è tipica soprattutto nell'esperienza italiana più che in altri Paesi.

L'Italia è il Paese delle eccellenze e tra queste non possiamo non menzionare il vino, uno dei massimi rappresentanti della tradizione italiana nel mondo, nonché uno dei prodotti più apprezzati nel Made in Italy.

In particolare, quando si parla di internazionalizzazione nel settore vitivinicolo, la modalità favorita è quella dell'esportazione. I motivi sono facilmente riconducibili alle caratteristiche del prodotto nonché del mercato di riferimento. Il vino da secoli rappresenta uno dei fiori all'occhiello della produzione agroalimentare italiana e il settore vitivinicolo è uno di quelli dove il binomio territorio- tradizione rappresenta l'elemento imprescindibile della qualità del prodotto.

L'obiettivo del presente elaborato, che passa attraverso l'analisi e la comprensione dei principali fattori che influenzano l'internazionalizzazione e la crescita delle aziende vitivinicole del Sud d'Italia, è quello di dimostrare che la conduzione familiare non ostacoli l'internazionalizzazione delle imprese italiane e in particolar modo dimostrare che sia proprio il cambio generazionale uno degli elementi fondamentali che ne favorisce il successo.

Le aziende familiari del Sud Italia sono caratterizzate dal forte senso della tradizione e questo spesso si traduce in una riluttanza da parte della famiglia di "frammentare" la gestione con risorse esterne.

Si vuole dimostrare però che non tutte le imprese familiari siano contrarie a lasciare parte della governance ad un management esterno. Questo in particolare è favorito dal contesto odierno che vede le nuove generazioni più informate, flessibili e capaci di vedere le nuove opportunità, in passato definite come minacce, oltre al possesso di nuovi strumenti, che aprono enormi possibilità di crescita.

La successione dell'impresa permette di cogliere quelle opportunità che l'attuale governance dell'azienda potrebbe non comprendere a causa di un eccessivo legame alle tradizioni e ad un modus operandi stagnato, presupponendo possa rimanere sempre vincente, dati i pregressi successi della società, ergo trascurando l'evoluzione e le innovazioni che ci sommergono ogni giorno.

Per raggiungere tale obiettivo, si è svolta un'indagine rivolta a circa 100 imprese vitivinicole delle varie regioni del Sud d'Italia, con il fine ultimo di confrontarsi con Imprenditori e Manager alla guida di esse per raccogliere il loro punto di vista sui vari temi relativi all'internazionalizzazione e alle scelte strategiche alla base.

In particolare, il primo capitolo attraverso una ricca ricerca bibliografica, analizza le determinanti dell'export evidenziando i fattori interni ed esterni che favoriscono l'entrata di un'impresa nei mercati esteri. Tra i primi troviamo principalmente tutti quei fattori legati alla *mission* dell'azienda quali ad esempio la volontà di aumentare le dimensioni dell'azienda e la volontà di vendere all'estero gli eccessi di capacità produttiva. Mentre tra i fattori esterni vengono annoverati quei fattori legati alle condizioni ambientali quali ad esempio la possibilità di contrastare le imprese concorrenti o il superamento di ostacoli di carattere fiscale e legislativo supportati dagli incentivi a favore delle esportazioni.

In secondo luogo, dopo aver trattato l'internazionalizzazione delle PMI, con una prima classificazione di carattere giuridico e l'esplicazione dei caratteri tipici e degli elementi di successo di questo tipo di imprese, l'elaborato si concentrerà sulle *family firm*.

Una volta eseguito questo breve excursus sull'internazionalizzazione delle PMI e delle family firm verrà analizzato il vero e proprio processo di internazionalizzazione e le varie modalità con le quali un'impresa può orientare il suo business al mercato estero. Dopo una disamina sui fattori chiave e sugli ostacoli/rischi connessi all'entrata nei mercati esteri verrà trattata la fase iniziale del processo: la market selection, che vedrà le imprese impegnate a scegliere i Paesi più appetibili dato il loro business. La seconda fase del processo riguarderà la scelta tra le varie modalità di entrata. Tra queste verranno esplicitate le principali ovvero:

- Le esportazioni, distinte a loro volta in dirette e indirette a seconda della presenza o meno di intermediari;
- Le alleanze strategiche, con l'esplicazione del maggior impegno sia finanziario che di presa a carico del rischio;
- Gli Investimenti diretti esteri (IDE) la modalità più proficua ma anche più rischiosa.

Nel secondo capitolo, verranno analizzate le caratteristiche delle family firm vitivinicole del Sud d'Italia, evidenziando prima di tutto l'importanza del vino per gli italiani e per il resto del mondo. Verrà poi analizzata l'evoluzione del settore negli anni e la crescita dell'export del vino italiano esplicitando le nuove tendenze evolutive, quali i consumi di vino nel mondo tenendo anche in considerazione gli effetti della pandemia globale. A tal proposito, le esportazioni di vino italiano continuano a resistere anche in una situazione estremamente critica come quella dovuta al Covid-19 grazie alla garanzia del Made in Italy che si basa sulla qualità del prodotto.

Proseguendo, l'elaborato mostrerà i fattori di vantaggio competitivo del settore oggetto di esame. Il vino può essere inteso con un *experience good* ovvero uno di quei beni per cui la qualità del prodotto può essere compresa solo a seguito dell'esperienza che ne deriva dal consumo. Per tale ragione per i consumatori assume particolare importanza il sistema di etichettatura informativa che categorizza il prodotto, a seconda della zona in cui vendono coltivati i vigneti, in diverse classi di qualità (DOC – DOCG etc.). Inoltre, la qualità viene sempre più associata al processo di comunicazione del vino. Produrre un buon vino è solo una parte del lavoro, è necessario far conoscere il prodotto in maniera accurata. In effetti oggi i consumatori, più esperti ed esigenti, si affidano alle informazioni reperibili sul web e per tale ragione verrà evidenziata l'importanza della

creazione di contenuti capaci di stimolare l'interazione e la condivisione tra i consumatori a finché il marchio diventi sempre più noto.

Successivamente l'attenzione verrà posta sul ruolo della gestione familiare e dell'imprenditore nel Sud d'Italia che come avremo modo di analizzare risultano legati materialmente ed emotivamente all'azienda. Questo estremo legame, per una parte della letteratura rappresenta un limite all'internazionalizzazione mentre per un'altra parte rappresenta un'opportunità rendendo difficile l'imitazione dei prodotti stessi.

Nonostante l'avversione al rischio, di cui tendenzialmente sono caratterizzate le imprese familiari, e la volontà dei proprietari di mantenere l'attuale *governance* aziendale nelle mani del nucleo familiare, le imprese si ritrovano ad affrontare il delicato momento del passaggio generazionale. Verranno appunto esposte le sfide del cambio generazionale in particolare la sfida della managerializzazione e dell'innovazione. Saranno analizzati gli effetti che questo può causare ovvero, sia l'insorgenza di possibili conflitti a causa di generazioni con visioni del modo di fare azienda contrapposte sia le opportunità di crescita che potrebbero congiungere tradizione e cambiamento.

Infine nel terzo capitolo, che potremmo definire il cuore dell'elaborato, verrà presentato uno studio sul settore vitivinicolo del Sud d'Italia, con l'obiettivo di indagare su come la dimensione familiare possa influire sulle capacità di internazionalizzarsi delle imprese oggetto del campione.

Verrà descritta la metodologia di ricerca, ovvero la somministrazione di un questionario di circa trenta domande esposto a cento aziende del Sud d'Italia, individuate attraverso un network interno (amici, parenti ecc.) impiegato nel settore o in settori affini.

Verrà illustrato il questionario e le 4 sezioni di cui dispone:

- Caratteri Generali;
- Imprese Familiari;
- Export & Marketing;
- Posizionamento di Mercato.

Successivamente, una volta esposti i dati raccolti, verranno effettuati dei controlli incrociati a fine di avvalorare o meno la nostra tesi ovvero che non soltanto la conduzione familiare non ostacola l'internazionalizzazione nelle imprese vitivinicole ma è proprio il cambio generazionale a favorirne il successo.

Capitolo 1: Le determinanti dell'Export

L'esportazione da parte delle aziende dei propri beni e servizi al di fuori dei propri confini «domestici», costituisce un importante, se non indispensabile, strumento per il loro sviluppo e per la loro crescita, a maggior ragione a voler tenere in debita considerazione non solo il contesto attuale nell'ambito del quale queste sono oggi chiamate ad operare, che si caratterizza per essere fortemente globalizzato, ma anche le occasioni di miglioramento garantite dall'avvento del digitale e dunque dell'*e-commerce*.

Esportare i propri prodotti nei mercati internazionali fa sì che si forniscano maggiori opportunità di prosperità economica, i cui benefici, talvolta, si riscontrano già nel breve periodo, mentre altre si connotano per una minor immediatezza, facendo, piuttosto, riferimento allo sviluppo dell'azienda nel medio-lungo periodo e all'incremento della sua concorrenzialità.

L'esportazione, come vedremo, si riferisce all'attività di vendita (diretta o indiretta) dei beni e servizi dell'impresa e non deve essere confusa con l'argomento più ampio della "internazionalizzazione". Rappresentando piuttosto una delle modalità di quest'ultima.

L'impresa che intraprende un processo di internazionalizzazione, è quella che decide di interagire con il mercato internazionale, al fine di:

- produrre e vendere i propri prodotti all'estero;
- acquistare a sua volta, da fornitori esteri;
- individuare le proprie fonti di finanziamento all'estero;
- collaborare e partecipare a *partnership* estere.

Allo stato attuale, dunque, possiamo rilevare come nell'ottica di una sempre più consistente crescita economica, l'internazionalizzazione delle imprese sia ormai prassi consolidata, se non quasi obbligata, per qualsivoglia realtà imprenditoriale.

Tuttavia, l'assunzione di una scelta di tal genere resta, in ogni caso, di natura complessa, nella misura in cui implica un numero non esiguo di responsabilità.

I risultati positivi che ne possono conseguire non sono automatici, in quanto dipendono fortemente dal livello di preparazione e di adattamento dell'azienda medesima al contesto nuovo in cui vorrà inserirsi.

La realizzazione di un'operazione di internazionalizzazione determina necessariamente la trasformazione di tutti quei processi interni dell'azienda, ovverosia di tutti quegli aspetti che la caratterizzano come quelli finanziari, legali, organizzativi e strategici

Pertanto, la scelta da parte di un'impresa di volere accedere e competere nel mercato internazionale rappresenta sicuramente un'opportunità, che però necessita di una preliminare valutazione circa la sussistenza di alcuni presupposti e condizioni, che si attestano necessari all'esito positivo della relativa operazione, ossia:

- solidità dell'azienda dal punto di vista dimensionale, finanziario e del capitale umano;
- qualità dei prodotti adeguata al mercato in cui si intendono immettere;
- prezzi concorrenziali;
- sistemi informativi adeguati;

- risorse utili da investire, come denaro e tempo;
- chiarezza e fermezza dello scopo da raggiungere, nonché disponibilità dei mezzi necessari per realizzarlo.

Tanto premesso, sorge spontaneo chiedersi per quali ragioni le imprese decidano di operare all'estero e dunque quali siano i motivi che spingono quest'ultime ad ampliare i propri ambiti di operatività ben oltre il mero mercato interno al Paese di appartenenza, per la cui più attenta disamina si rimanda al paragrafo seguente.

1.1 I fattori interni ed esterni che favoriscono l'internazionalizzazione

A prescindere dalle dimensioni, la prassi dimostra come buona parte delle aziende sia piuttosto incline alla possibilità di estendere le proprie attività al di fuori dei propri confini «natali», allo scopo di incrementare i propri volumi di affari.

A tal fine, esse dispongono di un novero piuttosto ampio di strategie, utili per poter accedere al mercato internazionale ed ognuna delle quali a sua volta, presenta sia aspetti positivi sia criticità.

Prima di intraprendere un processo di internazionalizzazione, infatti, sarà necessario verificare se esistano all'interno dell'azienda degli aspetti e degli elementi che abbisognano di una ristrutturazione, e che l'azienda stessa sia pronta ad affrontare un tale tipo di processo, con tutte le trasformazioni, anche profonde, che ne conseguono.

Per ciò che riguarda l'analisi dei fattori e quindi delle motivazioni, che spingono un'azienda a scegliere la strada dell'esportazione, questi possono essere distinti in interni ed esterni: i primi, sono legati al modello di sviluppo che l'azienda intende realizzare ed in generale alla volontà della stessa di rinforzare la propria posizione competitiva, laddove i secondi, invece, scaturiscono dalla necessità di conformarsi o di utilizzare quegli stimoli provenienti dall'ambiente in cui la stessa è inserita.

Più segnatamente, i fattori interni ricomprendono tutte quelle motivazioni inerenti la volontà di sfruttare e/o rafforzare sul mercato estero un vantaggio competitivo che l'azienda già di per sé possiede.

Tale tipo di vantaggio può assumere diverse configurazioni, ben potendo riguardare, ad esempio, tanto il prezzo, considerato come il migliore rispetto a quello applicato da altre imprese concorrenti su una medesima tipologia di prodotto, in quanto ad esempio, ha potuto realizzarsi mediante una catena produttiva particolarmente efficiente, quanto elementi di unicità o di particolarità che caratterizzano il bene o il servizio in questione, rendendolo unico e insostituibile.

La possibilità di sfruttare questo tipo di vantaggio per poi estenderlo a quei prodotti che verranno immessi nel mercato internazionale, è pur sempre legata però alla capacità dell'impresa stessa di saper comprendere i fattori critici e di successo dei mercati esteri nei quali intendono accedere.

Altra motivazione «interna» riguarda inoltre, l'interesse delle aziende a trovare nuove forme di vantaggio competitivo all'estero, con lo scopo di consolidare la propria posizione sia sul mercato interno, sia quello internazionale.

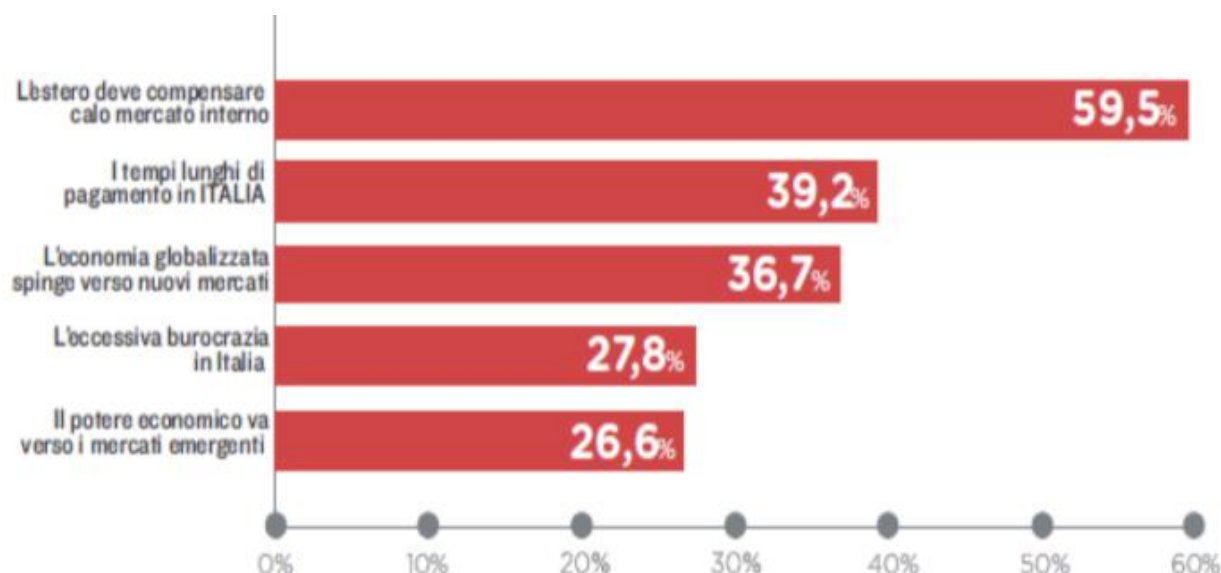
Questo tipo di motivazione però, afferisce in particolare a quelle aziende che già hanno dato avvio al processo di internazionalizzazione. Intimamente connesse a tale ultima tipologia di fattori, sono le seguenti motivazioni:

- aumentare le dimensioni dell'azienda;
- sfruttare risorse e materie prime a costi più bassi;
- commercializzare all'estero gli eccessi di capacità produttiva;
- confermare la propria posizione all'interno del mercato internazionale;
- incrementare l'accesso al capitale.

Per quanto riguarda invece i fattori esterni, questi si riferiscono a quei fattori socio-economici di tipo "macro" tra cui la liberalizzazione degli scambi commerciali che ha semplificato il processo di vendita dei prodotti per mezzo dell'abbattimento delle barriere commerciali. Questo ha avuto un notevole impatto positivo specie per i paesi appartenenti all'Unione Europea. Ulteriore motivazione da annoverare è l'effetto della globalizzazione sui consumi (argomento molto complesso e analizzato da molteplici studiosi con risultati spesso contrastanti). L'effetto principale che ne deriva, osservando le dinamiche dei consumi, può essere estrinsecato come una "omologazione" a livello internazionale. Naturalmente per quanto possa essere forte tale effetto, vien da sé che le specificità culturali non possano essere trascurate, portando le imprese ad adattarsi per essere competitive nei vari paesi.

In particolare, uno studio condotto da A+Network (associazione no profit) nel 2013, ha rilevato 5 fattori esterni, riportati nel grafico sottostante, che spingono le imprese ad operare all'estero.

Figura 1.1: Motivazioni dell'interesse verso l'internazionalizzazione



Fonte: A+network. (2013) Report sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa, "Internazionalizzazione per la valorizzazione della competitività delle PMI italiane?"

Come si osserva dal grafico 1, dall'indagine risulta che il 59,5% delle aziende vede come prima spinta all'internazionalizzazione il calo della domanda nel mercato interno o una saturazione di questo.

Al terzo posto, come abbiamo già avuto modo di disquisire, troviamo la globalizzazione, ritenuta oggi insieme all'avvento del digitale, principale spinta all'internazionalizzazione.

Agli ultimi due posti troviamo infine, l'eccessiva burocrazia in Italia e il trasferimento di potere economico verso i mercati emergenti ritenuti protagonisti delle esportazioni degli ultimi anni.¹

Anche il contesto politico gioca un ruolo fondamentale poiché, le politiche economiche e monetarie, le norme e le varie forme di sostegno alle aziende presenti nel contesto dove l'impresa opera -o intende operare- possono essere fonte di incentivi o di ostacoli al processo di internazionalizzazione.

A questi fattori si aggiungono quelle ipotesi in cui, per alcune realtà aziendali, il ricorso al mercato estero risulta l'unica strada percorribile al fine di scongiurare la definitiva cessazione della propria attività, soprattutto qualora nel mercato interno si riscontrino condizioni ambientali e vincoli sfavorevoli nei loro confronti.

A tale circostanza, infatti, è legato il fenomeno dell'internazionalizzazione cd. «passiva» del settore, il quale essendo caratterizzato da una forte concorrenza interna per ciò che riguarda le importazioni o dall'accesso di numerose imprese straniere mediante investimenti diretti o acquisizioni, porta le imprese inevitabilmente a guardare al di là dei propri confini, “costringendole” a volgere lo sguardo verso i mercati internazionali.

Può inoltre accadere che l'impresa in questione, considerando l'internazionalizzazione dei propri *competitor* nazionali come una minaccia per i propri affari, decida di seguirne l'esempio.

E bene sottolineare che l'internazionalizzazione non si riferisce alla sola vendita dei propri prodotti oltre i propri confini, ben potendo riguardare anche l'attività di approvvigionamento delle materie prime e dei semilavorati, la ricerca, lo sviluppo e la produzione.

Sicuramente la fattispecie della vendita rappresenta uno schema classico nell'ipotesi di avvio di un processo di internazionalizzazione, soprattutto per le piccole e medie imprese, ma poi, con il passare del tempo, inevitabilmente sorgono nuove esigenze di internazionalizzazione rispetto ad altre fasi, quali l'assistenza post-vendita, la comunicazione, la promozione, il marketing, oppure l'apertura di una ulteriore sede produttiva.

In particolare, l'approvvigionamento e la localizzazione rappresentano una fase molto avanzata del processo di internazionalizzazione - che in questo caso viene definito di tipo **produttivo**- in quanto l'impresa in questione:

- riscontra effettivi benefici in termini di costo del lavoro, di *know-how* e di competenze, già disponibili;
- si avvicina sempre di più al mercato in cui ci si vuole inserire;
- può sfruttare a proprio vantaggio l'economia di scala.

Per quanto riguarda, invece, le motivazioni sottese alla cd. internazionalizzazione finanziaria, che consente di accedere a forme di finanziamento più favorevoli, queste possono essere considerate senz'altro di più immediata percezione, consentendo un ridimensionamento del rischio valutario e politico e ricevere, di contro, benefici in termini fiscali e di governance.

A prescindere dai diversi motivi che possono spingere un imprenditore ad internazionalizzare la propria azienda e dalle strategie che vengono di fatto applicate, è fondamentale essere «preparati» per questo tipo di

¹ A+NETWORK (2013). *Report sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa, "Internazionalizzazione per la valorizzare la competitività delle PMI italiane?"*

scelta, ossia dotarsi di un adeguato *budget*, capaci di organizzare la fase operativa, soprattutto in un'ottica di medio-lungo periodo, dei rischi, delle spese da affrontare e delle caratteristiche della propria attività².

Ma a garantire il reale successo e la riuscita di un simile processo è sempre e comunque **il fattore umano** e dunque gli atteggiamenti positivi assunti dall'imprenditore o dal *manager*, competenze, esperienze e capacità di quest'ultimo.

Deve, in ogni caso, trattarsi di una figura propensa all'impegno circa la realizzazione di un processo di certo non immediato, qualora lo scopo sia proprio la conquista di una personale posizione nei mercati internazionali³.

Alla luce di quanto esposto, si può affermare che il processo di internazionalizzazione non è lo stesso per tutte le imprese ma avrà percorsi diversi in funzione dei numerosi fattori sopracitati che possono rappresentare una spina verso l'avvio del processo ma in taluni casi anche un ostacolo. Infatti nei paragrafi successivi, ci concentreremo proprio sugli ostacoli che non permettono alle imprese di internazionalizzarsi.

1.2 Le spinte e gli ostacoli dell'internazionalizzazione delle PMI

Al termine di questa attenta disamina inerente i fattori interni ed esterni che spingono un'impresa ad internazionalizzare la propria attività, nell'ottica di una maggiore chiarezza e comprensione del fenomeno tratteremo di seguito dei fattori che stimolano e ostacolano il compimento di una simile scelta.

Le variabili che spingono l'impresa ad avviare un percorso di internazionalizzazione come abbiamo già visto possono essere interne o esterne, e lo sbilanciamento a favore dell'una o dell'altra categoria può configurarsi come un vantaggio o uno svantaggio per l'azienda.

L'internazionalizzazione, infatti, è un percorso particolare, che coinvolge interamente l'impresa; pertanto, nell'ambito dei fattori interni alla stessa, un ruolo fondamentale è ricoperto dalle potenzialità e dalle abilità distintive che l'azienda medesima possiede. Stiamo facendo riferimento in particolare, a quelle competenze manageriali, produttive, tecnologiche e finanziarie che se possedute dall'azienda, le permettono di distinguersi da altre imprese concorrenti, in senso ovviamente favorevole.

Cruciale è inoltre, la formula imprenditoriale nella quale vi si ricomprendono tutte quelle attitudini, quelle risorse e competenze che consentendo all'impresa di distinguersi, le garantiscono il suo sviluppo.⁴

Tale formula tuttavia, da sola non basta, ma deve essere accompagnata da ulteriori elementi indispensabili per l'esportazione, quali:

- la propensione ad ottenere tutte quelle informazioni, che risultano funzionali ai fini conoscitivi sia delle qualità proprie del mercato estero, sia delle occasioni che lo stesso fornisce;
- l'attitudine ad inserirsi e posizionarsi in maniera stabile all'interno di tale inedita area di scambi;
- la capacità di ottenere finanziamenti, attraverso proprio capitale o attingendo da altre fonti;

² CIABATTONI, R. (2017). *Internazionalizzazione: strategie d'ingresso e motivazioni*, in exportiamo.it, 27 luglio.

³ SABATINI, M. (2015). *PMI: quali motivazioni per internazionalizzare?*, in exportiamo.it, 9 dicembre 2015.

⁴ VARALDO, R. (1992). *L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici*.

- l'abilità di gestire il proprio prodotto e di adeguarlo alle caratteristiche e all'esigenze del nuovo mercato.

Il rispetto di queste condizioni risulta indispensabile e le sole risorse di cui dispongono le imprese da sole non bastano qualora decidano di confrontarsi con realtà di dimensioni maggiori, venendosi a creare situazioni di forte svantaggio. Pertanto, è necessario per le imprese possedere competenze distintive, un'organizzata struttura aziendale ed ecc., per ottenere maggiori chances di successo nel mercato estero.

Quanto alle cause di origine esterna, queste ineriscono alle condizioni dell'ambiente circostante nel quale decidono di operare, in termini di adeguamento o sfruttamento delle medesime.

Nel dettaglio, l'ambiente circostante può stimolare l'impresa ad intraprendere un percorso di internazionalizzazione in due modi:

1. attraverso condizioni che si dimostrano vantaggiose, nell'ipotesi di espansione verso l'estero dell'impresa;
2. attraverso condizioni che dimostrano una certa propensione verso l'internazionalizzazione, realizzando automaticamente situazioni di concorrenza delle imprese locali nei confronti degli altri operatori esteri.⁵

Tra le possibili cause ricomprese nella prima categoria individuiamo la presenza di infrastrutture e dunque, l'efficienza o meno di reti di trasporto; la presenza di collegamenti internet, l'offerta pubblica e privata di servizi reali che garantiscono l'internazionalizzazione.

La rete all'interno della quale l'impresa opera, è un fattore che influenza altamente la stessa nell'avviare un percorso di internazionalizzazione: risulta infatti, una condizione molto importante in quanto in questo modo l'azienda ottiene le maggiori informazioni e le risorse necessarie per gli stadi preliminari del processo.

Anche gli incentivi fiscali e monetari predisposti dai governi dei Paesi di destinazione, fungono da importante supporto per quelle imprese che decidono di investirvi.

A tal proposito in un'indagine svolta dalla Commissione Europea si è dimostrato che *«il sostegno pubblico può effettivamente svolgere un ruolo importante nella promozione di una maggiore internazionalizzazione»*⁶. Dall'indagine risulta che circa il 10% delle PMI che usufruiscono del sostegno pubblico ammettono che senza questi supporti non avrebbero internazionalizzato le proprie attività.

Lo sviluppo della tecnologia invece, assume la forma di fattore che obbliga addirittura l'impresa ad esportare: data la rapidità con cui tali innovazioni si evolvono, l'impresa è obbligata a introdursi in quei Paesi fortemente tecnologici, al fine di beneficiare maggiormente delle esperienze che in quella realtà può realizzare.

La soppressione delle barriere normative, fisiche ed economiche tra le varie Nazioni, avvenuta a partire dalla seconda metà del Novecento, è stata cruciale nello stimolare la curiosità delle imprese ad andare al di là dei propri confini, spingendole a penetrare in realtà nuove e sconosciute.

⁵ CAROLI, M.G. (2000). *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano 2000, pp. 88-91.

⁶ COMMISSIONE EUROPEA (CE) e EIM, (2010). *Internationalisation of European SMEs, final report, DG Imprese e industria*, Bruxelles, p. 72

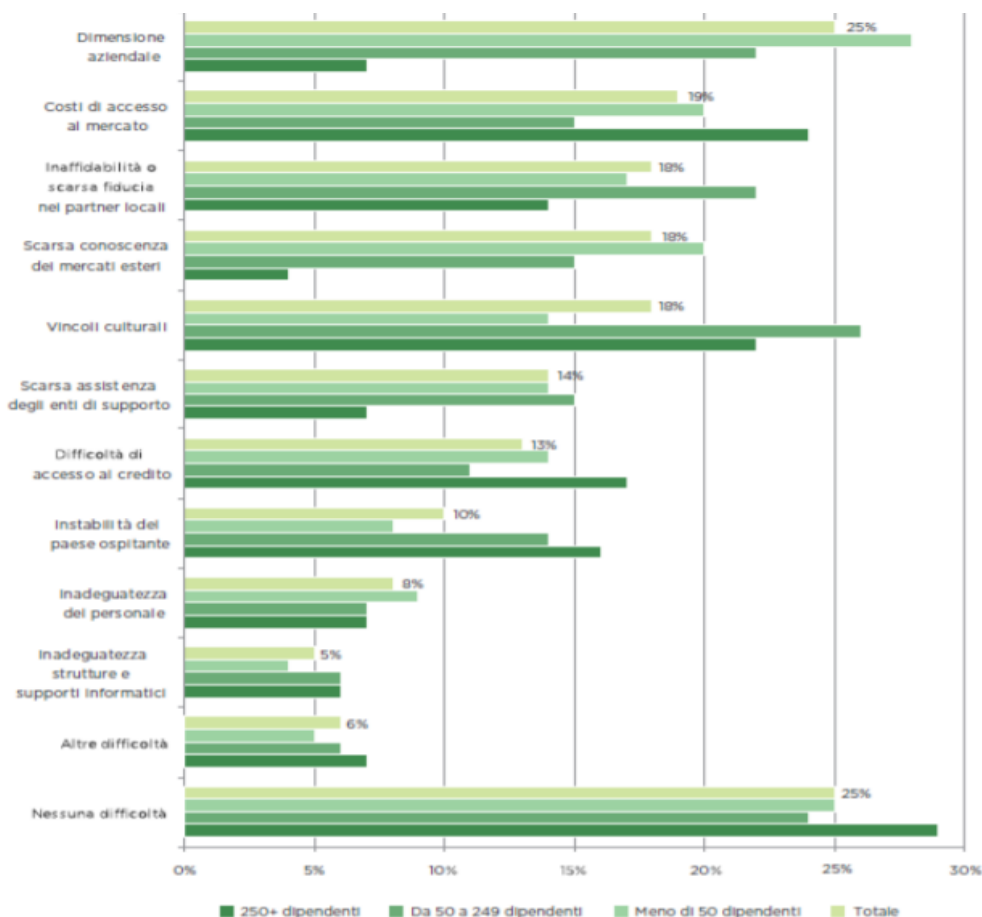
Inoltre, la compiuta omogeneità della domanda e quindi delle pratiche di consumo ha consentito ai vari operatori economici di usufruire di sbocchi più favorevoli per i diversi mercati.

I fattori che hanno un maggiore impatto nell'incentivare le imprese ad internazionalizzare sono rappresentati da quelle di carattere interno, rispetto a quelle di carattere esterno, mentre quest'ultime in confronto vengono considerate come cause di consolidamento delle prime.

In conclusione, tenendo sempre bene a mente l'importanza del comportamento positivo assunto dall'imprenditore nei confronti di tali fattori, questa insieme alle sue abilità di impresa e le favorevoli condizioni ambientali, possono costituire una possibile chiave di successo dell'internazionalizzazione dell'impresa. Infatti, la decisione da parte di un'impresa di avviare un processo di internazionalizzazione sicuramente rappresenta un'occasione per la stessa di migliorare e di crescere. Tuttavia, l'internazionalizzazione, ampliando il campo in cui l'impresa dovrà operare, comporta l'automatica insorgenza di difficoltà e i rischi che la stessa può riscontare. Occorre osservare come le prime complicazioni possono riguardare gli elevati costi iniziali da affrontare, e dunque i mancati ritorni in termini di profitto, elementi che, inoltre, possono costituire ostacoli determinanti specie per le imprese di piccola dimensione.

A tal proposito, in un'indagine condotta nel 2013 da Confindustria Lombardia circa gli ostacoli al processo di internazionalizzazione delle imprese lombarde, è emerso che per il 25% delle imprese intervistate il fattore dimensionale rappresenta il principale ostacolo dell'internazionalizzazione. Di seguito i risultati della ricerca:

Figura 1.2: Principali ostacoli incontrati nell'approccio con i mercati esteri



Fonte: Confindustria Lombardia, L'internazionalizzazione delle imprese lombarde, Milano 2013

A tale tipologia di ostacoli, se ne aggiungono altri quali ad esempio la presenza di barriere allo scambio, che a loro volta si dividono in barriere all'entrata e all'uscita.

Le prime limitano o vietano l'esportazione dei prodotti in quel determinato Paese che le ha applicate, mentre le seconde limitano o vietano l'importazione dei prodotti; quest'ultime a loro volta, si dividono in:

- barriere palesi, nelle quali vi si ricomprendono i dazi e i prezzi massimi da applicare: queste disponendo una tariffa, realizzano immediatamente una situazione di svantaggio nei confronti dell'impresa;
- barriere occulte, nelle quali vi si ricomprendono le norme o procedure relative all'utilizzo delle merci: queste invece, anche se di difficile classificazione, impongono comunque il pagamento di un costo per l'accesso.

Altri ostacoli possono riguardare le differenze tra i vari Paesi, in termini di condizioni ambientali, di situazioni di carattere politico, peculiarità inerenti i vari sistemi economici che li contraddistinguono.

In particolare, le differenze di carattere geografico e climatico, possono influenzare l'attività di un'impresa straniera, in quanto le esigenze dei consumatori risulteranno diverse e quindi imporranno delle modifiche da apportare al prodotto finale.

La tipologia di governo e la situazione politica del Paese di destinazione, inoltre, possono influire qualora ovviamente dal punto di vista normativo siano previste procedure e dispositivi normativi che obbligano l'impresa ad intraprendere un certo tipo di percorso, rispettandone diversi e inediti vincoli.

In ordine ai caratteri inerenti i diversi sistemi economici, il grado di sviluppo del Paese di destinazione condiziona fortemente la qualità della vita dei consumatori e quindi anche le dinamiche dei consumi. Pertanto, l'impresa che vi intende subentrare dovrà tener conto di queste considerazioni, in quanto qualora decida di intraprendere il percorso teso all'espansione estera, dovrà totalmente dedicarsi nell'ambito della cd. «gestione della diversità», la quale può assumere diverse connotazioni.⁷

Cruciale è senz'altro la diversità culturale: la cultura di una determinata realtà incide fortemente sulla buona riuscita dell'accesso ad un mercato diverso da quello domestico, nonché sulle sue modalità di penetrazione.

Quanto in particolare alle imprese di dimensioni ridotte, oltre alle ragioni appena esposte, ve ne sono altre che le riguardano fortemente in virtù della scarsità di alcune risorse.⁸

L'ingresso in un diverso mercato per una PMI, rispetto alle imprese di maggiori dimensioni, rappresenta un rischio maggiore e ciò in relazione ad una serie di condizioni:

- difficoltà nel gestire le relazioni e organizzare le attività nel nuovo mercato, in quanto i responsabili della conduzione dell'impresa sono senz'altro figure competenti dal punto di vista tecnico-produttivo, ma possono rivelarsi nel panorama estero allo stesso tempo soggetti non dotati di un'adeguata conoscenza circa la gestione di tutte le attività d'impresa, oppure semplicemente un'insufficiente cultura dell'internazionalizzazione;
- difficoltà nel reperire informazioni per individuare i mercati e/o analizzarli;

⁷ GALDINI, D. (2009). *L'Internazionalizzazione di impresa, processi metodi e strategie*, Giappichelli.

⁸ ROOT, F.R. (1998). *Entry Strategies for international Markets*, Lexington Books.

- non sufficiente preparazione dell'imprenditore nel fronteggiare le diversità con cui dovrà interagire, come ad esempio la scarsa o mancata conoscenza della lingua o delle tradizioni culturali del Paese di destinazione;
- difficoltà nel ricercare ed individuare il personale adeguato a ricoprire certi incarichi nell'ambito di tale processo: dal momento che questo percorso comporta un notevole dispiego di tempo e di risorse umane, dunque il loro intenso coinvolgimento pone il titolare dell'impresa di fronte alla scelta costretta tra business attuale e potenziale.

Dunque, il percorso di internazionalizzazione di un'impresa, comporta necessariamente un costante impegno sia dal punto di vista finanziario, sia dal punto di vista organizzativo e gestionale. È evidente come, le imprese, per evitare che si compiano scelte rischiose, oltre a dotarsi di imprenditori improntati adeguatamente ad una visione manageriale, si muniscano di un piano strategico adeguato.

Ciò costringe l'azienda a sostenere e a sopportare ingenti costi iniziali per ottenere quelle informazioni, che sono strumentali per decidere quali azioni adottare, nonché quali sono le tempistiche del processo in sé.

Infine, l'internazionalizzazione prevede l'impiego di consistenti risorse finanziarie, soprattutto all'inizio in termini di investimenti.

I tempi di rientro di questi sono lunghi, pertanto non potendo ricorrere a forme di auto finanziamento, l'impresa è obbligata a ricorrere ad un partner estero.

Tale tipo di ostacolo viene considerato come una delle maggiori difficoltà nella quale può trovarsi un'impresa di dimensioni modeste.

Quanto ai rischi invece, si tratta di quelle situazioni non previste di varia natura - commerciale, politica ed economica -, che possono limitare e ostacolare il perseguimento dell'obiettivo prefissato.

I rischi che generalmente può correre un'impresa dipendono dall'andamento della domanda del mercato di destinazione, dalle risorse che possiede, dai fattori socio-culturali del Paese in cui si è inserita, nonché a quelle condizioni di instabilità ed incertezza incluse nella scelta di espandersi in un contesto internazionale.

Possiamo distinguere a tal proposito, varie tipologie di rischi, ossia i rischi legati alla globalizzazione, i quali annoverano:

- rischio economico, nasce nel momento in cui l'impresa «ha un primo approccio» con il nuovo ambiente in cui ha deciso di operare, ed è suscettibile di continui cambiamenti in relazione alle diverse caratteristiche del mercato del Paese di destinazione.

Tra i maggiori fattori che creano instabilità vi è l'andamento della domanda e nell'ambito di quei Paesi dotati di alti tassi di crescita, l'impresa in questione deve essere in grado di adattarsi agli inaspettati cambiamenti;

- rischio politico, si riferisce in particolare ai Paesi in via di sviluppo e ai loro contesti sociali caratterizzati il più delle volte, da contrasti di carattere politico e di instabilità di carattere economico;
- rischio operativo, si verifica quando il prodotto o il servizio non risponde alle prescrizioni normative o alle caratteristiche richieste in relazione alle peculiari esigenze del Paese di destinazione;

- i rischi del commercio internazionale: ossia i rischi inerenti alle varie fasi della transazione. Questa tipologia a sua volta può essere suddivisa in ulteriori sottocategorie, ossia i rischi:
 - riguardanti la stipulazione del contratto: situazione classica nell'ambito di tale fase, ossia qualora uno dei contraenti dell'accordo venga meno alle obbligazioni ivi contenute e apposte;
 - riguardanti il trasferimento, eventi dovuti all'azione di terzi o di fattori naturali, che agendo nella fase del trasferimento del prodotto, lo danneggiano;
 - riguardanti il regolamento finanziario, si verifica qualora sorgano imprevisti che impediscono il pagamento, sia dalla parte del creditore che del debitore.
- i rischi che possono verificarsi nel momento delle transazioni commerciali sono a loro volta distinti in commerciali e speciali, a seconda della circostanza se sono dovuti all'inefficienza del debitore di adempiere alla propria obbligazione o al compiersi di eventi di forza maggiore, di carattere politico o catastrofico. Queste tipologie possono a loro volta, assumere la forma di rischio di credito, la cui valutazione nei confronti delle controparti estere risulta meno agevole rispetto a quella effettuata nei confronti delle controparti nazionali o europee.

Le difficoltà che possono sorgere riguardano non solo la circostanza in base alla quale possano le variabili o fattori di rischio presenti sul nostro territorio siano presenti anche in quello estero, a ciò si aggiunge anche la difficoltà di ricevere informazioni adeguate, soprattutto in riferimento alle PMI.

Questa tipologia di rischio, pertanto, per poter essere superata con successo, ne deve essere individuata in primis la sua natura, cioè se si tratta di un rischio puramente commerciale o anche di carattere politico, ed inoltre prevede che vengano utilizzate misure adeguate per le diverse situazioni che si possono prospettare.

- il rischio di cambio, che può verificarsi quando la transazione commerciale avviene sulla base di una moneta diversa rispetto a quella di credito: può accadere dunque, che la moneta precedentemente scelta, al momento della riscossione subisca pesanti svalutazioni.
Si realizza pertanto, una situazione aleatoria sia per il creditore che per il debitore, che per l'una o l'altra parte può rappresentare una ghiotta opportunità di indebito guadagno;
- il rischio sociale, si verifica quando vengano proposti per il mercato prodotti difettosi, che provocano danni ai consumatori o all'ambiente

Con un quadro completo sulle spinte e sugli ostacoli che affrontano le imprese prima di procedere ad un'espansione estera, nei prossimi paragrafi l'attenzione verrà soffermata sull'internazionalizzazione delle PMI. Partendo da una prima definizione di carattere giuridico, verranno trattati i criteri di scelta del mercato in cui la PMI intende operare fino ad arrivare alla moltitudine di modalità di entrata che ha a disposizione.

1.3 Internazionalizzazione per le PMI

Per le cd. PMI, la crisi economica del 2008, se da un lato ha rappresentato indubbiamente un momento di difficoltà, dall'altro lato ha costituito un'occasione di rinnovamento senza eguali.

Di fronte ad una situazione caratterizzata da un tasso di crescita del mercato interno basso, per questa tipologia di imprese, infatti, è risultato inevitabile guardare altrove, al di là dei propri confini, non solo per sopravvivere, ma anche per progredire economicamente.

Ecco spiegato il motivo per il quale le PMI, soprattutto quelle italiane, nel periodo della crisi economica hanno cercato di fare ricorso al processo di internazionalizzazione.

Prima di trattare di questo argomento, è opportuno operare, per questioni di mera chiarezza, delle brevi precisazioni, in ordine alla natura giuridica delle PMI.

PMI, acronimo di «piccole-medie imprese» e una loro definizione è possibile individuarla nella Raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea del 6 maggio 2003, propriamente a loro dedicata.

Secondo tale norma, infatti, per impresa si deve intendere *«ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. Sono considerate tali anche le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività economica»*.⁹

Dopodiché, tale Raccomandazione prosegue mediante opportuni distinguere tra:

- **Micro-impresa**, ossia quella:
 - composta da meno di 10 dipendenti;
 - dotata di un fatturato annuo o un bilancio totale annuo non superiore a 2 milioni di euro.
- **Piccola impresa**, ossia quella:
 - composta da meno di 50 dipendenti;
 - dotata di un fatturato annuo o un bilancio totale annuo non superiore a 10 milioni di euro.
- **Media impresa**, ossia quella
composta da meno di 250 dipendenti;
dotata di un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un bilancio totale annuo non superiore a 43 milioni di euro.

È abbastanza approssimativo individuare una «piccola impresa» semplicemente facendo riferimento ad un criterio esclusivamente numerico, sia che questo si riferisca all'aspetto economico – ad esempio, il fatturato – sia che si riferisca all'aspetto patrimoniale, tecnico ed organizzativo dell'impresa.

Pertanto, è possibile individuare in maniera più puntuale una piccola impresa considerando i caratteri che attengono alle qualità della stessa, contestualmente ai suoi canoni quantitativi.

⁹ COMMISSIONE EUROPEA (2003). *Raccomandazione della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.*

A tal proposito, possiamo segnalare l'osservazione proposta dal CNEL, in base alla quale in tale fattispecie è necessario verificare due importanti categorie di parametri, ossia:

- *istituzionali*, che si riferiscono ad aspetti inerenti la proprietà, i rapporti tra famiglia e impresa stessa, la struttura organizzativa, le questioni tecniche e finanziarie;
- *ambientali*, che invece riguardano precipuamente i rapporti che l'impresa in sé pone in essere con terzi, nell'esplicazione della propria attività.

Andando ad esaminare più nel dettaglio ciò che riguarda l'assetto imprenditoriale, nell'ambito di tali tipologie di impresa la loro peculiarità consiste in un'importante integrazione tra chi detiene il potere decisionale e chi risulta essere il titolare dell'impresa, anzi il più delle volte tra queste due figure avviene una vera e propria fusione.

Inevitabilmente, ciò che si viene a creare è la figura dell'imprenditore-proprietario, nelle cui mani si concentrano la maggior parte dei poteri e delle funzioni, a fronte anche del ridotto numero di dipendenti presenti nell'azienda, i quali a loro volta corrispondono per lo più a suoi familiari.

L'organizzazione di tipo familiare, infatti, risulta in un qualche modo «tipica» nelle PMI.

Quanto invece all'organizzazione in sé della piccola impresa, questa non è articolata sulla base di una struttura particolarmente complessa, dal momento che si assiste ad una decisa diminuzione della verticalizzazione.

Tutto ciò le conferisce una certa flessibilità, sia di carattere strategico sia di carattere operativo.

In questo modo, infatti, l'impresa è capace di approfittare di tutte quelle occasioni transitorie, che si verificano nei vari rapporti che si instaurano sul mercato, ed inoltre il proprietario-imprenditore è in grado di instaurare relazioni dirette ed informali con i propri dipendenti.

Per quanto riguarda infine la questione attinente al mercato, sebbene le PMI abbiano a disposizione aree limitate e circoscritte dello stesso, possono comunque ricoprire un ruolo importante in tali ambiti: ciò può derivare dall'assunzione di atteggiamenti di apertura nei confronti dei nuovi clienti e delle loro nuove esigenze, e ciò ben si concilia con l'organizzazione flessibile di cui tali PMI sono dotate.

Tale prontezza nel cercare di rispondere a tali inedite esigenze, può tradursi a sua volta, tuttavia, nell'assenza di vigilanza e controlli all'interno del mercato: ciò può essere causato dalla mancanza di un'apposita strategia di pianificazione, determinata a sua volta da una non conoscenza di utili strumenti di analisi e di decisioni.

Le loro ristrette risorse finanziarie, infine, rispetto a quelle che le grandi imprese posseggono, vincolano le PMI nei loro investimenti.

L'apporto di tali precisazioni ci permette di avere un quadro generale più chiaro del fenomeno delle PMI, soprattutto di quelle di origine italiana. Va da sé che, non sia comunque possibile inquadrare ogni peculiare realtà imprenditoriale in tali «rigidi» schemi, dal momento ciascuna di possiede propri e personali punti di forza e punti di debolezza.

Ritornando al nostro argomento principale, per lungo tempo è persistita una certa incredulità rispetto alla possibilità per le PMI di poter intraprendere un percorso di internazionalizzazione poiché le dimensioni ridotte, la scarsità dal punto di vista manageriale, la presenza di una compagine familiare, sarebbero tutti fattori che inibirebbero possibili chances di crescita economica di tale tipologia di impresa nei mercati internazionali.

L'esperienza ha dimostrato tuttavia, come nella realtà tali PMI essendo dotate di peculiari caratteristiche, queste risultano particolarmente flessibili e dunque capaci di adattarsi e adeguarsi alle inedite condizioni del nuovo mercato. Infatti, è opinione comune che il successo delle PMI «*si fonda su business model che conciliano la flessibilità strategica della piccola dimensione con la ricerca delle eccellenze tecnologiche, proprie delle grandi imprese.*»¹⁰ conservando diversi aspetti di successo tipici dell'impresa familiari: creatività, flessibilità organizzativa e gestionale, competenze e abilità relazionali e la capacità di sfruttare il loro posizionamento anche in nicchie di mercato.

Come si è avuto modo di evidenziare nei paragrafi precedenti, quella dell'internazionalizzazione è sicuramente una sfida difficile, che prevede passaggi critici e che implicano una forte dedizione per il successo della riuscita; ma le PMI hanno anche allo stesso tempo dimostrato come siano attualmente in grado di inserirsi e svilupparsi in più e diversi mercati, facendo leva proprio sulle loro peculiarità.

Per quanto riguarda poi in particolare le piccole imprese italiane, queste hanno infatti compreso ormai da parecchio tempo quali grosse opportunità il mercato estero può loro offrire, decidendo dunque di aprirsi a queste nuove e rischiose esperienze.

Alcune di loro, infatti, nonostante nel mercato interno non vivano un periodo particolarmente florido, all'estero sono riuscite a farsi conoscere, realizzando performance economiche molto soddisfacenti.

Un requisito che senz'altro può essere considerato come un fattore di successo per l'azienda, è la promozione per il nuovo mercato di prodotti di qualità, unici o comunque differenziati, atti a distinguersi rispetto ad altri proposti dalla concorrenza: ebbene, il *Made in Italy* certamente risulta esser dotato di un certo grado di differenziazione, che gli consente di godere di un certo prestigio e di una notevole fama, tale da garantire quindi occasioni di ripresa economica proprio per quelle PMI che lo rappresentano.

Le PMI che hanno ottenuto un effettivo successo, sono coloro che:

- hanno saputo forgiare i propri modelli di business, per conformarsi adeguatamente al tipo di mercato in cui avevano deciso di inserirsi, e dimostrarsi quindi efficienti in termini di competitività ed innovazione;
- hanno utilizzato prevalentemente lo strumento del *marketing*, realizzando attività improntate ad un fine specifico, ai fini della promozione dei propri prodotti;
- sono dotate di quel vantaggio competitivo in riferimento al loro prodotto, tale da essere «unico» e quindi in grado di stimolare l'interesse nei propri confronti, o hanno apportato quelle migliorie tali da adeguarlo al tipo di mercato in cui è stato immesso, decidendo di utilizzare un approccio orientato alle nicchie di mercato.

Di contro, non possono essere considerate di successo quelle PMI ancora legate a quella concezione, ormai anacronistica, secondo la quale il prodotto può vendersi basandosi esclusivamente sulla garanzia della provenienza italiana, indice di qualità, originalità e creatività: queste considerazioni sono sicuramente

¹⁰ CAROLI, M.G. (2012). *Gestione delle imprese internazionali* (seconda edizione), Milano: McGraw-Hill.

importanti, ma attualmente da sole non bastano in ambienti fortemente competitivi come quelli internazionali.¹¹

Per essere vincenti, è necessario che le piccole-medie imprese che intendono allargare il proprio bacino di riferimento, spostandosi oltre i confini nazionali, prendano ad esempio quelle loro «colleghe» che hanno avuto un effettivo successo in ambito internazionale.

Sulla base di un tale raffronto, infatti, è opportuno fare delle valutazioni: la prima riguarda il nesso tra internazionalizzazione e *performance*.

È convinzione generale quella secondo la quale se una piccola impresa è abbastanza solida in Italia, ha automaticamente più possibilità di avere successo nei mercati esteri; questo proprio perché, avendo avuto modo di realizzare una base abbastanza forte nel territorio d'origine, attraverso l'accumulo sempre più massiccio di profitti, sono riuscite poi ad ottenere riscontri positivi anche dal punto di vista internazionale, incrementando la loro solidità e la loro competitività, a dispetto di quelle imprese che invece hanno deciso di rimanere «all'interno delle proprie mura domestiche».

Avere già una base pregressa ben piantata e stabile consente un'internazionalizzazione sicuramente più facilitata: pertanto, se una piccola impresa decide di voler estendersi all'estero, conviene che si rafforzi strategicamente all'interno del proprio mercato a meno che non abbia già internamente quelle competenze che le permetterebbero di essere competitiva sin da subito a livello internazionale.

Un'altra valutazione da fare riguarda la massimizzazione del profitto nel medio-lungo periodo.

Com'è stato già in un qualche modo affermato, è necessario prendere atto del fatto che gli effetti di tutte le decisioni prese non saranno immediati, ma bisognerà ragionare in un'ottica di lungo periodo, il che comporta anche il dover sopportare ritorni non tempestivi.

In tal senso, può essere funzionale confrontarsi con quelle realtà piccolo-imprenditoriali che risultano già ad un livello più alto dal punto di vista dell'internazionalizzazione, anche qualora non siano imprese connazionali o vicine: sono considerate comunque dei modelli di riferimento, in quanto hanno saputo dimostrare di essere in grado di risolvere in maniera del tutto innovativa problemi inediti, o anche perché hanno introdotto beni e servizi particolari e nuovi, oppure hanno adottato modalità di pensiero molto creative circa il modo di fare impresa.

Confrontarsi con loro, garantisce alle nuove piccole imprese che intendono aprirsi a nuovi mercati, di incrementare le proprie opportunità e le proprie conoscenze, aumentando le chances di crescita economica.

Ulteriore valutazione da operare in termini di effettivo successo, riguarda l'applicazione di migliorie al prodotto o al servizio, in modo da «specializzare» il prodotto, piuttosto che cambiare totalmente la propria strategia originaria.

Risulta quindi più vincente apportare una maggiore dose di creatività ad un'attività già esistente, attraverso ad esempio la ripresa di alcuni aspetti precedentemente persi, come l'efficienza e l'efficacia.

È fondamentale, inoltre, per poter introdursi in nuovi mercati, la capacità di fare innovazione, in particolare in contesti e settori fortemente tradizionali. A tal proposito in uno studio di Golovko e Valentini, nel quale

¹¹ VASCELLARO, D. (2019). *Le PMI alla sfida dell'internazionalizzazione*, IlGiornaleDellePMI.it.

analizzano la relazione tra innovazione ed export, è stato dimostrato che le imprese esportatrici che svolgono contemporaneamente attività legate all'innovazione riescono ad aumentare il volume delle vendite offrendo prodotti, talvolta anche a prezzi più elevati, di qualità superiore.¹²

È proprio qui che una PMI si dimostra forte nel mercato internazionale, in quanto risulta capace di intuire occasioni importanti, anche e soprattutto in aree già abbondantemente sviscerate. Infatti, dati gli scenari attuali caratterizzati da cicli di vita del prodotto molto brevi e omologazione dei mercati l'innovazione continua è diventata essenziale per ottenere rimanere competitivi.

Dunque, maggior successo è riscontrato da chi cambia e soprattutto da chi innova, chi è in grado di carpire nuove e inedite opportunità anche in situazioni che sembrano ormai già ferme e passate, di certo non vince chi si adagia.

È importante, infine, che anche nel proprio piccolo si offrano prodotti di qualità, soprattutto se si fa riferimento alla produzione dei beni di massa, nonché garantire servizi, invece che cercare di incrementare spasmodicamente i propri profitti e parallelamente ridurre al minimo i relativi costi.

¹² GOLOVKO, E., & VALENTINI, G. (2011). *Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth*. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.

1.3.1 Le Family Firm

Le family firm sono il tipo più comune di organizzazione aziendale nel mondo generando oltre il 70% del PIL mondiale annuo¹³. Questo tipo di organizzazione è tipica soprattutto nell'esperienza italiana piuttosto che in altre realtà imprenditoriali di piccole dimensioni di altri Paesi: questo tipo di strutturazione produce indubbiamente dei vantaggi, come ad esempio la diffusione e il consolidamento di un'unica e sola idea di impresa, atta a superare tutte quelle differenze di pensiero e i contrasti interni che possono sorgere; tutto ciò a sua volta, garantisce all'azienda una certa flessibilità e quindi una sua maggiore predisposizione a fornire risposte, rispetto agli stimoli provenienti dall'esterno. Un ulteriore vantaggio è dovuto al fatto che quasi inevitabilmente «the income of family members in family managed firms jointly depends on firm success. This can impart greater cohesion within the management team.»¹⁴

Allo stesso tempo però, l'adozione di tale tipologia di impresa in termini di benefici, può dimostrarsi in un qualche modo fallimentare, soprattutto se non improntata ad una compiuta visione manageriale, da qui il tema che verrà affrontato nei successivi capitoli, riguardante la resistenza delle imprese familiari a lasciare parte della governance ad un management esterno che se da un lato si traduce in un maggior dispendio di risorse, dall'altro può portare una crescita proficua dell'azienda e della sua reputazione.

1.4 Teorie e classificazioni del processo di internazionalizzazione

Le PMI per potersi, dunque, immettere in tali nuove realtà di mercato, hanno a disposizione diverse tipologie di internazionalizzazione.

Trattasi, tuttavia, di categorie che non corrispondono a settori statici e predefiniti, in quanto ogni percorso intrapreso da ciascuna impresa può sfuggire ai confini definiti da tale catalogazione.

In ogni caso, questa prospettazione può essere comunque utile per comprendere le dinamiche sottese all'internazionalizzazione delle PMI.

In particolare, vengono individuate tre differenti classificazioni, ossia:

- **internazionalizzazione progettata:** nell'ambito di tale fattispecie secondo Caroli (2012) «*tutti i casi in cui l'espansione estera interviene a un certo momento della vita dell'impresa per effetto di una scelta deliberata posta in essere dall'imprenditore*».

Parliamo dunque di quelle tipiche situazioni in cui tradizionalmente ad un certo punto, le PMI si trovano ad affrontare, ossia che dopo un certo tempo queste decidano di internazionalizzare la propria attività, in maniera graduale.

Tale tipologia di internazionalizzazione si riferisce ai cd. **modelli di crescita a stadi**, che rappresentano l'internazionalizzazione come un percorso lineare, che consta di una serie concatenata di fasi a carattere incrementale.

¹³ CARUSO, A., & PALMUCCI, F. (2008). *Scelte di finanziamento della crescita: un'indagine sulle PMI Italiane*. Banca Impresa Società, 27(3), 453-476.

¹⁴ HENNART, J. F., MAJOCCHI, A., & FORLANI, E. (2019). *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*. Journal of International Business Studies, 50(5), 758-782.

Tale fattispecie a sua volta è caratterizzata da un approccio di tipo comportamentale o processuale, il quale pone l'attenzione circa tutte le decisioni che vengono prese nell'ambito dell'internazionalizzazione, considerandole come fasi di un processo cumulativo.

In tale situazione, dunque, assumono rilievo le variabili dell'apprendimento e della conoscenza, le quali assolvono il compito di mettere in connessione le diverse fasi del processo. Il primo studioso dei fattori comportamentali Carlson, infatti, ha sostenuto come l'attitudine delle imprese di agire dal punto di vista internazionale è dovuta alla relazione inversa che lega conoscenza e percezione del rischio, tanto minore è la prima tanto maggiore sarà la seconda. Da qui, dunque, che l'adozione di un processo incrementale trova la sua ragion d'essere.

L'impostazione di Carlson è stata determinante per ciò che riguarda lo sviluppo della teoria dell'internazionalizzazione formulata da Johansson e Wiedersheim-Paul (1975) e da Johansson e Vahlne nel 1977 nella scuola di Uppsala. Tale teoria, infatti, mostra tale processo contraddistinto da una serie di fasi graduali a carattere incrementale, all'interno del quale il coinvolgimento dell'impresa dal punto di vista internazionale «viene alimentato dal processo di apprendimento che deriva dall'esposizione ai mercati esteri»¹⁵.

Le ipotesi alla base della teoria sono:

- Accesso limitato alle risorse e l'avversità al rischio da parte dei manager
- Le differenze tra i vari mercati quali: la cultura, la lingua, l'istruzione, i sistemi politici, lo sviluppo industriale¹⁶

Questi fattori ostacolano i flussi di informazioni tra azienda e mercato, creando la cd. *psychic-distance* ovvero la distanza tra il mercato interno e il mercato che risulta dalla comprensione e percezione delle differenze politiche, legali, commerciali, sociali ed economiche che esistono fra i vari Paesi.¹⁷

Correlato al concetto di *psychic-distance* è quello della *establishment-chain*. La *psychic-distance* è connessa alla conoscenza dei mercati esteri da parte delle imprese ed influenza la selezione dei Paesi nei quali entrare, preferendo inizialmente quei mercati con una minore distanza psichica e progressivamente puntare ad altri in cui vi è una distanza maggiore. La seconda invece, consiste in quattro diverse fasi graduali che l'azienda percorre nel corso del suo percorso di internazionalizzazione, ovvero:

- Nessuna esportazione
- Esportazione con agenti indipendenti
- Costituzione di una filiale di vendita estera

¹⁵ RUZZIER M., HISRICH R.D., ANTONIC B. (2006). *SME internationalization research: Past, present, and future*. Journal of Small Business and Enterprise Development, pp. 476-497.

¹⁶ ARENIUS, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

¹⁷ JOHANSON, J., & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of management studies, 12(3), 305-322.

- Creazione di un impianto di produzione.

Come possiamo vedere dalla figura 3 (fig. 1.3), inizialmente l'azienda svolge la propria attività *principalmente* nel mercato domestico non dimostrando alcun interesse ad agire al di fuori dei propri confini e ciò per tutta una serie di motivi: alcune non ne hanno la possibilità, date le loro disponibilità; alcune da un tale tipo di scelta, non otterrebbero effettivi benefici; altre ancora non sono orientate a sperimentare un nuovo mercato; altre non sono consapevoli delle effettive opportunità che potrebbero ottenere. Successivamente, quando l'azienda incomincia ad incuriosirsi e a manifestare un certo interesse nei confronti della possibilità di estendere la propria attività -iniziando quindi il suo processo di internazionalizzazione- sceglierà di quei mercati con una distanza psichica ridotta e utilizzando quelle modalità di ingresso meno rischiose e che richiedono un dispendio limitato di risorse e/o competenze, come ad esempio l'export. In generale, l'entrata nel nuovo mercato può essere influenzata da fattori quali la necessità di uno sblocco dalla situazione di stallo in cui vive all'interno del proprio mercato d'origine. Le imprese, nell'ambito di tale fase -ancora ad un livello acerbo- preferiscono agire dal punto di vista internazionale in maniera indiretta, avvalendosi di intermediari, oppure inserendosi in contesti culturalmente vicini.

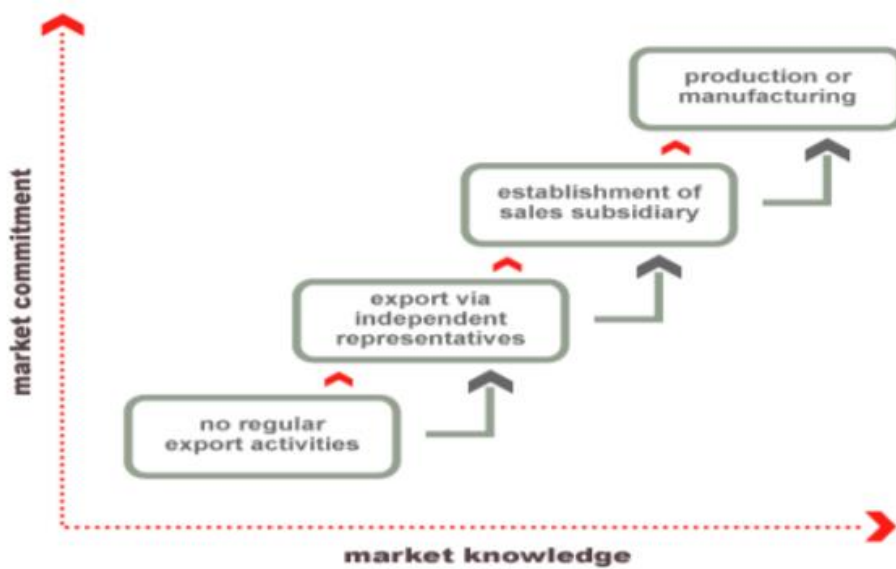
Se la fase precedente comporta un successo, allora si approderà a quella successiva la quale si può esplicitare in vari modi, ad esempio attraverso la costituzione di filiali addette alla vendita estera o in alternativa, a seconda della tipologia di prodotto, si può ricorrere a diverse modalità di entrata (spiegate nei paragrafi successivi) quali le alleanze strategiche.

Infine l'ultima fase, quella a cui si ricorre agli stadi più maturi del processo di internazionalizzazione, è quella della costituzione di impianti di produzione direttamente nel mercato estero e controllati al 100% dall'azienda. Nel lungo periodo, infatti, l'approdo a tale fase determina una scelta per ciò che riguarda la destinazione dei propri prodotti tra il mercato domestico e quello inedito estero, dalla quale scelta dipenderà il vantaggio competitivo, come anche la capacità di superare i diversi ostacoli che si possono incontrare dal punto di vista internazionale. Il prosperare e il sopravvivere dell'impresa nei mercati esteri dipendono dalle capacità acquisite, nonché dagli effettivi risvolti delle sue azioni in tali contesti.

Secondo quanto detto da Arenius «*nel corso del tempo, man mano che si acquista esperienza in un determinato mercato, la distanza psichica percepita, diminuisce e l'impresa impegna più risorse in quello stesso mercato*»¹⁸.

¹⁸ ARENIUS, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Figura 1.3: Modello di Uppsala

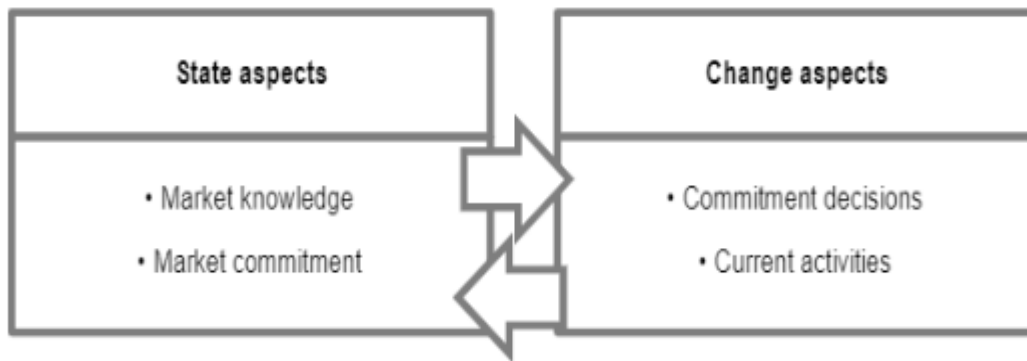


Adattata da modello di Johanson e Wiedersheim- Paul, 1975

Alla luce di quanto detto, secondo Johanson e Vahlne (1977), gli aspetti da considerare nel momento in cui un'azienda opera all'estero sono distinti in: *State aspects* e *Change aspect* (fig. 1.4). I primi si riferiscono alle risorse impiegate nel mercato estero quali: la conoscenza del mercato e il *commitment*. La conoscenza del mercato, a sua volta, si distingue in oggettiva e soggettiva a seconda che faccia riferimento a quel tipo di conoscenza che può essere trasferita da un mercato all'altro oppure a quella più intrinseca dell'esperienza personale. Mentre l'impegno è determinato sia dalla consistenza delle risorse che vengono impiegate sia dal grado di coinvolgimento dell'azienda stessa nelle relazioni con gli operatori esteri.

Per quanto riguarda invece i *change aspects* questi sono influenzati dai primi, infatti solamente dopo che l'azienda avrà una conoscenza del mercato, sarà in grado di pianificare quante risorse impiegare nel mercato in questione e di procedere con le attività necessarie a completare il ciclo della figura 4.

Figura 1.4: Elementi del modello Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977

È facile constatare che questo modello di internazionalizzazione, alla luce dei cambiamenti che hanno interessato la società globale in termini soprattutto di globalizzazione, nel tempo è risultato poco adatto e alquanto obsoleto, in particolare se ci riferiamo all'aumentata capacità dei mercati di integrarsi a vicenda e delle innovazioni apportate con l'introduzione di Internet.

Nonostante quindi, questa tipologia costituisca ancora un modello fortemente seguito da molte PMI, trattandosi come già detto di un processo graduale «di acquisizione, integrazione e uso della conoscenza con impegno sui mercati esteri e conseguente attuazione delle operazioni crescente»¹⁹ nel corso del tempo sono stati comunque introdotti innovativi ed alternativi prototipi, i quali avendo consentito il superamento dell'aspetto lineare -elemento tipico dell'internazionalizzazione progettata- provano a valorizzare ancora di più tale fenomeno, dando particolare risalto ad aspetti quali la dinamicità, la complessità e l'interattività.

- **Internazionalizzazione trainata**, in questo caso parliamo di una tipologia di internazionalizzazione che produce effetti in maniera più veloce, ma allo stesso tempo in maniera tardiva.

Questo perché le PMI che ricorrono a tale modello, sono coloro che decidono di intraprendere un tale tipo di percorso a seguito del verificarsi di eventi alquanto critici, che dunque spingono se non addirittura obbligano la piccola impresa ad espandersi altrove.

Secondo la definizione fornitaci da Caroli (2012) «l'avvio dell'espansione estera è conseguenza di forze che per la loro consistenza rispetto al business della PI - piccola impresa - la orientano fortemente o addirittura la costringono a cercare (rapidamente) un posizionamento a livello appunto internazionale».

Pertanto, l'intensità di tali eventi, è tale da influenzare l'azienda in questione a cambiare l'ambiente in cui fino a quel momento aveva operato, parallelamente al drastico mutamento delle concezioni dell'imprenditore, che fino a quel momento non aveva mai pensato di espandere la propria attività al di là dei confini nazionali.

¹⁹ JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of international business studies, 8(1), 23-32.

Tale tipologia di internazionalizzazione viene definita anche *Born-again global*, alludendo ad «aziende che si sono affermate sui mercati nazionali, apparentemente senza grandi motivazioni per l'internazionalizzazione, ma che hanno improvvisamente abbracciato una rapida e mirata internazionalizzazione»²⁰. Una sorta di rinascita della PMI che in relazione al verificarsi di certi accadimenti, decide di cambiare a favore di un nuovo e sconosciuto mercato.

Questo tipo di percorso, inoltre, comporta sicuramente un'internazionalizzazione della piccola impresa più rapida ed intensa, ma dispiega tali effetti con un certo ritardo, dal momento che si tratta di aziende che sono in vita già da qualche anno nell'ambito del proprio mercato locale e che fino al verificarsi di alcune situazioni rischiose, non avevano assolutamente intenzione di cambiare il loro panorama di riferimento.

Sono state individuate a tal proposito (Caroli 2012) tre tipi di situazioni critiche che possono innescare il ricorso delle PMI a tale tipologia di internazionalizzazione, ossia:

la modifica della figura del proprietario/imprenditore o della figura manageriale, in seguito ad esempio di un'alienazione a favore di altra impresa concorrente, nazionale e non, a causa di un suo possibile fallimento, oppure la medesima impresa sceglie di acquistare il controllo di un'altra già internazionalizzata. In entrambi i casi, si assiste inevitabilmente ad una trasformazione del ruolo dell'imprenditore, che diventa sicuramente più esperto e abile in ambito internazionale.

Inoltre, a seguito di tale scelta, l'azienda non viene più inquadrata solo dal punto di vista domestico, ma assume una sua posizione anche nel mercato internazionale.

Per quanto riguarda le imprese che operano come fornitori o subfornitori di grandi dimensioni, nell'ambito della filiera di produzione qualora le imprese commissionarie abbiano intrapreso un percorso di internazionalizzazione, è inevitabile che queste fungeranno da traino per le imprese fornitrici. Se quest'ultime, infatti, non decidono anch'esse di internazionalizzarsi, rischiano di perdere le commesse anche nell'ambito domestico.

Tuttavia, una scelta del genere può comunque produrre effetti deleteri per tali tipologie di impresa, soprattutto se decidono comunque di avviare un tale percorso, pur non possedendo le qualità e le capacità adatte per affrontarlo; i cambiamenti apportati con l'avvento di Internet a tecnologie estremamente importanti come l'informazione e la comunicazione, possono essere determinanti al fine di migliorare l'organizzazione aziendale e quindi garantire all'impresa un proprio posto nel mercato estero.

Tali innovazioni, inoltre, possono avere effetti anche e soprattutto nell'ambito dei rapporti economici con soggetti esterni, ovvero si consente di allargare il bacino di riferimento, ampliando la propria platea di consumatori e clienti.

Detto ciò, è opportuno concludere affermando come le imprese che ricorrono a tale tipologia siano realtà che partono nell'essere organizzate in comparti industriali tradizionali, e che in seguito al

²⁰ BELL J., MCNAUGHTON R., YOUNG S. (2001). *'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon*, Journal of International Management, 7(3), 173-189.

verificarsi di tali eventi pericolosi per la loro sopravvivenza, decidono di attuare un cambiamento radicale, e nel farlo devono imparare ad adeguarsi alle peculiarità e alle esigenze del nuovo mercato. Pertanto, sarà necessario che si aggiornino in tema di mercati, processi e prodotti in modo da accelerare il processo di internazionalizzazione.

- **Internazionalizzazione congenita**, a differenza della tipologia precedente, qui rientrano quelle PMI che dal principio riescono ad operare sul mercato estero: parliamo infatti delle cd. *Born global*.

L'introduzione della fattispecie dell'internazionalizzazione congenita ha origine intorno agli anni '80, proprio in relazione a quelle evidenze empiriche che avevano segnalato l'esistenza di forti criticità e perplessità circa la validità della cd. internazionalizzazione progettata (di cui tra l'altro, abbiamo avuto modo di disquisire poc' anzi).

Si era dimostrato, infatti, come molte di queste piccole imprese non necessariamente ed automaticamente intraprendevano la strada del cd. percorso lineare o lento, bensì alcune di queste già al momento della loro costituzione si proiettavano verso il mercato internazionale, seguendo dunque un percorso totalmente opposto rispetto a quello classico.

Tali imprese *born global* (*BG*) dunque, possono essere in generale caratterizzate da un intervallo di tempo assai breve tra nascita e primi impegni nel mercato estero, un ammontare della quota delle vendite effettuate all'estero, rispetto al fatturato totale.

Tuttavia, questa specificazione non risulta «definitiva», in quanto nella pratica molte PMI sfuggono dai confini individuati in tale definizione.

Come abbiamo già avuto modo di accennare, la principale caratteristica che distingue le *BG* è data dalla loro precocità nell'accettare la sfida dell'internazionalizzazione.

Sebbene molti si dimostrino scettici circa il successo di queste realtà data la loro brevità nell'inserirsi in un mercato estero, uno studio condotto su 144 PMI italiane (Zucchella 2009), appartenenti al settore manifatturiero, ha rilevato una crescita notevole circa il fenomeno dell'internazionalizzazione precoce. In particolare, l'indagine ha analizzato alcuni aspetti: il primo ha evidenziato come il numero delle imprese che dalla loro nascita risultino già proiettate nell'ottica dell'internazionalizzazione, sia in notevole aumento, soprattutto se guardiamo a quelle aziende nate dopo l'anno 2000, le quali infatti si costituiscono già *globali*. Il secondo ha dimostrato invece, come le imprese più giovani avendo registrato maggiori introiti dalle vendite estere, risultino particolarmente invogliate ad agire al di fuori dei confini dell'Unione Europea. Un altro studio invece, avente ad oggetto dati relativi le PMI italiane esportatrici (Zucchella et al., 2007), ha dimostrato come la circostanza di essere già nate *globali* sia legato in particolare all'adozione di un approccio orientato alle nicchie di mercato. A tal proposito, secondo Hennart (2014), il fatto che tali realtà imprenditoriali nascano già proiettate verso una visione improntata all'internazionalizzazione, rappresenta una vera e propria necessità per loro, in quanto

l'attitudine ad offrire beni e servizi ad alta specializzazione, rivolti ad una piccola cerchia di clienti sparsi nel mondo, rende inevitabile e doveroso percorrere la strada dell'internazionalizzazione.²¹

La precocità delle PMI di estendersi all'estero, inoltre, si configura come il frutto della combinazione di fattori interni ed esterni all'impresa, in grado di determinare a sua volta una certa propensione favorevole di tali realtà all'internazionalizzazione.

In particolare, i fattori che possono determinare un tale successo possono rinvenirsi, per quanto riguarda quelli esterni, nei mutamenti che hanno interessato il panorama globale, come appunto la globalizzazione, le innovazioni digitali, nei trasporti, ed ecc., per quanto riguarda invece quelli interni, ineriscono alle caratteristiche che rendono peculiare l'attività aziendale, alla figura imprenditoriale, il passaggio generazionale e al luogo in cui l'impresa opera.

Tali innovazioni tecnologiche sebbene rappresentino uno strumento importante per quell'impresa, che abbia deciso di farsi strada nel mercato estero, queste da sole non bastano se non sono adeguatamente accompagnate da altrettante competenti risorse umane, che a loro volta siano guidate da un'abile e capace figura imprenditoriale, idonea a coniugare la giusta ambizione con una mentalità aperta a tutte quelle occasioni, che il mercato internazionale può offrire.

1.4.1 Born Global

A seguito dei cambiamenti che hanno interessato l'economia negli ultimi trent'anni si è assistito a un nuovo modello di impresa, le Born Global. Come dice lo stesso nome sono aziende che nascono globali e quindi da subito sono presenti sui mercati internazionali e pertanto una quota consistente delle loro vendite avviene all'estero. Questo nuovo modello non è del tutto estraneo al mondo delle imprese familiari²².

Come sostenuto da Giuseppe Cappiello²³ questo nuovo business model è stato favorito dall'avvento di una classe di imprenditori giovane, con titoli di studio elevati, che conoscono diverse lingue e le nuove tecnologie, che hanno avuto la possibilità di viaggiare e hanno imparato a pensare in maniera globale.

Il termine "born global" è stato introdotto per designare le aziende che fin dalla nascita possiedono la capacità di competere a livello internazionale, ma che normalmente hanno una dimensione ridotta, capitali e risorse umane limitate e nascono con l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti in una nicchia globale. Molte di queste aziende sfruttano le ICT per segmentare i clienti globali in nicchie ristrette così da soddisfare abilmente le esigenze specifiche di tali acquirenti, infatti, grazie alle ICT possono elaborare le informazioni in modo efficiente e comunicare con partner e clienti in tutto il mondo praticamente a costo zero. Ai fini della distribuzione sui mercati esteri si servono di intermediari esterni e indipendenti, in tale maniera possono attuare

²¹ ZUCCHELLA, A. (2015). *Innovazione e internazionalizzazione: dalle imprese affermate alle nuove imprese internazionali*, Ice.it, <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20Ice%202015%20-%20Zucchella.pdf>

²² Ivi.

²³ CAPPIELLO, G. (2017). *Innovazione e internazionalizzazione: La conoscenza come motore di sviluppo*. EGEA spa.

le loro operazioni internazionali in maniera flessibili, avendo altresì la possibilità di entrare o ritirarsi dai mercati esteri in modo relativamente rapido, semplice e indolore.

Ciò che distingue le cd. *born global*, rispetto sia alle imprese che intraprendono il percorso tradizionale a stadi, sia a quelle che preferiscono non estendere la propria attività altrove riguarda la sussistenza di tali elementi²⁴:

- vantaggi competitivi: le *born global* possono fare affidamento, infatti, sull'uso della tecnologia e dell'innovazione dei prodotti; mentre le imprese che seguono il percorso tradizionale possono far leva solo sulla posizione assunta nei mercati esteri, in termini di vantaggio competitivo, costruita negli anni;
- strategia di differenziazione: come già premesso, le *born global* privilegiano strategie di nicchia, con un alto livello di specializzazione;
- orientamento globale;
- situazione ambientale, la quale può risultare ostica per le *born global* nell'ambito del mercato domestico, mentre può produrre risvolti positivi per le altre tipologie di impresa;
- capacità di apprendimento: per le *born global* tale capacità è maggiore, in quanto è proprio il percorso in sé che prevede una certa aggressività

A seguito di questa attenta disamina riguardante le varie classificazioni dei processi di internazionalizzazione, possiamo dunque concludere nell'affermare che tale internazionalizzazione rappresenta sicuramente un percorso e che, sebbene siano stati elencati diverse modalità di esplicazione della medesima, attualmente non esiste una formulazione esatta e definita che ci permette di inquadrare il fenomeno in questione entro delimitati confini.

1.5 International market selection

A questo punto è opportuno soffermarci su quelle modalità attraverso le quali questi percorsi si attivano e si sviluppano. Faremo riferimento in particolare, sempre all'analisi operata da Caroli (2012) che combinando l'orientamento della Scuola di Uppsala, la quale negli anni '70 ha avuto il merito di condurre le proprie indagini facendo riferimento alle imprese svedesi - con le diverse dinamiche evolutive delle imprese stesse-, individua quattro diversi stadi di sviluppo del processo di internazionalizzazione:

- **introduzione nel mercato internazionale:** in questa fase l'impresa provvede ad individuare la zona geografica in cui ha intenzione di inserirsi, stabilisce gli obiettivi che vuole perseguire, introducendosi per l'appunto in tale zona e realizza tutta quelle serie di step necessari per realizzare il proprio scopo;
- **posizionamento all'interno del mercato:** in questa fase invece, si vanno a verificare gli effetti che scaturiscono dall'introduzione della piccola impresa nella nuova zona geografica, dal punto di vista organizzativo, economico e strategico.

²⁴ MOEN, Ø. (2002). *The born globals*. International marketing review.

In particolare, in tale ambito le attività di impresa vengono organizzate all'interno di un piano strategico, all'interno del quale vengono predisposti i comportamenti da adottare nel medio-lungo periodo e la collocazione delle risorse;

- **progresso della posizione di competitività:** si tratta di uno stimolo innovativo che muove l'impresa nell'intraprendere il processo di internazionalizzazione, che può risultare anche più intenso nel panorama internazionale, piuttosto che nel mercato interno.

In questo stadio, sorgono le prime difficoltà riguardo all'estensione e all'unitarietà.

- **razionalizzazione della posizione internazionale:** l'impresa in questa fase, incomincia ad intraprendere un percorso di razionalizzazione della sua posizione produttiva e commerciale in riferimento alle diverse zone geografiche in cui è stata localizzata.

Tuttavia, Marina Puricelli docente dell'Università Bocconi in un'intervista ha rilevato come tali PMI in realtà a dispetto di tali precisazioni, siano considerate «*sistema in continua evoluzione, caratterizzato da una struttura che tende a rimanere stabile per un certo periodo di tempo, ma sulla quale l'organo imprenditoriale esercita la sua azione innovatrice che tende a modificarla per sfruttare al meglio gli stimoli esterni*»²⁵.

Pertanto, il processo di internazionalizzazione delle PMI si aziona e prosegue sulla base di *input e routine*, che si palesano in tali tipologie di azienda, determinandone il loro carattere evolutivo. Più nello specifico, nella fase durante la quale l'impresa subisce input, il titolare della stessa è mosso da forti stimoli che da un lato, influiscono sul posizionamento competitivo della stessa e dall'altro, causa ulteriori forze che a loro volta, consentono all'impresa di evolversi, in termini di struttura, apprendimento e strategia.

Terminata tale fase, si passa poi ad una più tranquilla e stabile, durante la quale le nuove procedure e conoscenze precedentemente diventano una prassi, ormai confermata.

Trattasi dunque di uno stadio importante del processo, che corona l'evoluzione organizzativa e strategica dell'impresa.

Dunque, il processo di internazionalizzazione che ha come protagonista le PMI, è dotato di una certa dinamicità e di una certa progressione; tuttavia, non bisogna confondere tale percorso con quello lineare precedentemente esposto, in quanto nell'ambito di tale tipologia è contemplata la circostanza secondo la quale non sia possibile prevedere in maniera sicura quale andamento possa assumere l'evoluzione dell'impresa.

Ogni fase di tale processo, infatti, è suscettibile di inedite ed imprevedibili occasioni, diverse ed inaspettate strade che inevitabilmente, possono comportare deviazioni nel percorso precedentemente programmato.

Come abbiamo avuto modo di rilevare in più momenti di tale trattazione, l'impresa che decide di intraprendere un percorso di internazionalizzazione deve essere consapevole e soprattutto preparata al drastico cambiamento che ne conseguirà; pertanto, sarà necessario per la stessa organizzarsi e programmare.

Subito dopo aver messo luce sugli obiettivi e le risorse funzionali al perseguimento degli stessi, è opportuno elaborare un'adeguata strategia, per cercare soprattutto di ridurre al minimo gli eventuali rischi che una tale sfida comporta. A tal proposito affinché l'impresa riesca ad occupare e conservare una propria posizione

²⁵ PURICELLI, M. (2012). *Pmi e internazionalizzazione: binomio possibile*. NewsMercati.com.

all'interno del nuovo mercato, assicurandole un forte vantaggio competitivo e i tre ordini di equilibrio che garantiscono lo sviluppo e la crescita dell'azienda, ossia l'equilibrio economico, l'equilibrio finanziario e l'equilibrio patrimoniale, è necessario che, nella fase iniziale del processo di espansione estera, vengano considerati quegli elementi che risultino fondamentali per la buona riuscita del percorso di internazionalizzazione: preliminarmente, sarà fondamentale la scelta dei mercati dal punto di vista geografico. Tale processo è notoriamente denominato *International Market Selection*: inizialmente l'impresa in questione, infatti, dovrà effettuare una prima selezione di una serie di mercati geografici, la quale avverrà tenendo in considerazione gli obiettivi prefissati dalla medesima, nonché le probabilità di successo.

Dopo aver individuato un primo insieme di scelte papabili, questi verranno sottoposti ad un'accurata indagine, avente ad oggetto un confronto tra le stesse in termini di maggiore attrattività.

Questo elemento, inoltre, rappresenta il frutto della combinazione di tutta una serie di fattori:

- **economici**, ossia quegli elementi inerenti le risorse, il mercato del lavoro, quello di capitali, le infrastrutture e le tecnologie;
- **politici**, ossia l'elemento riguardante il cd. rischio politico, ovvero qualsiasi situazione o avvenimento di carattere politico del Paese di destinazione, che favorisce negativamente le operazioni di espansione di impresa. Esempi di tali eventi di carattere politico possono essere le relazioni internazionali, situazioni instabili, il sistema degli incentivi;
- **culturali**, si tratta di una categoria molto importante ma che sfugge a rigide definizioni; possiamo individuare alcune sottocategorie di questa come la struttura sociale, l'orientamento religioso, il linguaggio ed ecc.;
- **demografici**, ossia elementi risultanti da confronti operati rispetto ai dati inerenti la crescita della popolazione, l'organizzazione e la suddivisione delle classi sociali, il grado di urbanizzazione ed ecc.;
- **competitivi**, ossia elementi che orientano la competizione, le quali possono essere ad esempio le barriere d'ingresso, potere contrattuale dei clienti e dei fornitori;
- **di accessibilità ai mercati esteri**, in relazione alle caratteristiche dell'impresa in termini di risorse umane, organizzative, finanziarie ed ecc.

Successivamente all'individuazione del mercato ideale, la fase successiva consiste nell'individuazione delle cd. *Market Entry Mode*, ossia le diverse modalità mediante le quali un'azienda può entrare nel mercato.

1.6 Market entry mode

Nonostante la varietà di modalità di entrata a disposizione delle imprese, nessuna di queste funziona per tutte le tipologie di mercato: pertanto, ci saranno una serie di fattori atti ad influenzare la scelta verso l'uno o verso l'altra modalità, fattori che possono riguardare il tasso delle tariffe, il grado di adattamento del prodotto richiesto, i costi di marketing e del trasporto.

Le principali strategie di accesso al mercato sono: le esportazioni, le alleanze strategiche, le Joint Venture, gli investimenti diretti esteri (IDE).

- **Le esportazioni**

Le esportazioni rappresentano senz'altro una modalità tipica, facile e veloce di accesso ai mercati esteri che comporta livelli di impegno e di rischio relativamente bassi.

Esse, a loro volta, si distinguono in dirette ed indirette.

Per quanto riguarda le prime, generalmente l'impresa ha un contatto diretto con i clienti e/o distributori esteri anche se, talvolta, il produttore può interfacciarsi con degli intermediari per accedere nel mercato estero, stabilendo che questi opereranno in nome e per conto dell'impresa. Ciò determina tutta una serie di benefici a favore di quest'ultima, come la vigilanza sull'esportazione e sulla commercializzazione del prodotto, un maggiore stimolo a favore dell'intermediario nel cooperare con l'impresa.

Questi vantaggi a loro volta però, si possono verificare solo qualora vi sia disponibilità ad impegnarsi dal punto di vista finanziario, manageriale e organizzativo in maniera importante.

Le soluzioni, infine, che possono essere adoperate per tale fattispecie di esportazioni sono: l'agente, il canale distributivo, la filiale estera e l'*e-commerce*.

Quanto invece all'esportazioni indirette, il produttore non conoscendo a dovere il mercato in cui intende accedere, si avvarrà di un intermediario che invece quel mercato lo conosce a dovere: solitamente tale figura coincide con quella di un operatore locale, oppure di colui che fa attività di impresa da molto tempo in quell'ambiente e quindi è dotato di una certa esperienza.

Nella fattispecie, l'intermediario acquista un certo quantitativo di prodotto dall'impresa, che poi rivenderà sul mercato internazionale in nome e per conto proprio, sopportando tutti i conseguenti rischi e costi dell'esportazione.

Questa modalità viene consigliata in particolare per quelle imprese che risultano ancora inesperte, e che quindi si presentano sul mercato per la prima volta; tuttavia, l'esportazione indiretta a sua volta non consente all'imprenditore di vigilare adeguatamente sull'andamento dei mercati esteri e quindi farsi propria esperienza sul campo.

- **Le alleanze strategiche**

La stipulazione di tali alleanze, le quali in termini di rischiosità si pongono a metà strada tra le esportazioni – di cui abbiamo appena disquisito- e gli investimenti diretti esteri – di cui invece tratteremo a breve -, consente alle imprese di incrementare la propria posizione all'interno del mercato, nonché la loro conoscenza dello stesso in modo da evitare che vengano commessi investimenti poco affidabili.

Modelli esemplificativi di alleanze strategiche possono essere annoverate:

- il *franchising*, ossia quel contratto con il quale viene concesso in licenza un prodotto o una tipologia di business dietro corrispettivo, per l'utilizzo del marchio o del brevetto.

Soddisfacendo finalità di carattere distributivo, questa tipologia di accordo consente una maggiore velocità nell'estensione nel mercato internazionale, senza compiere ingenti investimenti.

Sebbene il *franchising* di carattere internazionale non differisca di molto da quello nazionale, possiamo segnalarne due elementi critici, ossia: l'amministrazione dei flussi dei prodotti tra la Casa Madre e

l’Affiliato; la predisposizione di una struttura di tale tipologia contrattuale che garantisca una certa coerenza della struttura e dell’atteggiamento nell’ambito del mercato.

- Il *licensing*: trattasi di quella tipologia di accordo, che vede da un lato il licenziante di una Nazione e dall’altro il licenziatario di un’altra e nel quale si garantisce il diritto di produrre o distribuire una determinata merce, dietro il pagamento di un adeguato corrispettivo al titolare.

I benefici che si possono trarre da tale tipologia di alleanza possono consistere in primis, nell’opportunità di veder consolidata la propria posizione nel mercato estero senza dover ricorrere necessariamente ad onerosi investimenti; l’espansione in maniera velocizzata del proprio marchio o del proprio prodotto.

Gli inconvenienti che invece, possono altrettanto originarsi possono essere rappresentati dalla possibilità di non esercitare più alcun controllo sulla strategia di marketing applicata nella Nazione estera; il rafforzamento del Paese Licenziante che, al termine del contratto, si vede arricchito del *know how* precedentemente acquisito, assumendo le forme di un potenziale competitore.

- **Le joint ventures**

Le *joint ventures*: si configurano come la tipologia di alleanza più innovativa, in virtù dell’impiego di ingenti risorse in termini di investimento finanziario, strategico e organizzativo. Sono delle tipologie di cooperazione, che prevedono l’inclusione di capitale da parte più *partner*, in particolare sottoforma di strumenti finanziari.

Più nel dettaglio, questa forma di alleanza consente l’inizio di una nuova società formata da operatori di diversa provenienza, i quali collaborano per il perseguimento di un obiettivo comune. Una volta realizzato l’obiettivo la *joint venture* si scioglie, quindi nasce con un orizzonte temporale definito.

I maggiori benefici che derivano dalle cd. *joint ventures* sono rappresentati dal coinvolgimento di un minor investimento finanziario, nonché una particolare complessità della organizzazione richiesta a dispetto dell’investimento diretto estero; aggiungiamo inoltre, che si viene a creare una struttura aziendale autonoma, in grado di garantire nuove opportunità di sviluppo competitivo.

- **Gli investimenti diretti esteri (IDE)**

L’investimento diretto estero è un investimento realizzato da un’organizzazione localizzata in un Paese in un’impresa (già esistente o creata *ex novo*) localizzata in un altro, con il fine di acquisire il controllo e gestire le attività in maniera integrata e funzionale alle proprie. (Caroli 2012)

Nella fattispecie, in relazione alle PMI, vengono individuate due tipologie di IDE:

- gli investimenti in unità, con lo scopo di esercitare una funzione di gestione diretta dei rapporti commerciali che si instaurano nel mercato estero; trattasi di un’automatica conseguenza dovuta al consolidamento di una consistente attività di esportazione;
- gli investimenti in stabilimenti produttivi, con lo scopo di cercare nuove opportunità e nuovi spazi in cui collocare il proprio ciclo produttivo, oppure con lo scopo di sfruttare condizioni di maggior efficienza produttiva.

1.7 I criteri di scelta e vantaggi

I criteri attraverso i quali è possibile operare la scelta più adatta in tema di modalità di accesso al mercato estero, sono inquadrati nella duplice considerazione degli obiettivi di profitto e non.

Per quanto riguarda la prima considerazione, questa si baserà meramente sul calcolo del valore attuale netto dei flussi, positivi e negativi, derivanti dall'applicazione di una delle modalità poc'anzi esposte.

Quanto alla seconda considerazione, questa si effettua tenendo conto dei valori riguardante l'aumento dei volumi di vendita, la quota di mercato, come anche elementi di carattere qualitativo, come il grado di controllo dell'attività, la sua reputazione, la disponibilità del partner ed ecc.

Infine, i vantaggi che una PMI può conseguire qualora decida di intraprendere un percorso di internazionalizzazione, sono i seguenti:

- superamento delle limitazioni presente nel mercato interno: qualora infatti, il mercato locale non fornisce più adeguati spazi di manovra e consequenzialmente, benefici a favore delle imprese che vi operano, importando forti diminuzioni alla crescita delle stesse, per ovviare a tali inconvenienti l'azienda può decidere di inoltrarsi in «territori» nuovi, come quello del mercato estero;
- incremento dei volumi d'affari: rappresenta senz'alto la ragione principale e più «scontata», che giustifica la scelta dell'impresa di internazionalizzare. Dal momento che infatti, i profitti delle aziende dipendono da fattori quali la competitività e la dimensione del mercato a cui si rivolge, la ricerca di nuovi sbocchi commerciali consente all'impresa stessa di allargare il proprio bacino di riferimento;
- incremento dei profitti: si verifica qualora i risultati in termini economici delle vendite all'estero ammontano a somme tali da coprire non solo i costi fissi, bensì in relazione alla dimensione dei loro volumi, impattano sulla redditività complessiva dell'azienda, incrementandola;
- incremento della forza competitiva: accedendo in inediti mercati, l'impresa può fortificarsi in termini di competitività; operando in situazioni dotate di qualità ambientali, di strategie di prodotto, tipologia di clienti, di prodotti e di prezzi diversi rispetto a quelli a cui erano da sempre abituati, le consente di consolidare il proprio bagaglio di esperienze e di perfezionare le proprie abilità e competenze. Tutto questo quindi, si traduce in una ghiotta opportunità per l'azienda di garantirsi un effettivo vantaggio competitivo all'interno del mercato estero;
- diversificazione del rischio: l'impresa introducendosi in nuove e diverse realtà di mercato, consente la riduzione del grado di dipendenza rispetto a quello originario e di avere più chances di superamento dei periodi di crisi, qualora i singoli mercati ne venissero colpiti;
- difesa del mercato interno ed aumento della competitività al suo interno: con la scelta di esportare le proprie attività altrove, dato che nel nuovo mercato vi operano anche altri operatori economici, ossia possibili competitor, si consente all'azienda di vigilare più da vicino le loro attività. Inoltre, con l'esperienza che l'impresa può vivere nell'operare nell'ambito del mercato estero, le garantisce competenze e quindi un consolidamento stabile della propria forza competitiva nel mercato domestico;

- disponibilità delle migliori fonti di approvvigionamento: accedendo al mercato estero, l'impresa può beneficiare dei vantaggi che i Paesi esteri possono offrire;
- raggiungimento delle economie di scala: nel momento in cui, l'attività di impresa si sposta definitivamente all'estero, l'azienda intraprende un percorso di crescita per ciò che riguarda le sue dimensioni, e quindi un processo evolutivo in termini di incremento della base di mercato, che le garantisce la possibilità di usufruire di nuove risorse e di sfruttare i vantaggi di costo dovuti alle dimensioni, la cd. economia di scala.

Questa non deve essere intesa solo dal punto di vista produttivo e commerciale, ma ricomprende anche gli approvvigionamenti, i finanziamenti, la ricerca e il *management*.

- Effetto globalizzazione: con la diffusione di tale fenomeno, nessuna impresa può permettersi di rimanere imprigionata all'interno del mercato domestico: infatti se la stessa decide di non voler competere in territori stranieri, saranno le stesse aziende estere che avendo di contro compiuto una scelta nell'ottica dell'internazionalizzazione della propria attività, subentreranno nel nostro mercato nella logica della concorrenza.

Dunque, seppur l'impresa dovesse decidere di non optare per il compimento della sua internazionalizzazione, subirà comunque gli effetti delle scelte invece operate dai suoi *competitor*.

1.8 L'evoluzione dello scenario competitivo mondiale: il ruolo dell'Italia negli scambi internazionali

La scena economica mondiale a partire dagli ultimi decenni del Novecento è profondamente mutata.

Si è assistito all'entrata in scena di nuovi personaggi, che hanno assunto e assumono ruoli importanti, se non determinanti nell'economia globale, come la Cina, ormai potenza mondiale, oppure l'India o i Paesi dell'Europa centrale; è stata introdotta in Europa la moneta unica, che ha contribuito alla creazione di un unico spazio comune; è avvenuta un ulteriore ampliamento dell'Unione Europea e il consolidamento di un mercato unico.

La competizione internazionale è diventata in altre parole, molto dura. La Cina e le altre realtà dell'Asia hanno incrementato le loro esportazioni in questi anni, acquisendo quote sempre più ampie nel mercato internazionale, a discapito delle tradizionali potenze economiche, offrendo prodotti di scarsa qualità e quindi a prezzi più bassi e attraenti. In questo modo l'Ue ha perso competitività nei confronti degli Stati Uniti, e l'Italia ha perso competitività nei confronti dell'Ue.

L'erosione della quota dell'Italia per ciò che riguarda le esportazioni mondiali è il risultato di un più generale processo di riequilibrio dell'economia internazionale: i Paesi del Sud-est asiatico, infatti, sono dotati di un ottimo potenziale in termini economici e demografici, nonché consistenti incentivi per valorizzarlo.

L'allargamento dei «confini» europei, mediante l'integrazione di ulteriori Nazioni, garantisce inedite occasioni ed energie.

Nel periodo 1993-2004 la quota delle esportazioni delle potenze economiche tradizionali è scesa dall'80% al 70%, avvantaggiando in questo modo i Paesi emergenti, soprattutto l'economia cinese è stata ed è ancora in grado di produrre un profondo impatto in termini di scambi commerciali.²⁶

L'importanza che via via vanno assumendo i Paesi orientali è rappresentata dal graduale spostamento del baricentro dell'economia mondiale dall'Atlantico al Pacifico.

Questo spostamento verso est si verifica anche nell'ambito del settore dei servizi, anche se in maniera meno incisiva.

L'Italia in tutto questo, non ha potuto evitare che gli effetti di questo riequilibrio economico verso est, si ripercuotessero anche sulla sua di economia, ed ovviamente per ciò che riguarda il settore delle esportazioni.

La riduzione della quota delle esportazioni italiane non si è registrata soltanto in relazione a tali Paesi extra Ue, ma anche nei confronti dei Paesi membri dell'Ue.

In particolare, per ciò che riguarda la propria quota di mercato mondiale per un periodo è rimasta inalterata, in virtù delle strategie adottate da alcuni imprenditori, soprattutto per ciò che riguarda la previsione di prezzi orientati a garantire la sopravvivenza dei profitti unitari, piuttosto che alimentare la competitività dei prodotti. Gli esportatori che si ponevano nelle fasce inferiori sono stati in un certo senso, costretti ad abbandonare il mercato estero e si è anche ridotto il numero delle imprese che decidevano di intraprendere un percorso di internazionalizzazione per la prima volta, in quanto una scelta del genere, nei primi anni dell'introduzione della moneta unica, veniva considerata meno remunerativa dall'apprezzamento dell'euro, appunto.

²⁶ https://www.mise.gov.it/images/stories/mise_extra/mincomes/studio_ice.pdf

Di conseguenza, ciò spiega il motivo per il quale la quota in valore ha subito nel corso degli anni successivi all'introduzione dell'euro, una tendenza migliore rispetto a quella in quantità.

Per quanto riguarda invece, la zona euro la quota italiana sulle esportazioni ha continuato a scendere: il principale motivo è rappresentato dal modello di specializzazione delle esportazioni, ossia la sua massiccia presenza in settori dell'economia nei quali la crescita della domanda è più bassa rispetto alla media.

Altro probabile fattore è nella circostanza in base alla quale le esportazioni italiane sono state sostituite, in maniera parziale e in alcuni settori, da forniture realizzate da affiliate estere di imprese italiane, o alle stesse collegate.

Nel corso degli ultimi anni però, l'Italia è riuscita a riconquistare una sua quota all'interno del mercato estero: secondo i dati Eurostat, per ciò che riguarda l'export vi è stato un decisivo aumento da 417,3 a 448,1 miliardi di euro dal 2016 al 2017 con un tasso di crescita del 7,4%, dati che si mostrarono migliori anche rispetto a quelli registrati in Germania.

Secondo alcuni studi condotti dall'Osservatorio Economico del Ministero degli Affari esteri, l'Italia ricopre una posizione stabile nella classifica dei 10 migliori Paesi esportatori, la cui quota di mercato si avvicina sempre di più al 3% dell'export mondiale (tab. 1): il 67% della sua attività di export è destinata al mercato europeo, mentre il 13% a quello extra europeo. (tab. 2)

Tabella 1.1: Quote di mercato dell'Italia su export e import mondiale

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Gen-Mag 2019 | Gen-Mag 2020 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|--------------|
| Quote Italia su export mondiale | 2,9 | 2,9 | 2,7 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,9 | 2,9 | 2,9 | 2,8 | 2,9 | 2,7 |
| Posizione Italia su export mondiale | 8° | 8° | 10° | 10° | 8° | 10° | 9° | 9° | 9° | 9° | 8° | 9° |

Fonte: Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Tabella 1.2: Aree geografiche di destinazione dell'export italiano

| Peso percentuale su totale export Italia | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Europa | 67,0 | 66,9 | 67,6 | 68,4 |
| Unione Europea a 27 | 51,4 | 50,7 | 51,7 | 52,5 |
| di cui UEM a 19 | 41,2 | 40,6 | 41,5 | 42,4 |
| Paesi europei non UE | 15,5 | 16,2 | 15,9 | 15,9 |
| Africa | 3,9 | 3,6 | 3,5 | 3,3 |
| Africa settentrionale | 2,7 | 2,5 | 2,3 | 2,2 |
| Altri paesi africani | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,1 |
| America | 13,1 | 13,5 | 13,1 | 13,3 |
| America settentrionale | 10,0 | 10,5 | 10,3 | 10,9 |
| America centro meridionale | 3,1 | 2,9 | 2,9 | 2,4 |
| Asia | 14,0 | 13,9 | 13,7 | 13,0 |
| Medio Oriente | 3,9 | 3,7 | 3,6 | 3,5 |
| Asia centrale | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,2 |
| Paesi ASEAN | 1,7 | 1,8 | 1,7 | 1,6 |
| Altri Paesi Asia orientale | 6,8 | 7,0 | 6,9 | 6,7 |
| Oceania e altri territori | 2,1 | 2,1 | 2,0 | 2,0 |

Fonte: Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Come abbiamo esposto pocanzi, nel corso di questi ultimi 30 anni, il panorama dell'economia mondiale ha subito pesanti cambiamenti: le dinamiche economiche internazionali hanno subito pesanti ripercussioni e dunque, la competizione tra i vari Paesi si è fatta sempre più forte.

Per ciò che riguarda l'Italia, si è assistito per un certo periodo di tempo ad un rallentamento delle esportazioni, sia nell'ambito dell'economia europea sia in quella internazionale.²⁷

Tuttavia, sulla base di alcune analisi effettuate ad esempio dal Financial Times, nel pieno della crisi economica nel 2011, si è potuto constatare come molte realtà aziendali del nostro Paese, a dispetto delle nefaste previsioni riguardanti l'export italiano, siano stati capaci di adeguarsi ai drastici cambiamenti che l'economia globale andava subendo.

Le nostre imprese, infatti, hanno saputo ristrutturarsi per superare il forte momento di crisi, adottando una serie di strategie, quali la riduzione della produttività a fronte della diminuzione del personale, l'utilizzo del *Made in Italy* come vero e proprio *brand*, in grado ancora di attirare l'attenzione di tutti i consumatori del mondo.

L'*export*, dunque, rappresenta ancora oggi una risorsa non indifferente per il nostro Paese, sia attuale che futura.

Com'è stato ribadito dal *Chief Economist* di SACE, Alessandro Terzulli, la storia dello sviluppo dell'economia nostrana è proprio guidata dalla pratica dell'export: ha rilevato infatti, come soprattutto dal 2010 in poi proprio

²⁷ https://www.mise.gov.it/images/stories/mise_extra/mincomes/studio_ice.pdf

le esportazioni reali di beni e servizi hanno rappresentato molto probabilmente quegli unici input per la crescita economica del Paese, andando a sopprimere la diminuzione drastica degli investimenti, della spesa finale delle famiglie e della Pubblica Amministrazione.

Come hanno inoltre, dimostrato i dati Istat relativi al decennio 2008-2018 il contributo fornito dall'export alla crescita del PIL italiano è rappresentato dalla misura del 7%. In quella circostanza, infatti, le esportazioni subirono un incisivo incremento.

Dunque, alla luce di tali considerazioni si evince l'importanza che riveste l'export per la nostra economia, ed in particolare in tema di PMI. Sul punto Marina Puricelli, docente presso l'università Bocconi, in un'intervista ha individuato tre ordini di ragioni per le quali è importante per tali tipologie di imprese internazionalizzare:

- garantisce la sopravvivenza e il proseguo dell'attività di impresa, nei momenti di domanda ridotta;
- permette e realizza la diversificazione del rischio;
- si configura come un'importante occasione di apprendimento e di aggiornamento²⁸.

1.9 Le PMI italiane

Nei paragrafi precedenti, abbiamo analizzato il fenomeno dell'internazionalizzazione in relazione alle PMI ossia le piccole-medie imprese. Per lungo tempo il contesto generale è stato caratterizzato dallo scetticismo rispetto alla realizzazione di tale eventualità in termini di successo: a causa della presenza di problemi relativi all'internazionalizzazione, dovuti dall'assenza di una struttura solida e di risorse; tuttavia nel corso della nostra trattazione, abbiamo potuto dimostrare come a dispetto di tali perplessità, le PMI in generale, sono state quella tipologia di impresa particolarmente duttile a rispondere prontamente alle inedite esigenze del nuovo mercato, in cui intende inserirsi.

L'analisi appena citata è stata improntata ad una visione generale del fenomeno. Ora invece andremo ad esaminarlo più nel dettaglio, facendo riferimento ad una specifica realtà, ossia l'Italia.

Nel nostro Paese, il tessuto economico è in gran parte caratterizzato da PMI tendenzialmente gestite da imprenditori e dalle loro famiglie. Nonostante la piccola dimensione, molte imprese italiane sono riuscite ad essere competitive a livello internazionale. D'altro lato un numero rilevante di altre PMI italiane invece non hanno ancora sfruttato il loro potenziale di crescita²⁹.

Nonostante ciò, sulla base dei dati raccolti nel rapporto Istat-Ice relativo a Commercio Estero e Attività Produttive dell'anno 2018-2019, si è dimostrato come le imprese italiane, rispetto ai loro competitor stranieri, siano sempre più propense ad espandere la propria attività, al di là del mercato domestico. In riferimento all'anno 2019, l'Italia infatti si è qualificata come il nono Paese esportatore su scala mondiale (tab. 3)³⁰.

²⁸ BUSSI, C. (2019). *La strada obbligata della crescita all'estero*. Il Sole 24 Ore

²⁹ ZUCHELLA, A., & HAGEN, B. (2015). *The internationalization of SMEs in Italy*. In Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy. Edward Elgar Publishing.

³⁰ RAPPORTO ICE 2018-2019, (2019) *L'Italia nell'economia Internazionale*, www.ice.it.

Tabella 1.3: I primi 12 esportatori mondiali di beni

Valori in Miliardi di dollari

| Graduatorie | | | Paesi | Valori | | Variazioni percentuali | | Quote percentuali | | |
|--------------------------|------|------|---------------|--------|--------|------------------------|------|-------------------|------|------|
| 2011 | 2017 | 2018 | | 2017 | 2018 | 2012-18 ⁽¹⁾ | 2018 | 2011 | 2017 | 2018 |
| 1 | 1 | 1 | Cina | 2.263 | 2.487 | 3,9 | 10,0 | 10,4 | 12,8 | 12,8 |
| 2 | 2 | 2 | Stati Uniti | 1.547 | 1.664 | 1,6 | 7,6 | 8,1 | 8,7 | 8,5 |
| 3 | 3 | 3 | Germania | 1.448 | 1.561 | 0,8 | 7,8 | 8,0 | 8,2 | 8,0 |
| 4 | 4 | 4 | Giappone | 698 | 738 | -1,5 | 5,8 | 4,5 | 3,9 | 3,8 |
| 5 | 5 | 5 | Paesi Bassi | 652 | 723 | 1,4 | 10,8 | 3,6 | 3,7 | 3,7 |
| 7 | 6 | 6 | Corea del Sud | 574 | 605 | 1,2 | 5,4 | 3,0 | 3,2 | 3,1 |
| 6 | 8 | 7 | Francia | 535 | 582 | -0,4 | 8,7 | 3,3 | 3,0 | 3,0 |
| 10 | 7 | 8 | Hong Kong | 550 | 569 | 3,2 | 3,4 | 2,5 | 3,1 | 2,9 |
| 8 | 9 | 9 | Italia | 506 | 547 | 0,6 | 7,7 | 2,9 | 2,9 | 2,8 |
| 9 | 10 | 10 | Regno Unito | 445 | 486 | -0,6 | 10,1 | 2,8 | 2,5 | 2,5 |
| 11 | 11 | 11 | Belgio | 430 | 467 | -0,3 | 8,4 | 2,6 | 2,4 | 2,4 |
| 14 | 13 | 12 | Messico | 409 | 451 | 3,7 | 10,0 | 1,9 | 2,3 | 2,3 |
| Somma dei primi 12 paesi | | | | 10.057 | 10.880 | 1,1 | 8,00 | 53,6 | 56,7 | 55,8 |
| Mondo | | | | 17.731 | 19.475 | 0,9 | 10 | 100 | 100 | 100 |

Fonte: RAPPORTO ICE 2018-2019, (2019) *L'Italia nell'economia Internazionale*

In particolare, nel nostro caso, le PMI italiane rappresentano quasi la totalità delle imprese presenti sul nostro territorio e nel corso degli anni si sono proiettate verso i mercati esteri, anche se i loro titolari si sono dimostrati sempre abbastanza «cauti» nell'avviare processi di internazionalizzazione più strutturati ed evoluti.

In un'epoca come la nostra, pervasa dal fenomeno della globalizzazione, le PMI italiane hanno la possibilità di sfruttare l'occasione per poter incominciare ad espandersi e quindi intraprendere un percorso di internazionalizzazione serio e compiuto.

I punti di forza che le contraddistinguono, sulle quali è opportuno fare leva ai fini della buona riuscita del processo di internazionalizzazione, come già sappiamo sono rappresentati dalla flessibilità; dalla conoscenza specialistica ed innovativa del prodotto, da cui derivano indispensabili elementi come la creatività e l'originalità; dall'integrazione della compagine familiare all'interno dell'impresa, tipologia di impresa che permette di assumere decisioni importanti in maniera più veloce, oppure può configurarsi come un vero e proprio fattore di sviluppo dell'impresa stessa.

Infine, in riferimento al nostro Paese, non possiamo non menzionare il *Made in Italy*: trattasi, infatti, di quel valore che garantisce alle nostre imprese e anche alle PMI, una modalità vincente in termini di internazionalizzazione, il tutto grazie alla sua incisiva specificazione e caratterizzazione, in termini di competitività e differenziazione.

Operando un'analisi su dati Istat del 2013, indagine che ha incluso a campione circa 65.000 imprese, sono state individuate cinque modalità di accesso delle PMI nel mercato estero: si passa dal primo modo, il più semplice, rappresentato dall'*export*, nel quale possono essere ricomprese sia quelle aziende che realizzano esclusivamente esportazioni nell'area europea, o in due/tre paesi extra-europei, sia coloro che importano ed esportano contemporaneamente; fino ad arrivare all'ultimo, che include quelle imprese dette «global», che agiscono in almeno cinque aree extra-europee.

In riferimento alla tipologia di accesso più semplice, ossia l'*export*, questa ha rappresentato per qualche tempo la strategia più a lungo usata, garantendo il successo della nostra economia nel mondo.

Non a caso, si è spesso evidenziato una vera e propria attitudine da parte delle PMI proprio nei confronti di tale modo di operare, proprio perché non implica un pesante impegno in termini organizzativi e finanziari.

A seguito dello scoppio della crisi economica del 2008, come abbiamo avuto modo già di valutare, il nostro Paese ha assistito ad una certa ripresa economica e parte di questa è stata realizzata proprio grazie all'incremento delle esportazioni, ed in particolare all'apporto fornito in tale ambito dalle PMI.

Non tenendo conto per un attimo della diffusione del Covid-19 e quindi degli effetti alquanto drastici che ha prodotto nei confronti dell'economia globale, le attività di esportazioni risultano sempre in crescita dal 2014; il saldo commerciale, ossia il risultato della differenza tra import ed export, ha raggiunto il risultato migliore nel 2019, ossia un incremento del 35%: uno dei fattori che ha contribuito a tale impennata è stato l'aumento dell'esportazioni nella misura del 2,3%.³¹

Le nuove PMI che in generale intendono percorrere il percorso dell'internazionalizzazione, ai fini di una buona riuscita possono prendere spunto e riferimento dalle loro «colleghe» che si sono già assunte questo rischio e, nonostante la crisi del 2008 e le negative previsioni, si sono distinte per i loro ottimi risultati.

Secondo i dati forniti dal Rapporto Istat-Ice 2018-2019 infatti, nel 2016 il 54,4% delle esportazioni totali manifatturiere del nostro paese provenivano proprio da PMI italiane, contro la media europea pari al 44,6%.³²

Dunque, dalla valutazione di tali elementi, si può agevolmente dedurre come il percorso dell'internazionalizzazione sia adatto anche alle piccole e media imprese, sempreché queste realtà imprenditoriali siano in grado di agire con efficacia, tenendo in considerazione quelle linee guida e punti di riferimento che sono state precedentemente individuate ed analizzate, ai fini della buona riuscita di tale procedimento.

³¹ ORIZZONTI POLITICI (2020). *Sfatiamo il mito: Made in Italy, cosa esportiamo di più all'estero*, WallStreetItalia.com, 23 luglio.

³² RAPPORTO ICE 2018-2019, op. cit.

Capitolo 2: Analisi dell'evoluzione del settore vitivinicolo italiano: il ruolo della gestione familiare e le sfide del passaggio generazionale

2.1 Le aziende vitivinicole

L'Italia è il paese delle eccellenze e tra queste non possiamo non menzionare il vino, uno dei prodotti più apprezzati del Made in Italy. Il settore vitivinicolo, infatti è uno dei più importanti componenti del settore agroalimentare italiano che a sua volta costituisce una delle quattro A del made in Italy (Automazione, Arredo, Abbigliamento e Agroalimentare). L'importanza sempre crescente del settore agroalimentare è confermata dal fatto che rappresenta, la seconda industria italiana con un fatturato nel 2019 di circa 140 miliardi di euro e un fatturato legato all'export di circa 44 miliardi. Il settore vitivinicolo è definito come uno dei massimi rappresentanti della tradizione italiana nel mondo ed occupa un ruolo di primaria importanza all'interno della filiera.

Da alcuni anni a livello internazionale si è evidenziata una domanda crescente per il vino prodotto in Italia tanto che negli ultimi otto anni si è registrata una crescita costante nei paesi europei ed extraeuropei come gli Usa, la Germania, il Regno Unito, Svizzera e Canada (fig. 2.1).

Figura 2.1: L'export del vino italiano



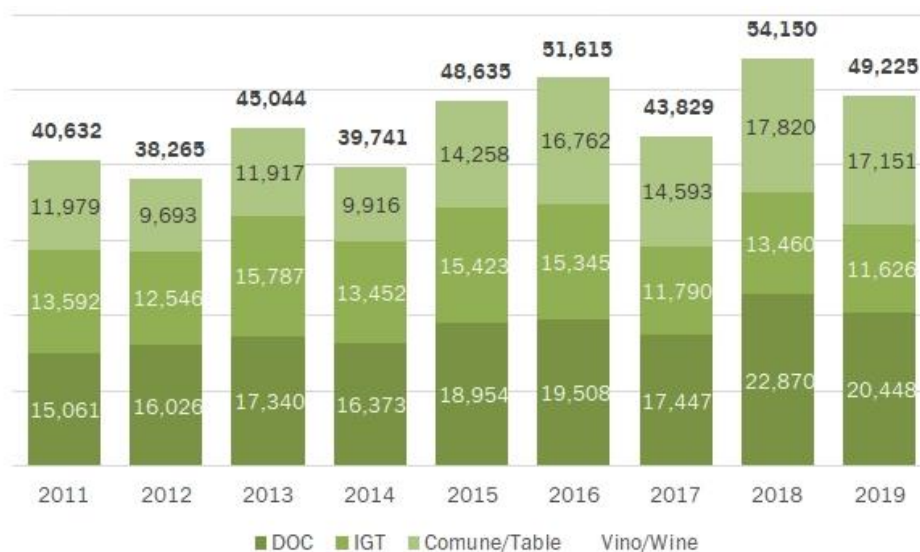
Fonte: I NUMERI DEL VINO, Esportazioni di vino italiano, 15 marzo 2020 (consultabile all'indirizzo <http://www.inumeridelvino.it/2020/03/esportazioni-di-vino-italiano-aggiornamento-2019.html>)

Oggi i vini italiani sono presenti nei principali mercati globali con prodotti percepiti come di elevata qualità e a tal proposito il paese si configura come il primo esportatore del prodotto nel mondo con circa 15Mln di ettoltri/anno.³³

Le esportazioni del vino italiano sono caratterizzate da un trend positivo e in crescita da molti anni, con un fatturato di circa 6 miliardi di euro alla fine del 2019 (+3% rispetto al 2018).

Solo nel 2019 in Italia sono stati prodotti ben 49.225 ettoltri di vino con la prevalenza di vino DOC, mentre negli ultimi anni la produzione media è stata di 45,681 ettoltri di cui 18,225 ettoltri era vino di origine controllata (fig. 2.2).

Figura 2.2: Produzione di vino escluso mosti (hl/1000). Italia, periodo 2009-2019



Fonte: I NUMERI DEL VINO, *La produzione del vino in Italia 2019- dati finali ISTAT*, 29 marzo 2020

La produzione si concentra principalmente in alcune regioni del Nord e nel Sud Italia mentre se ci si sofferma sui valori regionali (tab. 2.1) la performance migliore la fa registrare la Puglia, mentre negativa è quella della Basilicata, Emilia Romagna, Umbria e Sicilia.

³³ ROMANO, J. (2003). *Marketing e vino: Progetto Bacchus e Wine360*. Micro & Macro Marketing, 12(3), 465-476.

Tabella 2.1: Produzione di vino escluso mosti (hl/1000). Valori per regioni, periodo 2009-2019

| (hl/1000) | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 19/18 | 19/med |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Abruzzo | 2,649 | 2,224 | 2,936 | 3,899 | 3,110 | 3,112 | 2,887 | -7% | 3% |
| Basilicata | 178 | 102 | 87 | 86 | 85 | 86 | 91 | 5% | -24% |
| Calabria | 368 | 314 | 404 | 428 | 337 | 337 | 334 | -1% | -7% |
| Campania | 1,644 | 1,183 | 1,614 | 1,286 | 1,293 | 1,376 | 1,406 | 2% | -8% |
| EmiliaRomagna | 6,717 | 6,334 | 6,752 | 7,165 | 5,457 | 7,340 | 5,651 | -23% | -11% |
| FriuliVeneziaGiul | 1,073 | 1,367 | 1,872 | 1,856 | 1,639 | 1,709 | 1,595 | -7% | 10% |
| Lazio | 1,552 | 1,284 | 1,676 | 1,524 | 1,135 | 1,289 | 1,421 | 10% | 3% |
| Liguria | 46 | 63 | 79 | 69 | 76 | 78 | 81 | 4% | 19% |
| Lombardia | 1,301 | 1,424 | 1,410 | 1,473 | 1,183 | 1,719 | 1,303 | -24% | -5% |
| Marche | 1,039 | 915 | 959 | 956 | 860 | 878 | 932 | 6% | 4% |
| Molise | 319 | 297 | 232 | 250 | 339 | 467 | 451 | -3% | 47% |
| Piemonte | 2,580 | 2,402 | 2,467 | 2,549 | 2,043 | 2,658 | 2,569 | -3% | 0% |
| Puglia | 4,965 | 4,593 | 7,313 | 8,792 | 9,070 | 9,806 | 9,771 | 0% | 48% |
| Sardegna | 638 | 746 | 794 | 804 | 466 | 841 | 626 | -26% | -1% |
| Sicilia | 6,242 | 3,824 | 5,476 | 5,334 | 4,725 | 4,989 | 4,344 | -13% | -11% |
| Toscana | 2,657 | 2,778 | 2,825 | 3,025 | 1,901 | 2,597 | 2,634 | 1% | 1% |
| TrentinoAltoAdig | 1,362 | 1,029 | 1,230 | 1,213 | 1,018 | 1,355 | 1,146 | -15% | -4% |
| Umbria | 706 | 670 | 765 | 741 | 609 | 630 | 629 | 0% | -16% |
| Valledaosta | - | 15 | 14 | 21 | 10 | 20 | 19 | -5% | 17% |
| Veneto | 8,989 | 8,177 | 9,733 | 10,145 | 8,473 | 12,866 | 11,333 | -12% | 25% |
| Italia | 45,044 | 39,741 | 48,635 | 51,615 | 43,829 | 54,150 | 49,225 | -9% | 9% |
| Nord | 22,067 | 20,811 | 23,557 | 24,491 | 19,898 | 27,744 | 23,698 | -15% | 7% |
| Centro | 5,974 | 5,648 | 6,223 | 6,246 | 4,506 | 5,393 | 5,617 | 4% | 0% |
| Mezzogiorno | 17,004 | 13,283 | 18,855 | 20,878 | 19,425 | 21,013 | 19,910 | -5% | 15% |

fonte: inumeridelvino.it su dati ISTAT

Fonte: I NUMERI DEL VINO, *La produzione del vino in Italia 2019- dati finali ISTAT*, 29 marzo 2020

Sempre nel 2019, il nostro paese, rispetto all'anno precedente, ha fatto registrare una crescita delle esportazioni del 2,9%, a tal riguardo i mercati più interessanti sono gli Stati Uniti, la Svizzera, la Russia e la Francia.³⁴

Questi dati se pur interessanti vanno analizzati con riferimento a un mercato in continua evoluzione. Nell'ultimo trentennio l'azione combinata della domanda, della distribuzione e dei nuovi competitor ha determinato un cambiamento strutturale trasformando il settore vitivinicolo da un business di natura fortemente agricola a uno caratterizzato dagli intensi scambi commerciali e con alti livelli di competizione e professionalità.

In effetti, le intense trasformazioni che hanno interessato le imprese agro-alimentari e i sistemi distributivi hanno coinvolto anche le imprese vinicole italiane che, per molto tempo, hanno evidenziato caratteristiche peculiari. Il settore vitivinicolo italiano è una realtà particolarmente complessa dove coesistono sia produttori professionali che produttori amatoriali il cui prodotto è destinato all'autoconsumo o alla distribuzione in circuiti familiari.³⁵

³⁴ NOMISMA (2020). *L'export del vino italiano: dati, trend e qualche ombra*, 21 febbraio.

³⁵ SORBINI, M., AGOSTA M. (2004). *Le strutture di produzione*. I Geogofili, Quaderni, VI, Firenze

Per ciò che concerne le realtà imprenditoriale si evidenzia una struttura parcellizzata e generalmente con imprese di piccole dimensioni che presentano modelli di *governance* di natura familiare.³⁶

Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio AUB sulle imprese familiari del settore vitivinicolo, nel 2010 delle 174 aziende vitivinicole che avevano fatto registrare un fatturato superiore a 10 milioni di euro il 54% era direttamente controllato da una famiglia proprietaria mentre il 42,5% di tali aziende aveva acquisito la forma giuridica di cooperativa o consorzio.³⁷

Soffermandoci sulle caratteristiche distintive delle aziende vitivinicole a conduzione familiare esaminate si evidenzia che una parte cospicua di esse, cioè almeno il 56%, ha un'età compresa tra 25 e 50 anni; in esse esiste un forte legame con il territorio, la tradizione e il tessuto sociale in cui le imprese operano. Se circa la metà di tali aziende possono essere definite di piccole dimensioni in termini di fatturato, poiché quest'ultimo oscilla tra dieci e venticinque milioni di euro, di contro il 15% delle aziende prese in considerazione ha un fatturato superiore a 50 milioni di euro.

Affrontando la questione della leadership emerge che le imprese vitivinicole italiane sono maggiormente orientate verso il modello individualistico e ciò sembra dipendere dal fatto che queste aziende sono state scarsamente interessate dal fenomeno del cambio generazionale tanto che tra il 2000 e il 2010 solo in un terzo delle aziende prese in considerazione è stata realizzata una successione al vertice per cui circa il 27% è guidata da un leader ultra-settantenne.

Nel modello di *governance* prevalente delle aziende vitivinicole italiane generalmente la proprietà si dimostra poco propensa a lasciare spazio a membri esterni alla famiglia, pertanto nella maggior parte dei casi il CdA risulta costituito esclusivamente da amministratori familiari.

In verità recentemente numerose piccole imprese si stanno dimostrando sempre più innovative, stanno conquistando i mercati internazionali ed effettuando scelte distributive multicanale³⁸. Tale dinamica, se da una parte rivela una maggiore apertura dall'altra evidenzia il rischio che una gestione e un controllo aziendale esclusivamente a livello familiare potrebbe rappresentare un vero e proprio ostacolo ai fini del rinnovamento delle strategie e quindi un limite alla competitività.

Quest'ultima osservazione non può essere considerata irrilevante in quanto per il periodo 2001-2010, benché ci sia stato un aumento generale del fatturato delle imprese vitivinicole pari al 73%, si è evidenziato altresì che quelle aziende che hanno fatto registrare la miglior performance a livello economico finanziario sono state quelle che sono riuscite a internazionalizzarsi innovando la loro strategia.

D'altra parte, in un contesto economico altamente concorrenziale e dinamico, come quello odierno, l'apertura verso nuove opportunità può rappresentare una strategia vincente per non restare al margine e su queste basi si può affrontare il tema dell'internazionalizzazione delle imprese anche in quei settori produttivi, come per

³⁶ CORSI, A., MAZZARINO, S., & POMARICI, E. (2019). *The italian wine industry*. pp. 47-76

³⁷ OSSERVATORIO, A. U. B. (2012). *Le aziende familiari nel settore vitivinicolo*. Trento.

³⁸ CARDINALI, S. (2009). *Capitale relazionale e business del vino: riflessioni teoriche e nuovi strumenti di gestione della forza di vendita*. *Agriregionieuropa*, 6(22), 73-75.

esempio quello vitivinicolo, dominato dalle imprese familiari che da diverso tempo hanno assunto un ruolo determinante nel panorama economico internazionale.

2.2 Tendenze strategiche e le varie evoluzioni

Come per ogni altro settore anche per quello vitivinicolo si possono evidenziare sostanziali differenze rispetto al passato e nuove tendenze evolutive. Le imprese vinicole italiane si trovano a operare in un contesto mutevole e soprattutto molto più competitivo rispetto al passato e quello che emerge a priori è che, sul lato dei consumi, il mercato è divenuto globale. D'altra parte, non bisogna sottovalutare che a livello nazionale da oltre quarant'anni il consumo di vino risulta in diminuzione e con riferimento a un arco temporale ristretto, cioè dal 2009 al 2015, si evidenzia una riduzione considerevole (tab. 2.2).

Tabella 2.2: Il consumo del vino in Italia. Periodo 2009-2015

| % della popolazione | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totale | 24.7 | 24.1 | 23.6 | 21.5 | 20.6 | 19.7 | 20.1 |

Fonte: <https://spazioeconomia.net/2016/05/21/produzione-e-consumi-di-vini-in-italia/>

In linea generale le previsioni possono essere considerate moderatamente positive specialmente se analizzate in un contesto globale, infatti, anche per l'Italia, nonostante il consumo interno risulti in contrazione, si prevede una crescita per ciò che concerne la domanda estera grazie al progressivo incremento del reddito disponibile nei paesi emergenti e alla crescente attenzione verso i vini di qualità.

I dati diffusi dall'Organizzazione Internazionale delle Vigne e del Vino hanno rilevato che nel 2019 l'UE ha determinato il 53% dei consumi mondiali, con un volume stimato paragonabile a quello dagli anni precedenti. La stabilità dei consumi europei può essere interpretata come il risultato di una compensazione tra paesi con tendenze opposte. Se ci sono, infatti, paesi come l'Italia da un lato, la Germania, il Regno Unito e la Spagna che hanno aumentato il consumo rispetto al 2018, tutti gli altri Stati membri dell'UE, incluso la Francia, il Portogallo, i Paesi Bassi e il Belgio hanno evidenziato una tendenza negativa rispetto al 2018.

In effetti i dati sul consumo di vino in Italia del 2019 risultano simili a quelli dell'anno precedente confermando che circa il 54% degli italiani beve sporadicamente vino, il 50% birra, il 46% altro (tab. 2.3).³⁹

³⁹ ISTAT, (2018). *il consumo di alcool in Italia*.

Tabella 2.3: Consumo di bevande alcoliche in Italia – dati ISTAT

| % popolazioi | 1998 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Totale | | | | | | | | | | | | |
| Vino | 56.9 | 53.4 | 54.0 | 53.3 | 53.3 | 51.9 | 51.6 | 50.5 | 52.2 | 51.7 | 52.6 | 54.1 |
| Birra | 47.2 | 45.0 | 45.9 | 45.9 | 46.2 | 45.8 | 45.3 | 45.1 | 46.4 | 47.8 | 48.0 | 50.4 |
| Altri Alcolici | 39.5 | 38.6 | 39.3 | 39.9 | 40.6 | 40.5 | 39.9 | 39.9 | 42.1 | 43.2 | 43.8 | 45.9 |
| Totale | | | | | 65.0 | 64.6 | 63.9 | 63.0 | 64.5 | 64.7 | 65.4 | 66.8 |

Fonte: ISTAT

Gli Stati Uniti si confermano come il primo paese consumatore nel 2019, mentre in Cina il consumo è diminuito rispetto all'anno precedente e ciò fa pensare che la rapida crescita del consumo di vino che ha caratterizzato gli ultimi 20 anni potrebbe essere giunta a termine.

Il Giappone si configura come il secondo paese consumatore più grande dell'Asia registrando un livello di consumo stabile per il sesto anno consecutivo. Buoni i risultati in termini di consumo sono stati registrati anche nel Sud America, in Argentina e in Brasile, mentre in Sud Africa c'è stato un ritorno ai livelli del 2014 e in Australia il consumo si è attestato ai livelli osservati nel 2017 e nel 2018.⁴⁰

In termini di consumo pro-capite risulta evidente che il consumo maggiore è quello statunitense con 33 hl/m (milioni di ettolitri). L'America però ha una popolazione di 324Mln di abitanti ovvero estremamente maggiore a quella di Francia, Italia, Germania, Inghilterra etc. Quindi, come si evince dalla tabella sottostante (tab. 2.4), restringendo la nostra analisi all'ambito nazionale si rileva che il consumo pro-capite in Italia è di circa 38 litri (valore superiore di circa il triplo rispetto al consumo pro-capite di vino negli Stati Uniti).

Tabella 2.4: Consumi pro capite annui – stima 2019

| | Abitanti | Consumi (hl/m) | litri pro capite |
|---------------------|--------------|----------------|------------------|
| TOTALE MONDO | 7,794 | 244.0 | 3.1 |
| USA | 331 | 33.0 | 10.0 |
| FRANCE | 65 | 26.5 | 40.6 |
| ITALY | 60 | 22.6 | 37.4 |
| GERMANY | 84 | 20.4 | 24.4 |
| CHINA | 1,438 | 17.8 | 1.2 |
| UK | 68 | 13.0 | 19.2 |
| SPAIN | 47 | 11.1 | 23.7 |
| RUSSIA | 146 | 10.0 | 6.9 |
| ARGENTINA | 45 | 8.5 | 18.8 |
| AUSTRALIA | 25 | 5.9 | 23.2 |
| PORTOGALLO | 10 | 5.0 | 49.0 |
| CANADA | 38 | 4.7 | 12.5 |

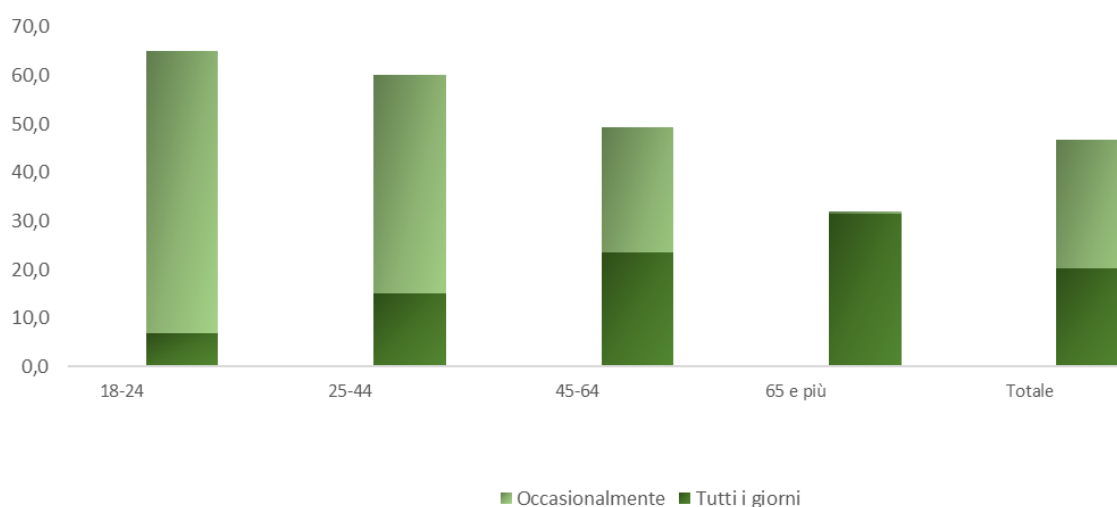
Fonte: ISTAT

⁴⁰ OIV (2020). *Note de conjoncture 2019 du secteur vitivinicole mondial*, Avril 2020.

L'Italia è il secondo paese al mondo per consumo di vino pro-capite e questo è indice del valore che gli italiani attribuiscono al prodotto considerandolo anche come buona abitudine.

In particolare, in un'indagine svolta dall'ISTAT⁴¹ sul consumo di alcool in Italia negli anni 2009 -2019, viene rilevato che coloro che consumano quotidianamente il vino sono ultrasessantenni (fig. 2.3) il che fa prevedere che in futuro i volumi consumati a livello nazionale si ridurranno ulteriormente.

Figura 2.3: Persone 11 anni e più per consumo di bevande alcoliche nell'anno, tutti i giorni, occasionalmente e fuori pasto, sesso e classe d'età. Anni 2009 e 2019 (per 100 persone di 11 anni e più dello stesso sesso e classe d'età).



Fonte: ISTAT

Se attualmente i consumi più elevati a livello nazionale riguardano una fascia della popolazione con età superiore ai 65 anni non si può ignorare la nuova tendenza che vede i millennials come i principali estimatori di vini.

In effetti recentemente si è evidenziato un consumo crescente da parte dei giovani con età compresa tra 18 e 44 anni. Questo dato però non deve trarci in inganno in quanto i millennials evidenziano gusti e modalità di consumo nettamente differenti.

I Baby Boomers (persone nate nella metà degli anni 40 e seconda metà degli anni 60) hanno mostrato un approccio più tradizionale assegnando al vino un ruolo più strettamente funzionale, considerandolo come un alimento, mentre i giovani amano consumarlo in compagnia, fuori casa, nei ristoranti. Ne consumano una quantità limitata ma sono molto attenti alla qualità, alle caratteristiche organolettiche, alla provenienza. Il legame tra prodotto e territorio è considerato sempre più importante il che giustifica e funge anche da stimolo per il turismo, così come dimostrano i dati, rilevando che i turisti sono attratti da quelle aree che evidenziando una forte vocazione alla produzione di vini di qualità, riescono a coniugare arte, cultura e gusto (fig. 2.4).

⁴¹ ISTAT (2019). *Il consumo di alcool in Italia*

Figura 2.4: La preferenza dei turisti



Fonte: La Stampa, Boom del turismo enogastronomico italiano: cresce del 10%. La Toscana è tra le mete top, 16 giugno 2019 (consultabile alla pagina <https://www.lastampa.it/viaggi/italia/2018/01/23/news/boom-del-turismo-enogastronomico-italiano-cresce-del-10-la-toscana-e-tra-le-mete-top-1.33971167>)

I cambiamenti in atto e i trend futuri stanno spingendo affinché anche le imprese vitivinicole si orientino verso l'internazionalizzazione, d'altra parte secondo i dati pubblicati da WineMonitor ad oggi circa il 50% del vino prodotto in Italia viene esportato e per quello venduto sul territorio nazionale occorre rivedere continuamente le strategie e il posizionamento.⁴²

2.3 Effetto Covid-19 nel settore vitivinicolo

Con l'emergenza sanitaria che stiamo ancora vivendo, congiuntamente all'adozione delle misure di contenimento del contagio causato dalla diffusione del virus Covid-19, l'export italiano ha inevitabilmente registrato un decisivo calo; in particolare, nel mese di aprile, secondo alcuni elementi forniti dalla società Prometeia, è stata segnalata una riduzione dell'esportazioni pari al 12% relativo a tale anno. Il covid-19 ha provocato nei primi 5 mesi dell'anno una riduzione delle esportazioni di circa il 30% rispetto all'anno precedente, con una perdita totale di circa 0,7 Miliardi di Euro.

Tuttavia, i dati forniti nel mese di maggio fanno ben sperare, in quanto evidenziano una ripresa dell'export di circa il 35%, alla luce di ciò si può affermare che il Made in Italy ha resistito agli effetti negativi della pandemia.⁴³

Pertanto, l'Italia riesce ad essere resiliente nei confronti della pandemia configurandosi come principale produttore a livello mondiale. Il Made in Italy continua ad essere una garanzia, anche in una situazione fortemente critica e rischiosa come quella dovuta alla pandemia globale, in quanto si basa su due elementi fondamentali: la qualità del prodotto e il suo grado di innovazione.⁴⁴

⁴² WINEMONITOR (2018). *La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane*, p. 11.

⁴³ ORIZZONTI POLITICI (2020) *Sfatiamo il mito: Made in Italy, cosa esportiamo di più all'estero*, WallStreetItalia.com, 23 luglio.

⁴⁴ PALUMBO, D. (2020). *Il ruolo dell'Export nell'economia italiana: il XXXIV Rapporto ICE.*, EuropeanAffairs.it, 29 luglio.

2.4 Il Fattori di vantaggio competitivo all'estero

Per quel che concerne il settore vitivinicolo italiano il principale fattore di vantaggio competitivo è riconducibile alla qualità dei vini prodotti e venduti all'estero.

Il vino può essere rappresentato come un *experience good* cioè un bene per cui, solo a seguito dell'esperienza derivante dal consumo, si può conoscere la qualità del prodotto. Questa categoria di beni aumenta le asimmetrie informative a scapito del consumatore. A tal proposito per valorizzare in termini economici la qualità dei vini, viene utilizzato un sistema di etichettatura alimentare informativa che categorizza i vini in diverse classi di qualità (DOC, DOCG, IGT) a seconda della zona in cui vengono coltivati i vigneti e a seguito di analisi sul vino stesso per comprovare il rispetto di determinati standard di prodotto. Per i consumatori italiani le denominazioni sono più importanti del marchio stesso, mentre all'estero i marchi possono essere riferimenti importanti, soprattutto per i vini super-premium e iconici.⁴⁵

Gli svariati fattori che incidono sulla capacità delle imprese vitivinicole italiane a conseguire standard qualitativi inimitabili da altre imprese straniere possono tradursi nella lunga tradizione vinicola largamente diffusa già dalle popolazioni più antiche. L'Italia produce vino da secoli e la lunga tradizione ha consentito lo sviluppo di conoscenze e tecniche della produzione che assimilano anni di procedure volte al miglioramento della qualità dei prodotti. Inoltre, la produzione di vino, a differenza di altre tipologie di prodotto è particolarmente influenzata dal territorio di origine.

Le differenti caratteristiche geografiche dell'Italia hanno dato vita a prodotti e tecniche di vinificazione diverse. Le condizioni climatiche dell'Italia, inoltre, se da un lato permettono la produzione di vini eterogenei all'interno del Paese dall'altro determinano l'impossibilità di riprodurli in altri contesti geografici.

La maggior parte delle imprese vinicole italiane, sono imprese familiari spesso legate ad una lunga storia vinicola alle spalle. Di generazione in generazione vengono trasmessi valori, tecniche e conoscenze e questo fa sì che si crei un fenomeno di accumulazione che difficilmente è imitabile.

Se da un lato l'impresa familiare rappresenta un vantaggio in termini di unicità del prodotto, dall'altro questa formula imprenditoriale genera una serie di ostacoli largamente discussi dalla letteratura. A tal proposito nei paragrafi successivi, dopo aver illustrato brevemente il processo di comunicazione del vino, verrà trattato il ruolo della gestione familiare con particolare attenzione al ruolo dell'imprenditore nel sud d'Italia.

2.5 Processo di comunicazione del vino

Il vino è sempre stato quello che viene definito un business orientato al prodotto costruito partendo dal presupposto che se il vino è buono, i clienti arriveranno.

Forti di questa convinzione i produttori hanno sempre puntato sulla qualità e curato in ogni dettaglio il loro prodotto ponendo particolare attenzione non solo alla qualità del prodotto stesso ma anche alla presentazione

⁴⁵ CORSI, A., MAZZARINO, S., & POMARICI, E. (2019). *The italian wine industry*, pp. 47-76

come tale e quindi scegliendo con cura il packaging, cioè bottiglia, etichetta e persino tappo, elementi strategici per comunicare la qualità del prodotto.⁴⁶

Spesso la vendita del vino avveniva direttamente all'interno dell'azienda dove il cliente aveva la possibilità di assaggiare il prodotto e vedere con i propri occhi l'amore e la passione che si celano dietro a ogni prodotto di qualità. Altre volte i produttori si servivano dei punti vendita dove avveniva la commercializzazione diretta del prodotto sfuso o in bottiglia. Alcune aziende rifornivano anche ristoranti o enoteche oppure si servivano di intermediari per fare arrivare il proprio prodotto al consumatore finale. Quando ancora la comunicazione avveniva offline le imprese si servivano altresì delle fiere B2B e B2C e degli eventi per far conoscere il loro prodotto a un pubblico più esteso, entrando in contatto diretto con potenziali acquirenti.

Alla luce di quanto esposto, dobbiamo sottolineare che l'export, nonostante la sua valenza, rappresenta solo uno dei canali attraverso i quali veicolare l'eccellenza vitivinicola locale, infatti, per essere vincenti nel terzo millennio le aziende devono altresì puntare su innovazione, marketing di territorio, capacità di aggregazione e di fare rete, eno-turismo.⁴⁷ Il turismo enogastronomico è una grande opportunità non solo per enologi e aziende vitivinicole ma anche per negozi e musei locali. L'Italia è uno dei paesi più attraenti al mondo nel settore enogastronomico e il vino è una parte essenziale della cultura italiana: gli imprenditori non possono ignorare questa grande potenzialità del loro prodotto.

Un enoturista ama acquistare i prodotti dell'azienda visitata e ama condividere la propria esperienza sui social media e quando torna a casa tende ad acquistare prodotti assaggiati durante le vacanze.

Oggi, ai tradizionali strumenti di produzione e vendita, le aziende vitivinicole affiancano sempre più quelli innovativi e in questi termini sono sempre più numerose le aziende che si affidano alla rete ed è proprio il contesto attuale che ha permesso uno sfruttamento maggiore di questi strumenti perché di generazione in generazione si apprendono le regole del passato e se ne creano di nuove.

Secondo un'indagine condotta da Nomisma Wine Monitor nel 2017 su un campione di oltre 300 imprese vinicole, il 50% vendeva online i propri vini direttamente o tramite siti specializzati e un ulteriore 17% aveva manifestato la volontà di implementare questo nuovo canale nei tre anni successivi.

La presenza online generalmente è garantita tramite il sito aziendale che può fungere da vetrina o da shop. In Italia le vendite online del vino appaiono marginali, infatti, la loro incidenza sul totale dei consumi è di circa il 2% anche se non vi è dubbio che si tratti di un fenomeno in crescita e che nei prossimi anni si assisterà ad uno sviluppo ulteriore di questo canale.⁴⁸

Gli esperti sono, infatti, concordi nel sostenere che nel prossimo futuro il marketing digitale nonché il social marketing potrà rivelarsi una strategia vincente per raggiungere un gran numero di consumatori.

⁴⁶ SCARSO, S. (2017). *Marketing Del Vino-Seconda edizione: Seconda edizione ampliata e aggiornata*. Edizioni LSWR.

⁴⁷ TERRA&GUSTO (2015). *Imprese vitivinicole del sud pronte alla sfida dell'export*, 15 giugno (consultabile all'indirizzo https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/vino/2013/07/15/Imprese-vitivinicole-Sud-pronte-la-sfida-export_9025787.html)

⁴⁸ WINEMONITOR (2018), *La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane*, p. 15.

Fare un buon vino è un importante ma è solo una parte del lavoro, dopo di ciò è necessario far conoscere il prodotto, comunicando in maniera accurata con i consumatori.

Come avvenuto per altre tipologie di prodotti anche nel caso del vino le nuove tecnologie stanno modificando il modo in cui l'azienda comunica con i clienti e il modo in cui i consumatori finali si avvicinano al prodotto o al brand.

La rete e in particolare i social media consentono alle aziende di comunicare con i clienti senza limiti spaziali o temporali e di farlo in tempo reale. Allo stesso tempo consentono loro di attuare strategie di business innovative per affrontare un mercato sempre più concorrenziale e quindi di acquisire un vantaggio competitivo rispetto alle altre che non se ne avvalgono.

D'altra parte, al giorno d'oggi i consumatori hanno la possibilità di scegliere tra più vini di ottima qualità e per farlo possono affidarsi alle informazioni reperibili su App, blog e tramite le recensioni online. In questo scenario anche la più piccola azienda vinicola familiare deve abbracciare i nuovi strumenti di comunicazione così da restare connessa con i clienti attuali e potenziali e non rischiare di essere tagliata fuori da un mercato globale e competitivo.

Le aziende dovrebbero creare contenuti capaci di stimolare l'interazione e la condivisione tra i consumatori facendo sì che il marchio diventi noto al target. In sintesi, tramite i social media condividendo contenuti interessanti e appropriati le piccole imprese familiari possono costruire una rete virtuale di follower il che permetterà loro di raggiungere e coinvolgere gradualmente più persone aumentando così le vendite. Tramite i social, però, le aziende non devono semplicemente presentare il prodotto, ma ne devono raccontare la storia, devono condividere esperienze di vita vissuta, esperienze di produzione e degustazioni, consentire ai turisti che hanno visitato l'azienda di raccontare la loro esperienza e lasciare un feedback.⁴⁹ Bisogna che le aziende rivedano il loro modo di comunicare il prodotto utilizzando modalità "esperienziali", comunicando la cultura enologica in modi coinvolgenti ad esempio attraverso lo *storytelling*.

Infine, i social media consentono alle aziende di fare analisi e ottenere informazioni sul mercato e sui consumatori, di far conoscere il proprio brand, di fornire informazioni ai consumatori, ma soprattutto di costruire una relazione diretta con i propri clienti e di creare una rete di relazioni più immediata con addetti ai lavori e appassionati di vino.

Se tra i social più conosciuti e utilizzati attualmente si possono menzionare Facebook e twitter, ve ne sono altri più specifici e di settore come Vinix⁵⁰ o Vivino. Per esempio Vinix è un social network italiano dedicato al mondo dell'enogastronomia dove gli utenti sono divisi per categoria: ognuno di essi può aggiornare il proprio profilo con post, foto, recensioni, video ecc.

⁴⁹ VIANA, N. A. (2016). *Digital wine marketing: Social media marketing for the wine industry*. In BIO Web of Conferences (Vol. 7, p. 03011). EDP Sciences.

⁵⁰ <https://www.vinix.com/>

2.6 La gestione familiare e il ruolo dell'imprenditore al Sud

Grazie all'importanza che le imprese familiari rivestono nel tessuto economico nazionale e internazionale numerosi studiosi si sono interessati a tale fenomeno economico soprattutto in termini prospettici di internazionalizzazione.

Questo argomento, che suscita particolare interesse anche per ciò che concerne le imprese vitivinicole, non ha trovato una risposta univoca nell'ambito della letteratura, infatti, esistono diversi filoni di pensiero con risultati contrastanti.

In linea generale, alcuni studi qualitativi hanno dimostrato che le imprese familiari presentano una bassa propensione a vendere all'estero⁵¹ a causa della loro avversione al rischio⁵² o della mancanza di risorse o capacità manageriali⁵³; di contro altri studi dimostrano che molte di queste imprese sono invece proattive davanti all'assunzione di impegni relativi alle attività internazionali.⁵⁴ A tal proposito le imprese familiari sono guidate da un orientamento a lungo termine che gli permette di costruire rapporti a lungo termine con i vari stakeholder, primi tra tutti i clienti.⁵⁵ La maggior parte degli studi empirici, che mettono a confronto l'internazionalizzazione delle imprese familiari con le imprese non familiari, rilevano altresì che le prime sono meno internazionalizzate delle seconde; al contrario, altri studi hanno dimostrato che le configurazioni internazionali delle imprese familiari sono altrettanto redditizie rispetto a quelle delle imprese non familiari.⁵⁶ Ad esempio, dal punto di vista delle risorse, viene dimostrato che le imprese familiari sono dotate di vantaggi competitivi sostenibili che impediscono qualsiasi minaccia di imitazione.

Analizzando il fenomeno da una diversa prospettiva che mette al centro il coinvolgimento familiare nella gestione dell'impresa la letteratura mostra -anche in questo caso- risultati contrastanti: alcuni studiosi sono convinti che la componente familiare abbia un impatto negativo in termini di internazionalizzazione, altri ritengono che l'elemento family incida positivamente.⁵⁷ Viene dimostrato che il coinvolgimento dei familiari nella proprietà e/o nella gestione ha un effetto positivo sull'innovazione, infatti, questi sono materialmente ed emotivamente legati all'azienda e pertanto più interessati a individuare le possibili azioni che garantirebbero la continuità della stessa.⁵⁸

⁵¹ THOMAS, J., & GRAVES, C. (2005). *Internationalisation of the family firm: The contribution of an entrepreneurial orientation*. Journal of Business and Entrepreneurship, 17(2): 91-113.

⁵² FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*. Family Business Review, 18(1), 77-89.

⁵³ CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., & STEIER, L. (2005). *Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 237-247.

⁵⁴ MARINOVA, S., & MARINOV, M. (2017). *Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context*. European Business Review.

⁵⁵ LE BRETON-MILLER, I., & MILLER, D. (2006). *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*. Entrepreneurship theory and practice, 30(6), 731-746.

⁵⁶ CARR, C., & BATEMAN, S. (2009). *International strategy configurations of the world's top family firms*. Management International Review, 49(6), 733-758.

⁵⁷ BANNÒ, M., POZZA, E., & TRENTO, S. (2016). *La famiglia fa male all'internazionalizzazione dell'impresa? (Does the family hurt the internationalization of the company?)*. Sinergie Italian Journal of Management, 34(May-Aug), 133-154.

⁵⁸ CESARONI, F. M., & SENTUTI, A. (2010). *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*. Piccola Impresa/Small Business, (2).

In sostanza i familiari sono quelli che per quanto fin qui detto hanno interesse a mantenere attivo uno stato di allerta permanente così da cogliere i nuovi bisogni e innescare il cambiamento.

Il modello di impresa familiare che contraddistingue molte delle imprese vitivinicole presenti nel Sud Italia, e l'influenza di questa, senza ombra di dubbio comporta una cultura unica e condivisa oltre che un senso di appartenenza. D'altro canto, per molti versi, è stato considerato come un vero e proprio ostacolo ai processi di innovazione e internazionalizzazione che avrebbero dovuto coinvolgere queste realtà produttive.

La minore propensione all'internazionalizzazione⁵⁹ da parte delle imprese familiari potrebbe essere riconducibile alla loro ben nota riluttanza a frazionare la proprietà il che ha però evidenti conseguenze finanziarie in quanto può determinare una ridotta disponibilità delle risorse necessarie per crescere a livello internazionale.⁶⁰ Le imprese a conduzione familiare evitano il ricorso a finanziamenti esterni per la loro internazionalizzazione perché ciò ridurrebbe la percentuale della proprietà detenuta dalla famiglia, trasferendo parte del potere a soggetti non appartenenti al nucleo familiare ed anche perché ciò li esporrebbe a un maggior rischio sia in termini finanziari che a livello *socio- emotivo* incidendo negativamente sulla loro possibilità di mantenere il controllo.

Più in particolare, gli imprenditori delle imprese familiari vinicole si sono dimostrati più conservatori, più attenti alle tradizioni, eccessivamente oculati nel prendere decisioni idonee a modificare in maniera sostanziale il modo di operare dell'azienda, meno propensi a cedere la direzione aziendale a degli estranei perché, tendenzialmente desiderano mantenere la proprietà e la gestione dell'impresa nelle mani della famiglia proprietaria considerando l'impresa come un bene di famiglia, non tanto in termini economici quanto affettivi. Per esempio, la stessa reputazione aziendale acquisisce una rilevanza del tutto peculiare che travalica la semplice questione economica e impatta sul buon nome della famiglia e sull'immagine dell'imprenditore.⁶¹ D'altra parte, molte aziende vinicole portano il nome di famiglia, questa identificazione tra azienda e famiglia fa sì che con maggiore probabilità i leader aziendali tenderanno con ogni mezzo a mantenere una buona reputazione aziendale la quale si traduce inevitabilmente in una buona reputazione per la famiglia e per i suoi membri.⁶² D'altronde, la reputazione dell'azienda/famiglia ha ripercussioni anche sulle performance della stessa dato che, spesso, è fattore di scelta del consumatore.⁶³

Nell'analizzare quali sono i fattori che hanno frenato l'economia del sud, dalla ricerca "*Come i manager del territorio vedono il Sud*", condotta da Astra Ricerche per Manageritalia, è emerso che tra le varie ipotesi vi è

⁵⁹ GOMEZ-MEJIA, L. R., CRUZ, C., BERRONE, P., & DE CASTRO, J. (2011). *The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms*. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

⁶⁰ HALL, A., MELIN, L., & NORDQVIST, M. (2001). *Entrepreneurship as radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns*. *Family Business Review*, 14, 193–208

⁶¹ DEEPHOUSE, D. L., & JASKIEWICZ, P. (2013). *Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories*. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.

⁶² BASLY, S., & SAUNIER, P. L. (2020). *Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(1), 9-32.

⁶³ DYER JR, W. G., & WHETTEN, D. A. (2006). *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.

anche il comportamento dell'imprenditore meridionale che spesso si dimostra non disponibile a delegare e inadatto in termini di cultura manageriale.⁶⁴

In effetti in molte imprese del Sud Italia si evidenzia che il modello organizzativo che le ha contraddistinte è stato di tipo padronale in virtù del quale il potere decisionale veniva accentrato nelle mani dell'imprenditore-proprietario avente compiti prettamente operativi e poco formalizzati.

Come tipicamente avviene nell'impresa padronale l'imprenditore meridionale si dimostra chiuso verso la collaborazione con responsabili esterni alla famiglia, rilegando molti compiti e funzioni aziendali a un soggetto con il quale risulta legato da un vincolo di parentela, indipendentemente dal fatto che quest'ultimo sia nelle condizioni di apportare nuova linfa vitale all'azienda, e in cambio ha chiesto solo buona volontà.

Spesso infatti una cultura troppo basata sui legami familiari da luogo a nepotismo, ovvero la tendenza ad assumere persone legate da un vincolo di parentela o amicizia, piuttosto che persone qualificate.⁶⁵

Di contro però l'imprenditore meridionale si è sempre distinto per l'attitudine al lavoro, per il suo spirito di sacrificio e per la sua capacità di pensare alla propria impresa come a un prolungamento di sé stesso, quindi, per il suo desiderio che l'azienda diventi un porto sicuro per la famiglia e ragione di benessere per la stessa. È in tale ottica l'azienda diventa un bene di famiglia sul quale l'imprenditore meridionale vuole mantenere il controllo.

In altre parole, in questo tipo di imprese dominano più le considerazioni emotive rispetto agli obiettivi economici, quindi l'imprenditore-proprietario essendo orientato al soddisfacimento dei bisogni affettivi influenzerà di conseguenza il processo decisionale.⁶⁶

Infine, dato che dalla performance dell'azienda dipende il reddito dei membri della famiglia si viene a creare un'interdipendenza tra le parti che si traduce in una maggiore propensione da parte dei familiari ad assecondare le idee dell'imprenditore padrone. In sostanza l'intera vita aziendale ruota attorno alla figura dell'imprenditore anche qualora questo non è in grado di garantire il giusto grado di diffusione di pratiche e strumenti manageriali. Purtroppo, la riluttanza nel consentire a membri esterni alla famiglia di assumere decisioni strategiche comporta delle evidenti debolezze manageriali e queste rappresentano un ostacolo per ciò che concerne non soltanto la competitività ma talvolta anche la sopravvivenza delle aziende; per cui l'azienda padronale per sopravvivere oggi deve compiere un processo di trasformazione obbligato, diventando impresa manageriale.⁶⁷ Questo ostacolo può essere aggirato attraverso il passaggio generazionale che vede i giovani non soltanto più istruiti e informati riguardo le nuove skills richieste dal contesto attuale ma anche più flessibili e aperti alla possibilità di collaborare con persone esterne che contribuirebbero allo sviluppo in termini di crescita economica dell'azienda familiare.

⁶⁴ SAMBOTTA, E. (2010). *Come italiani e manager vedono il territorio. Un occhio al Sud*, DIRIGENTE 7-8|

⁶⁵ BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

⁶⁶ MARTÍNEZ-ROMERO, M. J., MARTÍNEZ-ALONSO, R., CASADO-BELMONTE, M. P., & DIÉGUEZ-SOTO, J. (2020). *Family Management and Firm Performance: The Interaction Effect of Technological Innovation Efficiency*. In *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital* (pp. 229-248). Springer, Cham.

⁶⁷ CARLINS, J. (2015). *L'impresa padronale: il confine tra successo e incompetenza*. Armando Editore.

2.7 Il passaggio generazionale

In conseguenza all'importanza assunta dalle imprese familiari nel contesto economico attuale, negli ultimi anni in Italia si sia registrata una forte crescita dell'interesse riservato al tema del ricambio generazionale. Tale attenzione è giustificata dal fatto che tale processo spesso si configura come un momento critico per la stessa impresa che potrebbe non superarlo.

Molte delle aziende familiari oggi attive in Italia sono nate nel periodo del secondo dopoguerra e, nel settore vitivinicolo è possibile osservare un'elevata presenza di queste, in particolare nel Sud Italia. Di queste circa il 70% sono attualmente guidate da soggetti ultrasessantenni e il che fa pensare che molte di queste aziende sono prossime al passaggio generazionale.

L'impresa familiare può essere definita in termini di successione come «*un'impresa che sarà trasmessa alla prossima generazione della famiglia per essere gestita e controllata*».⁶⁸

Spesso il passaggio generazionale si traduce in un fallimento tanto che solo il 13% delle aziende sopravvive alla transizione di terza generazione e meno di due terzi a quella di seconda generazione.⁶⁹

In Italia il 50% delle imprese familiari passa indenne alla seconda generazione, mentre solo il 15% raggiunge la terza generazione e il 3-4% la quarta generazione.⁷⁰ Secondo una ricerca condotta da WineMonitor⁷¹ sulle aziende vitivinicole italiane che hanno affrontato il passaggio generazionale è emerso che la maggior parte di esse ha mantenuto la proprietà e la gestione dell'impresa. In tale passaggio gli ostacoli che sono stati riscontrati più frequentemente sono riconducibili ai seguenti aspetti: mancanza di interesse da parte dei figli a proseguire l'esperienza imprenditoriale della famiglia, riluttanza dell'imprenditore a lasciare il comando dell'impresa e difficoltà dell'organizzazione ad accettare il cambiamento nella guida del business.

Infatti, per un uomo che per anni ha condotto un'azienda, ed è stato l'asse principale degli interessi economici e affettivi della famiglia, l'idea di cedere a qualcuno le redini dell'attività, che potrebbe rivoluzionare il proprio operato, potrebbe apparire come inaccettabile. In ogni azienda di famiglia è intrinseca l'idea che questa debba essere tramandata da padre e figlio così che il patrimonio familiare venga conservato. In questi casi la paura della perdita potrebbe essere più forte dell'attrazione del guadagno. L'azienda rappresenta per l'imprenditore/fondatore il simbolo del proprio successo e la fonte della propria affermazione sociale, è espressione della sua identità, delle proprie idee e della propria personalità.

Questo evento in letteratura è conosciuto come la “trappola del fondatore”⁷² e si estrinseca nell'atteggiamento dell'imprenditore che forte dei risultati positivi e dei traguardi raggiunti dalla sua azienda ha paura a metterla nelle mani di qualcun altro che vuole modificare il modello di gestione che ha determinato l'attuale successo, non rendendosi conto che è arrivato il momento di adottare un modello nuovo per non rischiare di avviarsi al

⁶⁸ WARD, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

⁶⁹ RUGGIERI, R., POZZI, M., & RIPAMONTI, S. (2014). *Italian family business cultures involved in the generational change*. *Europe's Journal of Psychology*, 10(1), 79-103.

⁷⁰ PASQUALETTO, C. (2007). *Aziende familiari, basta fai da te* [Family business, stop doing it by yourself]. *Il Sole 24 Ore*, p. 20.

⁷¹ WINEMONITOR (2018). *La formazione per la competitività per le imprese vitivinicole italiane*.

⁷² BELOTTI, C. (2019). *Gli stadi del successo: Come portare e mantenere l'impresa al top della prestazione*. ROI Edizioni.

fallimento. In sintesi la “trappola del fondatore” fa sì che l’imprenditore che fino a quel momento ha guidato con successo l’azienda si convinca che il modello di gestione adottato fino a quel momento rappresenta il segreto del successo e che quindi non debba essere cambiato, ma quest’atteggiamento potrebbe portare al decadimento o al fallimento dell’impresa che proprio grazie al successo e all’intensa crescita è entrata in un’altra fase del suo ciclo di vita che impone un modello di gestione diverso.⁷³

Le criticità legate a questo evento sono comprensibili se si pensa che la successione non si traduce semplicemente nella consegna ma piuttosto nel trasferimento di un’eredità affettiva prima che economica, nonché nel trasferimento di una cultura aziendale, di un modo di “fare impresa” che non sempre le nuove generazioni possono abbracciare.

Il passaggio generazionale, infatti, può considerarsi come quel processo dove una nuova generazione prende il posto di quella che la precede. Le fasi del processo, secondo Alberto dell’Atti, si sviluppano in tempi successivi mediante delle fasi interdipendenti tra loro che assumono forma e connotati diversi in funzione della specifica azienda.⁷⁴ In sintesi è possibile considerare una fase preparatoria e un’altra, successiva, dove si concretizza il passaggio e quindi il ricambio generazionale vero e proprio che come abbiamo visto si configura come un momento particolarmente delicato. La conseguenza diretta del cambio generazionale è l’instaurarsi di una nuova forma di impresa in termini strettamente soggettivi, il che può comportare cambiamenti più o meno significativi che potranno avere un impatto positivo o negativo e, in alcuni casi, possono portare alla crisi dell’azienda e, persino, alla sua cessazione.

Come si può osservare dalla tabella 2.5 (tab. 2.5), rispetto alla *generazione presente* la successione può configurarsi come:

- elusa
- rimandata
- programmata
- istantanea

⁷³ DEMATTÉ C. (2001), *Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese*, Economia & Management, n. 3.

⁷⁴ DELL’ATTI, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Cacucci, p. 78

Tabella 2.5: La successione per la generazione presente

| Profili e caratteristiche | Successione elusa | Successione rimandata | Successione programmata | Successione istantanea |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Modalità di lavoro | Accentramento del potere | Delega del potere | Delega del potere | Accentramento del potere |
| Orientamento temporale | Di breve periodo | Di breve periodo | Di medio/lungo periodo | Di lungo periodo |
| Finalità imprenditoriali | Individuali | Individuali/Collettive | Collettive | Individuali |
| Spinta innovativa | Bassa | Bassa | Alta | Alta |

Fonte: DELL'ATTI, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Cacucci, pp. 76 - 78.

Si può parlare di successione elusa quando vi è un reale o apparente disinteresse per il fenomeno successorio da parte dell'imprenditore, il quale tende ad accentrare il potere nelle proprie mani, tende più ad agire anziché pianificare. Lo stesso assume un atteggiamento fortemente individualista sentendosi indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda medesima. In questa prima fattispecie, quindi, si intravede una forte resistenza al cambiamento e una scarsa propensione all'innovazione.

Nella successione rimandata anche se il rinnovamento generazionale non è pianificato nel dettaglio si evince una certa apertura nel coinvolgimento delle forze più giovani, nonostante ciò la spinta all'innovazione rimane bassa e l'orientamento è di breve periodo.

Nel caso della successione programmata il subentro può essere graduale o con affiancamento in ogni caso c'è una notevole apertura da parte della generazione presente verso l'innovazione, così come avviene nel caso della successione istantanea dove il potere, comunque, rimane accentrato nelle mani del titolare fino a quando non si realizza realmente il subentro.

Mentre dal punto di vista delle *nuove generazioni* (tab. 2.6) la successione può essere:

- pretesa
- conflittuale
- fisiologica
- collaborativa

Tabella 2.6: La successione per la generazione emergente

| Profili e caratteristiche | Successione pretesa | Successione conflittuale | Successione fisiologica | Successione collaborativa |
|--|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Grado di determinazione all'ingresso | Alto | Alto | Basso | Medio |
| Disponibilità all'attesa | Impazienza | Impazienza | Pazienza | Pazienza |
| Finalità imprenditoriali | Individuali | Individuali/Collettive | Collettive | Collettive |
| Competenze rispetto alla generazione adulta | Tradizionali | Innovative | Tradizionali | Innovative |

Fonte: DELL'ATTI, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Cacucci, pp. 76 - 78.

Nel primo caso l'erede ha solo interesse a ricoprire una posizione di comando e di prestigio senza preoccuparsi di introdurre elementi di novità e miglioramenti nella gestione.

Se la successione è conflittuale la nuova generazione evidenzia un'eccessiva fretta a ricoprire ruoli di responsabilità così da poter apportare conoscenze/competenze innovative in seno all'azienda di famiglia. Ciò accade per esempio quando la nuova generazione intravede nuove opportunità nel cambiamento ma di contro la generazione esistente considera soddisfacenti i risultati ottenuti e quindi non si dimostra propensa ad affrontare i rischi che porterebbero le innovazioni potendo compromettere i risultati economici positivi raggiunti. Se a questo si aggiungessero eventuali atteggiamenti e comportamenti poco prudenti e talvolta irrispettosi da parte dei giovani si potrebbe creare una certa resistenza alla successione/ innovazione.

La successione fisiologica invece si attua con un ingresso non traumatico della nuova generazione che si adopera per raggiungere un equilibrio duraturo con la generazione esistente e pertanto i giovani non spingono verso le innovazioni ma accettano in maniera passiva la gestione tradizionale così da evitare ogni conflitto generazionale. Se questo può essere positivo in termini di stabilità e serenità nei rapporti di famiglia di contro potrebbe sortire effetti negativi rispetto all'azienda la quale si troverà impreparata ad affrontare i cambiamenti sollecitati dal mercato.

Infine, una situazione diversa e maggiormente positiva si riscontra nella successione collaborativa, che si verifica quando i giovani riescono, grazie a un efficace processo di comunicazione, a far comprendere alla leadership esistente i vantaggi che possono essere conseguiti grazie all'introduzione di idee innovative, coinvolgendola nei progetti di sviluppo, favorendo così una crescita in tutti i membri dell'organizzazione. In questo caso la generazione esistente si sentirà parte integrante del cambiamento e pertanto utile allo sviluppo dell'azienda. Perché possa esserci una successione collaborativa è però essenziale che ci sia una grande apertura da entrambe le parti in quanto i giovani devono apprezzare e valorizzare il lavoro fatto dalle generazioni passate mentre la vecchia generazione deve essere disposta ad ascoltare e a dare fiducia

comprendendo che per proiettarsi verso il futuro un margine di rischio deve essere affrontato e i risultati non possono migliorare se si continua ad attuare la solita routine. D'altra parte, i giovani possono evidenziare un'apertura mentale diversa e delle conoscenze e competenze più idonee nel guidare l'azienda verso performance migliori nel futuro.

2.7.1 Opportunità del cambio generazionale

Il passaggio generazionale benché sia un evento naturale nella vita di un'azienda, come visto, rappresenta un evento complesso e un momento critico, ciò però non significa che è esente da opportunità.

I giovani rappresentano il futuro, ovvero sono nelle condizioni di rappresentare il futuro dell'impresa nella misura in cui apportano cambiamenti, nuove conoscenze e competenze all'azienda, innovano il modello di business così da poter rendere l'azienda maggiormente competitiva in un mercato sempre più dinamico e globale.

In questi termini il cambio generazionale non deve essere considerato come un rischio ma come un momento di rinnovamento e di nuovo sviluppo aziendale mediante l'introduzione di un nuovo modello gestionale capace di garantire la continuità all'azienda di famiglia, coniugando la forza della tradizione con le potenzialità dell'innovazione. Una vera opportunità mediante la quale possono essere introdotti in azienda, da parte della nuova generazione, cambiamenti atti a rinforzare la formula imprenditoriale e consolidare le fonti del vantaggio competitivo, permettendo anche alle aziende vitivinicole di mantenere/ raggiungere elevati livelli di competitività in ambito nazionale e internazionale.

I giovani imprenditori in questi termini possono rappresentare una vera risorsa per l'impresa affrontando secondo un'ottica diversa il mondo degli affari: questo può avvenire solo se gli stessi sono contraddistinti da un forte spirito di iniziativa, da tenacia, dalla volontà di lavorare in squadra e di affrontare i rischi con senso di responsabilità. Se i padri non vogliono concludere la loro carriera con un fallimento, e perciò possono essere restii al cambiamento, devono essere i giovani a guidare il cambiamento anche perché spesso dotati di una cultura diversa e in grado di meglio cogliere le nuove opportunità che il mercato può offrire.

D'altronde non dimentichiamo che i giovani di oggi sono più propensi a viaggiare e a essere cittadini del mondo, sono consapevoli che esisterà sempre una nicchia di mercato dove poter piazzare i propri prodotti, sono maggiormente pronti all'uso delle nuove tecnologie e sanno che grazie a internet le vendite non hanno più nessun limite a livello temporale e spaziale. Inoltre, sono consapevoli che l'innovazione e l'internazionalizzazione assumono un ruolo strategico allorché si voglia essere competitivi e sopravvivere in un contesto economico che si contraddistingue per l'elevata incertezza delle potenzialità del mercato locale. Infine, sanno anche che nel XXI secolo non possono più improvvisarsi imprenditori, non possono ricoprire tutti i ruoli aziendali in quanto per poter essere performanti all'interno dell'azienda devono essere presenti competenze specifiche.

Nel caso delle aziende vinicole, il crescente apprezzamento nei mercati internazionali dei vini di qualità ha stimolato l'interesse dei giovani, con *know-how* universitario manageriale, a prendere le redini dell'azienda di

famiglia per apportare nuova linfa vitale attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti che permettono di innovare il modo di fare tradizionale per indirizzare l'impresa nel contesto odierno estremamente globalizzato.

2.7.2 Sfide del cambio generazionale

Il passaggio generazionale come osservato non deve essere considerato e affrontato come una minaccia, né come un mero avvicendamento al vertice, né, infine, come l'occasione per rivoluzionare l'azienda, ma semplicemente come una tappa fisiologica dell'azienda funzionale alla sua persistenza nel lungo periodo. Chi subentra, anche nell'ambito della family firm, non deve essere semplicemente un familiare ma una persona che per attitudini personali, conoscenze e competenze maturate deve essere in grado di guidare l'azienda, se necessario, verso un cambiamento efficace che le permetta di rimanere competitiva nel mercato di riferimento o di divenirlo nei nuovi mercati che potenzialmente risultano interessanti.

Per questa ragione chi subentra deve necessariamente avere una "visione innovativa" del business, nonché una "capacità innovativa", cioè deve essere propenso al cambiamento e mostrare interesse per tutto ciò che potrebbe rappresentare un miglioramento del sistema aziendale.

Proprio per questa ragione, il successo del passaggio generazionale non si esprime in termini di soddisfazione del predecessore e del successore, ma si estrinseca nella performance che riesce a imprimersi all'azienda a seguito della transizione al vertice.⁷⁵

Il buon esito non va valutato in un'ottica di breve periodo ma di medio e lungo periodo e in relazione alla sopravvivenza dell'azienda medesima, infatti, molte aziende pur avendo superato indenne le sfide del passaggio generazionale hanno avuto serie difficoltà negli anni successivi poiché al cambio della persona al vertice non ha fatto seguito un rinnovamento delle strategie manageriali in grado di garantire l'effettiva continuità dell'azienda quando i fattori che avevano determinato il successo negli anni passati non si dimostravano più efficaci per il futuro.

Infatti, il vero obiettivo della successione è garantire la continuità dell'azienda nel medio-lungo periodo⁷⁶, pertanto non si tratta semplicemente di sostituire il padre al figlio ma in maniera più complessa si pone la necessità di integrare in tale transizione una strategia di sviluppo dell'impresa che risponda alle esigenze presenti: si deve rileggere il passato nell'ottica del futuro.⁷⁷

Il cambio generazionale, quindi, inteso come processo di continuità potrebbe tradursi in opportunità di un nuovo *start up* aziendale attraverso l'attivazione di una serie di sfide innovative da cogliere.⁷⁸

⁷⁵ SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2003), *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, Journal of Business Venturing, 18 (4).

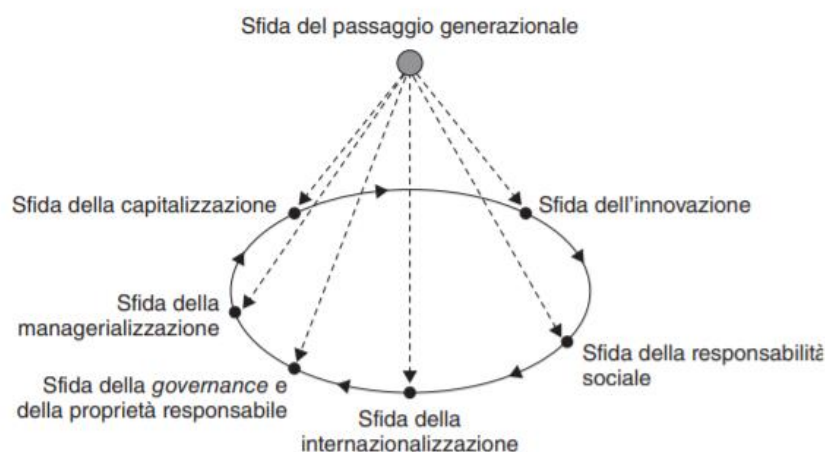
⁷⁶ CESARONI, F. M., & SENTUTI, A. (2010). *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*. Piccola Impresa/Small Business, (2).

⁷⁷ SOTTORIVA C. (2002), "I sentieri di sviluppo dell'impresa familiare di piccole e medie dimensioni: dalla creazione di reti al passaggio generazionale", *Problemi di gestione dell'impresa. Raccolta di studi e ricerche*, n. 3.

⁷⁸ GALLUCCI, C. (2011). *L'espansione internazionale e il passaggio generazionale. il caso delle imprese storiche familiari campane*. Micro & Macro Marketing, 59(2), 343-366.

Inoltre, vi è la necessità per le aziende di attuare un processo di adeguamento per il quale sono richieste delle competenze che non sempre sono presenti nelle aziende a conduzione familiare. Chi subentra, pertanto, deve verificare le risorse e le potenzialità esistenti in azienda cercando di valorizzare al massimo quello che ancora potrà rappresentare un vantaggio competitivo. Diventa quindi strategico comprendere quali siano i fabbisogni delle imprese vitivinicole tanto in termini finanziari quanto di risorse umane.

Figura 2.5: Le principali sfide delle imprese familiari



Fonte: Gallucci e Gentile 2011 p.11

Come possiamo vedere nella figura 2.5 (fig. 2.5) le sfide che un'impresa impegnata nel cambio generazionale possono essere riassunte in 6 classi:

- Sfida all'innovazione: introdurre all'interno dell'impresa innovazioni di processo e di prodotto.
- Sfida della responsabilità sociale: aver maggior riguardo per tutto ciò che concerne la tutela ambientale e i diritti dei lavoratori.
- Sfida dell'internazionalizzazione: l'ampliamento dei mercati in cui l'impresa opera
- Sfida della governance: definizione dei nuovi assetti proprietari e di governo/gestione
- Sfida della managerializzazione: introduzione di nuove competenze gestionali, derivanti dalla nuova generazione o dalla presenza di manager esterni, all'interno del *know how* aziendale esistente

Nella nostra analisi ci soffermeremo sulla sfida dell'internazionalizzazione, oggi strettamente legata alle sfide all'innovazione e della managerializzazione esplicitando l'importanza dell'Export Manager.

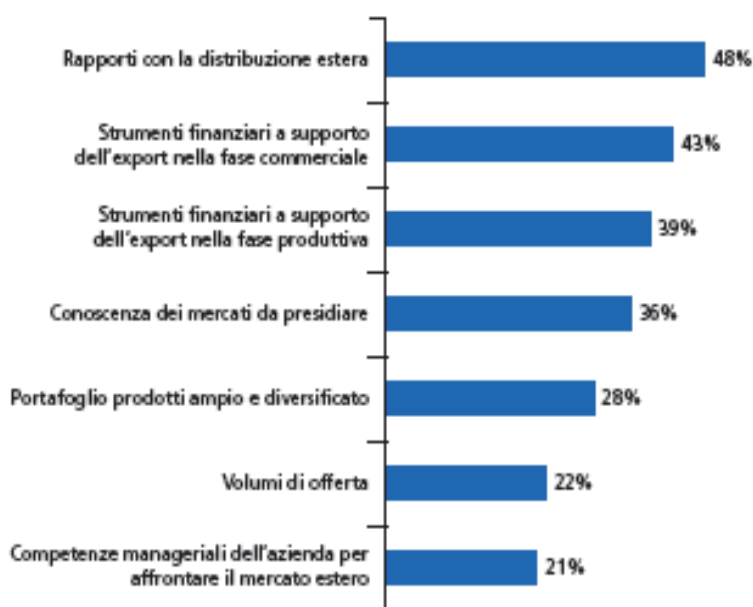
- Sfida dell’Innovazione

Lo stato attuale dei mercati impone la necessità di rinnovare la formula imprenditoriale e l’innovazione può rappresentare un’ottima opportunità per favorire un processo di organizzazione creativa di tecnologie, conoscenze, persone e processi adattandoli ai rinnovati bisogni del mercato e dei clienti, in un perfetto equilibrio tra passato, presente e futuro. In questi termini se adeguatamente gestita la successione in azienda può configurarsi come un’opportunità per affrontare i cambiamenti in maniera innovativa, di diffondere quello spirito innovativo che consente di avviare questi processi di cambiamento ispirati da una logica orientata al futuro, combinando continuità e rinnovamento, tradizione e innovazione.

L’innovazione rappresenta una strategia vincente per l’azienda in quanto le permette di adattarsi alle condizioni mutevoli del mercato, ma come abbiamo avuto modo di disquisire non sempre questo è ben visto e ben accettato dalla generazione presente.

All’interno di un’indagine svolta da WineMonitor⁷⁹, si rivela che le aziende italiane incontrano alcune difficoltà tanto in tema di innovazione quanto di internazionalizzazione, nello specifico per ciò che concerne la penetrazione dei mercati internazionali oltre che le difficoltà legate alla marginalità del capitale finanziario (fig. 2.6) presente in azienda si evidenziano una serie difficoltà da presidiare in termini di conoscenza dei consumatori, competitors e prezzi del vino sui mercati esteri nonché di competenze manageriali adeguate per affrontare i mercati stranieri.

Figura 2.6: Dotazione insufficiente per la penetrazione dei mercati esteri.

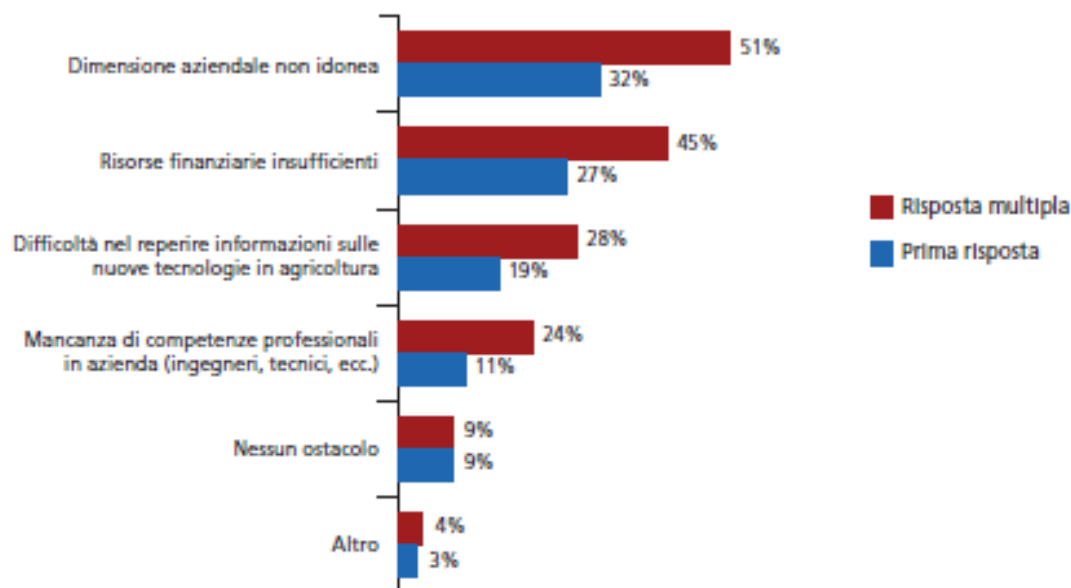


Fonte: WINEMONITOR, La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane, p. 20

Sostanzialmente la mancanza di risorse finanziarie interne e di competenze adeguate rappresenta il maggior ostacolo anche per ciò che concerne l’introduzione delle nuove tecnologie e l’innovazione (fig. 2.7-2.8).

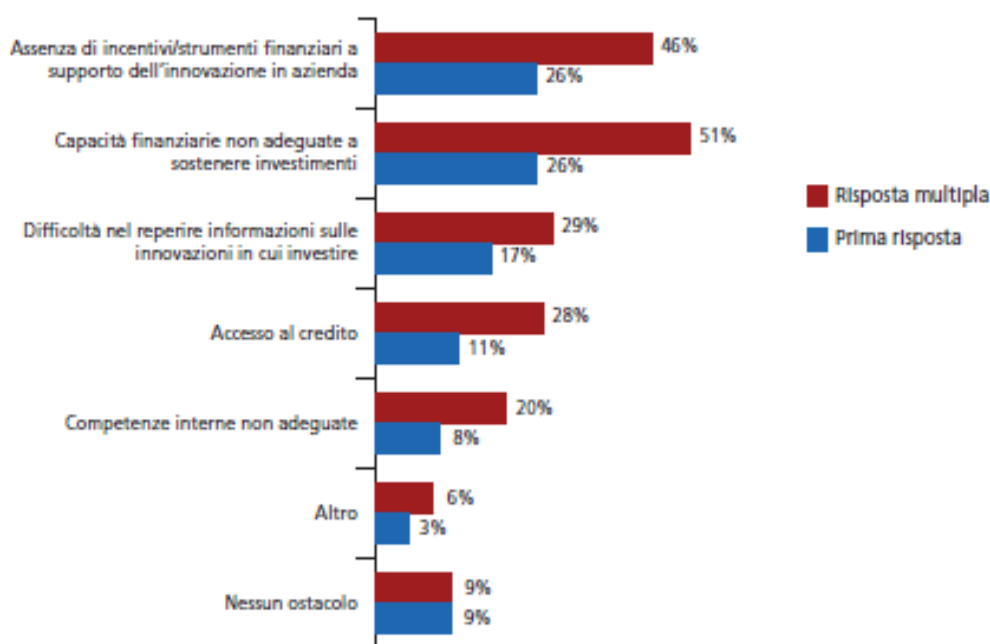
⁷⁹ WINEMONITOR (2018), La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane, pp. 19-23

Figura 2.7: Principali ostacoli all'introduzione delle "nuove tecnologie"



Fonte: WINEMONITOR, La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane, p. 23

Figura 2.8: Ostacoli alla realizzazione di investimenti in innovazione



Fonte: WINEMONITOR, La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane, p. 23

Nell'affrontare i nuovi trend che stanno interessando il settore vitivinicolo non possiamo dimenticare il ruolo delle innovazioni e delle nuove tecnologie che potranno dare un contributo fondante tanto in termini di riduzione dei costi quanto in termini di penetrazione del mercato.

Per ciò che concerne i costi di produzione e organizzazione si fa notare che tra le imprese si stanno diffondendo sempre più nuove tecnologie che consentono all'azienda di perseguire una maggiore efficienza e un miglior

controllo della qualità del prodotto, pertanto una loro diffusione anche nelle piccole imprese vitivinicole a conduzione familiare rappresenterà sempre più un'innovazione imprescindibile per la competitività delle stesse aziende.

Le nuove tecnologie hanno avuto un forte impatto anche per ciò che concerne i canali di vendita tanto che nel tempo abbiamo assistito a un passaggio progressivo dalle vendite single channel a quelle multi channel e alle attuali omnichannel.

- Sfida della Managerializzazione

Quanto alla seconda sfida oggetto di analisi, per le family firm quella della Managerializzazione risulta particolarmente ardua.

Se le aziende più grandi con figure competenti al loro interno non hanno avuto difficoltà nell'affrontare le nuove sfide imposte dai mercati internazionali, le family firm sono state rallentate nel loro processo di espansione internazionale appunto perché prive delle risorse umane capaci di guidare questo processo.

Come abbiamo avuto modo di osservare, essendo questo tipo di imprese definite come tradizionaliste, non di rado il loro processo all'internazionalizzazione risulta essere più lento data la scarsa propensione al rischio che le contraddistingue. Infatti, nonostante i numerosi anni di attività, le imprese possono avere risultati poco soddisfacenti nei contesti internazionali a causa della mancanza di esperienze di questo tipo.

A tal proposito numerosi studi sulle esportazioni utilizzano erroneamente l'età come indicatore di esperienza ma è evidente che questo indicatore può essere considerato valido solo per un'impresa che opera limitatamente nel contesto locale. In effetti, uno dei principali ostacoli relativi alle performance delle esportazioni è appunto l'assenza di esperienza dovuta principalmente alla mancanza di conoscenza dei mercati internazionali.⁸⁰

Oggi, le potenzialità che il mercato internazionale presenta, hanno attirato l'attenzione verso una nuova figura professionale cioè l'*export manager*, ovvero una figura professionale specifica per guidare le aziende verso la penetrazione dei mercati stranieri, aggirando perciò l'ostacolo della ridotta conoscenza dei contesti esteri. Questa figura può portare all'interno dell'azienda dei risultati economici positivi e infatti è stato dimostrato che l'esperienza nei mercati internazionali abbia un impatto positivo sulle performance delle imprese.⁸¹ Ciò comunque significherebbe assumere persone esterne alla famiglia e come abbiamo visto, non sempre le family firm sono disposte a farlo anche se è stato dimostrato che i dipendenti non familiari, possono essere definiti come asset strategici integrali nelle aziende familiari e possono portare ad una riduzione dei costi di transazione e una maggiore innovazione nelle aziende familiari.⁸²

⁸⁰ LOVE, J. H., ROPER, S., & ZHOU, Y. (2016). *Experience, age and exporting performance in UK SMEs*. International Business Review, 25(4), 806-819.

⁸¹ LAFUENTE, E., VAILLANT, Y., ALVARADO, M., MORA-ESQUIVEL, R., & VENDRELL-HERRERO, F. (2020). *Experience as a catalyst of export destinations: The ambidextrous connection between international experience and past entrepreneurial experience*. International Business Review, 101765.

⁸² DE MASSIS, A., AUDRETSCH, D., UHLANER, L. AND KAMMERLANDER, N. (2018). 'Innovation with limited resources: management lessons from the German Mittelstand', Journal of Product Innovation Management, Vol. 35, No. 1, pp.125-146.

Più nello specifico, il reclutamento di manager esterni assume fondamentale importanza portando ad una migliore conoscenza del settore, delle attitudini dei clienti, dei canali commerciali, delle strategie di marketing e delle procedure di esportazione.⁸³

Nel settore vitivinicolo il Wine Export Manager può assumere un ruolo strategico per l'azienda. Si tratta di una figura professionale preposta alla gestione dei clienti e allo sviluppo commerciale dell'azienda nei mercati esteri, ruolo che talvolta nelle imprese vitivinicole a conduzione familiare, in maniera impropria, è stato ricoperto dal titolare o da uno dei familiari (con scarse competenze al riguardo), provocando esiti non del tutto soddisfacenti.

Alla luce di ciò, coordinare il *know-how* specifico dell'export manager e l'esperienza della family firm permetterebbe di avere un effetto positivo sulla crescita della impresa stessa. Si parla appunto di “*conoscenza esperienziale ambidestra*”⁸⁴ che in questo caso combina l'esperienza cumulativa pluriennale della family firm (valori, cultura, caratteristiche del prodotto, tecniche di produzione) e l'esperienza manageriale dell'*export manager* che, dotato delle competenze economiche e giuridiche necessarie, partendo dall'analisi dei mercati, definirà le strategie per massimizzare le vendite nei mercati straniere. Per fare ciò non si limiterà semplicemente a far conoscere il prodotto ma avrà cura di raccontarne la storia, i valori e la filosofia che si celano dietro una bottiglia di vino, racconterà di territori lontani capaci di produrre un prodotto dalle caratteristiche organolettiche uniche al mondo.

⁸³ D'ANGELO, A., MAJOCCHI, A., & BUCK, T. (2016). Manager esterni, proprietà familiare e ambito di internazionalizzazione delle PMI. *Journal of World Business*, 51 (4), 534-547.

⁸⁴ LAFUENTE e altri (2020). *ivi*.

Capitolo 3: Indagine empirica sul settore vitivinicolo del Sud d'Italia

3.1 Introduzione

L'obiettivo dell'analisi è di indagare su come la dimensione familiare possa influire sulla capacità delle imprese vitivinicole di internazionalizzarsi.

Abbiamo visto che, spesso a livello teorico tale caratteristica è stata considerata un fattore limitante e abbiamo evidenziato quali sono i punti di debolezza delle imprese vitivinicole a conduzione familiare con riferimento al tema dell'internazionalizzazione, quali ad esempio la bassa propensione a vendere all'estero⁸⁵; la mancanza di risorse monetarie e di capacità manageriali⁸⁶; l'avversione al rischio⁸⁷; il nepotismo radicato⁸⁸ ecc.

La nostra ricerca, però, ci ha permesso di evidenziare anche taluni aspetti positivi che possono determinare un vantaggio competitivo quando una piccola azienda familiare decide di penetrare nuovi mercati. Tra questi il passaggio generazionale può essere di grande aiuto per superare gli ostacoli dell'entrata nei mercati globali, vedendo le nuove generazioni dotate di quegli strumenti che permettono di avere una visione più ampia di ciò che la globalizzazione porta nelle dinamiche di mercato.

Il successo o l'insuccesso dell'iniziativa dipende anche dalla strategia adottata, nonché dal mercato di riferimento e in particolare, per le potenzialità possedute e per una maggiore garanzia in termini di successo, le imprese a conduzione familiare dovrebbero guardare alle nicchie di mercato.

Di seguito, prima di presentare l'indagine condotta su come le imprese vitivinicole del Sud d'Italia si comportano in tema di internazionalizzazione, si riporta l'analisi SWOT con riferimento alle imprese vitivinicole e alla questione dell'internazionalizzazione. (fig. 3.1)

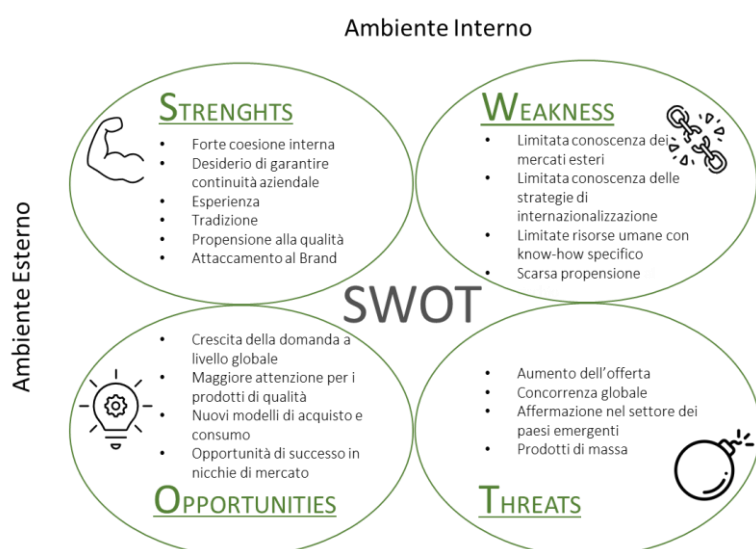
⁸⁵ THOMAS, J., & GRAVES, C. 2005. *Internationalisation of the family firm: The contribution of an entrepreneurial orientation*. Journal of Business and Entrepreneurship, 17(2): 91-113.

⁸⁶ CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., & STEIER, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

⁸⁷ FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*. Family Business Review, 18(1), 77-89.

⁸⁸ BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2006). *The role of family in family firms*. Journal of economic perspectives, 20(2), 73-96.

Figura 3.1: Analisi SWOT



Fonte: Elaborazione Personale

3.2 Metodologia di ricerca

L'analisi del settore vitivinicolo del Sud d'Italia è stata realizzata a livello nazionale raccogliendo dati sulle imprese vitivinicole di 31 aziende italiane di cui 14 siciliane, 8 lucane, 5 pugliesi, 1 campana, 1 toscana e 2 abruzzesi.

Per eseguire l'indagine è stato realizzato un questionario di circa 30 domande. Tali domande sono state costruite in maniera semplice e specifica con l'obiettivo di ottenere delle risposte per lo più puntuali. Le imprese vitivinicole intervistate entro Ottobre sono state un centinaio: 57 in Sicilia, 10 in Toscana, 9 in Calabria, 10 in Campania, 10 in Basilicata, 7 in Puglia e 5 in Abruzzo.

La raccolta dei dati è cominciata a metà Maggio 2020 attraverso chiamate e l'invio del questionario via e-mail. Le aziende prescelte sono state innanzitutto individuate attraverso un network interno (amici, parenti ecc.) impiegato nella grande distribuzione e in strutture turistiche (hotel, ristoranti, enoteche) che ha fornito i contatti delle imprese da cui si riforniscono; inoltre, l'utilizzo dei social media, con la pubblicazione di un post al riguardo, sia su facebook che su instagram, ha permesso avere riscontro da altre aziende del luogo.

A causa dell'emergenza Covid-19, che ha determinato la chiusura di molte aziende e in particolare degli uffici commerciali, non è stato possibile entrare a diretto contatto con le aziende. Pertanto, il recepimento dei dati è avvenuto interamente online e naturalmente i riscontri non sono stati tempestivi o proporzionali al numero di imprese contattate infatti il tasso di risposte pervenute è stato del 31%. Questo potrebbe derivare anche dal fatto che la maggior parte di aziende contattate sono imprese familiari e come abbiamo avuto modo di disquisire nel corso dei capitoli precedenti, non sempre sono disposte a raccontare la loro storia essendo particolarmente avverse al rischio. A confermare quanto appena detto infatti, molte delle imprese coinvolte hanno chiesto se dalle domande si potessero in qualche modo ricavare dati sensibili.

Importante sottolineare che la maggior parte delle risposte pervenute sono giunte proprio da giovani (impiegati familiari) coinvolti nella parte del marketing o export management.

3.3 Il questionario

Il questionario si compone di una serie di domande sottoposte alle aziende e successivamente sono stati elaborati i risultati di seguito evidenziati. La survey viene divisa in più sezioni:

- Caratteri generali
- Imprese familiari
- Export & Marketing
- Posizionamento di mercato

La prima sezione ha l'obiettivo di definire i caratteri generali delle imprese campione e dei loro prodotti, quali ad esempio il possesso di certificazioni.

Tabella 3.1: Caratteri generali

| Caratteri generali | |
|--------------------|---|
| 1 | Nome dell'azienda |
| 2 | Se l'azienda è familiare, il nome dell'azienda coincide con il nome della famiglia? |
| 3 | L'azienda produce vini DOC |
| 4 | L'azienda produce vini DOCG |
| 5 | L'azienda produce vini IGT |
| 6 | L'azienda produce vino biologico |

Nella sezione successiva ci si pone l'obiettivo di studiare la configurazione dell'impresa, ovvero se a carattere familiare o meno. In particolare, vengono raccolte tutte le informazioni relative: il coinvolgimento dei familiari nella gestione, l'anzianità dell'azienda, i possibili requisiti necessari per lavorare all'interno dell'impresa stessa, gli eventuali meccanismi per il passaggio generazionale e il forte legame con le tradizioni e all'azienda. Questa sezione è dedicata principalmente alle imprese che si definiscono familiari.

Nel caso contrario le imprese intervistate possono passare direttamente alla domanda 14 nella quale potranno esplicitare la diversa natura aziendale.

Tabella 3.2: Imprese familiari

| Imprese familiari | |
|-------------------|---|
| 1 | Definireste la Vostra azienda "familiare" |
| 2 | Quanto è in percentuale la quota di proprietà della famiglia? |
| 3 | Da che anno la Vostra famiglia è proprietaria dell'azienda? |
| 4 | L'amministratore dell'azienda è un membro della famiglia? |
| 5 | Quanti sono i membri della famiglia impiegati in azienda |
| 6 | Esistono requisiti per lavorare in azienda per un membro della famiglia? |
| 7 | Se sì quali? (ad esempio esperienza in altre imprese, titoli, studi) Indicare quali |
| 8 | Esiste un protocollo per la successione familiare? <ul style="list-style-type: none">- Meccanismi di successione della leadership- Criteri per definire chi eredita l'azienda |
| 9 | Se un investitore estero offrisse di comprare il 49% dell'impresa a un ottimo prezzo, mantenendo il management (ovvero non interferendo sulla gestione e lasciando il controllo alla famiglia), accettereste l'offerta? |
| 10 | Se un investitore estero offrisse 60% oltre all'accesso a un importante mercato estero, ma con potere di influire sul management, accettereste l'offerta? |
| 11 | Se un compratore offrisse una somma molto superiore al valore dell'azienda, vendereste per poi investire in altri business, possibilmente un vigneto o un'impresa vitivinicola più grande? |
| 12 | Sareste disposti a cambiare nome all'azienda, ad esempio per ragioni di marketing? |
| 13 | Lancereste un vino con una marca/nome completamente diverso |
| 14 | Indicare che tipo di azienda è la vostra (es: cooperativa, parte di un gruppo multinazionale) |

La terza sezione vuole studiare l'export e le attività di vendita delle imprese intervistate in modo da comprendere innanzitutto se l'impresa ha cominciato ad esportare dopo un periodo nel contesto locale o se da subito si è interfacciata con il mercato internazionale e, inoltre, si vuole verificare quanto le attività di marketing impattino sui costi operativi dell'impresa e quali canali di distribuzione vengono privilegiati per la vendita dei prodotti.

Le risposte sono di supporto alla nostra analisi per verificare se le aziende vitivinicole familiari del Sud, nonostante il forte attaccamento al territorio e alle tradizioni, hanno -o aspirano- ad una posizione competitiva anche nel contesto internazionale ed in particolare se queste scelte o aspirazioni derivino appunto dalla successione aziendale, che vede le nuove generazioni specializzate in materie manageriali, e/o l'assunzione di personale esterno alla famiglia con un *know-how* concentrato in tematiche affini.

Nel caso in cui l'impresa intervistata non esporti può saltare le domande dalla 1 alla 8.

Tabella 3.3: Export & Marketing

| Export & Marketing | |
|--------------------|--|
| 1 | Indicare la percentuale di export sul fatturato nel 2018 (da 0 a 100%) |
| 2 | Fatto 100 il valore del Vostro export quanto di questo è realizzato al di fuori dell'UE? (da 0 a 100%) |
| 3 | Nel caso la Vostra azienda esporti in che anno avete esportato per la prima volta? _____ |
| 4 | Nel caso la Vostra azienda esporti in che paese avete esportato per la prima volta? _____ |
| 5 | Nel caso la Vostra azienda esporti in quanti mercati vendete? _____ |
| 6 | Nel caso le esportazioni siano pari o superiori al 25% del Vostro fatturato all'estero. Dopo quanti anni dalla fondazione avete raggiunto questa percentuale? |
| 7 | Nella Vostra azienda avete un Export Manager? |
| 8 | Se avete un responsabile export: È un membro della famiglia? |
| 9 | Fatti 100 i Vostri costi operativi quanto incidono in media le spese di marketing (distribuzione, promozioni, fiere, scontistica, pubblicità)? (da 0 a 100) |
| 10 | Qual è il peso relativo dei Vostri canali distributivi? a) Horeca (Hotel-Restaurant-Catering) b) Grande distribuzione c) Enotecche/ distribuzione specializzata d) Vendita diretta al consumatore (via agenti/venditori/punti vendita di proprietà) e) Vendita diretta canale web f) Distributori terzi/intermediari |
| 11 | Avete turisti e a consumatori stranieri che vengono in azienda per comprare prodotti? |
| 12 | Partecipate a gare/competizioni internazionali? |

Infine, nell'ultima sezione si vuole porre l'attenzione al posizionamento di mercato delle imprese intervistate con il fine di verificare se i proprietari siano avversi ad ulteriori investimenti esteri e a come percepiscono la loro azienda e i loro prodotti, se di qualità o di massa.

Tabella 3.4: Posizionamento di mercato

| Posizionamento di mercato | |
|---------------------------|--|
| 1 | Se ci fosse l'opportunità di investire (assumendo che il capitale non sia un problema) in una vigna in Ungheria o Bulgaria, ritenete che l'azienda lo farebbe? |
| 2 | Come definireste il Vostro posizionamento di mercato? a) Basso b) Medio c) Alto d) Molto alto |
| 3 | Indicativamente qual è il prezzo medio delle vostre bottiglie sul mercato italiano |
| 4 | Il prezzo sui mercati esteri è: a) Più basso b) Uguale c) Più alto |

3.4 I risultati del questionario

3.4.1 Caratteri generali

Le aziende che contribuiscono a formare il campione dell'indagine empirica sono di seguito riportate. Come riportato nella prima sezione del questionario, viene chiesto loro di indicare anche la relativa provenienza.

Tabella 3.1: Il campione

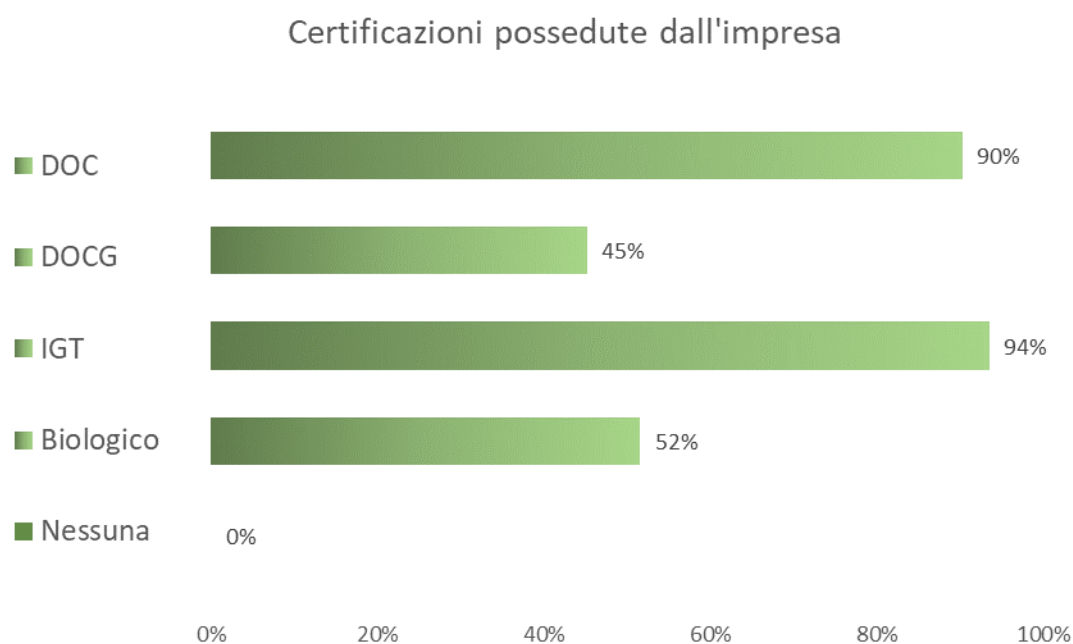
| N° | Azienda | Sede |
|----|---|------------------|
| 1 | Cambria | Furnari |
| 2 | Cantine Russo | Catania |
| 3 | Colomba Bianca | Mazara del Vallo |
| 4 | Donnafugata | Trapani |
| 5 | Gambino | Catania |
| 6 | Giovi srl | Valdina |
| 7 | Madaudo | Milazzo |
| 8 | Milazzo | Agrigento |
| 9 | Musanegra | Trapani |
| 10 | Nicosia | Catania |
| 11 | Oro dell'etna | Catania |
| 12 | Poggio di Bortolone | Ragusa |
| 13 | Primaterra | Randazzo |
| 14 | Occhipinti | Ragusa |
| 15 | Tenuta Mantegna | Matera |
| 16 | Cantina di Venosa | Potenza |
| 17 | Cantina Taverna | Matera |
| 18 | Basilisco | Potenza |
| 19 | Ripanero | Potenza |
| 20 | Azienda Agricola Vitivinicola Bonifacio Francesco | Potenza |
| 21 | Cantine del Notaio | Potenza |
| 22 | Ditaranto | Matera |
| 23 | Agricole Alberto Longo | Foggia |
| 24 | Losito | Foggia |
| 25 | Fiore | Bari |
| 26 | Cantore Di Castelforte Giovanni | Taranto |
| 27 | Cantina Vecchia Torre | Lecce |
| 28 | Dora Sarchese | Chieti |
| 29 | Farnese vini | Chieti |
| 30 | Tolaini | Siena |
| 31 | Cortecorbo Wines | Irpinia |

Dalla domanda successiva, che indaga sulle certificazioni detenute dalle aziende oggetto del campione, è possibile osservare (graf. 3.1) che nessuna delle imprese intervistate è priva di almeno una delle certificazioni presenti nel questionario.

Il 94% delle aziende intervistate (29 su 31) possiede una certificazione IGT: Indicazione Geografica Tipica; 28 aziende su 31 posseggono una certificazione DOC: Denominazione di Origine Controllata;

14 aziende posseggono una certificazione DOCG: Denominazione di Origine Controllata e Garantita e solamente 16 aziende su 31 detengono la denominazione Biologico.

Grafico 3.1: Certificazioni detenute dall'impresa

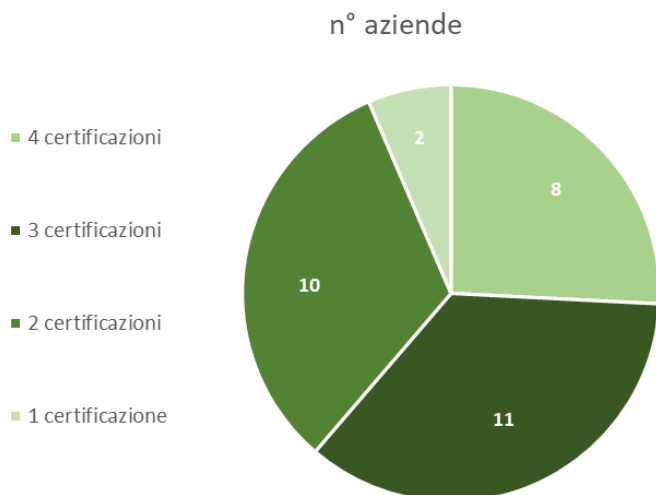


Fonte: Elaborazione personale

Ogni azienda del campione detiene almeno una delle certificazioni presenti nel questionario ma solamente il 26% ovvero 8 di loro le possiede tutte e 4. In particolare, come si evince dal grafico 3.2, il 35% (11 aziende sul totale del campione) detiene 3 certificazioni, 10 su 31 ne detengono 2 con una percentuale del 32% e solamente due aziende ovvero il 6% del campione possiede una singola certificazione.

Da questi risultati è evidente che nel settore vitivinicolo del Sud d'Italia le certificazioni assumono un ruolo di primaria importanza.

Grafico 3.2: Numerosità certificazioni per azienda



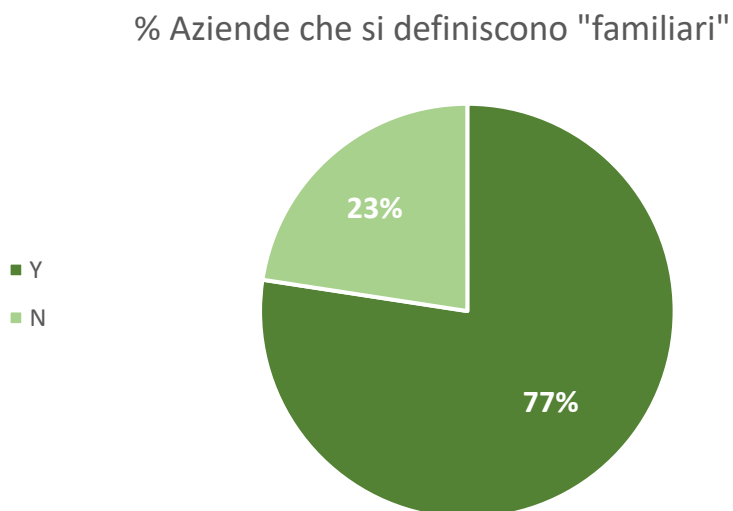
Fonte: Elaborazione personale

3.4.2 Imprese familiari

La seconda sezione analizza le caratteristiche delle imprese del campione ponendo il focus sulle imprese familiari. Di seguito le domande con rispettive analisi.

1) *Definiresti la tua azienda familiare?*

Grafico 3.3: Aziende familiari



Fonte: Elaborazione personale

Su un totale di 31 aziende intervistate 24 hanno risposto positivamente alla domanda con un'incidenza del 77% circa sul totale del campione.

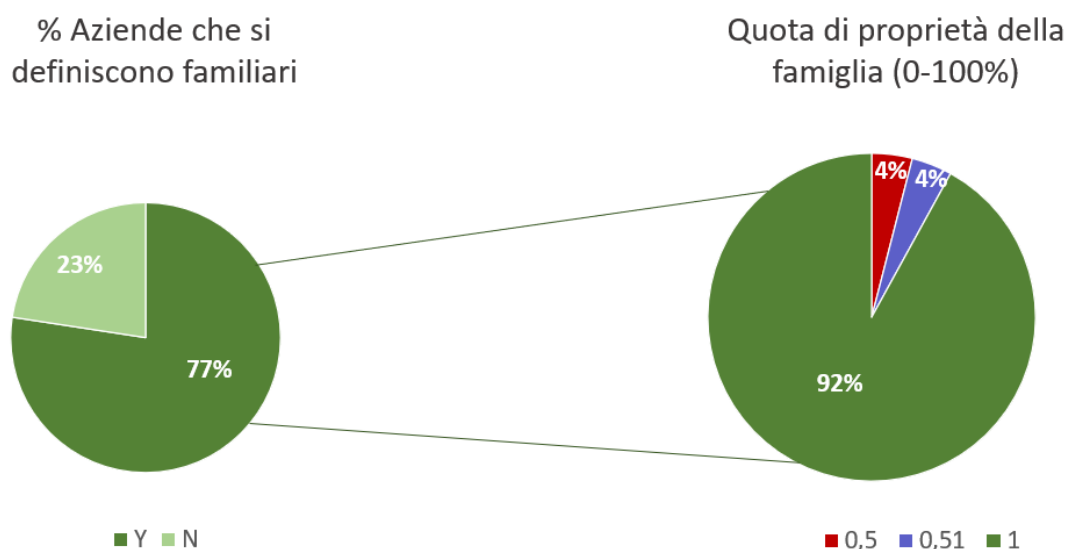
Di queste 24 aziende a condizione familiare, il 67% (16 aziende) utilizza come nome dell'azienda il nome della famiglia.

I risultati indicano che l'identificazione tra azienda e famiglia fa sì che con maggiore probabilità i leader aziendali tenderanno a mantenere una buona reputazione aziendale in quanto ciò si traduce inevitabilmente in una buona reputazione per la famiglia e per i suoi membri.

*Le aziende che hanno risposto negativamente alla domanda passano direttamente alla domanda 14 per tanto nelle seguenti domande i dati analizzati faranno riferimento soltanto al 77% del campione che si definisce familiare.

2) Quanto è in percentuale la quota di proprietà della famiglia (0-100)?

Grafico 3.4: Quota percentuale di proprietà della famiglia



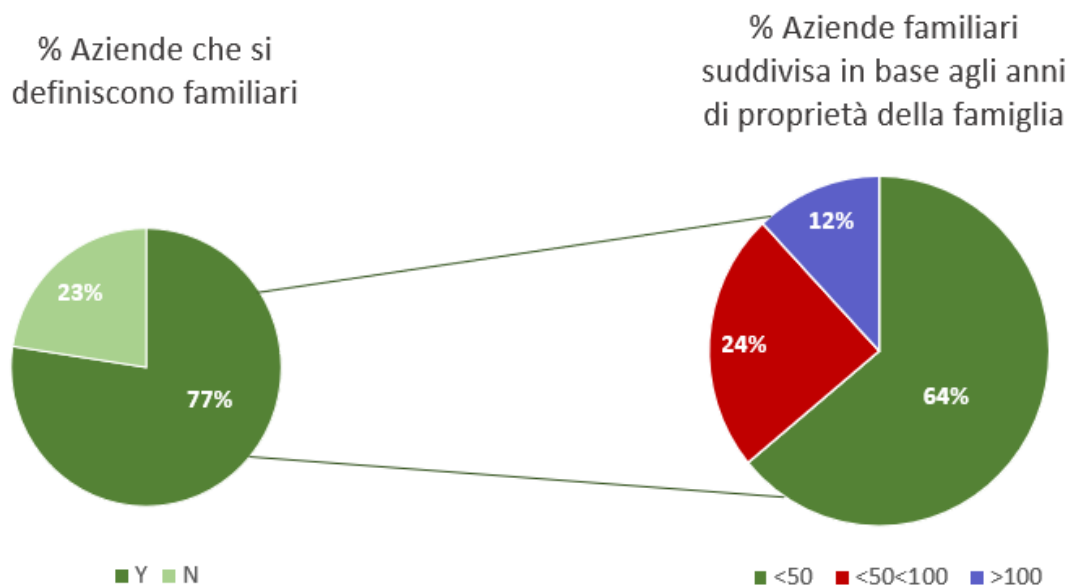
Fonte: Elaborazione personale

Per entrare più nel dettaglio, è stata chiesta la percentuale della quota di proprietà detenuta dalla famiglia. Anche questo quesito mostra interessanti risultati e infatti, come è possibile osservare dalla Grafico 3.3, del 77% delle imprese che si definiscono familiari, il 92% di queste (22 su 24) detiene interamente il capitale aziendale e soltanto 2 aziende detengono quote inferiori, rispettivamente il 50% e 51% della proprietà. Il restante 23%, costituito dalle 7 imprese che non si definiscono familiari, come vedremo successivamente è composto prevalentemente da società cooperative.

3) Da che anno la vostra famiglia è proprietaria dell'azienda?

Molte aziende vitivinicole italiane sono nate nel secondo dopo guerra, quindi portano anni di storia e tradizione alle spalle. Verificando che questo sia riscontrato anche nel nostro campione e analizzando le risposte pervenute (graf. 3.5) il dato risulta confermato infatti delle 24 imprese familiari, il 64% hanno una storia secolare, il 24% ha un periodo di vita dai 50-100 anni e il 12% presenta una storia più recente con meno di 50 anni di attività.

Grafico 3.5: Anzianità aziende



Fonte: Elaborazione personale

Del campione intervistato le aziende più antiche si trovano in Sicilia, ad esempio l'azienda Poggio di Bortolone è impegnata nel settore dalla fine del '700, mentre l'azienda Cambria e l'azienda Nicosia producono vino rispettivamente dal 1864 e dal 1898 e tramandando quest'arte da padre in figlio continuando il loro percorso verso il terzo Millennio.

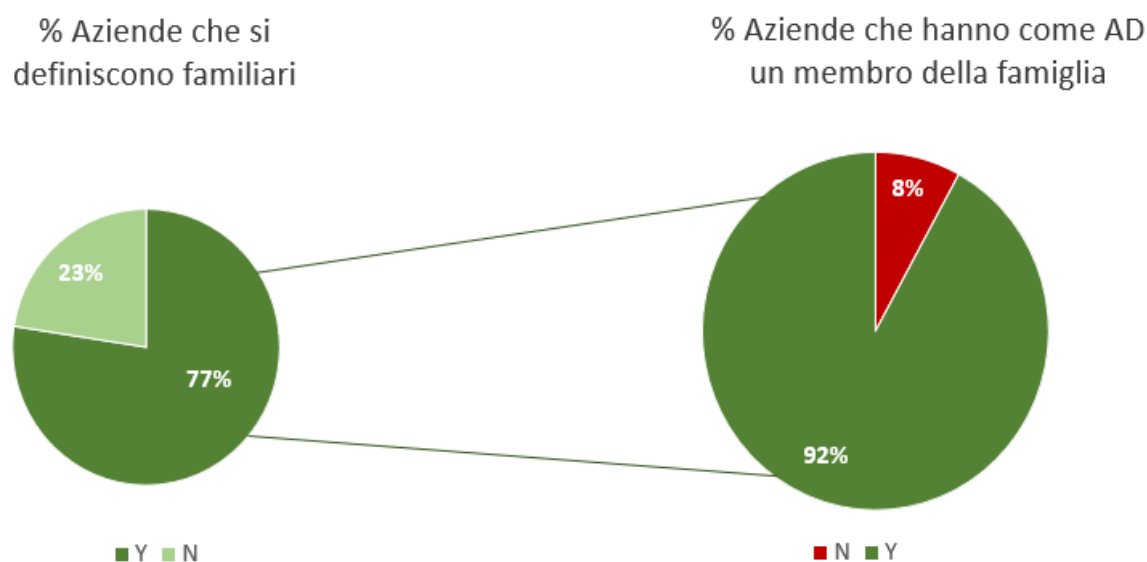
Invece l'azienda nata più recentemente è l'azienda Basilisco situata in provincia di Potenza. Nata nel 2010, dà dimostrazione che il settore continua ad essere attrattivo ancora oggi.

4) L'amministratore dell'azienda è un membro della famiglia?

Una volta appurato che la maggior parte delle imprese vitivinicole familiari del Sud d'Italia tramandano la loro conoscenza da generazione a generazione, il questionario vuole indagare sul coinvolgimento della famiglia nella gestione dell'impresa. L'obiettivo è quello di comprendere se l'azienda dispone di una

governance mista, formata da personale interno ed esterno, oppure se viene confermata la riluttanza delle imprese familiari a rinunciare al controllo⁸⁹.

Grafico 3.6: C.d.A dell'azienda



Fonte: Elaborazione personale

Dal grafico è possibile osservare che, la maggioranza delle imprese familiari del nostro campione, ovvero il 92%, ha affermato che l'amministratore delegato della società è un membro della famiglia (graf. 3.6).

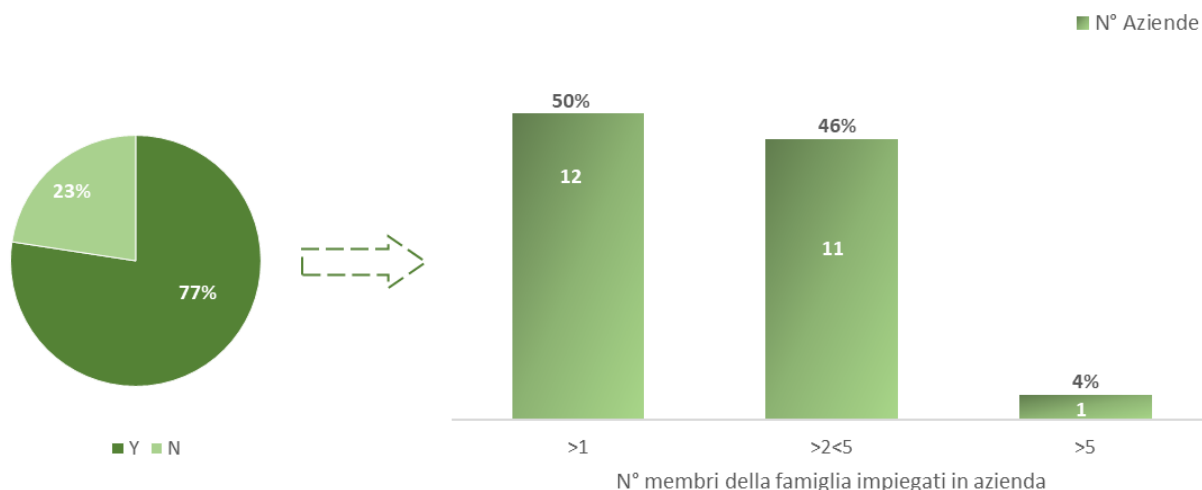
Nel dettaglio, solamente 2 aziende su 24 non hanno come AD un membro della famiglia: l'azienda Toscana Tolaini e l'azienda Tenuta Mantegna in Basilicata.

5) *Quanti sono i membri della famiglia impiegati in azienda?*

Proprio per avvalorare la tesi che le imprese familiari siano spinte dalla volontà di racchiudere il controllo nelle sole mani del nucleo familiare, vien da sé chiedersi se anche gli altri membri della famiglia siano coinvolti nella gestione dell'azienda e la domanda successiva analizza appunto quanti membri partecipano alla vita aziendale.

⁸⁹ BOEKER, W., & KARICHALIL, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818-826.

Grafico 3.7: Impiegati familiari in azienda



Fonte: Elaborazione personale

Dal Grafico (graf. 3.7) si può notare che nessuna delle imprese definite familiari non abbia almeno un membro della famiglia impiegato all'interno dell'azienda. Dal campione si evince che il 46% di queste ha un numero di familiari impiegati all'interno dell'azienda che varia da 3 a 5.

Ciò suggerisce che anche le future generazioni, spinte dal valore dell'azienda per la famiglia, verranno coinvolte.

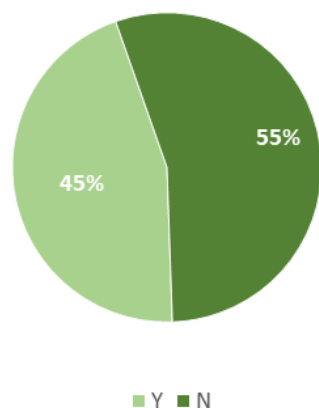
Su quest'ultimo punto alcune aziende definiscono dei requisiti minimi necessari affinché il membro della famiglia possa lavorare all'interno dell'azienda.

Infatti, è stato specificamente chiesto alle imprese del campione se e quali requisiti sono previsti.

6) *Esistono requisiti per lavorare in azienda per un membro della famiglia?*

7) *Se sì, quali?*

Grafico 3.8: Requisiti minimi necessari per l'assunzione in azienda



Fonte: Elaborazione personale

In particolare, sull'intero campione analizzato solo 14 aziende su 31, richiedono ai familiari dei requisiti specifici per lavorare in azienda con una percentuale sul totale del 45%. Per il restante 55% il solo far parte della famiglia fa sì che la successione sia un processo naturale. Questo risulta affine con quanto fin qui detto perché, come ormai risulta chiaro, il desiderio dell'imprenditore-proprietario è proprio quello di mantenere l'azienda come "patrimonio" della famiglia e tramandarlo alle generazioni future.

Guardando nel dettaglio quali sono gli elementi propedeutici all'ingresso in azienda, dalle risposte pervenute (tab. 3.2) possiamo notare che maggior peso viene dato al possesso di un titolo di studio, meglio se relativo al settore agrario/vitivinicolo o del marketing, nonché all'esperienza.

Tabella 3.2: Requisiti per l'assunzione in azienda

| Requisiti richiesti | n. di aziende che lo richiede |
|---|-------------------------------|
| Titolo di studio | 11 |
| Esperienza lavorativa | 9 |
| Competenze contabilità e marketing | 3 |
| Conoscenze delle lingue | 1 |
| Esperienza tramandata da padre in figlio | 1 |
| Voglia di lavorare; passione; sacrificio; abnegazione | 1 |

Fonte: Elaborazione personale

Dai risultati si deduce che i requisiti principalmente richiesti siano la formazione e l'esperienza lavorativa. Infatti, la maggior parte delle aziende richiedono ai familiari il possesso di un titolo di studio specifico ed esperienza professionale per essere assunti.

L'azienda Nicosia in Sicilia oltre il titolo di studio ha tenuto a sottolineare che un altro dei requisiti a cui dà valore è data dall'esperienza tramandata di padre in figlio.

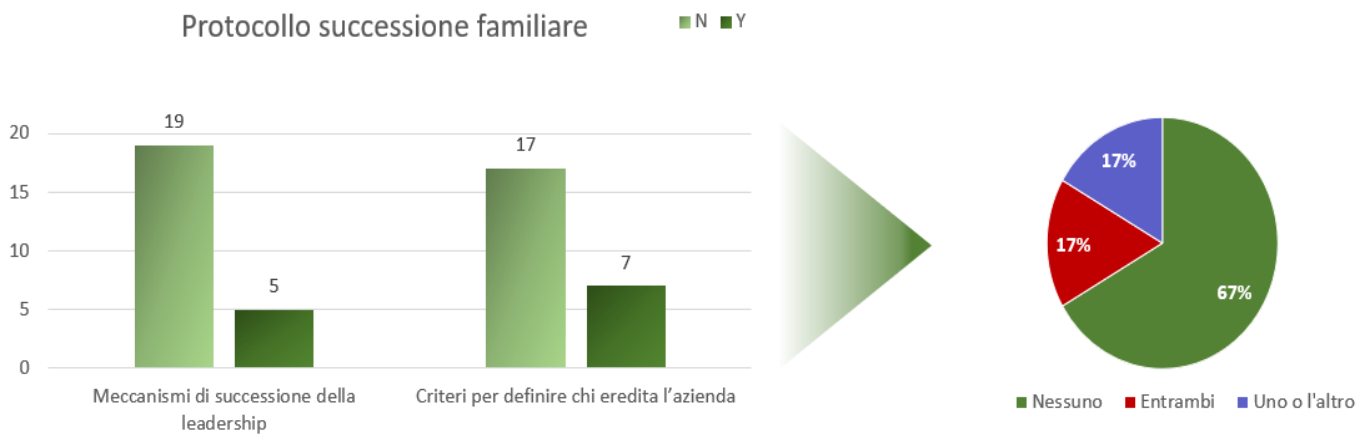
I risultati dimostrano che gli imprenditori-proprietari, sebbene vogliano che la gestione dell'azienda rimanga tra i membri del nucleo familiare, richiedano un certo livello di competenza coerente alle cariche che verranno ricoperte dai familiari.

8) *Esiste un protocollo per la successione familiare?*

Successivamente viene analizzato il processo della successione familiare per comprendere se esistono dei protocolli a supporto o se questa invece viene lasciata al caso.

Dati risultati, solo pochissime aziende hanno stabilito criteri per la successione ereditaria o meccanismi per l'acquisizione della leadership aziendale (fig.3.8).

Grafico 3.9: Protocollo successione familiare



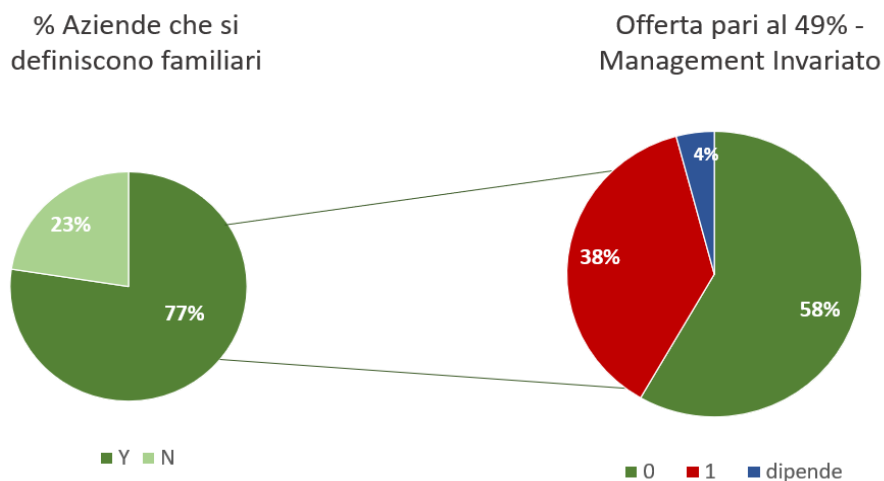
Fonte: Elaborazione personale

Tra le aziende del campione 16 hanno lasciato al caso la successione ereditaria per ciò che concerne il family business con una quota del 67%; mentre solo le aziende Nicosia, Donnafugata e Poggio di Bortolone e Tolaini hanno previsto sia i meccanismi per l'assunzione della leadership sia i criteri per la successione ereditaria rappresentando il 17% del campione. Il restante 17% ha previsto solo uno dei due criteri.

Nelle domande successive, viene chiesto se e a quali condizioni le imprese familiari siano disposte a prendere scelte strategiche che potrebbero compromettere -anche in maniera positiva- le normali attività di routine dell'azienda. L'obiettivo di tali domande è quello di analizzare lo spirito imprenditoriale e l'attaccamento emotivo dei membri della famiglia rispetto all'azienda:

- 9) *Se un investitore estero offrisse di comprare il 49% dell'impresa a un ottimo prezzo, mantenendo il management (ovvero non interferendo e lasciando il controllo alla famiglia) accettereste l'offerta?*

Grafico 3.10: Offerta d'acquisto del 49% - Management invariato



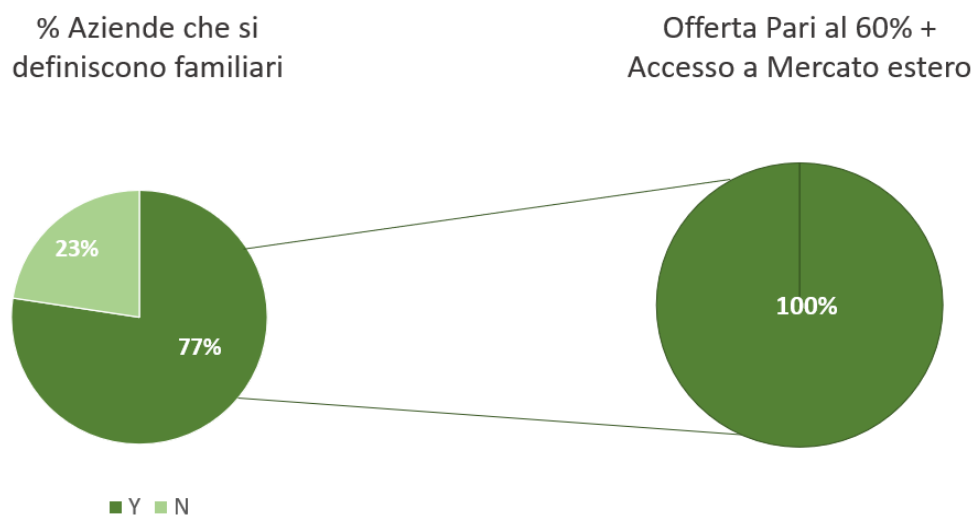
Fonte: Elaborazione personale

In questo caso il 58% delle imprese familiari, ben 14 aziende su 24, rifiuterebbe l'offerta mentre 9 aziende che rappresentano il 38% del totale accetterebbe. 1 sola azienda dichiara che la scelta dipenderebbe da altri fattori.

10) Se un investitore estero offrissi di comprare il 60% dell'impresa oltre all'accesso ad un importante mercato estero, ma con potere di influire sul management, accettereste l'offerta?

In questo caso invece viene esposta l'ipotesi di un'offerta superiore alla precedente che permetterebbe inoltre l'entrata in un importante mercato estero ma in questo caso la scelta inficerebbe sul management dell'azienda.

Grafico 3.11: Offerta d'acquisto del 60% - Management alterato

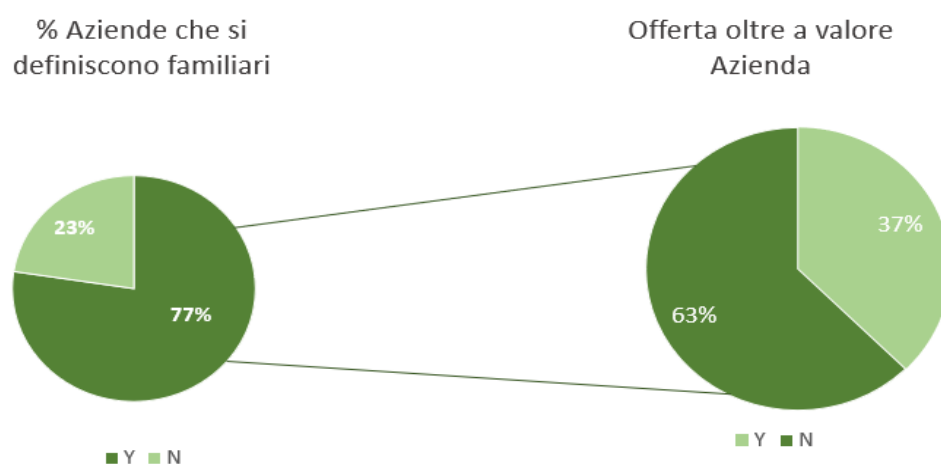


Fonte: Elaborazione personale

E' interessante notare che, delle aziende familiari, nessuna accetterebbe l'offerta e ciò dimostra che l'identificazione e il forte valore affettivo nei confronti dell'azienda viene prima di quello commerciale oltre che al Sud, come più volte esposto, gli imprenditori sono generalmente avversi al rischio e sono spesso restii a frammentare il patrimonio dell'azienda attraverso l'ingresso di risorse esterne (che siano persone o capitale) in quanto ciò determinerebbe una perdita di parte del controllo.

11) Se un compratore offrisse una somma molto superiore al valore della vostra azienda, vendereste per poi investire in altri business, possibilmente un vigneto o un'impresa vitivinicola più grande?

Grafico 3.12: Offerta d'acquisto maggiore del fair value dell'impresa



Fonte: Elaborazione personale

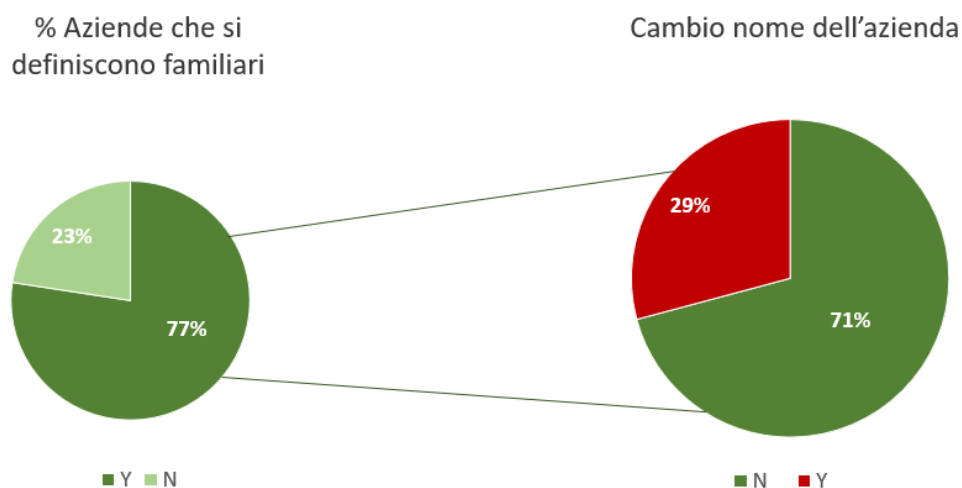
I risultati dimostrano che tendenzialmente imprese familiari del Sud a causa del forte attaccamento all'azienda non rinuncerebbero ai risultati raggiunti fino ad oggi nonostante la scelta potrebbe portare dei risultati maggiormente favorevoli rispetto lo *status quo*. Nonostante ciò, esiste una parte meno consistente di aziende, che rappresentano il 37% delle imprese familiari, disposte a rinunciare alla propria azienda, spinte dal desiderio di crescita e dall'espansione del loro business. In questo caso la famiglia potrebbe essere in grado di replicare l'attività con risultati vantaggiosi attraverso la reputazione e il network creato nel corso degli anni.

Con l'obiettivo continuare a studiare l'attaccamento all'azienda, il questionario prosegue con due domande che si allontanano dall'assetto proprietario dell'impresa concentrandosi invece su scelte strategiche con fini meramente commerciali mantenendo la proprietà dell'impresa invariata. Nella prima viene chiesto se le

imprese siano disposte a cambiare il nome dell'azienda nella seconda il lancio del prodotto con un nuovo nome o marca.

12) Sareste disposti a cambiare nome all'azienda, ad esempio per ragioni di marketing?

Grafico 3.13: Cambio denominazione



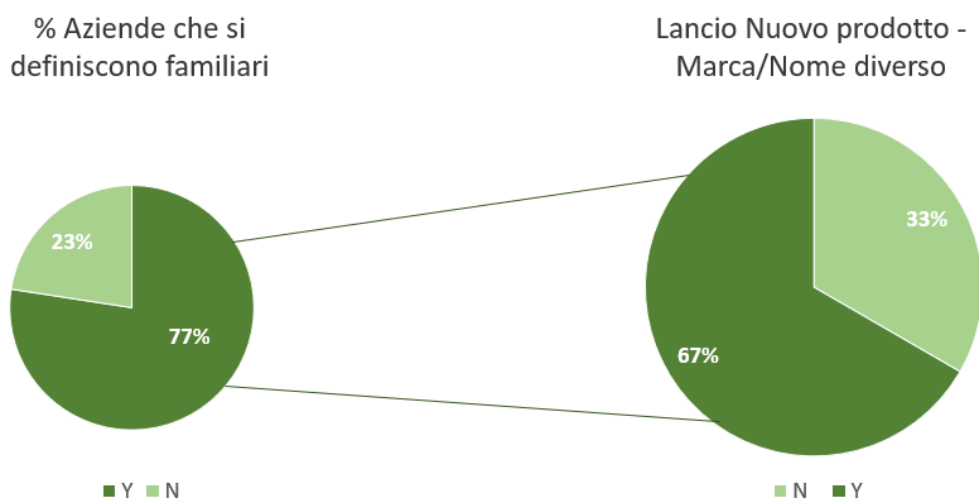
Fonte: Elaborazione personale

Il 71% delle aziende familiari non sarebbe disposto a cambiare il nome mentre il 29% ha risposto in maniera positiva. Di queste ultime 7, soltanto l'azienda Madaudo porta il nome della famiglia mentre per le altre, non essendo il nome fattore principale di identificazione dell'impresa con la famiglia, la scelta del cambio per finalità di marketing non peserebbe in maniera consistente.

E' interessante la risposta di Madaudo perché il linea con la nostra ricerca del cambio generazionale e infatti, la risposta al questionario è pervenuta attraverso social media, quali facebook, dalla responsabile del marketing nonché membro neo-assunto della famiglia Madaudo.

13) Lancereste un vino con una marca/nome completamente diverso (assumendo che ci sia domanda per questo genere di prodotto e che non manchi il capitale per farlo)?

Grafico 3.14: Lancio nuovi prodotti

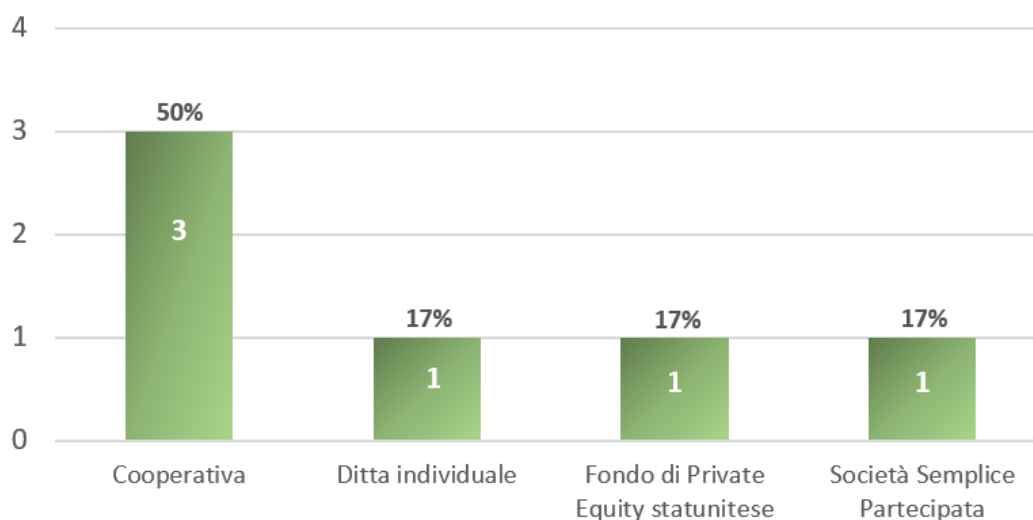


Fonte: Elaborazione personale

Alla domanda in cui si chiede se l'azienda sia disposta a commercializzare un prodotto, richiesto dai consumatori, con una marca/nome totalmente diverso, il 67% risponde in maniera affermativa. Questo risultato è a dimostrazione che la maggior parte delle aziende familiari del campione differenzierebbero i loro prodotti, perciò investirebbero in innovazioni di prodotto, a patto che ciò non intacchi l'immagine e la reputazione della famiglia.

14) Indicare che tipo di azienda è la vostra (es: cooperativa, consorzio, parte di un gruppo multinazionale).

Grafico 3.15: Configurazioni societarie delle imprese non familiari



Fonte: Elaborazione personale

Infine, l'ultima domanda della seconda sezione è dedicata alle configurazioni societarie delle imprese che non si identificano come familiari. Nel campione solo 6 su 31 hanno indicato di non essere imprese familiari come osservabile dal grafico, 4 aziende sono cooperative, 1 è una ditta individuale, 1 è un fondo di private equity e 1 è una S.S partecipata.

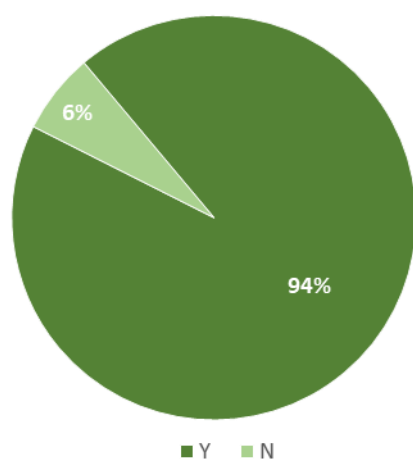
3.4.3 Export & Marketing

Di seguito verranno analizzate le risposte pervenute relative alla terza sezione del questionario.

La sezione si concentra prettamente sull'attività commerciale dell'impresa, analizzando sia le vendite al di fuori del contesto locale, sia scelte strategiche di marketing adottate per comunicare l'azienda stessa.

15) Esportate i vostri prodotti all'estero?

Grafico 3.16: Aziende del campione che esportano



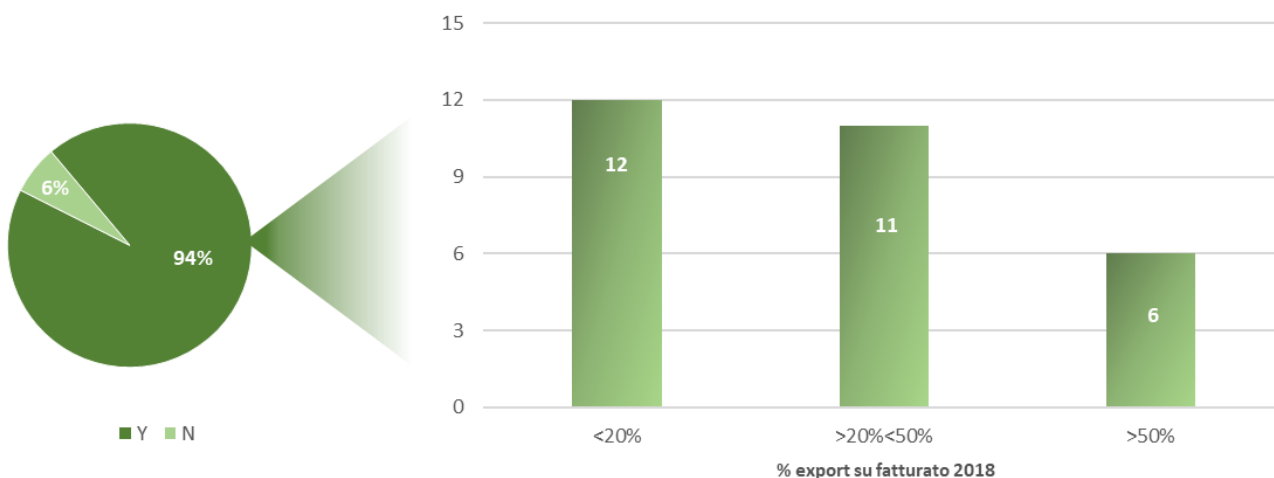
Fonte: Elaborazione personale

Dal grafico si evince che il 94% delle imprese del campione esporta i propri prodotti all'estero. Pertanto, su 31 soltanto 2 rimangono ancorate al contesto locale mentre le restanti 29 si dedicano anche alla commercializzazione dei prodotti al di fuori delle loro mura domestiche.

Ciò evidenzia che le imprese del Sud d'Italia sono internazionalizzate nonostante le dimensioni ridotte e la gestione familiare.

16) Indicare la percentuale di export sul fatturato nel 2018 (da 0 a 100).

Grafico 3.17: % export su fatturato 2018



Fonte: Elaborazione personale

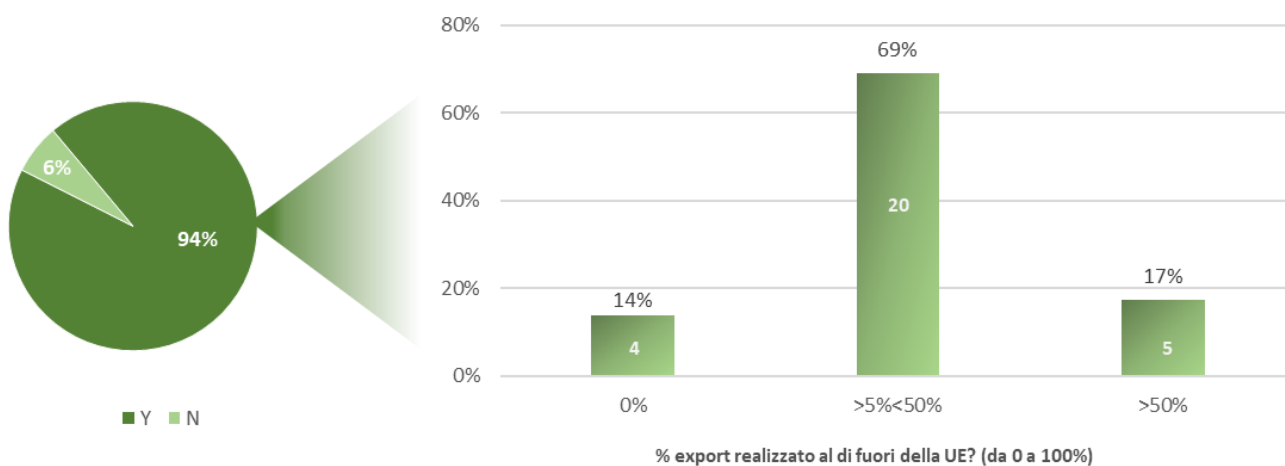
Delle 29 aziende che esportano i loro prodotti all'estero, nel 2018 soltanto 6 aziende hanno registrato una percentuale di fatturato superiore al 50%, 11 aziende si trovano in un range tra il 20%-50% e infine la maggioranza, 12 aziende su 29, hanno registrato percentuali relativamente basse sotto il 20%.

In particolare, l'azienda Farnese Vini acquisita da un fondo di private equity dichiara che nel 2018 l'export ha rappresentato il 97% del fatturato, seguita dall'azienda familiare Gambino con il 90%.

Il risultato più basso invece lo ha l'azienda non familiare Oro dell'Etna con il 5% di export sul fatturato.

17) Fatto 100 il valore del vostro export quanto di questo è realizzato al di fuori dall' UE? (da 0 a 100)

Grafico 3.18: % Valore export realizzato fuori dall' UE

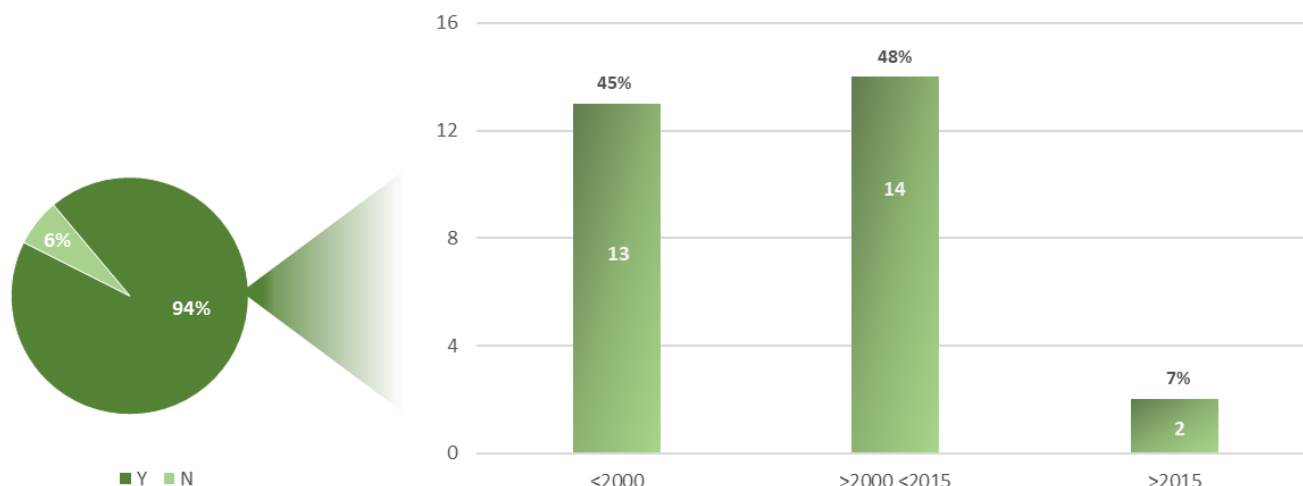


Fonte: Elaborazione personale

Per quanto riguarda invece i risultati di export realizzati al di fuori dei confini dell'UE, i risultati mostrano che il 14% delle imprese che esportano si rivolge unicamente al mercato europeo, mentre il 69%, che raffigura 20 imprese su 29, esporta al di fuori dei confini dell'UE con una percentuale tra il 5% e 50%. Infine tra le 5 aziende che hanno una quota superiore al 50%, solamente 1 esporta interamente al di fuori dei confini europei ovvero l'azienda Lucana Ditaranto.

18) A. *In che anno avete esportato la prima volta?*

Grafico 3.19: Anni export



Fonte: Elaborazione personale

Analizzando gli anni in cui le imprese del campione hanno cominciato ad esportare emerge che la maggior parte delle imprese, ovvero il 48%, esporta da più di 5 ma meno di 10 anni; il 45% ovvero 13 aziende su 29 ha iniziato ad esportare più di 20 anni fa; mentre solamente 2 aziende hanno iniziato la commercializzazione al di fuori dai confini locali da meno di 5 anni.

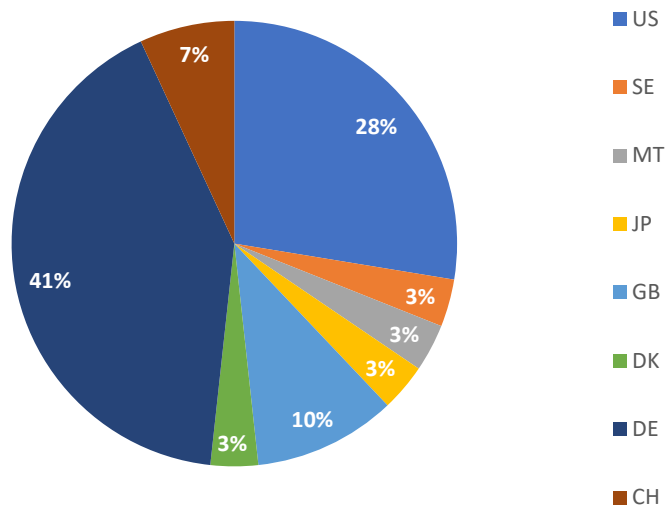
L'azienda del campione che esporta da più tempo è l'azienda familiare Taverna in Basilicata, con oltre 50 anni di esperienza, esporta dal lontano 1950, seguita da Donnafugata in Sicilia dal 1983.

Mentre l'azienda che più recentemente ha esportato i suoi prodotti all'estero è l'azienda Lucana Ripanero Società Semplice partecipata.

L'attività all'estero delle imprese del campione non è cominciata sin dalla loro nascita, tendenzialmente sono passati numerosi anni prima che le imprese cominciassero ad esportare. Infatti, soltanto 4 aziende hanno iniziato sin da subito l'attività di export; 16 aziende hanno impiegato un arco di tempo che va dai 2 ai 60 anni di attività prima di internazionalizzarsi e infine l'azienda più antica Poggio di Bortolone ha impiegato ben 185 anni prima di esportare la prima volta.

18) B. In che paese avete esportato per la prima volta?

Grafico 3.20: Paesi di esportazione



Fonte: Elaborazione personale

Per ciò che concerne i primi paesi destinatari dei prodotti delle imprese oggetto del campione troviamo come destinazioni europee: Germania (DE), Gran Bretagna (GB), Svizzera (CH), Svezia (SE), Malta (MT), Danimarca (DK); invece come mete extraeuropee gli USA (US) e il Giappone (JPN).

I dati ci mostrano che il 41% del campione ha esportato per la prima volta in Germania, seguito dagli Stati Uniti (28%) e dalla Gran Bretagna 10%.

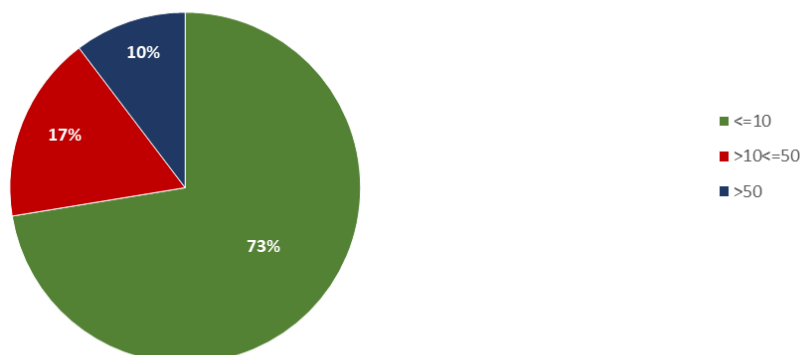
Dai dati possiamo notare che il 67% delle imprese ha iniziato l'attività di export preferendo Paesi europei che si mostrano geograficamente e culturalmente più vicini al contesto locale.

Questo ultimo dato, insieme alle domande precedenti, confermano quanto detto dalla letteratura, cioè che le imprese preferiscono inizialmente paesi con una distanza psichica bassa e a seconda dei risultati e dell'esperienza maturata, impiegheranno progressivamente un *effort* maggiore.⁹⁰

⁹⁰ ARENIUS, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

18) C. In quanti mercati vendete?

Grafico 3.21: N° Paesi di esportazione



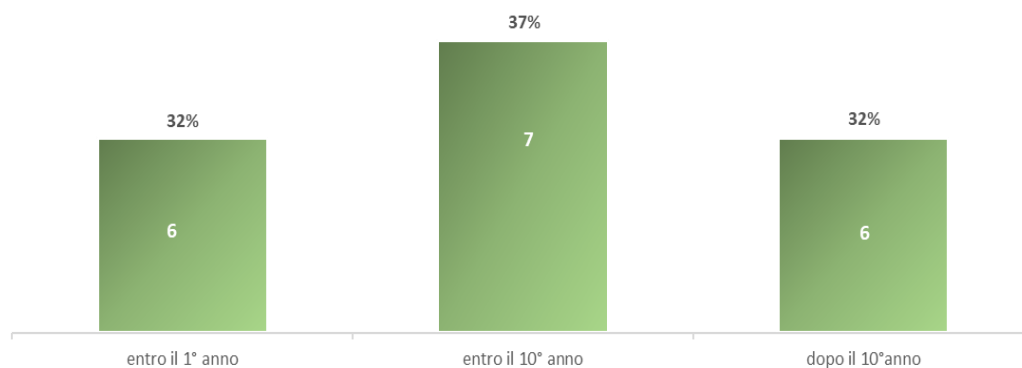
Fonte: Elaborazione personale

Dal grafico è possibile osservare che il 73% delle imprese che esportano, 21 aziende su 29, vendono i loro prodotti in meno di 10 mercati. Tra queste una sola azienda abruzzese vende in un solo mercato oltre a quello locale. Il restante 27% è formato: da 7 aziende che vendono in più di 10 mercati ma meno di 50 e da 3 aziende esportano in più di 50 paesi. In particolare, la cooperativa Occhipinti esporta in 55 paesi e l'azienda familiare Donnafugata in ben 84.

Esportare in diversi paesi per lo più diversificati si traduce da un lato in una riduzione del rischio e dall'altro da conferma dell'appetibilità che il vino italiano ha nei diversi contesti geografici.

19) *Nel caso le esportazioni siano pari o superiori al 25% del Vostro fatturato all'estero. Dopo quanti anni dalla fondazione avete raggiunto questa percentuale?*

Grafico 3.22: Export superiore al 25% del fatturato



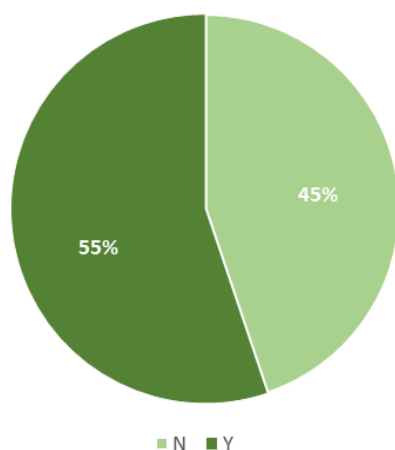
Fonte: Elaborazione personale

A seconda delle risposte pervenute si evince che 19 delle 29 aziende che esportano hanno una percentuale di esportazione rispetto al fatturato uguale o superiore al 25%. Risultato raggiunto in diversi anni di attività fuori dai confini domestici. In particolare, soltanto 6 aziende hanno raggiunto il risultato sin da subito, mentre il 37% ha impiegato un arco di tempo da 1 a 10 anni e infine 6 aziende hanno impiegato più di 10 anni, in questo caso l'azienda che ha impiegato il maggior numero di anni è l'azienda siciliana Madaudo con i suoi 50 anni di impegno prima del traguardo.

L'azienda Cambria pone enfasi sul fatto che il risultato è stato raggiunto con l'entrata in azienda dei figli Nino e Franco Cambria.

20) Nella Vostra azienda avete un Export Manager?

Grafico 3.23: Presenza Export Manager

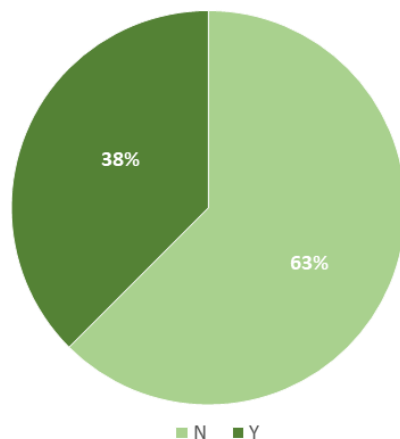


Fonte: Elaborazione personale

Dal grafico si evince che il 55% delle aziende del campione dispone di un Export Manager. Pertanto, 16 aziende su 29 hanno al loro interno un soggetto preposto per le attività riguardanti lo sviluppo dei rapporti commerciali con il resto del mondo.

21) *Se avete un responsabile export, è un membro della famiglia?*

Grafico 3.24: EM – Membro famiglia



Fonte: Elaborazione personale

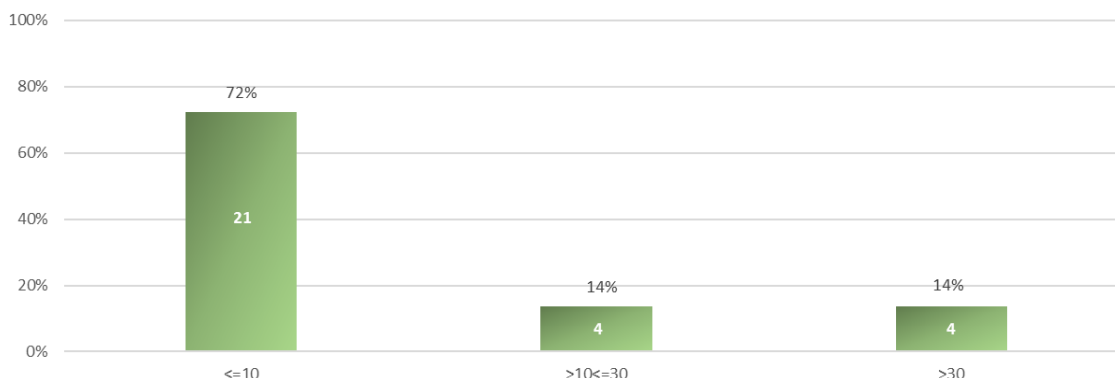
Alle imprese che hanno risposto sì alla domanda precedente viene chiesto se l'export manager è un membro della famiglia. La maggior parte delle imprese ovvero circa il 63% ha risposto negativamente mentre, il 38% ha risposto positivamente quindi di 16 aziende solo 6 hanno export manager membro della famiglia.

Alla luce di ciò è interessante sottolineare l'importanza che le imprese del campione danno alle attività di export e nonostante il loro legame all'azienda sono disposte ad assumere persone esterne con delle competenze specifiche che gestiscano in maniera appropriata i rapporti con i clienti di diverse nazionalità.

In particolare, 3 aziende che hanno risposto negativamente alla domanda precedente dichiarano di avere un membro della famiglia che si occupa delle dinamiche legate al commercio estero incrementando la percentuale delle aziende con EM dal 55% al 69%.

22) Fatti 100 i Vostri costi operativi, quanto incidono in media le spese di marketing (distribuzione, promozione, fiere, scontistica, pubblicità)? (da 0 a 100)

Grafico 3.25: Spese Marketing sui costi operativi



Fonte: Elaborazione personale

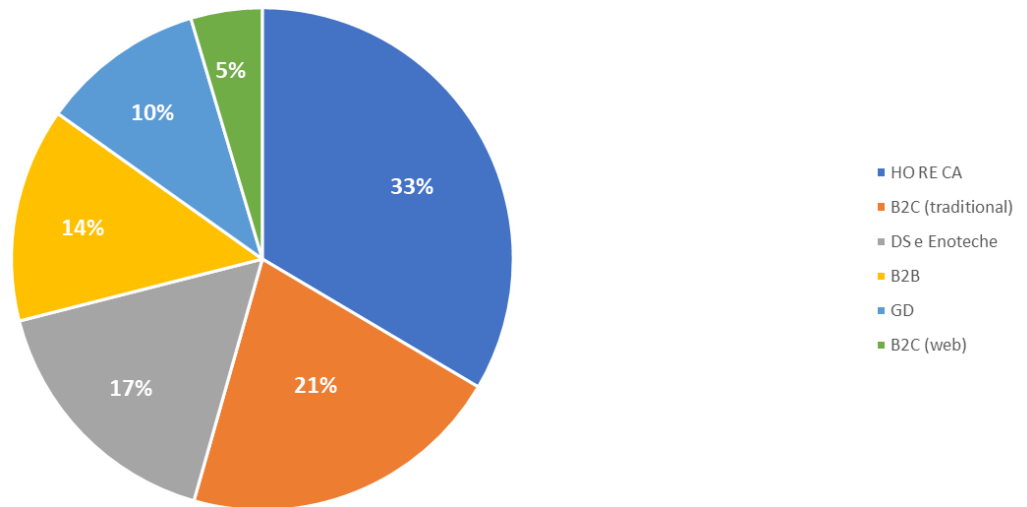
La maggior parte delle aziende impiega in media il 10% dei costi operativi per il marketing. Soltanto meno del 30% impiega una percentuale maggiore e, dal campione in esame, l'azienda abruzzese Farnese vini impiega addirittura il 60% dei costi operativi nel marketing.

23) Qual è il peso relativo dei Vostri canali distributivi?

Nella domanda seguente si indaga sul peso relativo ai canali distributivi utilizzati dalle imprese. In particolare fatto 100 le aziende devono proporzionalmente la scelta sui canali di seguito riportati:

- Ho.Re.Ca (Hotel, Restaurant, Catering)
- GD (grande distribuzione organizzata)
- DS (Distributori specializzati ed Enotecche)
- B2C (Tradizionale)
- B2C (Online)
- B2B (Vendita tramite intermediari)

Grafico 3.26: Canali distributivi



Fonte: Elaborazione personale

Analizzando il peso attribuito dalle imprese del campione ai diversi canali distributivi proposti nella survey, a primo impatto parrebbe che il canale più utilizzato è quello dell'Ho.Re.Ca (33%). Ciò significherebbe che le imprese preferiscano vendere i loro prodotti principalmente attraverso la vendita diretta a hotel, ristoranti etc.

È però interessante analizzare il peso del B2C tradizionale, quindi la vendita diretta in azienda che insieme al peso delle enoteche e dei distributori specializzati, con una percentuale complessiva del 38%, superano il peso dell'Ho.Re.Ca, collocandosi al 1° posto tra i canali distributivi maggiormente utilizzati. A differenza di quest'ultima, questi canali rendono il prodotto più esclusivo aumentando il posizionamento strategico dell'azienda, ovvero l'immagine che i clienti hanno del brand. Osservandoli singolarmente, la vendita diretta (21%) avviene attraverso l'organizzazione di eventi guidati all'interno dell'azienda con uno spazio dedicato all'acquisto dei prodotti e, come vedremo nella prossima domanda, sono molte le aziende che affermano di avere turisti e consumatori stranieri che si recano nelle aziende proprio per l'acquisto dei vini. Inoltre, sempre sullo stesso filone di pensiero, ergo al fine di garantire un posizionamento alto di mercato e l'esclusività dei prodotti, le aziende si rivolgono a distributori specializzati o enoteche (17%) affinché l'esportazione sia mirata ad un certo target di mercato.

Successivamente il canale B2B, quindi il ricorso a distributori, ha un peso del 15%. Spesso le aziende si rivolgono a queste figure perché essendo società indipendenti e specializzate nella gestione e vendita dei prodotti, possiedono un proprio network e una loro struttura logistica occupandosi di tutte quelle attività

inerenti la commercializzazione. Ciò si traduce in un minor dispendio di risorse da parte delle aziende che si limitano a stipulare contratti di vendita in lotti con questo tipo di aziende.

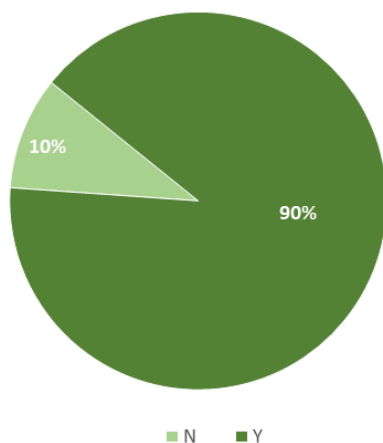
Infine i canali meno utilizzati sono quelli della grande distribuzione organizzata (GDO) con peso del 10% seguito dalle vendite online (5%). Il primo canale, attraverso l'utilizzo dei supermercati, fa sì che il posizionamento di mercato dell'azienda sia basso offrendo un prodotto omogeneo e globale che non tiene conto delle diverse preferenze dei consumatori.

Quanto alle vendite attraverso l'online, probabilmente le imprese del campione, essendo ancora ancorate ai vecchi canali tradizionali, non riescono a percepire il grande potenziale che il web può avere per le esportazioni dei prodotti garantendo l'esclusività di questi.

Alla luce di ciò, e date le risposte pervenute, si evince che le imprese vitivinicole del sud d'Italia si concentrano sulla qualità del prodotto, evitando che i loro sforzi siano vanificati dall'approccio di massa, prediligendo al contrario l'approccio di nicchia.

24) Avete turisti e consumatori stranieri che vengono in azienda per comprare i Vostri prodotti?

Grafico 3.27: Presenza di turisti e consumatori stranieri

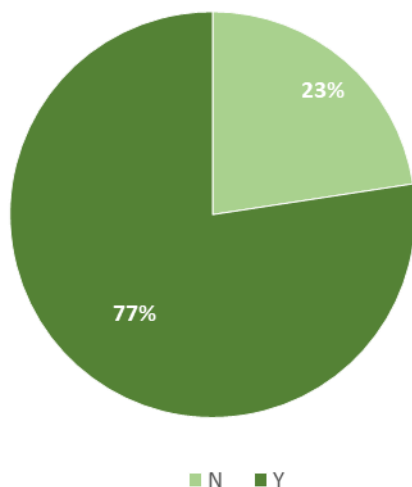


Fonte: Elaborazione personale

Essendo il vino definito come un *experience good* cioè un bene per cui, solo a seguito dell'esperienza derivante dal consumo, si può conoscere la qualità del prodotto, le aziende puntano molto all'esperienza offerta al consumatore attraverso l'organizzazione di tour gastronomici e degustazioni con il fine ultimo di far conoscere il prodotto e vederlo. Infatti, il 90% delle aziende afferma di avere turisti e consumatori stranieri che acquistano i prodotti all'interno dell'azienda. Da questa domanda risulta confermato quanto detto sopra.

25) Partecipate a gare/competizioni internazionali?

Grafico 3.28: Gare/competizioni Internazionali



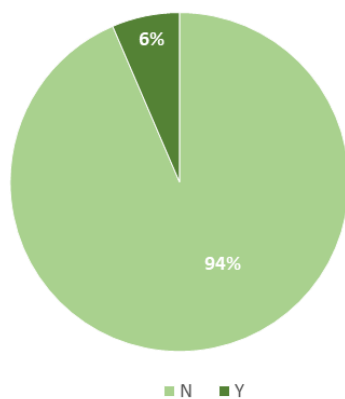
Fonte: Elaborazione personale

Delle 31 aziende intervistate, 24 aziende afferma di partecipare a competizioni internazionali. Ciò a dimostrazione dell'importanza che il vino italiano ha nel contesto internazionale.

3.4.4 Posizionamento di mercato

26) *Se ci fosse l'opportunità di investire (assumendo che il capitale non sia un problema) in una vigna in Ungheria o in Bulgaria, ritenete che la Vostra azienda lo farebbe?*

Grafico 3.29: Investimenti in Bulgaria/Ungheria

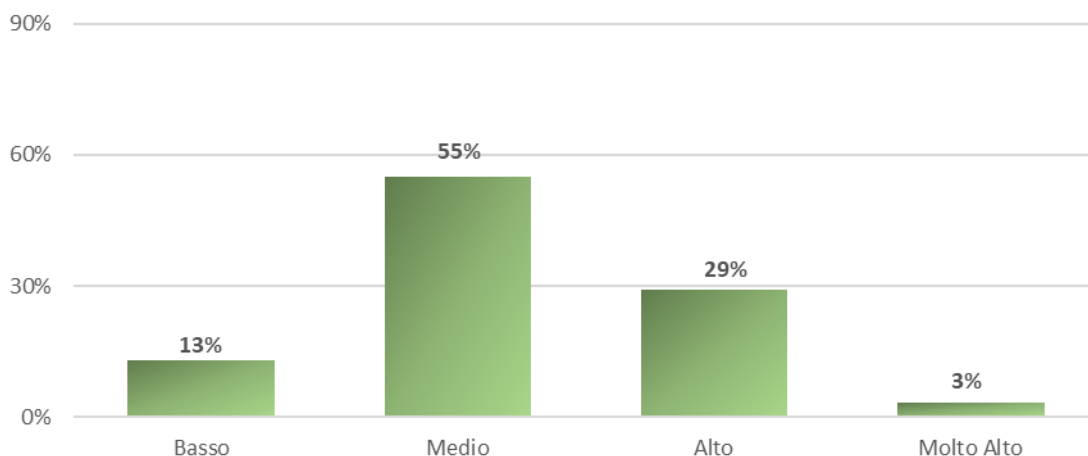


Fonte: Elaborazione personale

Soltanto un'azienda investirebbe in una vigna in Ungheria o Bulgaria mentre le altre, anche se con capitale a disposizione, non sarebbero disposte a farlo. Probabilmente perché i prodotti dei paesi dell'Est sono spesso stereotipati come di scarsa qualità, quindi nonostante la possibilità di diversificazione del rischio le aziende preferirebbero non investire.

27) *Come definireste il Vostro posizionamento di mercato?*

Grafico 3.30: Posizionamento di mercato

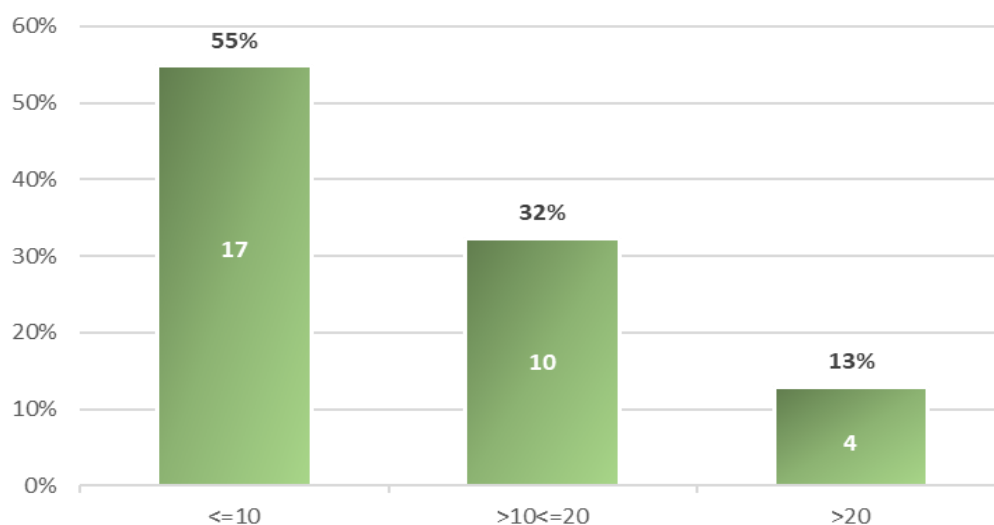


Fonte: Elaborazione personale

La maggior parte delle imprese del campione (17 su 31) dichiarano di avere un posizionamento di mercato medio. Il 29% considera il proprio posizionamento superiore alla media (9 su 31) mentre il 13% (4 su 31) inferiore. Soltanto un'azienda abruzzese crede di avere un posizionamento molto alto. Naturalmente questa risposta potrebbe avere anche carattere soggettivo, considerando anche che il prezzo dei prodotti in media è di 4,5EUR.

28) Indicativamente, qual è il prezzo medio delle vostre bottiglie sul mercato italiano?

Grafico 3.31: Prezzo medio sul mercato italiano

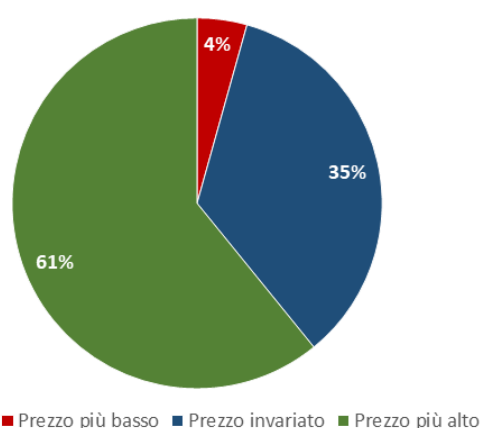


Fonte: Elaborazione personale

Il questionario prosegue chiedendo alle aziende il prezzo medio dei vini sul mercato italiano. Il 55% delle imprese ha un prezzo medio che varia dai 3 ai 10 euro, il 32% in media vende le proprie bottiglie ad un prezzo medio inferiore a 20 euro e infine 4 aziende su 31 applicano prezzi medi maggiori a 20 euro. L'azienda familiare Cambria è quella che applica prezzo medio più alto ovvero 40 Euro.

29) Il prezzo sui mercati esteri rispetto al mercato locale è:

Grafico 3.32: Prezzo medio sui mercati esteri



Fonte: Elaborazione personale

Infine, nell'ultima domanda viene chiesto il confronto tra i prezzi dei prodotti venduti a livello locale e all'estero.

Dai risultati, delle 29 aziende che esportano, 19 hanno dichiarato di applicare un prezzo più alto nei mercati esteri, 9 aziende praticano prezzi uguali e soltanto 1 azienda applica un prezzo più basso. Ciò conferma ancora una volta l'importanza che il vino italiano assume a livello internazionale.

3.5 Analisi empirica del settore vitivinicolo delle family firm del Sud d'Italia

Le esportazioni hanno permesso nel corso degli anni ad aumentare la visibilità del vino italiano rendendolo uno dei principali prodotti per cui l'Italia gode di ottima reputazione.

In questo paragrafo verranno elaborati i risultati precedentemente descritti ponendo particolare attenzione alle diverse caratteristiche delle imprese che commercializzano il vino in altri mercati oltre quello locale, per individuare quei trend comuni che permettono una più rapida internazionalizzazione.

L'obiettivo ultimo è quello di comprendere se le cosiddette *family firm* del Sud d'Italia riescano ad ottenere risultati proficui in termini di internazionalizzazione alla pari delle aziende che adottano altre configurazioni societarie, nel nostro caso delle aziende che si definiscono non familiari.

La sezione della survey che coadiuva tale analisi è quella relativa alle esportazioni.

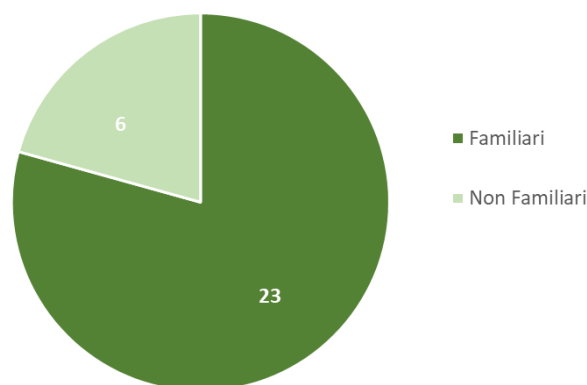
Il primo risultato che si evince è che la stragrande maggioranza delle imprese intervistate esporta i propri prodotti all'estero. Nello specifico, infatti, solo 2 aziende su 31 non adottano come strategia di crescita quella dell'internazionalizzazione, rappresentando il 6% del campione.

Alla luce di quanto appena detto, vengono confrontati i diversi risultati ottenuti tramite le esportazioni, al fine di determinare se la conduzione familiare sia o meno un fattore che ostacola l'internazionalizzazione e i motivi alla base.

Il primo step è quello di confrontate quante imprese esportatrici del campione sono familiari e quante non familiari.

Grafico 3.33: Imprese esportatrici

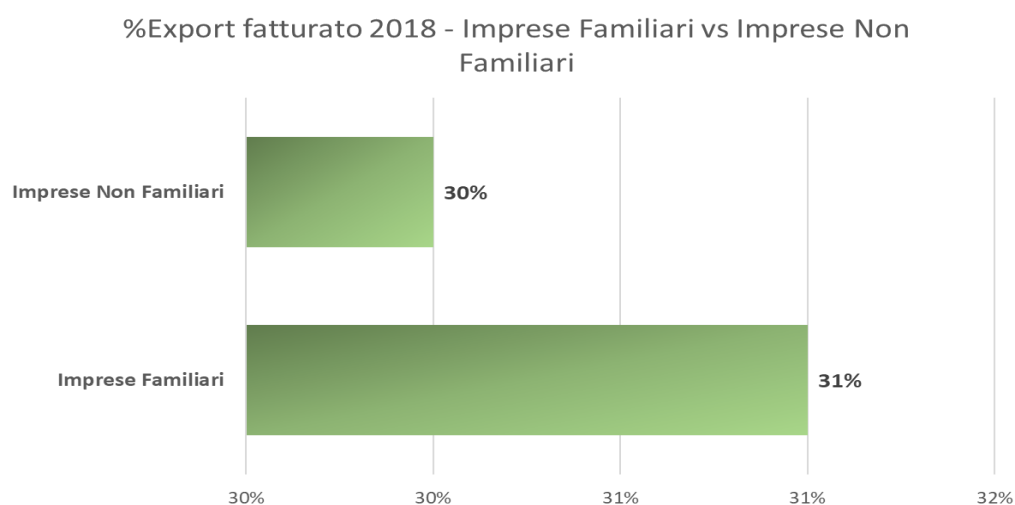
Imprese Familiari vs Imprese Non Familiari



Dal grafico si evince che delle 29 aziende del campione che esportano soltanto 6 sono imprese non familiari e in particolare queste sono: 3 Società Cooperative, 1 Ditta Individuale, 1 Società che fa parte di un Fondo di Private Equity, 1 Società Semplice Partecipata. Ciò denota che al Sud d'Italia la maggioranza di imprese vitivinicole sono a conduzione familiare e, a discapito di quanto sostiene la letteratura, il numero di quelle che si interfaccia con il mercato estero è altrettanto elevato.

Per entrare più nel dettaglio, viene analizzata la percentuale di export sulla base del fatturato nel FY 2018 delle imprese familiari e non, al fine di verificare la performance delle prime.

Grafico 3.34: %Export - Imprese familiari e non familiari



Fonte: Elaborazione personale

Analizzando i risultati, in media le imprese familiari (graf. 3.34) hanno raggiunto nel FY 2018 una percentuale di export sul fatturato pari al 31%, ovvero leggermente superiore alla media raggiunta dalle imprese non familiari del 30%. In particolare, tra le 6 imprese non familiari l'azienda Farnese Vini, acquisita dal fondo di Private Equity Statunitense (Platinum Equity), con il suo 97% di export sul fatturato del 2018 fa crescere esponenzialmente la media delle imprese non familiari.

Il risultato è comunque interessante perché quest'ultima azienda con i suoi 76 milioni di fatturato 2018, di cui il 97% -come detto- deriva dall'export, viene messa a confronto con aziende familiari con un fatturato decisamente inferiore, ma che in media riescono a superare la percentuale di export raggiunta dalle altre imprese non familiari.

Inoltre, prima di entrare a far parte di fondi di Private Equity, l'azienda Farnese Vini era definita come impresa familiare. Infatti come spiega uno dei 3 fondatori: "Risale al 2013 l'ingresso della 21 Investimenti di Alessandro Benetton che ha avuto la capacità di intuire le potenzialità di un'azienda che all'epoca aveva ancora una gestione familiare."⁹¹

⁹¹ <https://www.civiltadelbere.com/farnese-vini-passa-al-fondo-americano-platinum-equity-intervista-al-presidente-sciotti/>

Se nel campione non tenessimo in considerazione il potenziale outlier, che l'azienda Farnese Vini rappresenta, il risultato del confronto evidenzerebbe in maniera ancora più marcata che la conduzione familiare non ostacola l'internazionalizzazione, infatti si parlerebbe di una media di export sul fatturato totale del 31% contro la media del 16% delle imprese non familiari.

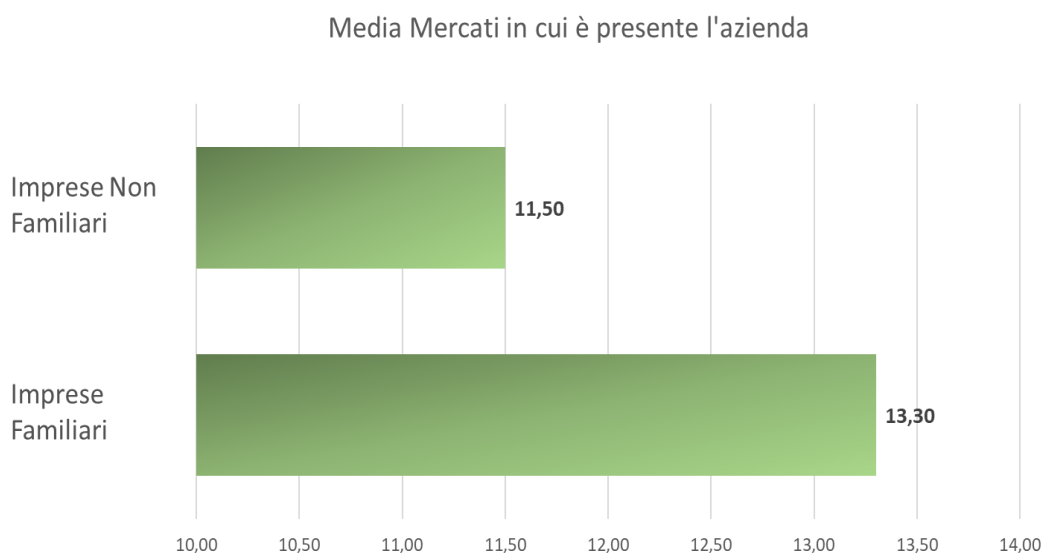
Dato che l'azienda nasce nel 1994 e soltanto da circa 7 anni non è più definita familiare, la nostra analisi da adesso in poi proseguirà senza tenere in considerazione quest'azienda.

3.5.1 Livello di internazionalizzazione

A questo punto, per rispondere alla nostra domanda ovvero se la conduzione familiare ostacola o meno l'internazionalizzazione e il perché, confronteremo in primo luogo la presenza nei mercati esteri delle imprese familiari e non. Successivamente si proseguirà con l'analisi delle caratteristiche delle sole imprese familiari per comprendere se queste limitino o meno il processo di internazionalizzazione.

L'analisi della numerosità dei mercati cui le imprese del nostro campione esportano i loro vini, dà risultati importanti per la nostra analisi.

Grafico 3.35: Presenza nei mercati esteri – imprese familiari e non familiari



Fonte: Elaborazione personale

È interessante notare dal grafico che le imprese familiari vendono in media in 13 mercati mentre le imprese non familiari in 11 pertanto la gestione familiare non sembra inficiare l'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda invece il secondo punto, in letteratura è emerso che le imprese familiari generalmente si dimostrano avverse al rischio.⁹² Questo perché generalmente il patrimonio dell'azienda corrisponde al patrimonio dei membri della famiglia e inoltre la performance della stessa azienda influisce sulla buona reputazione di cui gode la famiglia e per nessun motivo si può mettere a repentaglio quanto fino ad oggi costruito. A tal proposito il questionario vuole analizzare la predisposizione delle imprese ad ulteriori investimenti.

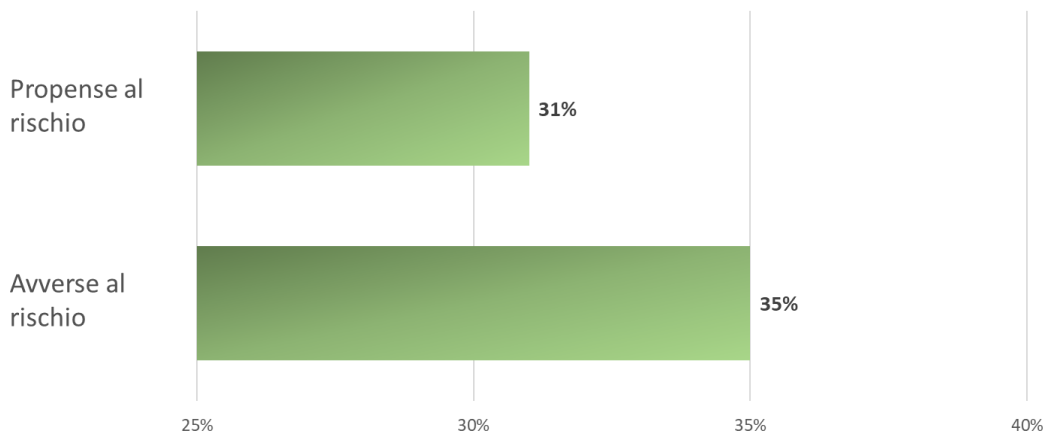
Le aziende intervistate hanno dimostrato un legame forte con la loro azienda e perciò anche se un compratore offrisse loro una somma molto superiore al valore dell'azienda, con la quale potrebbero acquistare un'impresa vitivinicola più grande (domanda n° 11), il 63% di queste risponde che non sarebbe disposto a cedere il loro prezioso bene di famiglia. Sulla stessa linea di pensiero, viene chiesto (domanda n° 13) se siano disposte a lanciare un nuovo prodotto con nome o marca diverso. In quest'ultimo caso, il 58% delle imprese del campione risponde in maniera affermativa.

Questi risultati danno dimostrazione del legame delle imprese familiari del Sud d'Italia con l'azienda stessa e quindi confermando quanto detto dalla letteratura sull'avversione al rischio specie nel caso in cui le scelte possano impattare i risultati fino ad oggi raggiunti. Infatti potrebbero accettare l'ingresso di capitale straniero ma senza che ciò influisse sul management aziendale o ancora, se la scelta impattasse soltanto il singolo prodotto ma non l'immagine dell'azienda stessa, il rischio sarebbe sopportato.

Per misurare la propensione al rischio in relazione all'internazionalizzazione delle imprese, viene effettuato un confronto tra le risposte alle due domande. In particolare, vengono suddivise le aziende che hanno risposto No ad una delle 2 domande con quelle che hanno risposto Sì ad entrambe.

⁹² FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Grafico 3.36: % Export fatturato 2018 – Imprese avverse al rischio



Fonte: Elaborazione personale

Alla luce dei risultati del grafico, le imprese avverse al rischio hanno una percentuale di export sul fatturato del FY 2018, maggiore delle imprese che invece sarebbero disposte ad effettuare scelte che impatterebbero sul modus operandi tradizionale dell'impresa stessa. Pertanto, l'avversione al rischio non è un elemento che inficia l'espansione estera delle imprese a conduzione familiare.

3.5.2 Analisi del passaggio generazionale delle imprese familiari del campione

L'avversione al rischio dell'azienda è fortificata dall'orientamento a lungo termine⁹³ delle imprese familiari e dalla volontà di proseguire l'attività aziendale con le future generazioni.

Il passaggio generazionale a tal proposito rappresenta però una grande opportunità in termini di internazionalizzazione delle imprese del Sud d'Italia.

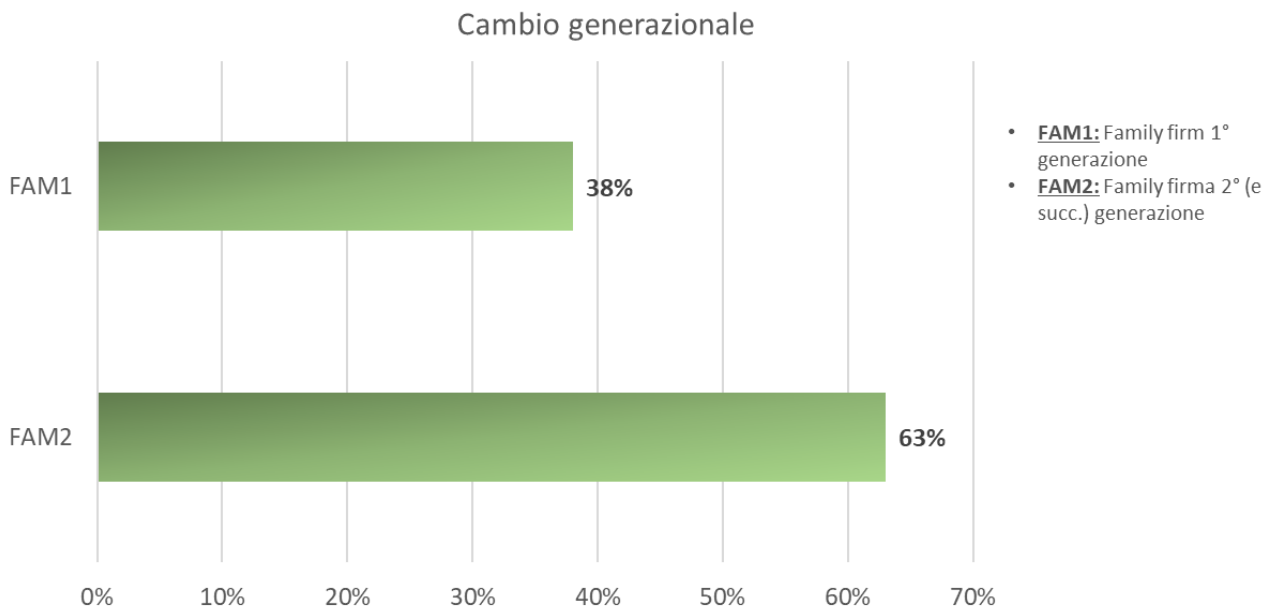
In linea con lo studio di Fernández, & Nieto, del 2005, che distingue le imprese familiari di “*seconda e successiva generazione*” quando l'azienda ha più di 30 anni⁹⁴, nel nostro campione la successione risulta implicita, in quanto la maggior parte di esse è nata tra la fine degli anni '80 e negli anni '90.

Alla luce di ciò le imprese familiari che nel nostro campione possono essere definite di seconda -o successiva- generazione (FAM2) rappresentano il 63% contro il 38% delle imprese di prima generazione (FAM1).

⁹³ HOFFMANN, C., WULF, T., & STUBNER, S. (2016). *Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation*. *International Small Business Journal*, 34(3), 345-368..

⁹⁴ FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Grafico 3.37: Imprese di prima e seconda (e successive) generazioni



Fonte: Elaborazione personale

Le nuove generazioni imparano dal passato e portano innovazioni, innescando così un circolo virtuoso di tradizione e innovazione. Infatti, la combinazione di questi due elementi risulta cruciale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.⁹⁵ Anche a livello di gestione dell'impresa stessa, il cambio generazionale spesso comporta la crescita delle performance perché in un mondo in cui le barriere sono sempre più labili, lo sguardo alle opportunità internazionali comincia ad essere una scelta quasi obbligata per la sopravvivenza dell'azienda.

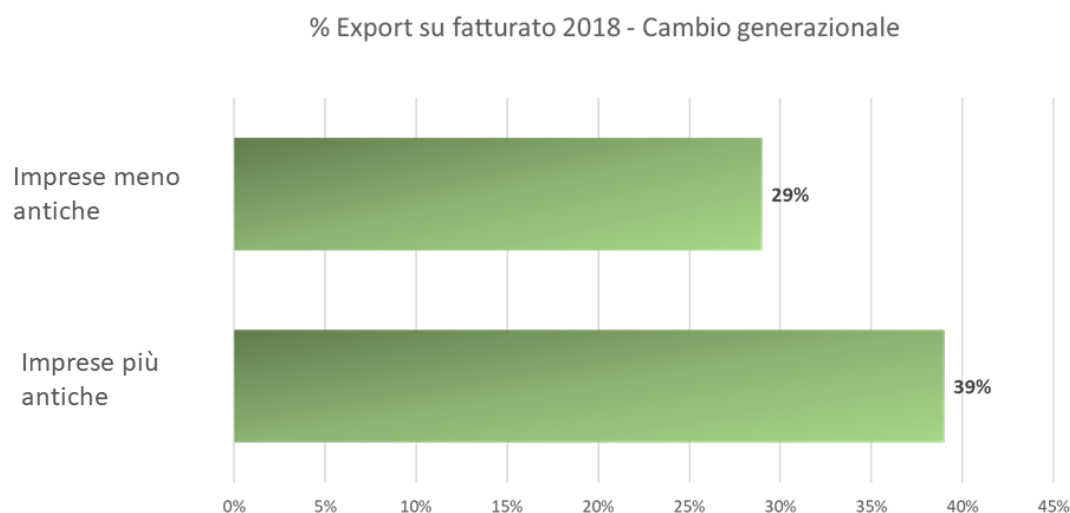
Queste considerazioni risultano confermate dalle risposte pervenute dalla survey. Infatti, in media gli anni intercorsi dalla nascita dell'azienda all'internazionalizzazione delle imprese sono 35.

In particolare, l'azienda familiare Poggio di Bortolone si è internazionalizzata dopo ben 185 anni di attività, seguita dalle aziende familiari Donnafugata, Cambria e Nicosia rispettivamente dopo 132, 131 e 102 anni.

Risulta evidente che i passaggi generazionali abbiano influito su tale scelta, vendendo le nuove generazioni coinvolte sempre più aggiornate e specializzate. A tal proposito, sono stati confrontati i risultati delle 4 aziende che hanno impiegato più di 100 anni prima di cominciare le loro attività di export con le altre aziende del campione.

⁹⁵ VRONTIS, D., BRESCIANI, S., & GIACOSA, E. (2016). *Tradition and innovation in Italian wine family businesses*. British Food Journal.

Grafico 3.38: Confronto % Export fatturato 2018 delle 4 aziende con un numero di anni maggiore prima dell'inizio delle attività di export



Fonte: Elaborazione personale

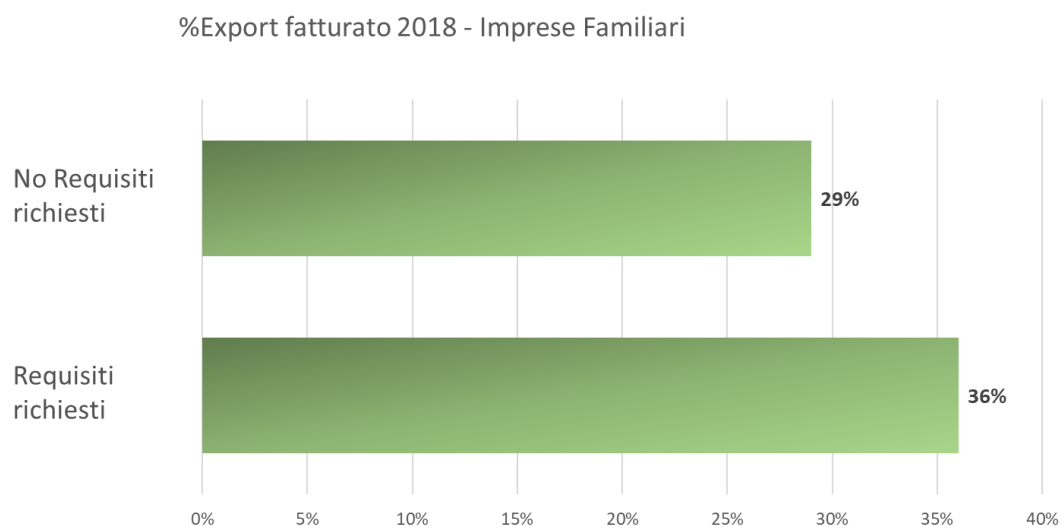
Dal grafico si evince che le 4 aziende più nate prima degli anni 80, nonostante la scelta di internazionalizzazione sia avvenuta dopo numerosi anni dalla costituzione delle stesse, hanno risultati maggiori in termini di volumi di export sul fatturato rispetto alle altre aziende.

Questo perché le nuove generazioni, protagoniste del processo di internazionalizzazione, sono spinte dalla volontà di portare avanti l'attività di famiglia, coniugando il passato con il futuro (quindi tradizione-innovazione). Alla luce di ciò esigono maggiori competenze dai membri della stessa famiglia.

Infatti, le specializzazioni, ovvero il possesso di titoli di studio e di competenze professionali, permettono di avere non soltanto una mentalità imprenditoriale maggiormente all'avanguardia ma anche delle competenze professionali specifiche che spesso nelle imprese familiari non sono presenti.

La volontà dell'attuale management di coinvolgere le nuove generazioni solo se specializzate è stata analizzata attraverso le domande che fanno riferimento sia all'esistenza di requisiti per l'accesso in azienda dei familiari sia all'utilizzo di protocolli per la successione familiare.

Grafico 3.39: % Export fatturato 2018 – Requisiti per lavorare in azienda



Fonte: Elaborazione personale

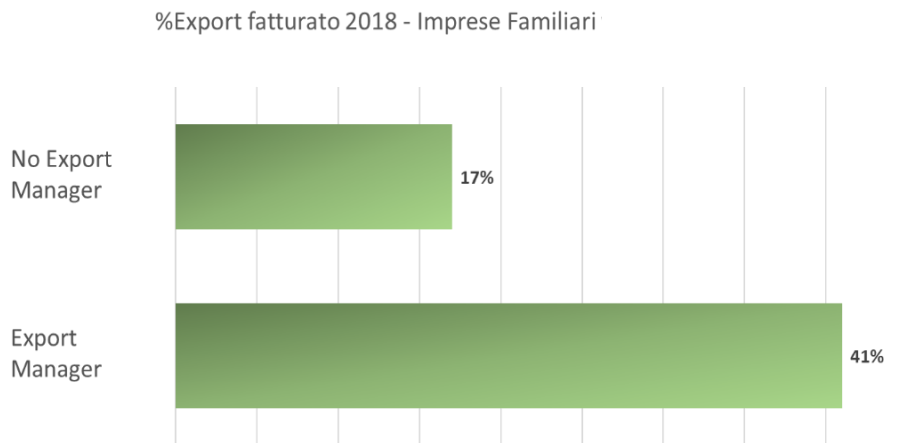
Come si evince dal grafico, le aziende del campione che prevedono requisiti di ingresso in azienda ai familiari hanno in media una percentuale più alta di export sul fatturato, ovvero del 36%, rispetto alle imprese familiari che non richiedono requisiti per poter lavorare all'interno, ovvero del 29%, confermando l'importanza di un organico competente.

I requisiti maggiormente richiesti dalle aziende del campione sono: titoli di studio in economia, enologia e lingue; esperienze lavorative; competenze di contabilità e marketing etc.

Inoltre, il cambio generazionale spesso comporta anche il superamento di alcuni limiti classici dell'impresa familiare come, ad esempio, la riluttanza alla parcellizzazione del capitale e la presenza in azienda di membri non appartenenti al nucleo familiare superando così il cd. *nepotismo*.⁹⁶ Infatti le nuove generazioni, consapevoli dell'importanza di un capitale umano quanto più possibile eterogeneo e specializzato, risultano maggiormente propense all'assunzione di personale dotato di quelle skills che favoriscono l'internazionalizzazione e quindi di una persona impegnata in tutte quelle attività inerenti i rapporti con gli operatori esteri al fine di incrementare il fatturato estero. Dal grafico che segue infatti, è possibile che le imprese familiari del campione che hanno all'interno dell'organico un export manager, hanno in conseguito in media una percentuale sul fatturato del 41%, maggiore da media del 17% delle imprese che non hanno una figura manageriale specificamente dedicata ai mercati esteri.

⁹⁶ BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

Grafico 3.40: % Export fatturato 2018 – Export Manager



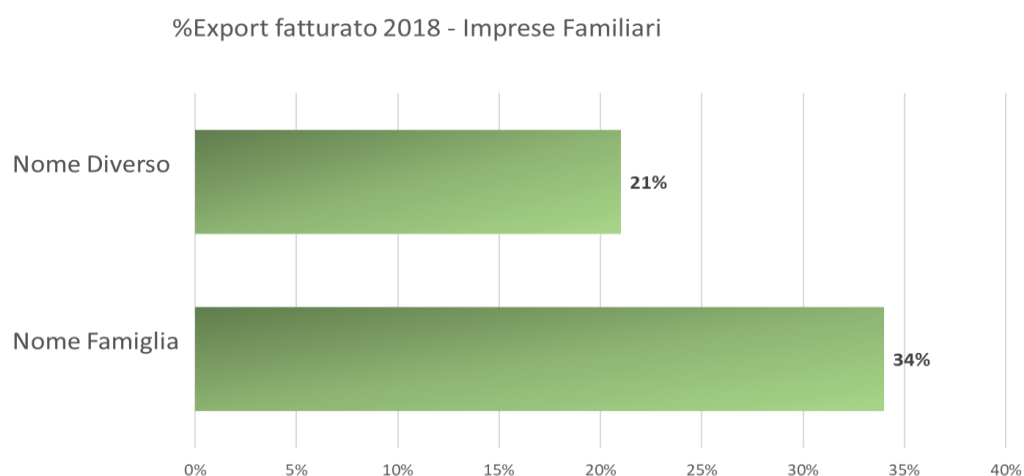
Fonte: Elaborazione personale

Più nel dettaglio, delle 12 aziende su 24 che hanno un export manager soltanto in 4 aziende il ruolo è ricoperto da un membro familiare. Ulteriore conferma della nostra tesi che vede le nuove generazioni meno avverse all'assunzione di personale esterno e pertanto anche in questo caso la gestione familiare non ostacola il processo di espansione estera.

I nostri dati sembrano indicare che le imprese familiari -nonostante l'avversione al rischio- siano in grado di avere risultati importanti a livello di internazionalizzazione probabilmente grazie al cambio generazionale, che permette di superare alcuni limiti riguardo l'assunzione di persone estranee alla famiglia, è interessante notare che il binomio famiglia-azienda, spesso lo si riscontra nel nome dell'azienda stessa. Infatti il 55% delle imprese familiari del campione porta il nome della famiglia.

A tal proposito è stato chiesto se fossero disposte a cambiare il nome dell'azienda per finalità di marketing e la maggior parte delle aziende, ovvero il 71%, ha risposto negativamente.

Grafico 3.41: % Export fatturato 2018 – Identificazione azienda e famiglia



Fonte: Elaborazione personale

Analizzando i risultati delle esportazioni sul fatturato totale del FY 2018 emerge che in media le imprese che portano il nome della famiglia hanno risultati migliori rispetto alla media delle imprese con nome diverso. Questo fa sì che le imprese pongano maggiore attenzione alle scelte che effettuano dato che i risultati impatterebbero sulla reputazione della famiglia. Pertanto, le imprese familiari difficilmente saranno disposte a rinunciare all'immagine che si son costruiti nel tempo.

A tal proposito, la reputazione delle imprese familiari, specie di quelle che portano il nome della famiglia, fa sì che le imprese prestino molta attenzione alla qualità dei prodotti che vendono sia nel mercato locale che in quelli esteri.

In linea generale tutte le imprese del campione pongono attenzione sulla qualità. Infatti, analizzando le risposte pervenute dalle aziende del nostro campione nessuna delle 24 aziende familiari non dispone di almeno una certificazione tra quelle proposte, mentre 6 di queste le posseggono tutte e 4. Nel dettaglio, il 96% possiede una certificazione IGT; l'88% una certificazione DOC; il 54% una certificazione Biologica; il 46% una certificazione DOP. Questi dati mostrano che le aziende familiari del Sud d'Italia ritengono di primaria importanza il possesso di certificazioni.

Un altro indicatore di qualità, oltre al possesso di certificazioni di qualità, potrebbe essere la scelta dei canali utilizzati per la commercializzazione dei prodotti. È interessante analizzare come nel Sud d'Italia il canale prediletto dalle imprese del campione sia il B2C tradizionale, quindi la vendita diretta in azienda, che congiuntamente alla vendita attraverso enoteche e distributori specializzati (38% in totale) oltrepassano il peso del canale distributivo dell'Ho.Re.Ca (Hotel, Ristoranti e Catering) con una percentuale del 33%. I primi infatti rendono il prodotto più esclusivo aumentando il posizionamento strategico dell'azienda. Pertanto molte imprese, per far conoscere i loro prodotti, hanno aperto le porte delle loro aziende ai turisti in modo tale che la vendita avvenga direttamente in azienda, altre partecipano a fiere e gare internazionali e infine altre vendono i loro prodotti online attraverso piattaforme internazionali (ad es. callmewine.com).

Su quest'ultimo punto i riconoscimenti internazionali possono rappresentare un altro indicatore importante di qualità. Per esempio, l'azienda familiare Cambria con i suoi vini è stata inserita nella classificazione del patrimonio gastronomico nazionale dalla Veronelli, lo stesso vale per le aziende vitivinicole Cantine Russo, Donnafugata e Nicosia. Infine all'azienda Occhipinti va il riconoscimento della Robert Parker e James Suckling.

Tutto ciò rende evidente che le imprese familiari del campione, stanno acquisendo una posizione di tutto rispetto nel panorama internazionale e per tale ragione loro stessi considerano il loro posizionamento di livello medio alto, sentendosi orgogliosi dei risultati raggiunti. Infatti, il 55% ritiene di avere un posizionamento di mercato medio, il 29% alto e soltanto il 13% basso. Mentre solo un'impresa ritiene di avere un posizionamento molto alto.

Questi dati indicano che la maggior parte delle imprese familiari preferisce non utilizzare un orientamento di massa ma bensì utilizzare canali meno standardizzati che permettono di raggiungere segmenti di mercato specifici.

Infine l'ultimo indicatore della qualità può essere rappresentato dal prezzo. Dalla nostra analisi si evince che il prezzo medio praticato dalle imprese familiari sul mercato locale è di 13,42€ mentre il prezzo medio delle imprese non familiari è di 6,25€. In particolare, il prezzo più alto è praticato dall'azienda familiare Cambria che vende le sue bottiglie mediamente ad un prezzo di 40€ mentre il prezzo più basso è praticato dalla società cooperativa Colomba Bianca 3€.

Delle 24 imprese familiari 11, ovvero il 46% pratica sui mercati esteri un prezzo più elevato, il 29% mantiene invariati i prezzi mentre soltanto 17% applica prezzi più bassi. Invece delle 7 aziende non familiari il 72% mantiene lo stesso prezzo, il 13% applica un prezzo inferiore mentre soltanto il 15% applica un prezzo maggiore.

Alla luce di quanto detto le imprese familiari del Sud d'Italia puntano più sulla qualità che sulla quantità orientandosi alle nicchie di mercato piuttosto che alla vendita di massa, confermando ancora una volta che la gestione familiare può essere un'opportunità per migliorare la performance e la reputazione dell'azienda non ostacolando l'internazionalizzazione

3.5.3 Best exporters

Per analizzare ancora più nel dettaglio la motivazione per cui le imprese familiari riescano ad ottenere risultati maggiori rispetto alle imprese non familiari in termini di esportazioni, l'elaborato si conclude con un'ultima analisi sulle best exporters familiari del nostro campione, ovvero quelle imprese che hanno realizzato risultati maggiori in termini di export. L'obiettivo è trovare quelle caratteristiche comuni in termini internazionalizzazione.

Le imprese familiari che hanno una quota maggiore di export sul fatturato nel FY 2018, risultano essere l'azienda Gambino con percentuale del 90%, l'azienda Tolaini con percentuale del 90% e l'azienda Cambria

con percentuale del 60%. Le 3 imprese possono essere considerate di seconda generazione essendo state costituite da più di 30 anni⁹⁷ e il pattern in comune tra le *best exporters* sembra essere la scelta di un business model “*niche approach*”, ovvero un business meno standardizzato orientato a determinati segmenti di mercato. Nel nostro settore oggetto di analisi ciò traduce nella vendita di prodotti di alta qualità.

Proprio per analizzare l'importanza della qualità sono state studiate le caratteristiche in comune delle imprese oggetto di esame utilizzando quattro indicatori oggettivi di qualità ovvero il possesso di certificazioni di qualità, la presenza di un export manager, i canali distributivi e il prezzo di mercato praticato sui mercati locali ed esteri.

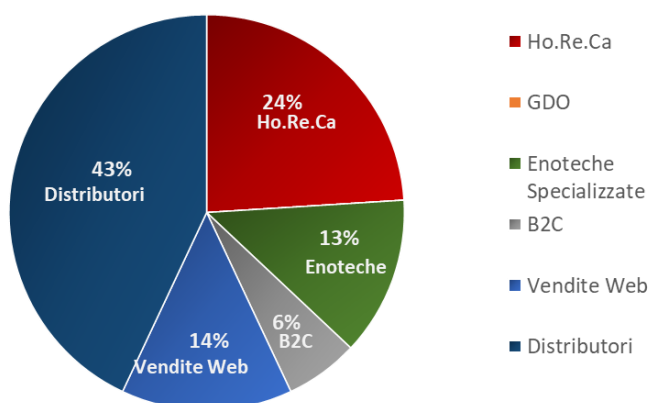
Rispetto al possesso di certificazioni di qualità risulta che le 3 imprese dispongono di 2 o più certificazioni e in particolar modo l'azienda Cambria dispone delle certificazioni: - DOC – IGT e Biologico; l'azienda Tolaini: - DOCG – IGT e Biologico; e infine l'azienda Gambino possiede le certificazioni - DOC e IGT.

Il secondo indicatore indaga la presenza di un operatore incaricato di tutte le attività e i rapporti con gli operatori esteri. È stato riscontrato che tutte e 3 le aziende dispongono di un export manager e in nessuna delle 3 il ruolo è ricoperto da un membro della famiglia.

Rispetto ai canali distributivi, il terzo indicatore, è stata svolta un'analisi sul peso attribuito dalle imprese ai diversi canali. È interessante notare che nessuna delle 3 aziende ha scelto di vendere i propri prodotti attraverso la GDO (Grande Distribuzione Organizzata) ovvero quel canale che risulta più attinente per la vendita di prodotti di massa. Dal grafico seguente si evince invece che le *best exporters* prediligono canali più esclusivi. Infatti il canale di distribuzione con peso maggiore è quello relativo ai distributori, quali ad esempio intermediari terzi, con percentuale del 43%; seguito dall' Ho.Re.Ca (Hotel, Restaurant, Catering) 24%.

Grafico 3.42: Peso dei canali distributivi delle “Best Exporters”

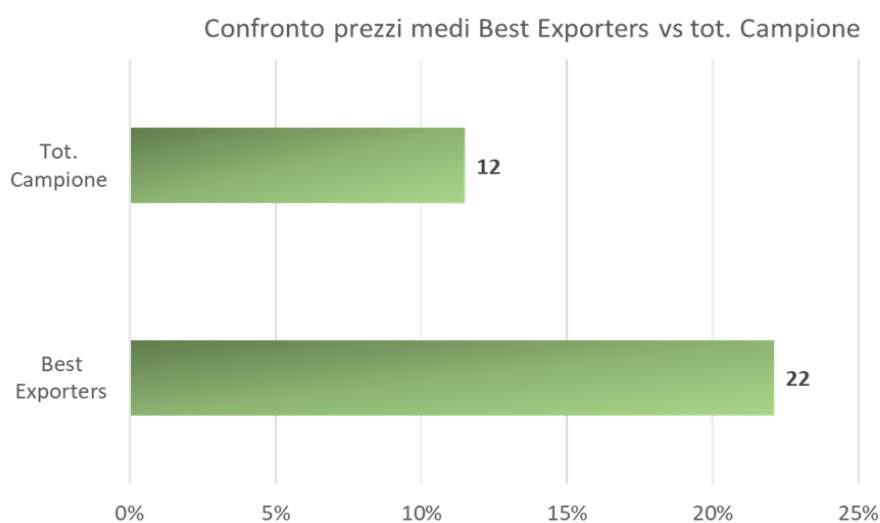
Canali di Distribuzione “Best Exporters”



Fonte: Elaborazione personale

Infine, per ciò che riguarda il prezzo medio dei prodotti praticato dalle imprese del campione nei mercati locali ed esteri, è interessante notare come le *best exporters* applichino prezzi superiori rispetto alle altre (graf 3.43).

Grafico 3.43: Prezzo medio “Best exporters”



Fonte: Elaborazione personale

Infatti, il prezzo medio dell’azienda Cambria è di 40 Euro a bottiglia, dell’azienda Gambino 16 Euro e dell’azienda Tolaini 10,3 Euro. Pertanto, come si evince dal grafico seguente, il prezzo medio delle *best exporters*, ovvero 22 Euro, risulta superiore di quasi il doppio rispetto alla media dei prezzi praticati dal resto del campione.

Conclusioni

Quella dell'internazionalizzazione è sicuramente una sfida difficile, che prevede passaggi critici e che implicano una forte dedizione per il successo. In passato la scelta era presa in considerazione solo dalle imprese di grandi dimensioni ma oggi, grazie alla globalizzazione e alla caduta delle barriere commerciali, anche le imprese di dimensioni ridotte pongono lo sguardo verso le numerose opportunità offerte dai mercati esteri. Le PMI hanno dimostrato come siano attualmente in grado di inserirsi e svilupparsi in più e diversi mercati, facendo leva proprio sulle loro peculiarità. Infatti, abbiamo visto che il successo delle PMI «*si fonda su business model che conciliano la flessibilità strategica della piccola dimensione con la ricerca delle eccellenze, proprie delle grandi imprese.*».⁹⁸ Questo risulta vero anche per le imprese familiari che nel nostro paese rappresentano la struttura di *governance* più diffusa.

A tal proposito l'obiettivo principale del presente elaborato è stato quello di dimostrare che la conduzione familiare non fosse d'ostacolo nell'internazionalizzazione delle imprese italiane. Per far ciò sono stati analizzati prima di tutto i vari studi presenti in letteratura che riscontrano risultati contrastanti. Infatti, se un lato della letteratura vede la conduzione familiare come un limite a causa dell'avversione al rischio e della mancanza di risorse, l'altro lato vede numerosi punti di forza quali l'importanza della reputazione, l'orientamento a lungo termine e la propensione all'alta qualità del prodotto. In particolare, è stato dimostrato che sia proprio il passaggio generazionale, se adeguatamente gestito, a configurarsi come un'opportunità che consente di affrontare i processi di cambiamento con una logica ispirata al futuro che combina continuità e rinnovamento, tradizione e innovazione.

Successivamente, è stata svolta un'Indagine sul settore Vitivinicolo italiano ovvero uno dei massimi rappresentanti della tradizione del nostro Paese nel mondo. Il settore del vino è a sua volta uno dei componenti più importanti del settore agroalimentare che costituisce una delle quattro A del Made in Italy (Automazione, Arredo, Abbigliamento, Agroalimentare). L'importanza sempre crescente del settore agroalimentare è confermata dal fatto che rappresenta la seconda industria italiana con un fatturato nel FY 2019 di circa 140 miliardi e un fatturato all'estero di circa 44 miliardi.

L'indagine del settore è stata svolta per mezzo di un questionario somministrato a circa 100 imprese del Sud d'Italia operanti nel settore del Vino. Il questionario oltre ad essere funzionale per la ricerca è stato anche un importante mezzo di confronto con manager e imprenditori alla guida delle imprese che ha permesso di cogliere il loro punto di vista sulla scelta dell'internazionalizzazione dell'attività. Le imprese sono state individuate attraverso un network interno di persone operanti all'interno del settore stesso o di settori affini e il tasso di risposta è stato del 31% a causa della pandemia globale che ha visto la chiusura momentanea di numerose attività. All'interno del campione formato da 31 aziende, 24 si definiscono imprese familiari mentre le altre 7 sono prevalentemente società cooperative.

⁹⁸ CAROLI, M.G. (2012). *Gestione delle imprese internazionali* (seconda edizione), Milano: McGraw-Hill.

Attraverso una prima analisi dei risultati è emerso che le imprese familiari del Sud d'Italia hanno una percentuale di export sul fatturato del FY 2018 del 31% maggiore della quota delle imprese non familiari ovvero del 16%. Inoltre le imprese familiari in media sono presenti in un maggior numero di mercati, questo probabilmente proprio grazie al cambio generazionale che vede le nuove generazioni non soltanto più propense al rischio ma anche più specializzate e informate sulle opportunità che l'internazionalizzazione riserva.

Proprio per approfondire gli effetti del cambio generazionale è stato assunto che si possa parlare di imprese di *seconda (e successive) generazione* quando queste sono state costituite da almeno 30 anni. Dal nostro campione emerge che delle 24 aziende familiari soltanto 6 sono nate meno di 30 anni fa, mentre il restante 63% è composto da aziende nate meno recentemente. Inoltre, in media gli anni intercorsi prima di interfacciarsi con il mercato estero, quindi prima della scelta di internazionalizzazione, sono 35.

Per eseguire un'analisi sulle performance tra le imprese che hanno attraversato uno o più passaggi generazionali è stato effettuato un confronto sulle 4 aziende più antiche e con una storia secolare alle spalle prima del loro interfacciarsi con il mercato estero. Tra queste l'azienda familiare Poggio di Bortolone si è internazionalizzata dopo ben 185 anni di attività, seguita dalle aziende familiari Donnafugata, Cambria e Nicosia rispettivamente dopo 132, 131 e 102 anni.

Dai dati è emerso che le 4 imprese in oggetto hanno una percentuale media di export sul fatturato del FY 2018 del 39%, più elevata rispetto alla media del totale del campione ovvero del 29%, probabilmente proprio perché la successione aziendale ha reso le nuove generazioni più informate, qualificate e attente alle esigenze del mercato e grazie alla congiunzione tra tradizione e innovazione riescono ad essere più competitive delle aziende non familiari e delle aziende più giovani.

Inoltre, in un mercato sempre più specializzato, è stato dimostrato che le generazioni attuali non lasciano più la successione al caso ma richiedono anche ai familiari un *effort* maggiore tale da garantire una continua crescita dell'azienda. Per confermare quest'ultima affermazione è stata svolta un'analisi più approfondita delle sole imprese familiari. I risultati mostrano innanzitutto che, le imprese familiari sono legate all'azienda non soltanto materialmente ma anche emotivamente. Specie per le aziende che portano il nome della famiglia, l'identificazione azienda-famiglia, fa sì che con maggiore probabilità i leader dell'azienda tendano con ogni mezzo a mantenere una buona reputazione aziendale la quale si traduce inevitabilmente in una buona reputazione per la famiglia stessa. Per aumentare la reputazione dell'azienda è stato dimostrato che le aziende prediligano un modello di business orientato alle nicchie di mercato. Infatti, la qualità dei prodotti assume primaria importanza ed è dimostrata attraverso il possesso di certificazioni di qualità, riconoscimenti internazionali, l'utilizzo di canali di distribuzione meno commerciali e prezzi più elevati. Infatti, delle 24 aziende familiari, tutte dispongono di almeno una certificazione di qualità. In particolare, quella maggiormente posseduta, con una percentuale del 96%, è la certificazione IGT. Per quanto riguarda i canali di distribuzione, il peso attribuito dalle imprese del campione al canale della grande distribuzione è del 10% a conferma del fatto che le imprese prediligono per le loro vendite altri canali maggiormente orientati a determinate nicchie di mercato. Il maggior peso è attribuito, infatti, ai canali del B2C tradizionale, quindi delle vendite dirette, e

delle enoteche specializzate che congiuntamente pesano il 38%. Questi canali rendono il prodotto più esclusivo aumentando il posizionamento strategico dell'azienda. Inoltre, le vendite online su piattaforme internazionali (ad es. callmewine.com), che permettono di ottenere non soltanto visibilità ma anche riconoscimenti internazionali, hanno un peso minore per il nostro campione di aziende, ovvero del 5%. È interessante notare che tra le 24 aziende familiari, soltanto 3 dispongono dei riconoscimenti appena citati e, in particolar modo, le aziende Cambria, Nicosia e Donnafugata nonché 3 delle 4 aziende prima definite più antiche. Ciò conferma che le successive generazioni sono spinte dalla volontà di aumentare la reputazione dell'azienda scegliendo quei canali che rendono i loro prodotti più esclusivi. I dati rilevano inoltre che le imprese familiari che prevedono protocolli per la successione e richiedono requisiti minimi ai familiari per lavorare in azienda, hanno una *performance* superiore rispetto alle imprese che lasciano la successione al caso. Infatti, le imprese che prevedono determinati requisiti hanno raggiunto una percentuale di export sul FY 2018 del 36% contro il 29% delle imprese meno formalizzate.

Infine, a discapito di quanto sostiene la letteratura, le aziende familiari del nostro campione, risultano propense all'assunzione di personale qualificato esterno. Ciò è dimostrato dal fatto che dispongono all'interno dell'organico di manager qualificati che si occupano di tutte le attività legate all'internazionalizzazione ergo i rapporti con gli operatori esteri. Infatti il 50% delle imprese familiari (12 su 24) dispone di un export manger e questa figura è rappresentata dal un membro della famiglia soltanto nel 16% dei casi.

Pertanto, attraverso l'ultima analisi che confronta i risultati delle *best exporters* ovvero delle 3 imprese che hanno maggiori risultati in termini di export, possiamo concludere affermando che la conduzione familiare, se in passato poteva rappresentare un ostacolo all'internazionalizzazione oggi, grazie alle nuove generazioni dotate di una maggiore conoscenza dei mercati e con una maggiore propensione al rischio, può rappresentare un'opportunità in termini di internazionalizzazione a patto che all'interno dell'azienda siano presenti persone con un background adeguato e che l'impresa adotti un modello di business orientato alle nicchie di mercato che permettono non soltanto di aumentare la reputazione dell'azienda-famiglia ma anche di mantenere l'unicità dei prodotti.

Bibliografia

A+NETWORK (2013). *Report sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa, "Internazionalizzazione per la valorizzare la competitività delle PMI italiane?"*

ARENIUS, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

BANNÒ, M., POZZA, E., & TRENTO, S. (2016). *La famiglia fa male all'internazionalizzazione dell'impresa?*(Does the family hurt the internationalization of the company?). *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(May-Aug), 133-154.

BASLY, S., & SAUNIER, P. L. (2020). *Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(1), 9-32.

BELL J., MCNAUGHTON R, YOUNG S. (2001). *'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon*, *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.

BOEKER, W., & KARICHALIL, R. (2002). *Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure*. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818-826.

BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2006). *The role of family in family firms*. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

BUSSI, C. (2019). *La strada obbligata della crescita all'estero*. Il Sole 24 Ore

CAPPIELLO, G. (2017). *Innovazione e internazionalizzazione: La conoscenza come motore di sviluppo*. EGEA spa.

CARDINALI, S. (2009). *Capitale relazionale e business del vino: riflessioni teoriche e nuovi strumenti di gestione della forza di vendita*. *Agriregionieuropa*, 6(22), 73-75.

CARLINS J. (2015). *L'impresa padronale: il confine tra successo e incompetenza*. Armando Editore

CAROLI, M. (2012). *Gestione delle imprese internazionali* (seconda edizione), Milano: McGraw-Hill.

- CAROLI, M.G. (2000). *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano 2000, pp. 88-91.
- CARUSO, A., & PALMUCCI, F. (2008). *Scelte di finanziamento della crescita: un'indagine sulle PMI Italiane*. Banca Impresa Società, 27(3), 453-476.
- CARR, C., & BATEMAN, S. (2009). *International strategy configurations of the world's top family firms*. Management International Review, 49(6), 733-758.
- CESARONI, F. M., & SENTUTI, A. (2010). *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*. Piccola Impresa/Small Business, (2).
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., & STEIER, L. (2005). *Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 237-247.
- CIABATTONI, R. (2017). *Internazionalizzazione: strategie d'ingresso e motivazioni*, in exportiamo.it, 27 luglio 2017.
- COMMISSIONE EUROPEA (CE) e EIM, (2010). *Internationalisation of European SMEs, final report, DG Imprese e industria*, Bruxelles, p. 72
- COMMISSIONE EUROPEA (2003). *Raccomandazione della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*.
- CORSI, A., MAZZARINO, S., & POMARICI, E. (2019). *The italian wine industry*. pp. 47-76
- D'ANGELO, A., MAJOCCHI, A., & BUCK, T. (2016). *Manager esterni, proprietà familiare e ambito di internazionalizzazione delle PMI*. Journal of World Business, 51 (4), 534-547.
- DYER JR, W. G., & WHETTEN, D. A. (2006). *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 785-802.
- DEEPHOUSE, D. L., & JASKIEWICZ, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.

- DE MASSIS, A., AUDRETSCH, D., UHLANER, L. AND KAMMERLANDER, N. (2018). *'Innovation with limited resources: management lessons from the German Mittelstand'*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 35, No. 1, pp.125–146.
- DELL'ATTI, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Cacucci, p. 78
- FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*. Family Business Review, 18(1), 77-89.
- GALDINI, D. (2009). *L'Internazionalizzazione di impresa, processi metodi e strategie*, Giappichelli.
- GALLUCCI, C. (2011). *L'espansione internazionale e il passaggio generazionale. il caso delle imprese storiche familiari campane*. Micro & Macro Marketing, 59(2), 343-366.
- GOLOVKO, E., & VALENTINI, G. (2011). *Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth*. Journal of International Business Studies, 42(3), 362-380.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., CRUZ, C., BERRONE, P., & DE CASTRO, J. (2011). *The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms*. Academy of Management Annals, 5(1), 653–707.
- HENNART, J. F., MAJOCCHI, A., & FORLANI, E. (2019). *The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations*. Journal of International Business Studies, 50(5), 758-782.
- HALL, A., MELIN, L., & NORDQVIST, M. (2001). *Entrepreneurship as radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns*. Family Business Review, 14, 193–208
- HOFFMANN, C., WULF, T., & STUBNER, S. (2016). *Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation*. International Small Business Journal, 34(3), 345-368..
- ISTAT, (2018). *Il consumo di alcool in Italia*.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of international business studies, 8(1), 23-32.

- JOHANSON, J., & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of management studies, 12(3), 305-322.
- LAFUENTE, E., VAILLANT, Y., ALVARADO, M., MORA-ESQUIVEL, R., & VENDRELL-HERRERO, F. (2020). *Experience as a catalyst of export destinations: The ambidextrous connection between international experience and past entrepreneurial experience*. International Business Review, 101765.
- LE BRETON-MILLER, I., & MILLER, D. (2006). *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*. Entrepreneurship theory and practice, 30(6), 731-746.
- LOVE, J. H., ROPER, S., & ZHOU, Y. (2016). *Experience, age and exporting performance in UK SMEs*. International Business Review, 25(4), 806-819.
- MARINOVA, S., & MARINOV, M. (2017). *Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context*. European Business Review.
- MARTÍNEZ-ROMERO, M. J., MARTÍNEZ-ALONSO, R., CASADO-BELMONTE, M. P., & DIÉGUEZ-SOTO, J. (2020). *Family Management and Firm Performance: The Interaction Effect of Technological Innovation Efficiency*. In *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital* (pp. 229-248). Springer, Cham.
- MOEN, Ø. (2002). *The born globals*. International marketing review.
- NOMISMA (2020). *L'export del vino italiano: dati, trend e qualche ombra*, 21 febbraio
- OIV (2020). *Note de conjoncture 2019 du secteur vitivinicole mondial*, Avril 2020
- OSSERVATORIO, A.U.B. (2012). *Le aziende familiari nel settore vitivinicolo*.
- ORIZZONTI POLITICI (2020). *Sfatiamo il mito: Made in Italy, cosa esportiamo di più all'estero*, WallStreetItalia.com, 23 luglio.
- PALUMBO, D. (2020). *Il ruolo dell'Export nell'economia italiana: il XXXIV Rapporto ICE.*, EuropeanAffairs.it, 29 luglio.

- PASQUALETTO, C. (2007). *Aziende familiari, basta fai da te* [Family business, stop doing it by yourself]. Il Sole 24 Ore, p. 20.
- PURICELLI, M. (2012). *Pmi e internazionalizzazione: binomio possibile*. NewsMercati.com.
- RAPPORTO ICE 2018-2019, (2019) *L'Italia nell'economia Internazionale*, www.ice.it
- ROMANO, J. (2003). *Marketing e vino: Progetto Bacchus e Wine360*. Micro & Macro Marketing, 12(3), 465-476.
- ROOT, F.R. (1998). *Entry Strategies for international Markets*, Lexington Books.
- RUGGIERI, R., POZZI, M., & RIPAMONTI, S. (2014). *Italian family business cultures involved in the generational change*. Europe's Journal of Psychology, 10(1), 79-103.
- RUZZIER M., HISRICH R.D., ANTONIC B. (2006). *SME internationalization research: Past, present, and future*. Journal of Small Business and Enterprise Development, pp. 476-497.
- SABATINI, M. (2015). *PMI: quali motivazioni per internazionalizzare?*, in exportiamo.it, 9 dicembre.
- SAMBOTTA, E. (2010). *Come italiani e manager vedono il territorio. Un occhio al Sud*, DIRIGENTE 7-8.
- SCARSO, S. (2017). *Marketing Del Vino-Seconda edizione: Seconda edizione ampliata e aggiornata*. Edizioni LSWR.
- SORBINI M., AGOSTA M. (2004). *Le strutture di produzione*. I Georgofili, Quaderni, VI, Firenze.
- TERRA&GUSTO (2015). *Imprese vitivinicole del sud pronte alla sfida dell'export*, 15 giugno https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/vino/2013/07/15/Imprese-vitivinicole-Sud-pronte-la-sfida-export_9025787.html.
- THOMAS, J., & GRAVES, C. 2005. *Internationalisation of the family firm: The contribution of an entrepreneurial orientation*. Journal of Business and Entrepreneurship, 17(2): 91–113.
- VARALDO, R. (1992). *L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici*.
- VASCELLARO, D. (2019). *Le PMI alla sfida dell'internazionalizzazione*, IlGiornaleDellePMI.it.

VIANA, N. A. (2016). *Digital wine marketing: Social media marketing for the wine industry*. In BIO Web of Conferences (Vol. 7, p. 03011). EDP Sciences.

VRONTIS, D., BRESCIANI, S., & GIACOSA, E. (2016). *Tradition and innovation in Italian wine family businesses*. British Food Journal.

WARD, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

WINEMONITOR (2018). *La formazione per la competitività delle imprese vitivinicole italiane*.

ZUCHELLA, A. (2015). *Innovazione e internazionalizzazione: dalle imprese affermate alle nuove imprese internazionali*, Ice.it, <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20Ice%202015%20-%20Zucchella.pdf>

ZUCHELLA, A., & HAGEN, B. (2015). *The internationalization of SMEs in Italy*. In Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy. Edward Elgar Publishing.

Riassunto

In un'epoca come la nostra, pervasa dal fenomeno della globalizzazione, anche le piccole e medie imprese hanno la possibilità di intraprendere un percorso di internazionalizzazione serio e compiuto alla pari delle imprese di grandi dimensioni. L'Italia è il Paese delle eccellenze e tra queste non possiamo non menzionare il vino, uno dei massimi rappresentanti della tradizione italiana nel mondo, nonché uno dei prodotti più apprezzati nel Made in Italy.

L'obiettivo del presente elaborato, attraverso l'analisi e la comprensione dei principali fattori che influenzano l'internazionalizzazione e la crescita delle aziende vitivinicole del Sud d'Italia, è quello di dimostrare che la conduzione familiare non ostacola l'internazionalizzazione delle imprese italiane e in particolar modo dimostrare che il cambio generazionale è uno degli elementi fondamentali che ne favorisce il successo.

Il primo step, per il raggiungimento dell'obiettivo sopra citato, è l'analisi dell'internazionalizzazione delle PMI esaminando le ragioni per le quali esse decidono di operare all'estero. Successivamente l'elaborato procede con l'indagine sul settore vitivinicolo, realizzata attraverso una survey rivolta alle imprese del Sud d'Italia.

Infine, l'elaborato si conclude con l'analisi dei risultati a dimostrazione che la conduzione familiare non ostacola l'internazionalizzazione delle imprese operanti nel settore analizzato.

Per lungo tempo è persistita una certa incredulità rispetto alla possibilità delle PMI di poter intraprendere un percorso di internazionalizzazione: il binomio «PMI- internazionalizzazione» sembrava non potesse avere effettivi riscontri positivi nella realtà, poiché le dimensioni ridotte, la scarsità dal punto di vista manageriale e la presenza di una compagine familiare rappresenterebbero i principali fattori che inibirebbero le possibili chance di crescita economica nei mercati internazionali.

Grazie all'importanza che le imprese familiari rivestono nel tessuto economico nazionale e internazionale numerosi studiosi si sono interessati a tale fenomeno economico soprattutto in termini prospettici di internazionalizzazione. Nel nostro Paese, il tessuto economico è in gran parte caratterizzato da PMI tendenzialmente gestite da imprenditori insieme alle loro famiglie. Le cosiddette *family firm* infatti, sono il tipo più comune di organizzazione aziendale italiana rappresentando il 73% del totale.

Nonostante la piccola dimensione, molte imprese italiane sono riuscite ad essere competitive a livello internazionale. L'esperienza ha dimostrato come nella realtà tali PMI essendo dotate di peculiari caratteristiche sono capaci di adattarsi e adeguarsi alle inedite condizioni del nuovo mercato. I punti di forza che le contraddistinguono, sulle quali è opportuno fare leva ai fini della buona riuscita del processo di internazionalizzazione, sono rappresentati dalla flessibilità, dalla conoscenza specialistica ed innovativa del prodotto e dall'integrazione della compagine familiare all'interno dell'impresa.

Infatti, le PMI che hanno ottenuto un successo sono quelle che hanno saputo forgiare i propri modelli di business dimostrandosi efficienti in termini di competitività ed innovazione, che si sono dotate di quel

vantaggio competitivo in riferimento al loro prodotto tale da essere considerato «unico» e pertanto hanno utilizzato un approccio orientato alle nicchie di mercato.

Prima di intraprendere un processo di internazionalizzazione le aziende però, dovranno necessariamente individuare i fattori interni ed esterni che favoriscono l'entrata nel mercato estero. I fattori interni sono quelli legati alla volontà dell'impresa di rafforzare la propria posizione competitiva o sfruttando sul mercato estero un vantaggio competitivo già esistente oppure ricercandolo nel nuovo mercato. I fattori esterni invece si riferiscono a quei fattori socio-economici di tipo "macro" tra cui la liberalizzazione degli scambi commerciali, la globalizzazione etc. Inoltre, si riferiscono anche a quelle ipotesi in cui, per alcune realtà aziendali, il ricorso al mercato estero risulti l'unica strada percorribile al fine di scongiurare la definitiva cessazione della propria attività, soprattutto qualora nel mercato interno si riscontrino condizioni di saturazione del mercato. A prescindere dai diversi motivi che possono spingere un imprenditore ad internazionalizzare la propria azienda, la decisione di avviare il processo di espansione estera comporta l'insorgere di difficoltà e rischi che la stessa può riscontare, quali ad esempio gli elevati costi da sostenere, la scarsa conoscenza dei mercati, le differenze culturali etc.

Come precedentemente detto, la conduzione familiare spesso a livello teorico è considerata un fattore limitante questo a causa della bassa propensione a vendere all'estero⁹⁹, della mancanza di risorse monetarie e di capacità manageriali¹⁰⁰, dell'avversione al rischio¹⁰¹ e del nepotismo radicato.¹⁰² La ricerca qui condotta, però, ha permesso di evidenziare anche taluni aspetti positivi che possono determinare un vantaggio competitivo quando una piccola-media azienda familiare decide di entrare in nuovi mercati. Tra questi aspetti positivi, il passaggio generazionale si è rivelato di aiuto per superare gli ostacoli dell'entrata nei mercati globali dato che le nuove generazioni sono dotate di strumenti che permettono di avere una visione più ampia di ciò che la globalizzazione porta in termini di dinamiche di mercato. Alla luce di ciò il cambio generazionale deve essere considerato come un momento di rinnovamento e di nuovo sviluppo aziendale mediante l'introduzione di un nuovo modello gestionale capace di garantire la continuità all'azienda di famiglia, coniugando la forza della tradizione con le potenzialità dell'innovazione.

Le sfide di un'impresa impegnata nel cambio generazionale possono essere riassunte in sei classi (fig.1):

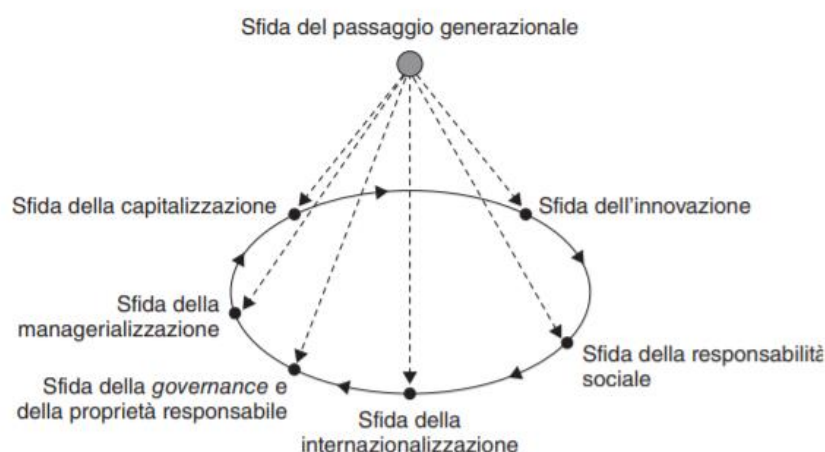
⁹⁹ THOMAS, J., & GRAVES, C. 2005. *Internationalisation of the family firm: The contribution of an entrepreneurial orientation*. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 17(2): 91–113.

¹⁰⁰ CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., & STEIER, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

¹⁰¹ FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

¹⁰² BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

Figura 1: Sfide cambio generazionale



Fonte: Gallucci e Gentile 2011 p.11

Nell'analisi qui condotta ci si è soffermati sulla sfida dell'internazionalizzazione, oggi strettamente legata alle sfide all'innovazione e della managerializzazione esplicitando l'importanza dell'Export Manager.

- Sfida dell'Innovazione

La successione in azienda, se adeguatamente gestita, può configurarsi come un'opportunità per affrontare i cambiamenti in maniera innovativa, ispirati da una logica orientata al futuro, combinando continuità e rinnovamento, tradizione e innovazione.

- Sfida della Managerializzazione

Le nuove generazioni, consapevoli che l'esperienza nei mercati internazionali abbia un impatto positivo sulle performance delle imprese risultano maggiormente propense all'assunzione di personale dotato di quelle skills che favoriscono l'internazionalizzazione.

Oggi, le potenzialità che il mercato internazionale presenta, hanno attirato l'attenzione verso una nuova figura professionale cioè l'*export manager*, ovvero una figura professionale specifica per guidare le aziende verso la penetrazione dei mercati stranieri, aggirando perciò l'ostacolo della ridotta conoscenza dei contesti esteri.

Una volta analizzata la teoria a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese a conduzione familiare ed esplicitato l'importanza e le sfide del cambio generazionale, la ricerca procede con quello che possiamo definire la parte centrale dell'elaborato, ovvero l'indagine sul settore vitivinicolo del Sud d'Italia.

Per eseguire l'indagine è stato realizzato un questionario somministrato direttamente a 100 imprese impegnate nel settore in esame. A causa dell'emergenza Covid-19, che ha determinato la chiusura di molte aziende e in particolare degli uffici commerciali, il recepimento dei dati è avvenuto interamente online e i riscontri non sono stati tempestivi o proporzionali al numero di imprese contattate infatti il tasso di risposte pervenute è stato del 31%.

In particolare, su un totale di 31 aziende intervistate 24 hanno dichiarato di essere imprese familiari con un'incidenza del 77% circa sul totale del campione mentre il restante 23% è composto per lo più da società cooperative.

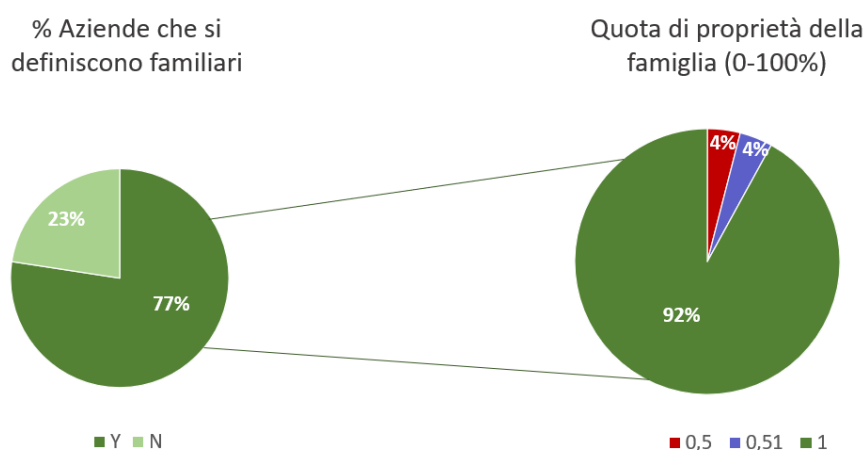
Il settore vitivinicolo è definito come uno dei massimi rappresentanti della tradizione italiana nel mondo ed occupa un ruolo di primaria importanza all'interno della filiera. Esso rappresenta uno dei più importanti componenti del settore agroalimentare italiano che a sua volta costituisce una delle quattro A del made in Italy (Automazione, Arredo, Abbigliamento e Agroalimentare). L'importanza sempre crescente del settore agroalimentare è confermata dal fatto che rappresenta, la seconda industria italiana con un fatturato nel 2019 di circa 140 miliardi di euro e un fatturato legato all'export di circa 44 miliardi.

Come per ogni altro settore anche per quello vitivinicolo si possono evidenziare sostanziali differenze rispetto al passato e nuove tendenze evolutive. Le imprese vinicole italiane si trovano ad operare in un contesto mutevole e più competitivo rispetto al passato e quello che emerge a priori è che, dal punto di vista dei consumi, il mercato è divenuto globale. La maggior parte delle imprese vinicole italiane, sono imprese familiari spesso legate ad una lunga storia vinicola alle spalle; di generazione in generazione vengono trasmessi valori, tecniche e conoscenze e questo fa sì che si crei un fenomeno di accumulazione che difficilmente è imitabile.

All'interno del settore oggetto di analisi, si evidenzia una realtà imprenditoriale caratterizzata da imprese di piccole dimensioni che presentano modelli di *governance* di natura familiare dove generalmente la proprietà si dimostra poco propensa a lasciare spazio a membri esterni alla famiglia.

Per analizzare la struttura di *governance* delle imprese del campione, sono state analizzate le risposte relative alla quota di proprietà della famiglia; come è possibile osservare dal Grafico 1 del 77% delle imprese che si definiscono familiari, il 92% di queste detiene interamente il capitale aziendale e soltanto l'8% (cioè due imprese) detengono quote inferiori, rispettivamente il 50% e 51% della proprietà.

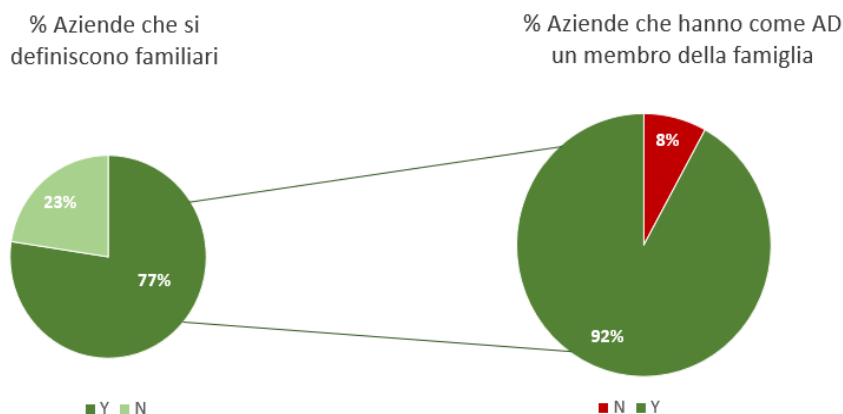
Grafico 1: Quota percentuale di proprietà della famiglia



Fonte: Elaborazione personale

Inoltre il 92% delle imprese familiari dichiara che il ruolo di Amministratore Delegato è ricoperto da un membro della famiglia.

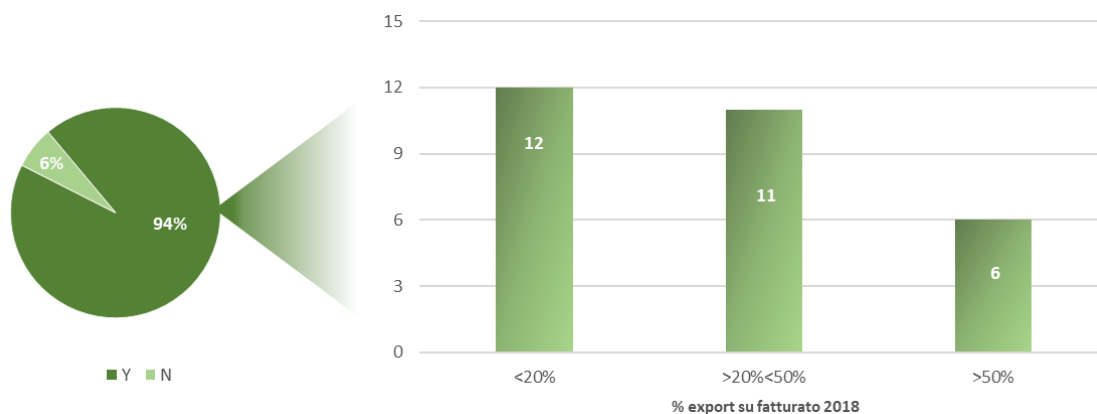
Grafico 2: C.d.A dell'azienda



Fonte: Elaborazione personale

Risulta evidente che la maggior parte delle imprese vitivinicole familiari del Sud d'Italia è spinta dalla volontà di mantenere l'azienda come "patrimonio" della famiglia tramandandola alle generazioni future. Infatti, molte aziende vitivinicole italiane sono nate nel secondo dopo guerra e in particolare il 64% ha una storia secolare. In riferimento alle varie modalità di accesso utilizzate per operare nel mercato estero, l'export risulta la più comune proprio perché non implica per l'impresa familiare un impegno oneroso in termini organizzativi e finanziari. Dalle risposte pervenute, il 94% delle imprese del campione esporta i propri prodotti all'estero. Pertanto, su 31 aziende intervistate soltanto 2 rimangono ancorate al contesto locale mentre le restanti 29 si dedicano anche alla commercializzazione dei prodotti al di fuori dei confini territoriali. Ciò evidenzia che le imprese vitivinicole del Sud d'Italia risultano internazionalizzate e nonostante le dimensioni ridotte e la gestione prettamente familiare riescono comunque ad ottenere buoni risultati in termini di fatturato estero, infatti, come è possibile osservare dal grafico seguente delle 29 aziende che esportano i loro prodotti all'estero, 17 hanno ottenuto una percentuale di export sul fatturato del FY 2018 maggiore del 20%.

Grafico 3: % export su fatturato 2018

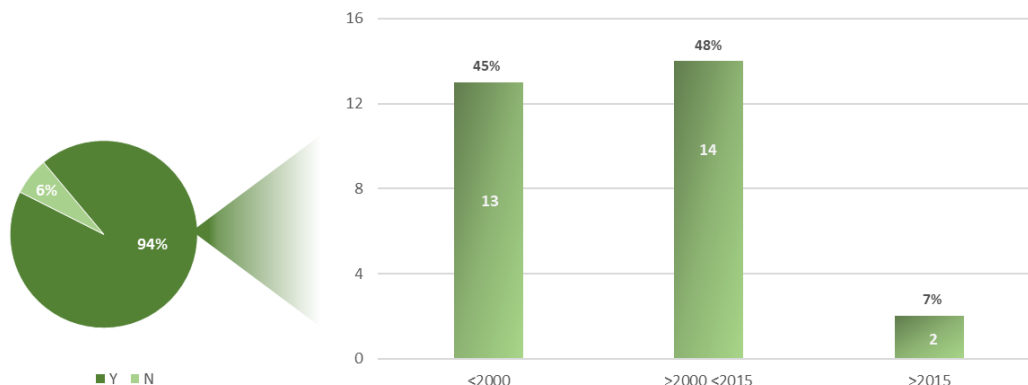


Fonte: Elaborazione personale

Per ciò che concerne i paesi destinatari dei prodotti delle imprese oggetto del campione troviamo come destinazioni europee: Germania (DE), Gran Bretagna (GB), Svizzera (CH), Svezia (SE), Malta (MT),

Danimarca (DK); come mete extraeuropee gli USA (US) e il Giappone (JPN). Inoltre, dalle risposte pervenute risulta che il 45% delle imprese, ovvero 13 aziende su 29, ha iniziato ad esportare più di 20 anni fa (graf. 4).

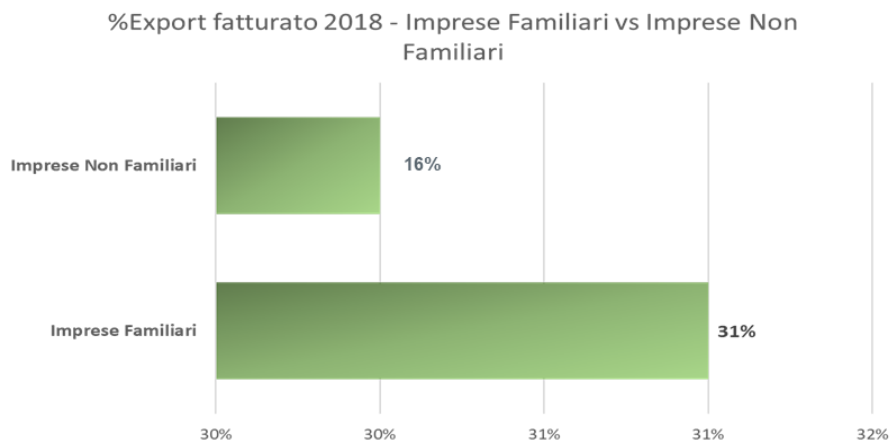
Grafico 4: Anni export



Fonte: Elaborazione personale

Al fine di realizzare l'obiettivo ultimo dell'elaborato, ovvero quello di comprendere se le cosiddette *family firm* del Sud d'Italia riescano ad essere performanti -in termini di internazionalizzazione- alla pari delle aziende non familiari, è stata analizzata la percentuale di export sulla base del fatturato del FY2018 delle due tipologie di aziende.

Grafico 5: %Export - Imprese familiari e non familiari

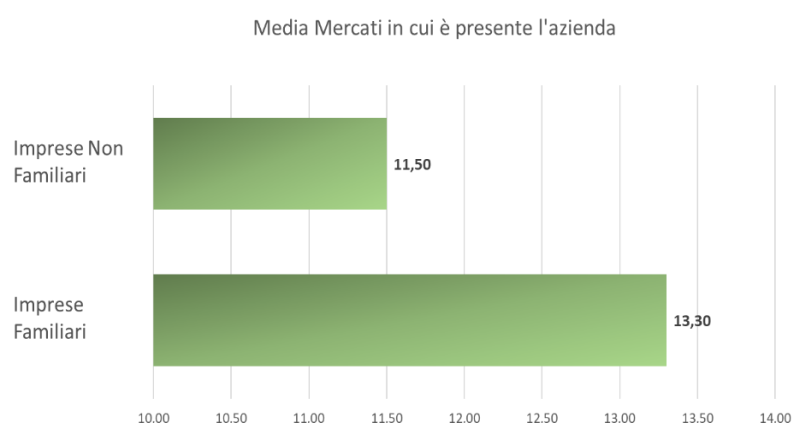


Fonte: Elaborazione personale

Attraverso una prima analisi dei risultati è emerso che le imprese familiari del Sud d'Italia hanno ottenuto in media una percentuale di export sul fatturato del FY 2018 del 31% ovvero maggiore della quota delle imprese non familiari ovvero del 16% (graf. 5). Questo confronto da un primo importante risultato -di alto livello- a sostegno della nostra ipotesi.

A questo punto, per entrare più nel dettaglio, vengono confrontate dapprima la presenza nei mercati esteri delle imprese familiari e non.

Grafico 6: Presenza nei mercati esteri – imprese familiari e non familiari

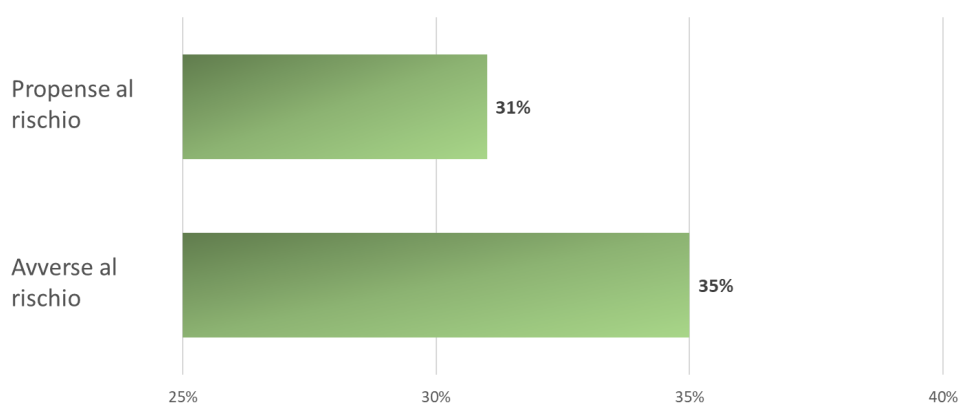


Fonte: Elaborazione personale

Le imprese familiari (graf. 6) vendono in media in 13 mercati mentre le imprese non familiari in 11 pertanto è possibile affermare che la gestione familiare ancora una volta non sembra inficiare l'internazionalizzazione. Successivamente per comprendere quali siano i fattori chiave che permettono alle family firm di essere competitive sui mercati internazionali viene svolta un'analisi sulle caratteristiche delle sole imprese familiari. In letteratura si è affermato che le imprese familiari generalmente si dimostrano avverse al rischio; questo perché generalmente il patrimonio dell'azienda corrisponde al patrimonio dei membri della famiglia e inoltre la performance della stessa azienda influisce sulla buona reputazione di cui gode la famiglia.

Le aziende intervistate hanno dimostrato un forte legame con la loro azienda e perciò anche se un compratore offrisse loro una somma di gran lunga superiore al valore dell'azienda, con la quale potrebbero acquistare un'impresa vitivinicola più grande, il 63% delle imprese risponde che non sarebbe disposto a cedere il loro prezioso bene di famiglia. Il risultato da dimostrazione del legame delle imprese familiari del Sud d'Italia con l'azienda stessa. Tuttavia rapportando la media della percentuale di export sul fatturato del FY2018 delle imprese avverse o meno al rischio ne conviene che le prime ottengano risultati migliori (graf. 7). Pertanto, anche l'avversione al rischio sembra prescindere dalle scelte di internazionalizzazione delle imprese.

Grafico 7: % Export fatturato 2018 – Imprese avverse al rischio



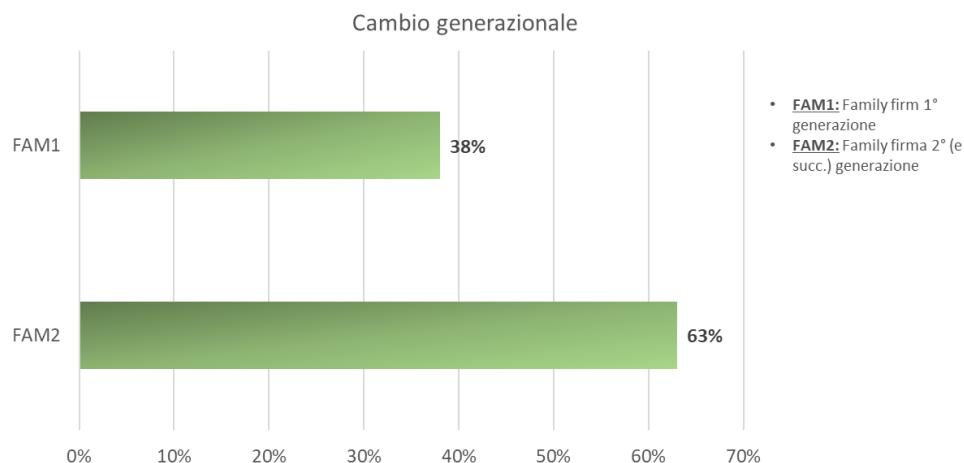
Fonte: Elaborazione personale

L'avversione al rischio dell'azienda è fortificata dall'orientamento a lungo termine delle imprese familiari e dalla volontà di proseguire l'attività aziendale con le future generazioni.

In linea con lo studio di Fernández, & Nieto, del 2005, che distingue le imprese familiari di “seconda e successiva generazione” quando l’azienda è costituita da più di 30 anni¹⁰³, nel nostro campione la successione risulta implicita, in quanto la maggior parte di esse è nata tra la fine degli anni ’80 e negli anni ’90.

Alla luce di ciò le imprese familiari che nel nostro campione possono essere definite di seconda -o successiva- generazione (FAM2) rappresentano il 63% contro il 38% delle imprese di prima generazione (FAM1).

Grafico 8: Imprese di prima e seconda (e successive) generazioni

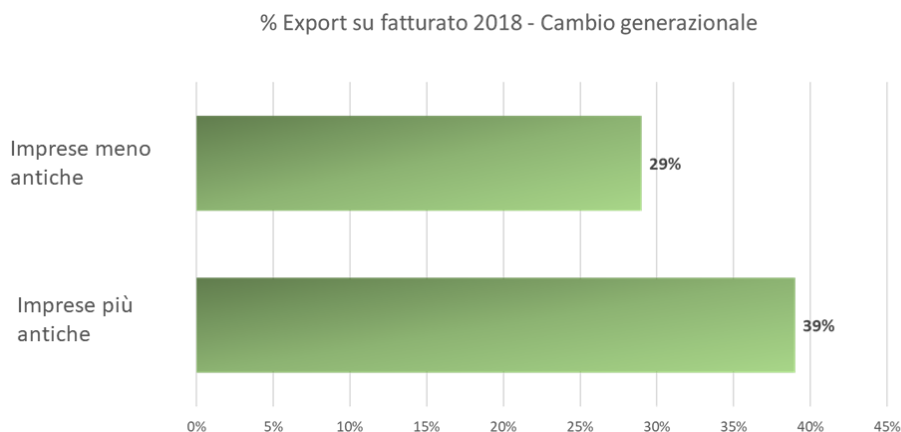


Fonte: Elaborazione personale

A livello di gestione dell’impresa stessa, il cambio generazionale spesso comporta la crescita delle performance perché in un mondo in cui le barriere sono sempre più labili, lo sguardo alle opportunità internazionali comincia ad essere una scelta quasi obbligata per la sopravvivenza dell’azienda. Queste considerazioni risultano confermate dalle risposte pervenute dalla survey. Infatti, in media gli anni intercorsi dalla nascita dell’azienda alla scelta di internazionalizzazione sono 35. Alla luce di quanto appena esposto, nei nostri dati risulta evidente che i passaggi generazionali abbiano influito su tale scelta, infatti l’azienda familiare Poggio di Bortolone si è internazionalizzata dopo ben 185 anni di attività, seguita dalle aziende familiari Donnafugata, Cambria e Nicosia rispettivamente dopo 132, 131 e 102 anni. Per eseguire un’analisi sulle performance tra le imprese che hanno attraversato uno o più passaggi generazionali è stato effettuato un confronto sulle 4 aziende più antiche e con una storia secolare alle spalle prima del loro interfacciarsi con il mercato estero.

¹⁰³ FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Grafico 9: Confronto % Export fatturato 2018 delle 4 aziende con un numero di anni maggiore prima dell'inizio delle attività di export

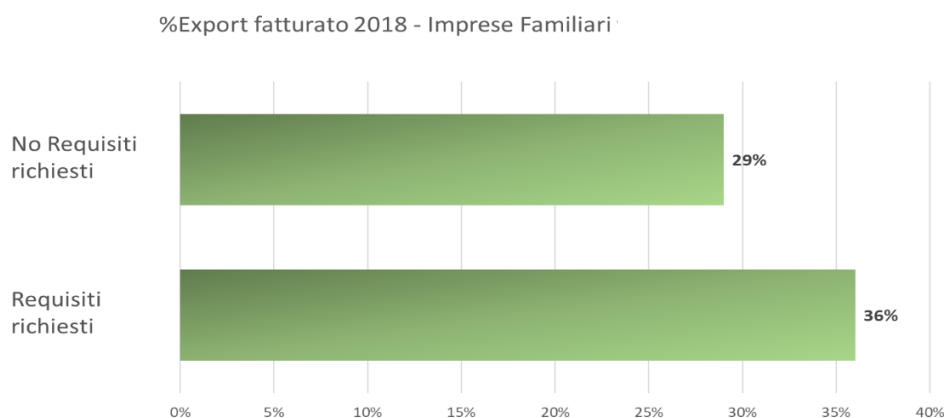


Fonte: Elaborazione personale

Dal grafico 9 si evince che le 4 aziende nate prima degli anni 80, nonostante la scelta di internazionalizzazione sia avvenuta dopo numerosi anni dalla costituzione delle stesse, hanno risultati maggiori in termini di volumi di export sul fatturato rispetto alle altre aziende: questo probabilmente perché la successione aziendale ha reso le nuove generazioni più informate, qualificate e attente alle esigenze del mercato, grazie alla congiunzione tra tradizione e innovazione riescono ad essere più competitive delle aziende non familiari e delle aziende più giovani.

Inoltre, in un mercato sempre più specializzato, è stato dimostrato che le generazioni attuali non lasciano più la successione al caso ma richiedono anche ai familiari un *commitment* maggiore tale da garantire una continua crescita dell'azienda. Le nuove generazioni protagoniste del processo di internazionalizzazione, spinte dalla volontà di portare avanti l'attività di famiglia, esigono maggiori competenze dai membri della stessa famiglia. Infatti, le aziende del campione che prevedono requisiti di ingresso in azienda ai familiari hanno in media una percentuale più alta di export sul fatturato rispetto alle imprese familiari che non li richiedono, ovvero del 36%. I requisiti maggiormente richiesti dalle aziende del campione sono: titoli di studio in economia, enologia e lingue; esperienze lavorative; competenze marketing etc.

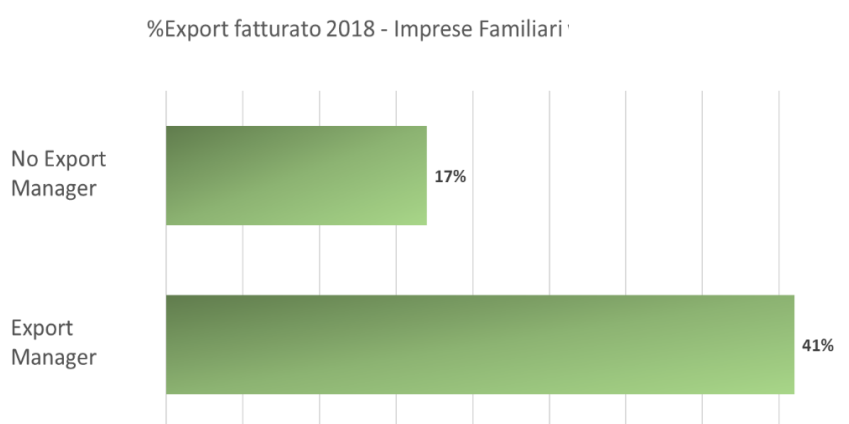
Grafico 10: % Export fatturato 2018 – Requisiti per lavorare in azienda



Fonte: Elaborazione personale

Inoltre, il cambio generazionale spesso comporta anche il superamento di alcuni limiti classici dell'impresa familiare come, ad esempio, la presenza in azienda di membri non appartenenti al nucleo familiare superando così il cd. *nepotismo*.¹⁰⁴ Le nuove generazioni, consapevoli dell'importanza di un capitale umano quanto più possibile eterogeneo e specializzato, risultano maggiormente propense all'assunzione di una persona impegnata in tutte quelle attività inerenti i rapporti con gli operatori esteri al fine di incrementare il fatturato estero. Dal grafico che segue (graf. 11) infatti, è possibile osservare che le imprese familiari del campione che hanno all'interno dell'organico un export manager, hanno in conseguito in media una percentuale sul fatturato del 41%, maggiore da media del 17% delle imprese che non hanno una figura manageriale specificamente dedicata ai mercati esteri.

Grafico 11: % Export fatturato 2018 – Export Manager



Fonte: Elaborazione personale

I nostri dati sembrano indicare che le imprese familiari -nonostante l'avversione al rischio- siano in grado di avere risultati importanti a livello di internazionalizzazione probabilmente grazie al cambio generazionale, che permette di superare alcuni limiti riguardo l'assunzione di persone estranee alla famiglia. È interessante notare che il binomio famiglia-azienda, spesso lo si riscontra nel nome dell'azienda stessa. Infatti, il 55% delle imprese familiari del campione porta il nome della famiglia.

Analizzando i risultati delle esportazioni sul fatturato totale del FY 2018 emerge che in media le imprese che portano il nome della famiglia hanno risultati migliori rispetto alla media delle imprese con nome diverso. Questo fa sì che le imprese pongano maggiore attenzione alle scelte che effettuano dato che i risultati impatterebbero sulla reputazione della famiglia. A tal proposito, la reputazione delle imprese familiari, fa sì che le imprese prestino molta attenzione alla qualità dei prodotti che vendono sia nel mercato locale che in quelli esteri.

Per aumentare la reputazione dell'azienda è stato dimostrato che le aziende prediligano un modello di business orientato a nicchie di mercato dove la qualità dei prodotti assume ruolo di estrema importanza. La qualità è

¹⁰⁴ BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

dimostrata attraverso il possesso di certificazioni di qualità, riconoscimenti internazionali, l'utilizzo di canali di distribuzione meno commerciali e prezzi più elevati

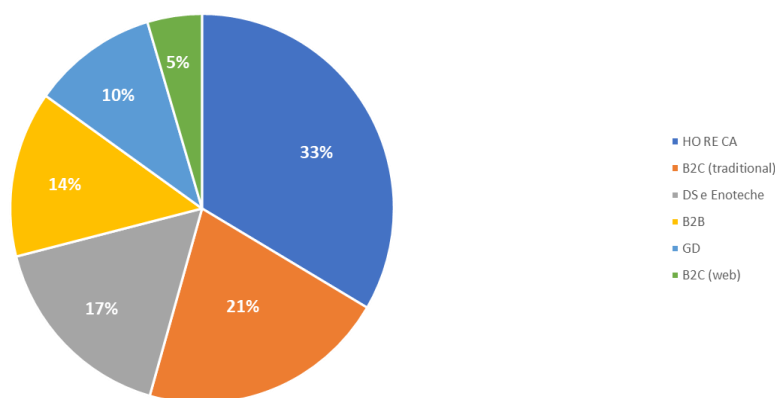
In linea generale tutte le imprese del campione pongono attenzione sulla qualità. Infatti, analizzando le risposte pervenute dalle aziende del nostro campione nessuna delle 24 aziende familiari non dispone di almeno una certificazione tra quelle proposte dal questionario (DOC – DOCG -IGT -Biologico).

È interessante notare che tra le 24 aziende familiari, soltanto 3 dispongono dei riconoscimenti internazionali e, in particolar modo, le aziende Cambria, Nicosia e Donnafugata nonché 3 delle 4 aziende prima definite più antiche.

Un altro indicatore di qualità, oltre al possesso di certificazioni di qualità, potrebbe essere la scelta dei canali utilizzati per la commercializzazione dei prodotti. È interessante analizzare come nel Sud d'Italia il canale prediletto dalle imprese del campione sia il B2C tradizionale, quindi la vendita diretta in azienda, che congiuntamente alla vendita attraverso enoteche e distributori specializzati (38% in totale) oltrepassano il peso del canale distributivo dell'Ho.Re.Ca (Hotel, Ristoranti e Catering) con una percentuale del 33%. I primi, infatti, rendono il prodotto più esclusivo aumentando il posizionamento strategico dell'azienda.

Ciò conferma che le successive generazioni sono spinte dalla volontà di aumentare la reputazione dell'azienda scegliendo quei canali che rendono i loro prodotti più esclusivi.

Grafico 12: Canali distributivi



Fonte: Elaborazione personale

Tutto ciò rende evidente che le imprese familiari del campione, stanno acquisendo una posizione di tutto rispetto nel panorama internazionale e per tale ragione loro stessi considerano il loro posizionamento di livello medio-alto. Nel dettaglio, il 55% ritiene di avere un posizionamento di mercato medio, il 29% alto e soltanto il 13% basso. Mentre solo un'impresa ritiene di avere un posizionamento molto alto

Infine, l'ultimo indicatore della qualità può essere rappresentato dal prezzo. Dalla nostra analisi si evince che il prezzo medio praticato dalle imprese familiari sul mercato locale è di 13,42€ mentre il prezzo medio delle imprese non familiari è di 6,25€. In particolare, il prezzo più alto è praticato dall'azienda familiare Cambria che vende le sue bottiglie mediamente ad un prezzo di 40€ mentre il prezzo più basso è praticato dalla società cooperativa Colomba Bianca 3€.

Alla luce di quanto detto, i dati confermano che le imprese familiari sono fortemente orientate alla qualità del prodotto e che sia proprio il passaggio generazionale a rappresentare una grande opportunità in termini di internazionalizzazione delle imprese del Sud d'Italia

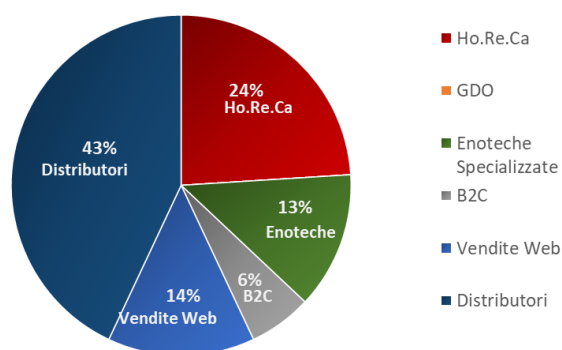
Per analizzare ancora più nel dettaglio la motivazione per cui le imprese familiari riescano ad ottenere risultati migliori rispetto alle imprese non familiari in termini di esportazioni, l'elaborato si conclude con un'ultima analisi sulle *best exporters* familiari del nostro campione, ovvero quelle imprese che hanno realizzato risultati maggiori in termini di export. L'obiettivo è quello di trovare quelle caratteristiche comuni in termini di scelte di internazionalizzazione.

Le imprese familiari che hanno una quota maggiore di export sul fatturato nel FY 2018, risultano essere l'azienda Gambino con percentuale del 90%, l'azienda Tolaini con percentuale del 90% e l'azienda Cambria con percentuale del 60%. Le 3 imprese possono essere considerate di seconda generazione essendo state costituite da più di 30 anni¹⁰⁵ e il pattern in comune tra le *best exporters* sembra essere la scelta di un business model "*niche aproce*", ovvero un business meno standardizzato orientato a determinati segmenti di mercato. Proprio per analizzare l'importanza della qualità delle *best exporters* sono stati utilizzati quattro indicatori oggettivi di qualità ovvero il possesso di certificazioni di qualità, la presenza di un export manager, i canali distributivi e il prezzo di mercato praticato sui mercati locali ed esteri.

Dai dati si riscontra che tutte e 3 le aziende dispongo di almeno 2 certificazioni di qualità e di un export manager. Rispetto ai canali distributivi, è stata svolta un'analisi sul peso attribuito dalle imprese ai diversi canali. Le *best exporters* prediligono canali più esclusivi. Infatti il canale di distribuzione con peso maggiore è quello relativo ai distributori, quali ad esempio intermediari terzi, con percentuale del 43%; seguito dall'Ho.Re.Ca (Hotel, Restaurant, Catering) 24%.

Grafico 13: Peso dei canali distributivi delle "Best Exporters"

Canali di Distribuzione "Best Exporters"



Fonte: Elaborazione personale

Infine, per ciò che riguarda il prezzo medio dei prodotti praticato dalle imprese del campione nei mercati locali ed esteri, è interessante notare come le *best exporters* applichino prezzi superiori rispetto alle altre. Il prezzo

¹⁰⁵ FERNÁNDEZ, Z., & NIETO, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

medio delle prime, ovvero 22 Euro, risulta superiore di quasi il doppio rispetto alla media dei prezzi praticati dal resto del campione 12 Euro.

Alla luce di quanto detto le imprese vitivinicole familiari del Sud d'Italia puntano più sulla qualità che sulla quantità orientandosi a nicchie di mercato piuttosto che alla vendita di massa, confermando ancora una volta che la gestione familiare può essere un'opportunità per migliorare la performance e la reputazione dell'azienda non ostacolando l'internazionalizzazione. Pertanto, attraverso l'ultima analisi che confronta i risultati delle *best exporters* ovvero delle 3 imprese che hanno maggiori risultati in termini di export, possiamo concludere affermando che la conduzione familiare, se in passato poteva rappresentare un ostacolo all'internazionalizzazione oggi, grazie alle nuove generazioni dotate di una maggiore conoscenza dei mercati e con una maggiore propensione al rischio, può rappresentare un'opportunità in termini di internazionalizzazione a patto che all'interno dell'azienda siano presenti persone con un background adeguato e che l'impresa adotti un modello di business orientato alle nicchie di mercato che permettono non soltanto di aumentare la reputazione dell'azienda-famiglia ma anche di mantenere l'unicità dei prodotti.