



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT E FINANZA  
Curriculum Marketing and Operations Management

**Tesi di Laurea**

**I MERCATI EMERGENTI  
NELLO SVILUPPO INTERNAZIONALE  
DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Marcello TADINI

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Valter ZOCCHI

Candidato:

Alberto Sonzini

Matricola: 20029635

ANNO ACCADEMICO 2022-2023



*A te.*



# Indice

<b>Indice delle figure .....</b>	<b>VI</b>
<b>Indice delle tabelle.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introduzione.....</b>	<b>7</b>
<b>Capitolo I - FAMILY BUSINESS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Azienda e famiglia .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Azienda e famiglia: considerazioni introduttive.....	11
1.1.2 Interpretazione del concetto di impresa familiare .....	13
1.1.3 La letteratura italiana e internazionale sulle imprese familiari.....	19
1.1.4 Le ricerche sulle aziende familiari nell'ultimo ventennio .....	20
<b>1.2 Azienda e gestione .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Finalità e obiettivi delle imprese familiari.....	23
1.2.2 Possibilità e limiti delle imprese familiari .....	29
1.2.3 Aspetti peculiari della gestione delle imprese familiari .....	32
1.2.4 L'approccio familiare a confronto con l'approccio aziendale.....	33
1.2.5 I riflessi del passaggio generazionale .....	36
<b>1.3 Azienda e mercato .....</b>	<b>40</b>
1.3.1 Le reciproche influenze tra mercato e aziende familiari .....	40
1.3.2 La diffusione del family business nel contesto nazionale e globale.....	41
<b>Capitolo II - INTERNAZIONALIZZAZIONE E MERCATI EMERGENTI.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1 L'internalizzazione come asset strategico aziendale.....</b>	<b>47</b>
2.1.1 La globalizzazione e l'internalizzazione dei mercati .....	47
2.1.2 Cenni sulle principali teorie riguardanti sull'internazionalizzazione delle aziende.....	51
2.1.3 Le forme di internazionalizzazione dell'impresa .....	55
2.1.4 L'approccio strategico e le modalità d'ingresso nei mercati esteri .....	58
<b>2.2 I mercati emergenti nello sviluppo strategico internazionale .....</b>	<b>67</b>
2.2.1 Definire i mercati emergenti e le loro potenzialità.....	68
2.2.2 Dall'analisi alla definizione della strategia nei mercati emergenti.....	77
2.2.3 La sfida degli "emerging giants" e le nuove prospettive per le imprese.....	83
<b>Capitolo III - IL MADE IN ITALY FAMILIARE NEI MERCATI EMERGENTI.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1 Il ruolo internazionale del <i>Made in Italy</i> .....</b>	<b>91</b>
3.1.1 L'evoluzione dello scenario competitivo mondiale: l'Italia e gli scambi internazionali .....	91
3.1.2 Le conseguenze dell'apertura dei mercati sulla pressione competitiva.....	93
3.1.3 Competitività e percezione estera dell'Italia e del <i>Made in Italy</i> nei mercati emergenti .....	96
3.1.4 I prodotti "Bello e Ben Fatto" (BBF) nel mondo.....	97
3.1.5 Principali destinazioni dell'export del <i>Made in Italy</i> e prospettive dei mercati emergenti.....	102
<b>3.2 L'internalizzazione delle imprese familiari nei Paesi emergenti .....</b>	<b>103</b>
3.2.1 La correlazione tra peculiarità delle imprese familiari e peculiarità dei Paesi emergenti .....	104
3.2.2 Modalità di ingresso delle imprese familiari nei Paesi emergenti.....	107
3.2.3 Uno sguardo su opportunità e sfide dell'internazionalizzazione delle imprese familiari.....	108
<b>Conclusione .....</b>	<b>112</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>114</b>

## **Indice delle figure**

<i>Figura 1 - Il funzionamento della famiglia</i> .....	12
<i>Figura 2 - Gli elementi dell'azienda familiare</i> .....	18
<i>Figura 3 - Il rapporto impresa-ambiente</i> .....	26
<i>Figura 4 - Il "circolo vizioso" della PMI familiare</i> .....	30
<i>Figura 5 - L'azienda, istituto destinato a perdurare: obiettivo, mezzi, implicazioni organizzative</i> .....	36
<i>Figura 6 - Cooperazione e regionalismo economico</i> .....	50
<i>Figura 7 - Flussi in ingresso di IDE per regione 2021-2022</i> .....	62
<i>Figura 8 - Flussi in ingresso di IDE, globali e per gruppi di economie</i> .....	62
<i>Figura 9 - Flussi in entrata di IDE nelle principali economie</i> .....	63
<i>Figura 10 - Flussi in uscita di IDE nelle principali economie</i> .....	63
<i>Figura 11 - Flussi di IDE in entrata 2021</i> .....	64
<i>Figura 12 - Livelli di integrazione economica: la geografia dei sistemi di trasporto</i> .....	66
<i>Figura 13 - Integrazione economica mondiale</i> .....	67
<i>Figura 14 - La geografia dei Mercati Emergenti</i> .....	68
<i>Figura 15 - I nuovi membri BRICS</i> .....	72
<i>Figura 16 - Evoluzione del commercio globale dal 1950 al 2022</i> .....	73
<i>Figura 18 - Valore del commercio internazionale di beni e servizi 2022</i> .....	74
<i>Figura 19 - Principali prodotti esportati per ogni Paese del mondo</i> .....	75
<i>Figura 20 - Ampio potenziale in Cina e Medio Oriente per i BBF italiani</i> .....	99
<i>Figura 21 - Quadro di sintesi del potenziale di export dei BBF italiani</i> .....	101
<i>Figura 22 - Opportunità di export nei mercati avanzati ed emergenti</i> .....	102

## **Indice delle tabelle**

<i>Tabella 1 - Le definizioni monocriterio di impresa familiare</i> .....	14
<i>Tabella 2 - Le definizioni multicriterio di impresa familiare</i> .....	16
<i>Tabella 3 - Il modello di successo per un'azienda familiare</i> .....	31
<i>Tabella 4 - I processi di transizione imprenditoriale nelle imprese di famiglia</i> .....	39

# Introduzione

Nel panorama economico globale, le aziende familiari rappresentano un elemento di fondamentale importanza, fungendo da pilastri per lo sviluppo e la stabilità di numerose economie. Sempre più l'attenzione si è concentrata sul ruolo cruciale che tali imprese svolgono anche in relazione ai mercati emergenti. Questa crescente considerazione non è casuale, ma risponde alla consapevolezza che le dinamiche delle aziende familiari, unite alle peculiarità dei mercati in via di sviluppo, possano delineare scenari economici e sociali di particolare rilevanza.

Il motivo dell'interesse nei confronti delle aziende familiari e dei Paesi in via di sviluppo, in particolare i mercati emergenti, è multiforme. In primo luogo, questa tipologia di imprese spesso rappresenta una parte significativa del tessuto economico di molte nazioni, tra cui l'Italia, contribuendo in maniera sostanziale alla creazione di ricchezza e occupazione. Il loro impatto non è limitato al mero contesto economico, ma si estende anche alla sfera sociale, influenzando dinamiche come la coesione comunitaria, la cultura aziendale e la trasmissione di valori attraverso le generazioni. Inoltre, le aziende familiari italiane in relazione ai mercati emergenti sono spesso protagoniste di storie di resilienza e adattamento. Il contesto mutevole in cui operano richiede una capacità di navigare tra le sfide proprie degli ambienti in continuo cambiamento, come le variazioni normative, le infrastrutture in evoluzione e le dinamiche di mercato non sempre prevedibili. Studiare il modo in cui queste imprese affrontano tali sfide offre un'opportunità unica per comprendere le strategie di sopravvivenza e successo in contesti complessi e in rapida evoluzione.

L'elaborato si propone di approfondire la comprensione di questi temi, analizzando in primis le aziende familiari e le relazioni che esse hanno con famiglia, gestione e mercato. Dunque, non solo come agenti economici, ma anche come fattori di sviluppo e cambiamento. Fondamentale dopodiché studiare tutto ciò che concerne l'internalizzazione e nello specifico facendo riferimento ai Paesi emergenti. Comprendere a fondo quest'ultimi rappresenta un aspetto cruciale sul presente e soprattutto sul futuro dell'economia globale. Si pone poi l'attenzione sul *Made in Italy* nel mondo e nello specifico nei mercati emergenti, ovvero sul processo di internalizzazione in questi Paesi da parte delle imprese familiari.

Viene sviluppato un quadro analitico completo, basato su un approccio interdisciplinare che integra gli aspetti economici, aziendali, politici e sociali. Attraverso un'attenta analisi del contesto passato e presente, il fine è quello di offrire una panoramica dettagliata delle dinamiche, delle sfide e delle opportunità che caratterizzano le aziende familiari e i mercati emergenti.

In sintesi, l'interesse per le aziende familiari, i mercati emergenti e la loro diretta correlazione deriva dalla consapevolezza del ruolo centrale nell'economia globale e dalla rilevanza dei riflessi futuri che queste tematiche portano con sé. L'elaborato si propone di esplorare in dettaglio tali temi, offrendo una prospettiva chiara e approfondita sulle dinamiche passate, presenti e future.

Dunque, temi di notevole importanza e rilevanza che giorno dopo giorno ricoprono sempre più ruoli centrali all'interno del contesto globale. Evidente l'interesse suscitato dalle suddette tematiche.



**Capitolo I**  
**FAMILY BUSINESS**



## 1.1 Azienda e famiglia

Gli aspetti principali relativi al family business e alle imprese familiari, all'interno del contesto storico-economico, sono stati esaminati nel presente elaborato in relazione alla famiglia e al mercato, considerando le caratteristiche specifiche presenti in Italia, attraverso un'analisi della vasta letteratura nazionale ed internazionale disponibile. Gli studi e le indagini condotte hanno messo in luce le peculiarità dell' "*Italian Family Business Economic System*".

### 1.1.1 Azienda e famiglia: considerazioni introduttive

Le imprese familiari sono state oggetto di studio nell'ambito dell'Economia Aziendale e, sebbene siano state indagate sin dai primi scritti dei precursori<sup>1</sup>, negli ultimi tempi hanno ricevuto una notevole attenzione. L'aspetto economico è dominante in quanto si riferisce direttamente a un'attività organizzata con l'obiettivo di generare profitti.

L'Economia Aziendale si configura come il contesto naturale di riferimento per le aziende familiari. Tuttavia, rimangono ancora senza risposta precise domande quali le motivazioni alla base dell'esistenza di questo tipo di aziende, cosa le rende uniche e speciali rispetto ad altre categorie, e quali sono i fattori che determinano il loro sviluppo e obiettivi.

La teoria *resource-based* rappresenta il primo paradigma di studio aziendale proveniente dal campo della gestione strategica. Questa teoria mira a rispondere a domande fondamentali sulle differenze tra le aziende e sui motivi per cui alcune generano maggiori profitti rispetto ad altre. Partendo dall'idea che ogni azienda è diversa dalle altre a causa delle sue risorse materiali e immateriali e delle capacità organizzative, questa prospettiva considera tali risorse come l'elemento chiave. Poiché molte di queste risorse richiedono tempi lunghi per essere acquisite, le azioni delle aziende saranno influenzate dalla disponibilità contingente delle risorse e dalla velocità con cui possono acquisirne di nuove. La capacità delle aziende di acquisire risorse diventa così fondamentale per il loro successo. Questa prospettiva, quando applicata alle aziende familiari, spiega come la presenza di una risorsa interna all'azienda come la famiglia possa essere una fonte di vantaggio competitivo. Tuttavia, identificare con precisione un'azienda familiare rimane una sfida per la letteratura nazionale ed internazionale, poiché mancano criteri chiari per una definizione completa e operativa delle unità economiche studiate.

Poiché il fenomeno è di natura economica e aziendale, è ovvio che l'oggetto di analisi principale nella definizione dell'azienda familiare debba essere l'azienda stessa, anziché la famiglia.

Utile esaminare in maniera istituzionale l'economia delle aziende familiari, specialmente nei rapporti con l'idea di azienda famiglia intesa come un insieme ambientale che interagisce con l'azienda di produzione<sup>2</sup>. Nel contesto degli studi aziendali, il concetto di famiglia si riferisce a un'azienda che genera reddito per soddisfare i bisogni attraverso il consumo di beni e servizi e

---

<sup>1</sup> Giannessi E. (1964), *I precursori*, Cursi, Pisa.

<sup>2</sup> Ciò in linea con l'assunto tipico dell'Economia Aziendale secondo cui i fenomeni e le condizioni ambientali sia di natura economica che non economica influenzano significativamente la struttura e la dinamica degli istituti aziendali, i quali sono sistemi viventi, dinamici e sociali, peraltro largamente stocastici.

il risparmio, rappresentando l'unità economica di base del sistema economico generale: un'azienda privata orientata al consumo.

Tuttavia, non c'è consenso unanime nella letteratura sull'interpretare la famiglia come una forma di azienda. Inoltre, gli studi aziendali sulla famiglia, che rientrano nell'ambito delle aziende orientate al consumo, stanno diventando sempre più rari.

Come entità economica, la famiglia agisce con un'autonomia e caratteristiche proprie per realizzare i suoi scopi all'interno del contesto economico più ampio. L'azienda famiglia opera per ottenere risorse economiche destinate a soddisfare i bisogni dei suoi membri. Il suo obiettivo primario consiste nell'acquisire risorse per soddisfare i bisogni delle persone coinvolte. L'azienda familiare svolge quindi un'attività economica orientata alla generazione di reddito, consumi, risparmi, investimenti e gestione del patrimonio.

In sintesi, il funzionamento tipico di una famiglia, secondo l'interpretazione accettata dagli studi aziendali, può essere rappresentato tramite la Figura 1.

Figura 1 - Il funzionamento della famiglia



Fonte: Mella, 1995

In breve, è possibile riassumere quanto segue:

- i fattori di consumo rappresentano beni e servizi acquistati dall'azienda familiare per soddisfare i bisogni dei suoi membri come ad esempio cibo, vestiario, alloggio, trasporto, e altro;
- per coprire le proprie esigenze di consumo, la famiglia deve svolgere lavoro presso terzi. I redditi principali dell'azienda familiare derivano principalmente da questo lavoro (presso imprese, enti pubblici o attività autonome) e dalla gestione degli investimenti;
- la famiglia contribuisce al finanziamento delle attività pubbliche attraverso il pagamento di tasse.

Il risparmio è quindi determinato dalla differenza tra i redditi totali, le spese di consumo e le imposte pagate.

Quindi, la famiglia gestisce un'economia di consumo. Avendo bisogni generalmente illimitati ma risorse limitate, cerca costantemente di allocare in modo efficiente le risorse disponibili per soddisfare i bisogni in base alla loro priorità. La limitatezza delle risorse rispetto ai bisogni impone alla famiglia la necessità di prendere decisioni economiche e raggiungere un equilibrio economico, simile a quello richiesto da un'azienda che gestisce attività produttive, come nel caso dell'azienda familiare.

### **1.1.2 Interpretazione del concetto di impresa familiare**

Nel contesto della dottrina aziendale, c'è scarsa concordanza sulle caratteristiche che dovrebbero definire un'azienda familiare dal punto di vista epistemologico.

Un principio ampiamente accettato sembra essere il suo carattere di impresa<sup>3</sup>. In questo senso, l'azienda familiare è vista come un'impresa che mira a generare un surplus adeguato alle aspettative dei proprietari, anziché perseguire il benessere comune dei membri come fa una famiglia.

La distinzione tra "azienda famiglia" e "azienda familiare" è molto discussa. Un'azienda familiare segue le leggi aziendali standard ma è fortemente influenzata dalla componente familiare non solo dal punto di vista umano ma anche in termini patrimoniali, finanziari ed economici. Le sfide gestionali di un'azienda familiare sono quindi più complesse, considerando anche aspetti personali che altre aziende non devono considerare. Per comprendere appieno un'azienda familiare, è necessario considerare sia l'economia aziendale orientata al mercato sia l'economia aziendale orientata al consumo, che è legata ad essa. Questo rende l'analisi più complessa e contribuisce alla mancanza di un consenso univoco sulla sua definizione.

L'unicità dell'azienda familiare è stata individuata in vari elementi operativi che evidenziano il coinvolgimento della famiglia nell'azienda come ad esempio nella gestione, nella proprietà o nella successione<sup>4</sup>. Questa mancanza di uniformità nella definizione contribuisce alla frammentazione dell'argomento. Gli studiosi hanno tentato di sistemare le definizioni ma vi sono principalmente due approcci: definizioni monocriterio e multicriterio, ognuna con varie interpretazioni.

Alcune definizioni si concentrano sull'idea che un'azienda familiare sia tale se viene percepita soggettivamente come tale o se una o più famiglie possiedono una quota significativa del

---

<sup>3</sup> Si noti che qualora nel testo venga utilizzata l'espressione "impresa familiare", ovviamente, si intenderà fare riferimento alla locuzione propria dell'economia aziendale, non già a quella propria del Codice civile, ove per impresa familiare si intende quella impresa a cui collaborano, oltre all'imprenditore, il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo (art. 230 bis c.c.) e che rientra, dunque, nella fattispecie dell'impresa individuale, nonostante il reddito venga suddiviso tra i collaboratori come nelle società di persone. L'imprenditore individuale rimane, infatti, l'unico debitore in caso di insolvenza e solo a lui fanno capo eventuali sanzioni, anche in caso di accertamento.

<sup>4</sup> Le aziende familiari sono lungi dal costituire un universo relativamente omogeneo. Esse assumono una rilevante varietà di manifestazioni, sia in termini dimensionali che di forma giuridica: possono definirsi tali tanto delle attività commerciali a carattere locale, quanto talune grandi imprese multinazionali.

capitale di rischio dell'impresa. Tuttavia, queste definizioni possono risultare soggettive ed arbitrarie<sup>5</sup>.

Altri autori preferiscono definire un'azienda familiare in base alla proprietà, identificando l'azienda come tale se la maggioranza del capitale è detenuta dalla famiglia. Ma anche qui, ci sono disaccordi sui limiti di questa quota di proprietà.

Alcuni autori, invece, considerano l'azienda familiare basandosi sul controllo effettivo sulle decisioni aziendali piuttosto che sulla proprietà stessa. Questo criterio è adottato da alcuni studiosi italiani che distinguono le imprese familiari dalle altre basandosi sulle posizioni di controllo.

La tabella 1 illustra i principali contributi relativi alle definizioni monocriterio, ma la maggior parte della letteratura preferisce definizioni più complesse che richiedono il soddisfacimento di diversi criteri contemporaneamente.

*Tabella 1 - Le definizioni monocriterio di impresa familiare*

1/ DEFINIZIONI MONOCRITERIO	AUTORI	CONTENUTO
<i>Criterio soggettivo</i>	Ram, Holliday (1993);	Impresa percepita come un'azienda familiare dai membri di un gruppo tra cui intercorrono legami di parentela.
	BinderHamlyn (1994, p. 10)	Impresa il cui management ha legami di parentela e percepisce l'azienda come avente carattere familiare.
	Carsrud (1994, p. 40)	Impresa in cui la proprietà e la politica aziendale sono dominate dai membri di un gruppo tra cui intercorrono legami di parentela.
	Westhead, Cowling (1998, p. 40)	Impresa percepita dal management come un'azienda familiare.
<i>Criterio della proprietà</i>	Donckels, Frohlich, (1991, p. 149)	Impresa in cui i membri di un gruppo familiare detengono la maggioranza delle quote/azioni.
	Babicky (1987, p. 25)	Piccola azienda fondata da uno o pochi individui i quali, partendo da un'idea, operano per svilupparla - generalmente con capitale limitato - e riescono a mantenere la maggioranza della proprietà.
	Gallo, Sveen (1991, p. 181)	Impresa in cui la maggioranza del capitale di rischio ed il controllo sono detenuti da una famiglia.
	Barnes, Herschon (1976, p. 106)	Impresa la cui proprietà e l'annesso potere di controllo giacciono nelle mani di un singolo individuo o dei membri di un medesimo nucleo familiare.
	Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988, p. 2)	Azienda in cui i membri di una famiglia detengono il controllo legale della proprietà.
	Alcorn (1982, p. 230)	Attività orientata al profitto, esercitata per mezzo della detenzione da parte di un nucleo familiare di una quota del capitale (totalitaria, o maggioritaria). Se l'impresa è quotata, si richiede altresì che il coinvolgimento diretto della famiglia nella gestione aziendale.
<i>Criterio del controllo</i>	Barry (1975, p. 42)	Impresa che, di fatto, è controllata dai membri di una stessa famiglia.
	Gennaro (1985, p. 16)	Impresa in cui le posizioni di controllo sono occupate da membri di una famiglia, o da loro stretti collaboratori.

*Fonte: Zocchi W. (2012), Profili economico-aziendali del Family Business, G. Giappichelli Editore*

Un'altra categoria di definizioni, nel tentativo di identificare più criteri distintivi, collega la proprietà e la gestione dell'azienda alla partecipazione di una o più famiglie nella proprietà stessa e nella conduzione delle operazioni aziendali. Tuttavia, è evidente che il grado e le modalità di coinvolgimento dei membri della famiglia nell'azienda possono variare considerevolmente. Ciò solleva la domanda su quanti membri della famiglia devono

<sup>5</sup> Come sottolineato in Chua J., Chrisman J. and Sharma P. (1999), *Defining the family business by behavior*, op. cit., pag. 23, entrambi i tipi di definizione – teorica ed operativa – sono essenziali allo studio delle aziende familiari, come di ogni altro fenomeno. La definizione teorica sancisce il significato concettuale dell'oggetto di studio e, di riflesso, determina uno standard sulla base del quale misurare l'efficacia della definizione operativa, che identifica le caratteristiche osservabili e misurabili dello stesso, atte a distinguerlo da ogni altro fenomeno.

effettivamente essere coinvolti in ruoli decisionali o gestionali per considerare l'azienda come familiare.

Gli sforzi per organizzare le diverse combinazioni tra forme di proprietà e gestione hanno principalmente seguito tre direzioni:

- la creazione di molteplici versioni della stessa definizione di azienda familiare, con vari gradi di inclusività;
- la creazione di scale per misurare il coinvolgimento dei familiari nelle operazioni aziendali;
- lo sviluppo di sistemi di classificazione per le aziende familiari.

L'interazione di questi aspetti ha generato notevoli variazioni in termini di dimensioni e impatto economico delle aziende familiari a livello macro, come osservato da alcuni autori. Questa diversità rende ancor più complessa l'analisi statistica di questo fenomeno.

Per quanto riguarda le definizioni che accostano proprietà e gestione nell'identificare l'azienda familiare, alcune hanno origine nelle opere di autori come Dell'Amore, il quale già nel 1962 identificava un'impresa familiare come una società in cui i proprietari del capitale e i lavoratori appartenevano allo stesso gruppo familiare. Questa definizione è molto restrittiva e presuppone una forte connessione tra famiglia e impresa.

Ci sono anche definizioni, come quella di Tagiuri e Davis, che si basano su modelli che separano la struttura della proprietà, la gestione dell'impresa e le dinamiche familiari, analizzando sovrapposizioni e interazioni tra di esse.

Tuttavia, tutte queste definizioni sembrano trascurare situazioni in cui l'azienda è di proprietà familiare ma non gestita attivamente da membri della famiglia, che potrebbero essere coinvolti in altre attività. In questi casi, l'azienda può essere considerata familiare anche se è gestita da manager esterni o da familiari che non detengono quote di proprietà.

Un'altra categoria di definizioni si concentra sull'aspetto successorio, attribuendo importanza al mantenimento della proprietà e della gestione nell'ambito familiare attraverso le generazioni. Tuttavia, ciò solleva la questione su come definire le aziende di proprietà familiare che si trovano ancora nella prima generazione, non avendo ancora superato il processo successorio.

In generale, queste definizioni combinano vari criteri come proprietà, controllo, coinvolgimento familiare nella gestione e trasmissione dell'impresa ai successori. Si ritiene che il coinvolgimento familiare negli organi decisionali o la presenza di più generazioni nello stesso gruppo familiare non siano sufficienti di per sé a definire un'azienda come familiare, ma si combineranno con altri fattori quali visioni aziendali, valori e modalità di gestione dell'impresa. Ad esempio, Astrachan e Kolenko delinearono un'azienda familiare come un'impresa con oltre 10 anni di attività continua, il cui capitale è detenuto per almeno il 50% da una famiglia (10% se quotata), in cui diversi membri del nucleo familiare partecipano attivamente e hanno l'intenzione di trasmettere l'impresa alla prossima generazione.

All'interno di questo approccio, emergono due posizioni distinte: una tende a concentrarsi sulle condizioni attuali, adottando una prospettiva più statica, mentre l'altra esamina il fenomeno in termini dinamici, integrando le prospettive future riguardanti il controllo e la gestione dell'azienda familiare. Le definizioni statiche identificano l'azienda familiare analizzando le attuali strutture di controllo e gestione. Al contrario, le definizioni dinamiche considerano sia la situazione attuale che le possibili evoluzioni nel controllo e nella gestione aziendale nel futuro. Questi approcci sono essenzialmente complementari, con il secondo che si basa principalmente sulle intenzioni della direzione aziendale. Ad esempio, Chua, Chrisman e Sharma identificano l'azienda familiare basandosi sulla visione definita da una coalizione di controllo, guidata da una o poche famiglie, e sulla sua continuità nel tempo per garantire la sostenibilità dell'azienda attraverso le generazioni. In questa prospettiva, proprietà e gestione familiare sono unite per perseguire una visione comune.

Attualmente, le definizioni basate su molteplici condizioni sembrano essere preferite in letteratura per la loro maggior completezza, nonostante le difficoltà nell'applicarle concretamente. La tendenza generale sembra orientata verso un approccio multicriterio, come mostrato nella Tabella 2 che sintetizza i principali contributi in questo senso.

Tabella 2 - Le definizioni multicriterio di impresa familiare

DEFINIZIONE MULTICRITERIO	AUTORI	CONTENUTO
Proprietà e gestione	Dell'Amore (1962, pag. 36)	Impresa in cui i portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità.
	Stern (1986, pag. XXI)	Impresa posseduta e gestita dai membri di una o due famiglie.
	Hollander, Elman (1988)	Impresa posseduta e gestita da più di uno o più membri della stessa famiglia.
	Dyer (1986, pag. XIV)	Organizzazione nella quale le decisioni riguardanti la proprietà e il management sono influenzate dalle relazioni con una famiglia (o poche famiglie).
	Rosenblatt et al. (1985, pagg. 4-5)	Impresa in cui la maggioranza del capitale o il controllo sono detenuti da una famiglia ed in cui due o più membri della stessa sono (o sono stati in passato) direttamente coinvolti in azienda.
	Corbetta (1995, pag. 20)	Impresa in cui una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa.
	Tiscini (2001, pag. 17)	Impresa in cui allo stesso tempo una o poche famiglie di riferimento detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo e le funzioni di governo dell'impresa sono esercitate, in via prevalente ma non esclusiva, da membri dei gruppi familiari di controllo.
	Davis, Tagiuri (1982)	Impresa in cui due o più membri della famiglia esercitano un controllo sulla direzione strategica attraverso l'esistenza di legami affettivi, attraverso il coinvolgimento attivo a livello manageriale o l'esercizio di diritti di proprietà.
	Green, Pryde (1989); Aronoff, Ward (1990)	Impresa la cui direzione è influenzata da due o più membri familiari.
	Daily, Dollinger (1992, pag. 126)	Impresa in cui due o più individui con lo stesso cognome prestano la loro opera nel management e/o l'alta dirigenza è legata al proprietario - operante a sua volta in azienda - da vincoli di parentela.
	Channon (1971, p. 161)	Impresa in cui un membro della famiglia è coinvolto nella governance, il controllo familiare si è protratto per oltre due generazioni e almeno il 5% dei diritti di voto fa capo a membri del nucleo familiare oppure ad un trust atto a tutelare gli interessi della famiglia.
	Leachet et al. (1990, pagg. 341-342)	Impresa in cui oltre il 50% dei diritti di voto è controllato da una famiglia, e/o un gruppo familiare controlla effettivamente l'azienda, e/o una quota significativa del top management proviene dalla medesima famiglia.
	Gallo, Estapé (1992, pag. 14)	Impresa ove la partecipazione al capitale di una o due famiglie, che costituiscono le principali azioniste, è superiore al 10%. Inoltre la somma delle partecipazioni al capitale dei tre azionisti seguenti risulta inferiore ad un terzo della partecipazione detenuta dalla famiglia.
	Proprietà e gestione	Gallo, Estapé (1994, pag. 1)
Cromie et al. (1995, pag. 1)		Impresa che soddisfa almeno una delle seguenti condizioni: a) il 50% del capitale è detenuto da una famiglia; b) la famiglia è in grado di esercitare un considerevole controllo sull'azienda; c) un numero significativo di top manager sono di estrazione familiare.

DEFINIZIONE MULTICRITERIO	AUTORI	CONTENUTO	
<i>Permanenza di proprietà e gestione in famiglia al trascorrere delle generazioni</i>	Schillaci (1990, pag. 7)	Attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia (od anche in più di una famiglia), per una o più generazioni. L'influenza della famiglia sull'impresa è legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni dei suoi membri al management.	
	Churchill, Hatten (1987, pag. 52)	Impresa il cui controllo è stato assunto o si è annunciato che sarà assunto da un giovane membro della famiglia proprietaria.	
	Ward (1987, pag. 252)	Impresa destinata ad essere trasmessa alla generazione successiva della famiglia, sia in termini di proprietà che di gestione.	
	Handler (1989, pag. 262)	Organizzazione in cui le principali decisioni operative ed i piani successivi sono influenzati dai membri di un gruppo familiare coinvolti negli organi di governo.	
	<i>Trasmissione d'impresa e reciproco condizionamento impresa-famiglia</i>	Donnelley (1964, pag. 94)	Impresa identificabile con almeno due generazioni della medesima famiglia ed in cui tale legame comporta un condizionamento reciproco tra impresa e famiglia.
		Ferrero (1989, pag. 39)	Impresa in cui di fatto si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo di una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità che detengono la proprietà del capitale conferito con il vincolo del pieno rischio.
<i>Condizioni multiple (definizioni statiche)</i>	Astrachan, Kolenko (1994, pag. 25)	Piccola azienda fondata da uno o pochi individui i quali, partendo da un'idea, operano per svilupparla – generalmente con capitale limitato – e riescono a mantenere la maggioranza della proprietà.	
	Church (1969, pag. 211)	Azienda il cui capitale è detenuto interamente da privati e praticamente tutte le posizioni amministrative di rilievo sono ricoperte dai membri di un gruppo familiare.	
	Channon (1971, pag. 161)	Impresa in cui un membro della famiglia siede negli organi di governo, vi sono state almeno due generazioni di controllo familiare ed un minimo del 5% dei diritti di voto è detenuto dalla famiglia o da un trust che ne tutela gli interessi.	
	Gassonet al. (1988, pag. 2)	Impresa che soddisfa una o più delle seguenti condizioni: a) i titolari sono legati da vincoli di parentela o matrimonio; b) la proprietà dell'azienda va di pari passo con il controllo della gestione; c) il governo dell'impresa si trasmette da una generazione all'altra nell'ambito della stessa famiglia.	
	Stoyt-Hayward (1992, pag. 3)	Impresa che soddisfa una o più delle seguenti condizioni: a) oltre il 50% dei diritti di voto è detenuto da una stessa famiglia; b) un singolo gruppo familiare di fatto controlla l'azienda; c) un numero considerevole di top manager provengono dalla stessa famiglia.	
	Smyrnios, Romano (1994, pag. 5)	Impresa che soddisfa una o più delle seguenti condizioni: a) oltre il 50% della proprietà fa capo ad una stessa famiglia; b) oltre il 50% della proprietà fa capo a più di una famiglia; c) un singolo gruppo familiare di fatto controlla l'azienda; d) un numero considerevole di top manager provengono dalla stessa famiglia.	
	Reynolds (1995, pag. 8)	Tre tipologie di imprese vengono identificate: a) a proprietà individuale; b) aziende familiari in cui oltre il 50% della proprietà fa capo ad una famiglia o a suoi affini, ed almeno la metà di questi soggetti sono coinvolti nel team manageriale; c) aziende familiari in cui oltre il 50% della proprietà fa capo ad una famiglia o a suoi affini, ed meno della metà di questi soggetti sono coinvolti nel team manageriale.	
	Cafferata (1988, pag. 4)	Il fondatore o, in una fase maggiormente evolutiva, un membro della famiglia, anziano o esperto, è il presidente o l'amministratore unico dell'azienda; gli altri membri della famiglia del fondatore o leader sono impiegati nell'impresa; gli stessi membri possono prendere decisioni sull'andamento aziendale, attraverso gli organi sociali e anche imporle al capo; se esistono accanto ai proprietari, i manager accettano formalmente o prendono atto che la loro condizione e le loro prestazioni sono soggette totalmente o condizionate in modo determinante dalla famiglia, che esprime la proprietà, oltre al capo, nonché dalla particolare situazione interna al nucleo familiare di controllo.	
<i>Condizioni multiple (definizioni dinamiche)</i>	Chua, Chrisman, Sharma (1999, pag. 25)	Azienda governata e/o controllata con l'intenzione di modellare e perseguire la visione aziendale grazie ad una coalizione dominante controllata dai membri di una o poche famiglie in modo tale da essere potenzialmente sostenibile attraverso le generazioni.	
	Litz (1995, pag. 103)	Impresa in cui proprietà e gestione sono concentrate in una unità familiare e ove gli individui coinvolti in azienda cercano di mantenere o incrementare nel tempo il rapporto di interdipendenza tra famiglia e impresa.	

Fonte: Zocchi W. (2012), *Profili economico-aziendali del Family Business*, G. Giappichelli Editore

Solo negli ultimi due decenni si è assistito a un notevole rinnovato interesse nei confronti dell'azienda familiare, scatenando un acceso dibattito in questo campo di studio. È pertanto essenziale compiere un breve esame dei contributi presenti, senza ambire a esaustività, al fine di fornire una panoramica sintetica delle tematiche trattate fino ad oggi.

Nel contesto di questo elaborato, l'azienda familiare è definita come:

*«L'azienda familiare è l'impresa il cui sviluppo è condizionato principalmente da due elementi: gli affetti familiari e gli asset patrimoniali privati dell'imprenditore e della sua famiglia.»*

*Quest'ultima ne condiziona l'assetto e la trasmissione del capitale, il reddito, gli investimenti, gli organi sociali e il management».*

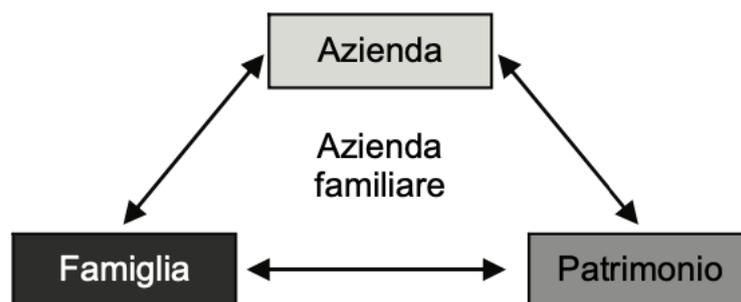
Secondo questa definizione, il concetto di azienda familiare dipende principalmente da quello di azienda. In altre parole, l'azienda familiare è, innanzitutto, un'azienda. Tuttavia, essa è interpretata in un contesto sistemico, come un organismo in cui interagiscono due elementi esterni in modo continuativo: un istituto (la famiglia) e una risorsa (il patrimonio privato dell'imprenditore e della sua famiglia).

Ciascuno di questi elementi segue logiche proprie, ma l'interazione dinamica tra famiglia e azienda, patrimonio e azienda, famiglia e patrimonio, arricchisce notevolmente il nostro campo di studio. Il coinvolgimento di una famiglia nella proprietà o nella gestione condiziona il funzionamento aziendale, influenzato sia da criteri economici ed efficienti, sia da implicazioni emotivo-relazionali, con effetti talvolta positivi o negativi sullo sviluppo dell'azienda.

Si è già menzionata l'influenza della famiglia sullo sviluppo aziendale, ma va sottolineato che in molteplici casi, la gestione aziendale è influenzata anche dal patrimonio personale dell'imprenditore e dei suoi familiari. Il patrimonio assume così il ruolo di mediazione tra le necessità e le volontà familiari (ad esempio, in termini di liquidità o disponibilità di beni) e le esigenze di investimento proprie dell'attività aziendale. Pertanto, il patrimonio personale della famiglia, pur essendo legalmente separato dalle attività aziendali, costituisce una fonte indiretta di supporto e garanzia per l'azienda, comprendendo in alcuni casi il prestigio e la reputazione familiare come risorse latenti e immateriali per l'azienda.

In base a questa definizione, rientrano nell'ambito delle aziende familiari tutte le imprese guidate, direttamente o indirettamente, da membri della famiglia, indipendentemente dal loro status giuridico (siano essi azionisti, soci, collaboratori o amministratori) e dal loro coinvolgimento nella governance. Anche le realtà economiche in cui la maggioranza del capitale è detenuta da membri di una famiglia estranei alla gestione possono essere considerate aziende familiari.

*Figura 2 - Gli elementi dell'azienda familiare*



*Fonte: Zocchi W. (2012), Profili economico-aziendali del Family Business, G. Giappichelli Editore*

L'azienda familiare, nella sua concezione, rappresenta un sistema complesso e peculiare di variabili economiche e patrimoniali. Si configura come un sistema risultante dall'intreccio tra la famiglia, considerata anche come un'entità patrimoniale, e l'attività svolta all'interno dell'azienda. Quando ci si focalizza sull'azienda familiare da un punto di vista strettamente aziendalistico, si rende necessario esaminare le principali problematiche che emergono all'interno di questa realtà economica, tenendo conto dei principi fondamentali che regolano

qualsiasi azienda, come indicati da Zappa<sup>6</sup>: autonomia, coesione sistemica, efficienza economica e durabilità. Tuttavia, la natura implicita dell'azienda familiare, così come delineata, suggerisce una riduzione sostanziale dell'autonomia relativa dell'azienda in confronto a un attore particolare: il nucleo familiare.

### 1.1.3 La letteratura italiana e internazionale sulle imprese familiari

Nel panorama degli studi di economia aziendale italiani anteriori al 1980, è difficile individuare lavori monografici focalizzati sulle imprese familiari, a differenza di quanto osservabile per altre tipologie aziendali. Anche nella letteratura internazionale, la produzione in questo ambito è stata limitata. Questo fenomeno trova ragioni molteplici, con la sovrapposizione di istituti differenti, come la famiglia e l'azienda, tra le principali. Questa sovrapposizione introduce nell'ambito della gestione aziendale fenomeni non spiegabili unicamente attraverso il concetto di razionalità economica e rende sfumati i confini tra azienda di produzione con proprietà familiare e azienda familiare di consumo.

Il modello dell'impresa familiare è stato a lungo considerato in molti aspetti come un'eccezione rispetto ai principi di base del funzionamento aziendale. Numerosi contributi letterari, specialmente riguardanti strategia e organizzazione, hanno evidenziato i limiti legati alla contemporanea assunzione di ruoli familiari e ruoli aziendali attivi. Nonostante la mancanza di approfondimenti specifici sulla tematica, nell'ambito della tradizionale letteratura aziendalistica, le imprese familiari sono sempre state individuate come una classe distintiva con problematiche gestionali e organizzative proprie. Tuttavia, gli elementi caratteristici di queste imprese non erano considerati rilevanti negli studi di Economia Aziendale.

Un'altra peculiarità degli studi precedenti al 1980 è stata la concentrazione, nei pochi casi in cui si è affrontato il tema, sulle imprese familiari di dimensioni ridotte. Questa tendenza è stata confermata da Zappa (1963): "le imprese familiari sarebbero definite dalla loro struttura organica; in esse, la maggior parte del lavoro è svolta dai membri della famiglia che detengono il capitale impiegato"<sup>7</sup>. Questa concezione ristretta di impresa familiare potrebbe essere il risultato delle concezioni predominanti sull'eccellenza competitiva delle grandi imprese rispetto a quelle più piccole e dalla graduale separazione tra proprietà del capitale, controllo e gestione. Fin dai primi studi di teoria generale dell'impresa, le aziende familiari erano considerate destinate a mantenere dimensioni medio-piccole. La presenza diffusa delle piccole imprese a conduzione familiare potrebbe essere attribuita, secondo alcuni, alle imperfezioni del mercato. Queste piccole imprese rappresenterebbero un modello "imperfetto" di azienda, che sopravvive sfruttando temporaneamente spazi non occupati dalle imprese in crescita. Pertanto, sarebbero destinate a crescere seguendo il modello capitalistico puro o a scomparire, sostituite da nuove piccole imprese che occupano quegli stessi spazi. Gli studi iniziali sulle aziende familiari si sono originati dal mondo professionale, con autori che, lavorando come consulenti presso queste aziende, possedevano una conoscenza dettagliata delle dinamiche familiari, aziendali e patrimoniali degli imprenditori.

---

<sup>6</sup> Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

<sup>7</sup> Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pag. 408.

#### 1.1.4 Le ricerche sulle aziende familiari nell'ultimo ventennio

Solo a partire dagli anni '80, l'azienda familiare comincia a sviluppare una sua identità autonoma, distinguendosi dalla piccola impresa e attirando crescente interesse non solo tra gli studiosi ma anche tra i decisori politici, vista la sua rilevanza per la politica economica. La letteratura comincia a prendere in considerazione non solo le aziende familiari di medie e piccole dimensioni, ma anche quelle di grandi dimensioni. Cresce sia il numero di ricercatori che la varietà e la profondità delle tematiche trattate, coinvolgendo diverse discipline. Si registra un incremento dei contributi provenienti dall'economia aziendale: pubblicazioni di libri, istituzione di organizzazioni dedicate allo studio delle imprese familiari, avvio di corsi universitari e di centri di ricerca specifici in numerose business school negli USA e in Europa.

In Italia, c'è un interesse in crescita sia da parte degli studiosi di economia aziendale che da parte di coloro che esaminano le imprese familiari da prospettive non economiche, come la storia, la psicologia organizzativa e sociale, e la sociologia<sup>8</sup>. Questo crescente interesse nel nostro paese è strettamente correlato allo sviluppo economico italiano. Il successo stabile di molte aziende familiari nate dopo la Seconda Guerra Mondiale, giunte ormai al cambio generazionale, insieme al declino di molte imprese a proprietà diffusa negli anni '70 e '80, ha fatto emergere la constatazione che il modello delle piccole e medie imprese familiari non era inefficace o destinato all'estinzione, come si pensava in passato.

Studi condotti da Beckard, Davis e Hollander, basati su indagini empiriche, dimostrano che oltre il 95% delle imprese negli Stati Uniti è di proprietà familiare e in Italia oltre il 90%. Aziende di dimensioni differenti ma un numero considerevole di esse nella categoria delle aziende di grande rilievo. Altri studi mettono in luce che in alcuni settori, le imprese familiari conservano un notevole vantaggio competitivo e quindi maggiori possibilità di successo, specialmente in settori dove l'esperienza imprenditoriale, la conoscenza e la cultura tramandate di generazione in generazione costituiscono il fattore critico di successo. Questo bagaglio di conoscenze e capacità è difficile da trasferire altrove, a differenza di quanto avviene nelle imprese a gestione manageriale, dove il know-how del management può facilmente e pericolosamente passare ad altre aziende. Nel tempo, la ricerca ha progressivamente riconosciuto che le aziende familiari:

- non sono destinate necessariamente a scomparire;
- possono crescere fino a diventare di dimensioni medio-grandi;
- hanno un impatto rilevante nelle economie avanzate;
- sono un motore di sviluppo per i sistemi economici;
- ricoprono un ruolo chiave nei Paesi emergenti;
- sono oggetto di studio da diverse prospettive disciplinari, dalla macroeconomia alla psicologia all'economia aziendale;
- questioni come lo sviluppo della struttura manageriale, le politiche di remunerazione del capitale, il mantenimento del controllo e il funzionamento degli organi di governo sono rilevanti e meritano di essere approfondimenti.

---

<sup>8</sup> Tra gli economisti, Piantoni G. (1990), *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas, Milano; Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano; Tomaselli S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano; tra gli storici, Bairati P. (1986), *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Il Mulino, Bologna.

Gli studi sulle aziende familiari escono dall'ambito circoscritto del periodo precedente, ampliando il loro focus e dirigendosi verso una vasta gamma di interessi. Tuttavia, tra questi interessi diversificati esistono ancora numerosi punti di contatto.

Un filone di ricerca esplora le implicazioni, potenzialmente positive, di una stretta relazione tra famiglia e impresa, superando l'idea della famiglia come mero ostacolo. In una prospettiva aziendalistica, si analizzano i rapporti tra l'economia delle aziende produttive e l'economia delle aziende di consumo alle quali fanno riferimento. Va notato che per molto tempo la ricerca sulle aziende familiari ha dato più rilievo all'analisi familiare-relazionale, incentrandosi sulle dinamiche familiari, piuttosto che all'analisi aziendale, che riguarda strategie e performance aziendali<sup>9</sup>. In altre parole, nella valutazione delle principali decisioni che riguardano le aziende familiari, come l'assegnazione dei ruoli ai membri della famiglia in azienda o lo sviluppo della leadership, si è spesso considerata la famiglia come punto di riferimento principale, tralasciando l'azienda, limitando così la possibilità di un'analisi complessiva delle reciproche dinamiche tra i due complessi organizzativi. Alcuni degli interventi compresi in questo filone includono anche gli studi recenti sul coinvolgimento delle donne nella gestione aziendale familiare, sui percorsi di sviluppo professionale dedicati a loro e sulla gestione dei conflitti familiari.

Un secondo campo di studio prosegue nell'analisi delle condizioni di successo e sviluppo delle aziende familiari, includendo la comprensione dei problemi legati alle relazioni tra membri familiari di generazioni diverse, la gestione del passaggio generazionale e la formazione imprenditoriale dei figli, tra altri argomenti<sup>10</sup>. Nel corso degli anni '90, la gamma di problematiche ereditarie esaminate negli studi è cresciuta e si è approfondita, concentrandosi su come affrontare le diverse fasi della trasmissione dell'azienda in base alla struttura familiare (come il numero di eredi coinvolti attivamente nell'azienda), al ciclo di vita aziendale e agli aspetti specifici rilevanti in ogni situazione (ad esempio, quelli imprenditoriali, finanziari, di proprietà o gestionali).

Un terzo ambito di ricerca sulle imprese familiari esplora la struttura della proprietà e della governance. Questo campo attinge sia dalla letteratura economica-aziendale italiana sulle strutture organizzative e la governance aziendale, sia dalla teoria delle imprese e della corporate governance, applicando i suoi principi e modelli al contesto specifico delle aziende familiari. Gli argomenti trattati comprendono modelli di proprietà, sviluppo di una struttura manageriale, mantenimento del controllo, politiche di remunerazione del capitale, funzionamento degli organi di governo e modalità di coinvolgimento nelle decisioni aziendali<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> In ambito italiano, l'argomento è stato esaminato con cura da Del Bene L. (2005), *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino.

<sup>10</sup> Sulle condizioni di successo e sviluppo delle imprese familiari si vedano, Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare*, op. cit.; Tomaselli S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, op. cit.; Danco L.A. (1982), *Beyond survival: A business owner's guide for success*, University Press, Cleveland; Gersick K.E., Davis J., Hampton M. and Lansberg I. (1997), *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School, Boston.

<sup>11</sup> Sui modelli di proprietà vedasi, tra gli altri, AA.VV. (1994), *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Banca d'Italia, Roma; Airoldi G., Gnan L. e Montemerlo D. (1998), *Strutture proprietarie, complessità gestionale e sistemi di governance nelle piccole e medie imprese*, in Airoldi G. e Forestieri G. (a cura di.), *Corporate Governance*, Etas, Milano; Ward J.L. and Dolan C. (1998), *Defining and describing family business ownership configurations*, *Family Business Review*, 11(4), pagg. 305-310. Un tema rilevante, che interseca quello degli assetti proprietari e che è stato oggetto di attenzione da parte della letteratura, è quello dei valori che sono supposti caratterizzare una proprietà responsabile: come si trasferiscono da una generazione all'altra, come possono modificarsi, ecc. A riguardo, si segnala Gallo M.A. and Cappuyns K. (2000),

In aggiunta, vi sono studi che si concentrano sulle scelte strategiche aziendali, comprendenti la definizione della *mission* e dell'orientamento strategico dell'azienda familiare, l'analisi del contesto competitivo, la scelta tra le opzioni disponibili e l'attuazione delle strategie stesse.

Negli ultimi trent'anni, un nuovo filone di ricerca, principalmente guidato dagli economisti politici ma non solo, ha cominciato ad esaminare le relazioni tra la diffusione delle aziende familiari e lo sviluppo economico di un Paese, un argomento ancora oggetto di dibattito.

I modelli di capitalismo sono notevolmente influenzati da assetti istituzionali, normativi e dal funzionamento del mercato dei capitali in un determinato Paese. Questi assetti influenzano in parte le strutture di governance e l'inclinazione imprenditoriale. Tutto ciò risulta essere un tema di particolare rilievo in Italia, un Paese spesso citato per la peculiare natura familiare del suo sistema capitalistico, che tuttavia, oggi, deve confrontarsi con i drastici cambiamenti della società contemporanea. Questo filone di studi mira a rispondere a domande come: perché esistono differenti modelli di capitalismo? Quale modello è più efficiente tra quello anglosassone e quello renano? Il modello giapponese è trasferibile in Europa o è adatto solo in determinati contesti? Perché la propensione ad avviare un'azienda varia a seconda delle realtà territoriali e nel tempo? Quali strade sono disponibili per la crescita economica? In generale, questi studi fanno parte di una più ampia analisi delle strutture istituzionali delle imprese e cercano di collegare il successo aziendale a un determinato sistema Paese, ossia alle scelte di *governance* insite nelle istituzioni nazionali.

Recentemente, si è manifestato un crescente interesse nella letteratura riguardante il soddisfacimento dei bisogni finanziari delle aziende familiari, che hanno una relazione peculiare con il capitale. Tradizionalmente, le aziende familiari preferiscono reinvestire gli utili, coinvolgere i membri della famiglia come fonte di capitale o accedere al credito bancario per finanziarsi. Diversi studi dimostrano la resistenza dell'imprenditore familiare ad aprire il capitale o coinvolgere manager esterni, con impatti sulla crescita e la continuità aziendale, sia per la paura di perdere il controllo, sia a volte per mancanza di conoscenza delle opportunità disponibili.

---

*Ethics on family business*, Monografia IESE, pag. 2; Aronoff C. and Ward J.L. (1992), *The critical value of stewardship*. In Nation's Business.

Numerosi autori italiani sono intervenuti sul tema del governo dell'impresa familiare. Brunetti G. and Corbetta G. (1998), *Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare.*, in Airoldi G. e Forestieri G. (a cura di), Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano. Etaslibri, Milano; Corbetta G. e Tomaselli S. (1996), *I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane*, in Economia & Management, pag. 3; Montemerlo D. (2000), Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa, Egea, Milano; Corbetta G. and Montemerlo D. (1999), *Ownership, governance and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States*, Family Business Review, 12(4), pagg. 361-374; Airoldi G. (1995), *Proprietà e governo delle aziende italiane: verso nuovi equilibri*, in Airoldi G., Amatori F. e Invernizzi G. (a cura di), Proprietà e governo delle aziende italiane, Egea, Milano; Zocchi W. (2004), *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Tra gli autori stranieri, Ward J.L. (1991), *Creating effective boards for private enterprises*, Jossey-Bass, San Francisco; Ward J.L. and Handy J.L. (1988), *A survey of board practices*, Family Business Review, 1(1), pagg. 289-308; Schwartz M.A. and Barnes L.B. (1991), *Outside boards and family businesses: Another look*, Family Business Review, 4(4), pagg. 269-285; Neubauer F. and Lank A.G. (1998), *The family business. Its governance for sustainability*, MacMillan, Londra. Habbershon e Astrachan offrono, invece, un interessante studio sull'efficacia delle riunioni di famiglia quale strumento – insieme ai patti – per ridurre i conflitti, favorendo l'accordo tra i familiari soci (Habbershon T.G. and Astrachan, J.H. (1997), *Perceptions are reality: how family meetings lead to collective action*, Family Business Review, 10(1), pagg. 37-52).

Inoltre, vi sono numerose altre questioni correlate da considerare, come assicurare che la remunerazione dei membri familiari sia basata sul loro reale contributo, pianificare la continuità finanziaria dell'azienda in caso di eventi imprevisti come un divorzio o la morte improvvisa dell'imprenditore. Altri studi esaminano lo sviluppo di alternative come il *private equity* o l'ingresso nel mercato azionario. La ricerca sulle aziende familiari ha compiuto progressi negli ultimi anni, ma ci sono ancora molti aspetti che devono essere studiati e approfonditi.

Da un lato, manca una chiara definizione del concetto di azienda familiare, il che rende difficile confrontare i risultati empirici. Dall'altro, nonostante la ricchezza della ricerca, quest'area è ancora frammentata, disorganizzata, descrittiva e, soprattutto, manca di solidi fondamenti teorici. È essenziale orientare lo studio delle dinamiche tra famiglia e azienda secondo la prospettiva economica-aziendale, riconoscendo l'importanza sia della famiglia sia dell'azienda.

## 1.2 Azienda e gestione

La gestione di una impresa familiare deve essere “su misura”. Questo perché si è di fronte a obiettivi, caratteristiche, possibilità e limiti specifici. Dunque, la mera gestione di questa tipologia di imprese rappresenta un ampio ambito di studio che può essere analizzato sotto molteplici punti di vista.

### 1.2.1 Finalità e obiettivi delle imprese familiari

Le imprese familiari, come qualsiasi attore nel mercato, sono influenzate dal contesto circostante che condiziona le loro scelte organizzative, finanziarie, strategiche e gestionali. Con riferimento all'azienda, si ricorda che il concetto di struttura richiama le variabili che definiscono l'assetto istituzionale, organizzativo e patrimoniale dell'azienda, con particolare riferimento alla sua peculiarità imprenditoriale, direzionale, tecnologica, commerciale e finanziaria. È da rilevare, inoltre, che, mentre la crescita dimensionale della piccola impresa non costituisce una regola, potendo benissimo una piccola azienda assestarsi nella dimensione ad essa più congeniale (rimanendo quindi di piccole dimensioni), il processo evolutivo delineato per l'azienda familiare, essendo connesso al susseguirsi delle generazioni ed alla deriva delle stesse, ha sicuramente un grado di maggiore prevedibilità. Nonostante le influenze esterne sulla struttura aziendale, si può osservare un processo evolutivo che solitamente passa attraverso quattro fasi:

1. inizialmente, c'è una coincidenza tra gli obiettivi dell'azienda e quelli del fondatore, con un accentramento della proprietà e del controllo da parte di quest'ultimo;
2. segue la cooptazione di altri membri della famiglia fondatrice nell'azienda, sia a livello manageriale che finanziario;
3. successivamente si sviluppa una struttura sempre più decentrata;
4. infine, si raggiunge un punto massimo di sviluppo, seguito da un potenziale declino se non viene gestito correttamente il processo di crescita dimensionale e i relativi cambiamenti durante il passaggio generazionale<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ciappei C. e Chiari E. (1996), *Strategie e assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese – Forme di governo e percorsi di apprendimento*, Cedam, Padova, pagg. 82-83. Si veda altresì la descrizione delle fasi evolutive tipicamente attraversate dalle imprese di famiglia proposta in Zocchi W. (2004), *Il family business*.

Spesso si nota che molte aziende familiari rimangono ancorate alla prima fase di questo modello. L'azienda diventa il punto focale per la famiglia proprietaria, con confini ben definiti che la rendono un'estensione della stessa<sup>13</sup>. Questa visione ristretta e tradizionale della famiglia si limita al nucleo originario e alla parentela di primo grado. La famiglia italiana negli ultimi decenni ha subito profondi mutamenti socioculturali. Alla base di questa concezione tradizionalista dell'azienda familiare, destinata ad entrare in crisi, c'è l'idea che la famiglia sia il principale elemento strategico per la sopravvivenza e la continuità dell'impresa, garantendone l'economicità. Si ricorda che la capacità di un'azienda di durare nel tempo e di mantenere condizioni di relativa autonomia – e quindi la possibilità di soddisfare le finalità istituzionali che persegue – dipende in modo determinante dal rispetto di un insieme di condizioni di svolgimento della stessa che viene solitamente compendiate nel concetto di “economicità”. Esso sintetizza la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi. Ciò implica il simultaneo rispetto di due distinte condizioni di equilibrio: a) l'equilibrio reddituale (o equilibrio economico in senso stretto), che riguarda le relazioni che si instaurano tra i ricavi (o, più in generale, i componenti positivi di reddito) e i costi (o, più in generale, i componenti negativi di reddito); ciò si traduce, per le imprese, nella capacità di produrre soddisfacenti remunerazioni del capitale proprio dopo avere appagato le attese di chi apporta gli altri fattori di produzione; b) l'equilibrio finanziario, cioè l'equilibrio tra fabbisogni e fonti di finanziamento, che è teso a realizzare un continuo bilanciamento, nel medio e nel breve termine, tra entrate ed uscite di mezzi di pagamento. Osservando l'equilibrio finanziario nel brevissimo termine, momento per momento, si qualifica l'equilibrio monetario, che può essere concepito come una dimensione dell'equilibrio finanziario. Il valore aggiunto percepibile dall'imprenditore è che l'azienda è stata creata e vive per la famiglia, dando sicurezza a tutto il nucleo familiare.

Per il fondatore, la famiglia rappresenta una risorsa cruciale per l'azienda, offrendo una potenziale continuità attraverso le nuove generazioni e legittimando il proprio ruolo. L'imprenditore spesso sottolinea l'importanza della coesione familiare e della condivisione degli obiettivi e delle decisioni da parte dei membri della famiglia, implicando che il carattere

---

*Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, op. cit., pag. 21. In quest'ultimo lavoro sono esposte le tre fasi che attraversano le aziende familiari:

Fase 1 (definita *Business in the Family*): è tipica delle aziende gestite dalla prima generazione, in cui la complessità e la molteplicità dei problemi sono così acuti che l'imprenditore dedica ogni energia e attenzione al nuovo business, trascurando la cura della propria famiglia;

Fase 2 (definita *Family in the Business*): è caratteristica delle aziende della seconda e terza generazione, quando si opera la selezione dei familiari da coinvolgere nel business e si comincia ad accettare l'intervento di manager, con tutti i connessi problemi di difficile convivenza tra questi soggetti esterni e il titolare che ha sempre goduto di un controllo totale;

Fase 3 (definita *Family Office*): è peculiare delle aziende che vivono la terza e quarta generazione, quando la società di famiglia diventa un mero asset che, per quanto il più importante, viene gestito come tutti gli altri asset (quali la liquidità, gli intangibles, le rendite, gli immobili, i beni di lusso). In tale fase, in cui si accentua il ricorso a manager e consulenti esterni, prendono il sopravvento gli interessi personalistici dei familiari, ciascuno dei quali è impegnato a massimizzare e rivendicare la quota di ricchezza di propria spettanza.

In ciascuna di queste tre fasi, in cui sono diverse anche le tipologie di problemi (fiscali, societari, finanziari, familiari e patrimoniali), è possibile individuare le forme di governance più congeniali.

<sup>13</sup> Si veda l'atteggiamento critico nei confronti della simbiosi impresa-imprenditore in Corbetta G. (2000), *Le medie imprese – Alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano, pagg. 167-168: «Le famiglie proprietarie che hanno accompagnato le loro imprese nella crescita sono quelle che hanno riconosciuto le necessità dell'impresa nei diversi stadi e si sono preoccupate di procurare all'impresa, in via diretta o indiretta, le risorse adeguate ai fabbisogni. Ciò significa che hanno riconosciuto un diritto dell'impresa ad esistere anche in carenza di capacità direttamente fornite dalla famiglia. [...] Questo non implica che la famiglia abbia rinunciato a ogni ruolo o che l'impresa abbia cessato di essere familiare».

familiare dell'azienda si traduca in una condivisione di regole, valori e obiettivi. L'azienda familiare è vista come la manifestazione di una tradizione di valori e affetti specifici, un patrimonio culturale e affettivo che si tramanda di generazione in generazione, arricchendosi e reinterpretandosi attraverso l'internalizzazione di tali valori. Questa eredità culturale fa dell'azienda familiare la culla dell'imprenditorialità. Importante sottolineare il ruolo imprescindibile della imprenditorialità: senza imprenditorialità non c'è impresa e senza impresa non c'è produzione di ricchezza; vengono in tal modo a mancare le condizioni della crescita economica. L'imprenditorialità si trasmette attraverso l'esempio coerente e continuo dei comportamenti, poiché ciò che coinvolge i giovani non è solo l'etica del dovere, ma soprattutto quella della passione. Il compito dell'imprenditore è trasferire ad altri una serie di risorse che permettano di trarre insegnamento dal passato, vivere nel presente e guardare al futuro, contribuendo così alla continuità e alla crescita dell'azienda.

In un'azienda familiare, la visione del contesto familiare può giocare un ruolo nel mitigare i conflitti aziendali: le relazioni informali tra parenti possono aiutare a mantenere un ambiente meno stressante, mentre il senso di solidarietà può essere un rimedio per affrontare le sfide comuni. In alcune piccole e medie aziende, i dipendenti si sentono parte di una famiglia. Tuttavia, è stato dimostrato che, in un'azienda familiare, le divergenze di opinione spesso assumono connotazioni particolari. Questo perché le dispute tra i membri della stessa famiglia che lavorano nell'azienda non riguardano solo l'argomento in discussione, ma molte volte sono il risultato di dissidi sottostanti che vanno oltre le questioni aziendali.

Il conflitto rimane un elemento intrinseco nelle relazioni umane, specialmente in ambito familiare. Se gestito correttamente, può diventare una risorsa che favorisce nuove idee, coesione e collaborazione efficace. Tuttavia, sembra improbabile che il conflitto all'interno della famiglia scompaia del tutto; più probabile è che cambi forma, rimanendo spesso celato, mantenuto dalla necessità di convivenza tranquilla. Secondo questa prospettiva, l'azienda familiare potrebbe diventare un ambiente che facilita l'emergere dei contrasti, rimasti latenti all'interno della famiglia ma che possono manifestarsi in forme diverse, con potenziali conseguenze negative per l'azienda.

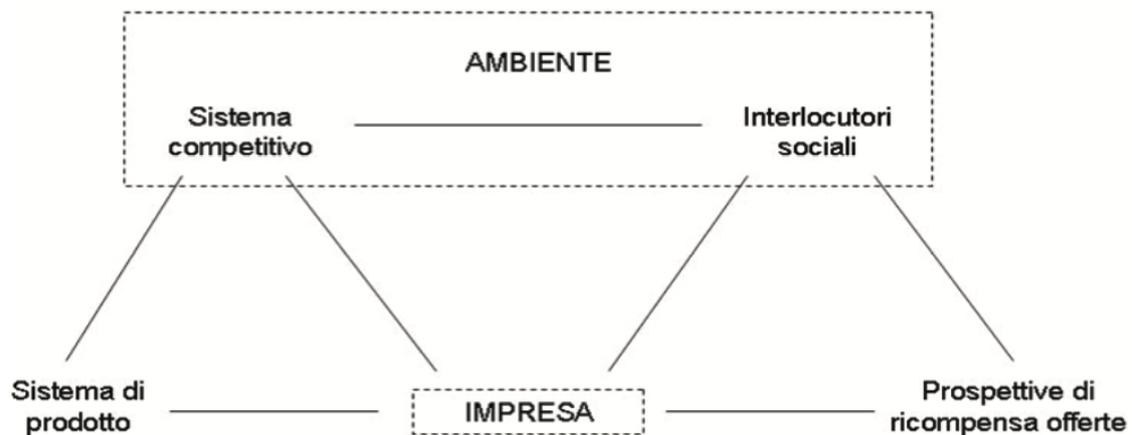
Nelle aziende familiari, c'è spesso l'assunto che i legami di parentela implicano coesione e fiducia, portando a sottovalutare l'importanza di una comunicazione costante e chiara tra i membri della famiglia. La mancanza di spiegazioni approfondite sulle decisioni, come la distribuzione dei ruoli, può generare insoddisfazione e diffidenza tra i familiari. Questo sottolinea l'importanza di una comunicazione aperta per preservare la fiducia e la coesione e prevenire il blocco operativo.

L'azienda familiare, come impresa, è parte integrante di un sistema sociale aperto e interagisce con l'ambiente economico e istituzionale circostante. In qualsiasi contesto aziendale, la relazione con l'ambiente esterno e la produzione rappresentano due aspetti complementari dello stesso processo produttivo<sup>14</sup>. L'azienda deve soddisfare i bisogni del mercato e rispondere alle aspettative sociali, cercando di remunerare le risorse impiegate per fornire prodotti o servizi, creando valore per la clientela.

---

<sup>14</sup> In merito al sistema di relazioni che ogni azienda instaura con il proprio ambiente si veda, tra gli altri, Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.

Figura 3 - Il rapporto impresa-ambiente



Fonte: Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*

Le interazioni dell'azienda con l'ambiente esterno coinvolgono specificamente gli aspetti della vita sociale rilevanti per il funzionamento dell'azienda stessa. Questi rapporti includono diversi attori come fornitori, banche, clienti, dipendenti, concorrenti, comunità e investitori che influenzano notevolmente l'azienda. Per "comunità" va inteso l'insieme dei cittadini che agiscono nell'ambito dell'area economica dell'azienda. Ogni azienda ha la sua comunità, che presenta punti di comunanza con quella di altre aziende, senza tuttavia che le due aree comunitarie vengano mai a coincidere completamente. Le relazioni che si instaurano tra le comunità e le aziende assumono, per queste ultime, il significato ora di possibilità ora di limite<sup>15</sup>.

Nell'esaminare le unità economiche familiari, è essenziale comprendere la differenza fondamentale di scopi tra famiglia e azienda: la famiglia si concentra sulla sicurezza e sui valori, mentre l'azienda mira a generare profitto. Sono in realtà ben maggiori dicotomie a differenziare i due istituti sul piano dei valori. Tali differenze si traducono, a loro volta, in differenti logiche di approccio e modalità operative talora assai divergenti nell'affrontare e risolvere i problemi. Si pone così il problema di conciliare due sistemi con logiche e valori diversi. Gli imprenditori, fungendo da collegamento tra famiglia e azienda, spesso devono navigare tra due percorsi gestionali, mettendo a rischio a volte la propria capacità decisionale e l'efficienza dell'attività economica<sup>16</sup>.

Alcuni imprenditori tradizionalisti vedono l'azienda come un veicolo di successo personale legato alla propria personalità, oltre che come un mezzo per garantire il benessere economico

<sup>15</sup> Basti pensare alla celeberrima frase pronunciata dal presidente della General Motors negli anni Quaranta: «Ciò che va bene per la General Motors, va bene per gli Stati Uniti».

<sup>16</sup> Come sottolineano Abravanel e Gutgeld, la nostra cultura imprenditoriale spesso stenta a considerare l'azienda come un «soggetto indipendente, caratterizzato da strutture, processi e skill, che ha vita e identità proprie». Ciò in netto contrasto con quanto tramandato da decenni dalla dottrina aziendale: «Le aziende sono dotate di vita propria e riflessa: di vita propria, perché il moto di ciascuna azienda è differente da quello di ogni altra e dal moto stesso del sistema economico generale; di vita riflessa, perché un'azienda avulsa dal mercato e dall'ambiente non è concepibile, ritrovando essa in questi elementi le sue ragioni essenziali di vita» (Abravanel R., Gutgeld Y. (2006), *Una cultura della crescita per l'impresa familiare*, Harvard Business Review Italia, pagg. 5-15).

della famiglia. Tuttavia, l'interferenza della famiglia nell'azienda e la commistione dei due sistemi possono essere fonte di rischi ma anche di potenzialità.

Il tipo di cultura familiare gioca un ruolo chiave in questo contesto, influenzando le aspettative, gli obiettivi, la percezione dei valori e dei rapporti interpersonali, soprattutto durante il passaggio generazionale. A breve e medio termine, garantire la continuità familiare dell'azienda emerge come un obiettivo cruciale, spesso più importante del mantenimento o dello sviluppo della solidità finanziaria e produttiva.

Un segmento minoritario e più progressista di imprenditori è meno incline a identificare l'azienda con la famiglia. Queste aziende mostrano una maggiore diversificazione delle attività e una diversa struttura organizzativa. Tuttavia, questa minoranza affronta la sfida di bilanciare il lato emotivo familiare con quello tecnico dell'azienda, creando difficoltà nell'assegnare ruoli e mansioni. Ciò può ritardare l'ingresso e la formazione degli eredi nell'azienda, minacciando la continuità delle aziende familiari insieme alle sfide ambientali, alla rigidità organizzativa e alla diversificazione incontrollata.

In Economia Aziendale il concetto di “successo” viene interpretato come un fenomeno di crescita economica in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'azienda, come il «risultato consolidato di strategie vincenti». Esso presuppone una particolare filosofia gestionale, «un articolato sistema di idee vincenti» e passa attraverso la loro «razionalizzazione in strategie impostate e realizzate in maniera vincente»<sup>17</sup>. Il successo aziendale si concretizza dunque in una serie di manifestazioni che coinvolgono tutto il sistema d'azienda, sia sotto il profilo oggettivo che sotto il profilo soggettivo. Tra i fattori più significativi del successo d'impresa possono ricordarsi: l'integrazione dell'impresa nel tessuto socio-economico; la lungimiranza del soggetto economico; la capacità dell'impresa di rinnovarsi tecnologicamente ed a livello gestionale; la vitalità del capitale di rischio (nel senso di apporto non solo di mezzi finanziari ma anche di idee imprenditoriali); l'abilità dell'imprenditore nell'infondere fiducia ai propri collaboratori; la qualità del management; il grado di coesione del personale (da svilupparsi anche fornendo ai collaboratori una motivazione morale oltre che economica); l'orientamento strategico della gestione; la sistematicità e la flessibilità dell'organizzazione (per favorire, in senso orizzontale e verticale, la circolazione delle idee, le comunicazioni, le relazioni). L'azienda di successo è dunque un'azienda che utilizza al meglio il suo potenziale umano e materiale, che sa guardare lontano, che non teme l'evolversi del mercato, che è capace di rinnovarsi continuamente, che ha una classe dirigente competente e molto sensibile alla gestione del cambiamento.

Le aziende più avanzate riconoscono l'importanza della comunicazione tra il fondatore e la nuova generazione imprenditoriale per definire ruoli e integrazione all'interno dell'azienda. Una gestione appropriata della comunicazione può trasformare l'energia potenziale in una visione strategica fondamentale per lo sviluppo aziendale a lungo termine. I valori e principi in cui si esplicita un orientamento strategico di fondo di lungo periodo sono quelli affermati dalla dottrina aziendalistica italiana, sia pure in termini in parte differenti, quali la continuità, durabilità, attitudine a perdurare, sopravvivenza duratura, economicità duratura, redditività, funzionalità economica, equilibrio economico a valere nel tempo, unità. Il dialogo interno alla famiglia è cruciale per lo sviluppo di qualsiasi azienda familiare e va coltivato attraverso un impegno costante e momenti strutturati di comunicazione. Questo non solo favorisce la fiducia

---

<sup>17</sup> Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, pag. 103.

tra i membri della famiglia, ma migliora anche la qualità delle decisioni prese dai soci. Va da sé che ogni comunicazione va attentamente pianificata, non già improvvisata. Occorre ponderare il messaggio che si intende trasmettere, i destinatari dello stesso, i metodi da utilizzarsi, la tempistica con cui comunicare.

La presenza della famiglia nell'azienda è comunemente vista in modo positivo dagli eredi, che riconoscono il ruolo fondamentale della famiglia nella vita aziendale. Solo una minoranza più evoluta comprende le contraddizioni derivanti dalla fusione tra famiglia e azienda, riconoscendo i potenziali conflitti e le incoerenze che sorgono quando si deve adempiere alle regole di entrambi i sistemi. Tuttavia, questa consapevolezza non si traduce nell'attribuire alla famiglia un ruolo di ostacolo allo sviluppo aziendale.

La nuova generazione vede principalmente la famiglia come una risorsa che ha contribuito alla nascita e al successo dell'azienda, garantendo benessere economico, un certo status e realizzazione professionale. Tuttavia, in alcuni casi, emergono sentimenti di colpa verso la famiglia per aver rinunciato a un percorso più indipendente. Questo può portare a una realizzazione limitata di se stessi, contrastando l'aspirazione a un percorso più autentico e personale.

Nonostante l'apparente assenza di conflitto nella famiglia, manca una comunicazione efficace, generando timori nella nuova generazione di non essere all'altezza del confronto. Questa consapevolezza dei problemi comunicativi è presente ma non si riconoscono le conseguenze negative che una scarsa comunicazione può avere sull'azienda stessa. La mancanza di una comunicazione chiara potrebbe compromettere la cultura aziendale, la trasmissione dei valori e la definizione degli obiettivi comuni, elementi cruciali per il successo aziendale<sup>18</sup>. Ciò vale particolarmente per quella che da sempre è la forma di comunicazione principale di ogni azienda con l'esterno: la comunicazione economica. Resta da evidenziare il fatto che la comunicazione economica può risultare utile anche per educare gli *shareholder* a tenere un atteggiamento più positivo nei confronti dello sviluppo di lungo periodo dell'impresa. Tuttavia, tale impegno si scontra con il fatto che i principi contabili comunemente impiegati per redigere

---

<sup>18</sup> Coda V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, pagg. 44-48: «Se comunicazione è trasmissione di informazioni da dati soggetti a certi altri, la comunicazione economica può intendersi come la trasmissione di informazioni dalla direzione aziendale a tutti indistintamente gli interlocutori sociali – o ad alcuni soltanto di essi – sull'evoluzione dell'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa. L'area informativa coperta dalla comunicazione economica non è solo quella dell'andamento economico trascorso, quale può evincersi dai bilanci consuntivi di esercizio e dai dati d'impresa e d'ambiente ad essi collegati; è bensì anche quella delle prospettive economiche future, quali possono desumersi da dati previsionali e programmatici e dalle ipotesi ad essi soggiacenti circa l'evolversi di fenomeni ambientali e le conseguenti linee di condotta dell'impresa. [...] La comunicazione economica ci pare vitalmente inserita nel processo di governo dell'impresa e funziona come un meccanismo di gestione del consenso intorno ad un indirizzo strategico che man mano si precisa e si realizza traducendosi in scelte e comportamenti coerenti del management e degli interlocutori sociali; un meccanismo che [...] genera una tensione positiva che fa maturare o mantiene vivo un bisogno di cambiamento nella direzione indicata dall'indirizzo prescelto e condiviso. Precisamente il consenso degli interlocutori nasce dalla fiducia nella capacità dell'impresa di soddisfare le loro attese. [...] I principali fattori che determinano il concreto configurarsi della comunicazione economica quanto a finalità, contenuti, mezzi e contesti comunicativi, efficacia sono:

1. la validità e la condivisibilità del progetto strategico;
2. il modello di gestione del consenso;
3. l'importanza e la complessità del problema di consenso da affrontare;
4. la professionalità con cui viene gestita;
5. il livello culturale dei destinatari e, più in generale, dell'ambiente socioeconomico».

i bilanci di esercizio non consentono di evidenziare in modo adeguato quello che il management ha fatto e fa per costruire un futuro stabile.

Molte aziende, specialmente quelle di dimensioni minori, non dedicano sufficienti risorse alla pianificazione strategica e alla comunicazione trasparente degli obiettivi e dei risultati conseguiti. La comunicazione efficace sull'identità e gli obiettivi aziendali, unita alla trasparenza sui risultati passati e futuri, è fondamentale per stabilire un rapporto corretto tra la leadership e l'azienda, separando gli interessi personali dei membri della famiglia dai bisogni aziendali. Questa comunicazione efficace è anche cruciale per influenzare positivamente le aspettative e le opinioni degli *stakeholder* e degli azionisti. Tuttavia, molte aziende familiari italiane stentano ancora a sviluppare una cultura aziendale completa. È auspicabile che gli azionisti e gli *stakeholder* promuovano una cultura aziendale di base, distinguendo ciò che favorisce la longevità dell'impresa da ciò che potrebbe offrire vantaggi immediati ma danneggiare lo sviluppo futuro dell'azienda.

### **1.2.2 Possibilità e limiti delle imprese familiari**

Spesso si fa riferimento a un modello culturale tradizionale che interpreta l'azienda familiare come un'entità chiusa, orientata all'interno e dominata da legami affettivi, rischiando di mescolare gli interessi della famiglia con quelli economici dell'azienda stessa.

In questo contesto, è utile esaminare come i vincoli e le opportunità che influenzano la crescita e la sopravvivenza delle aziende familiari nel mondo competitivo attuale possano avere origini sia esterne che interne all'azienda. Gli studiosi hanno identificato diversi vincoli esterni, tra cui l'emergere di nuovi concorrenti, provenienti sia da Paesi in via di sviluppo che da aziende interne al settore, la difficoltà nel reperire finanziamenti, la pressione fiscale e regolamentare e i costi elevati del lavoro<sup>19</sup>. Tra i vincoli interni, si evidenzia la visione dell'azienda come estensione della famiglia, con l'imprenditore che centralizza le decisioni e ha timore di coinvolgere terzi nell'organizzazione. Questa mancanza di formalizzazione delle funzioni aziendali e la prevalenza degli interessi familiari sulle logiche aziendali possono ostacolare la creazione di valore. È importante considerare il ruolo della tradizione, della storia familiare e aziendale e del legame con il territorio nell'identità aziendale; questo localismo potrebbe limitare l'innovazione e la crescita dell'impresa in un contesto moderno. Il legame con il territorio si esplicita in una serie di comportamenti diffusi tra le aziende a carattere familiare: presenza storica in un determinato contesto geografico, creazione e distribuzione di ricchezza in una zona, attenzione continua al capitale umano locale.

La tendenza delle aziende familiari a essere autoreferenziali, con una chiusura del capitale all'interno della famiglia, limita l'uso di risorse finanziarie esterne e si basa principalmente sull'auto-finanziamento e sui crediti bancari a breve termine. La famiglia imprenditoriale possiede in genere una mentalità economica che la porta a considerare la redditività dell'azienda soprattutto in termini probabilistici, tenendo anche conto dell'apporto sul piano della politica di gestione, in virtù del fatto che chi fornisce denaro con un vincolo di capitale ha poteri di amministrazione sull'azienda che di norma sono negati al normale finanziatore. Tuttavia,

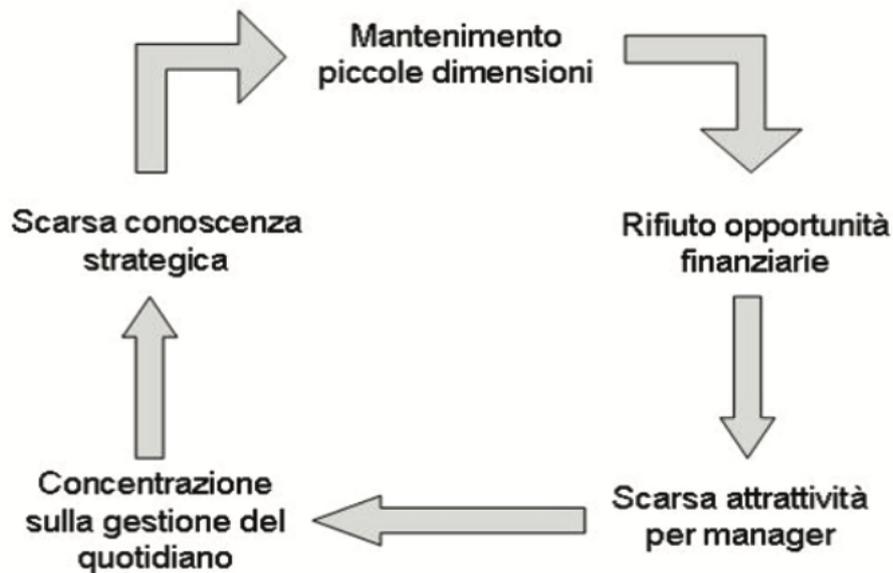
---

<sup>19</sup> Si rinvia ai vari contributi in *Economia Italiana*, n. 3, 2002, tra cui in particolare Marzano, D'Antonio, Becattini e Bellandi, Onida. Per un'analisi più completa dei punti di debolezza delle imprese italiane, non solo familiari, si veda ancora Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce*, Il Mulino, Bologna; Zocchi W., Mannheimer R. (2003), *Il capitalismo familiare. Ricerca sugli ostacoli allo sviluppo delle aziende familiari torinesi*, Confindustria, Torino.

l'autofinanziamento può pregiudicare, qualora si rivelasse insufficiente, la possibilità di sfruttare le opportunità che si presentano per l'impresa. Il mancato sfruttamento di tali occasioni a seguito di vincoli finanziari o di liquidità insufficiente può danneggiare l'azienda in un'ottica di medio-lungo termine, provocando rischi futuri superiori a quelli legati all'indebitamento esterno.

Inoltre, la mancanza di competenza nella pianificazione e nella gestione strategica dell'azienda crea un circolo vizioso per le PMI, che devono concentrarsi principalmente sulla gestione quotidiana a causa della scarsità di risorse finanziarie e umane, lasciando spesso la strategia come un concetto vago nella mente dell'imprenditore.

Figura 4 - Il "circolo vizioso" della PMI familiare



Fonte: Zocchi W. (2012), *Profili economico-aziendali del Family Business*, G. Giappichelli Editore

Certamente, esistono opportunità rilevanti offerte dalle aziende familiari ma queste dipendono da una gestione attenta e ben ponderata delle peculiarità proprie di questo tipo di impresa. Innanzitutto, c'è l'influenza della famiglia proprietaria, considerata come la "base dell'imprenditorialità, sia presente che futura", essenziale per la continuità e lo sviluppo. Inoltre, c'è il ruolo dell'imprenditore-proprietario e la dinamica tra la famiglia e le sue azioni di supporto o influenzamento, che possono avere impatti positivi o negativi sull'operato imprenditoriale.

In alcuni contesti, mantenere saldi i valori tradizionali è vitale per il successo dell'azienda; in altri casi, invece, integrare gradualmente la cultura familiare con nuovi principi, derivanti dalla gestione o dall'evoluzione dell'ambiente, garantisce la continuità dell'impresa. Coinvolgere terzi nel sistema azienda-famiglia può essere un fattore chiave di sviluppo, purché si gestiscano le diverse influenze e si mantenga l'armonia tra il ruolo di imprenditore e quello di manager.

Queste forme di organizzazione richiedono un nuovo tipo di top manager, in grado di bilanciare le esigenze contrastanti del business e degli *stakeholder* dell'impresa. Durante la transizione, è fondamentale che l'imprenditore plasmi gli assetti economici per preparare il terreno alla nuova classe imprenditoriale.

Questi limiti intrinseci, come si può notare, possono diventare fattori di crescita e sviluppo per le aziende familiari. L'impresa deve trovare un equilibrio tra decisioni ponderate e tempestività nel prendere decisioni, così come deve superare la reticenza verso contributi professionali esterni e valutare oggettivamente le capacità lavorative dei membri familiari, coinvolgendoli in modo appropriato.

Nell'ottica di delineare un modello di successo per un'azienda familiare, si potrebbe considerare la seguente tabella di sintesi:

*Tabella 3 - Il modello di successo per un'azienda familiare*

"Avere successo" significa...	assicurare all'azienda funzionalità economica duratura che travalichi i cicli di prodotto, organizzativi e generazionali
Le basi del successo sono costituite da...	dominio del mercato e coesione degli interlocutori sociali, che a loro volta dipendono dalla combinazione di tutti gli aspetti gestionali in relazione alla presenza familiare
La logica prevalente della proprietà e del management è...	di investimento ed apprendimento continui che attraversi in maniera indifferenziata la famiglia e l'intera organizzazione aziendale
L'idea imprenditoriale...	è soggetta ad evolversi e non può mai dirsi realizzata compiutamente nell'ambito di nessuna generazione
Il modello...	esige e suscita una continua tensione all'eccellenza competitiva ed all'economicità alimentandosi nel sistema valoriale della famiglia

*Fonte: Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa*

L'orientamento delle decisioni strategiche, organizzative e gestionali assume un'importanza cruciale, poiché determina l'evoluzione dell'azienda in una direzione specifica. Dipende da coloro che dirigono tali decisioni la possibilità di avviare un ciclo di crescita e miglioramento o di cadere in un circolo vizioso che porta alla chiusura delle scelte su se stesse e alla graduale perdita dell'impulso imprenditoriale che aveva guidato la prima generazione di imprenditori.

In particolare, il ruolo del capofamiglia è di rilievo fondamentale, non solo come colui che si prende cura dei familiari ma anche come figura che, almeno per un lungo periodo, guida l'azienda stessa. È il capofamiglia che influenza la vita familiare e stabilisce le linee guida per la gestione dell'impresa. Il suo compito è quello di trasmettere a tutti i membri della famiglia, senza escluderne nessuno, le medesime conoscenze, convinzioni, paure, valutazioni e credenze; in sintesi, i valori umani, sociali ed economici necessari per affrontare in maniera coerente le sfide sia familiari che aziendali. Ci si assume la responsabilità della cultura che sottende al successo o al fallimento dell'azienda.

### 1.2.3 Aspetti peculiari della gestione delle imprese familiari

L'evoluzione delle imprese familiari in termini di passaggio generazionale assume un ruolo di notevole rilievo, specialmente quando si considera la nuova classe imprenditoriale destinata a guidare l'azienda. Tale transizione coinvolge una sfera emotiva ancora più intensa rispetto ai fondatori stessi. La selezione dei successori all'interno della famiglia proprietaria, sebbene pratica comune, non sempre rappresenta la scelta più efficiente dal punto di vista economico. Si corre il rischio di applicare standard di selezione, formazione, retribuzione e valutazione a un individuo diverso rispetto a chi inizialmente era stato pensato per tali criteri. Questo avviene in un contesto delicato in cui si contrappongono la famiglia, orientata ai bisogni dei propri membri, e l'azienda, orientata alle logiche di mercato.

La nuova generazione di imprenditori dimostra solitamente una maggiore consapevolezza della complessità di questo fenomeno. Riconosce che sostituire un imprenditore non è equiparabile alla routine del cambio di gestione, in quanto richiede non solo competenze specifiche ma anche doti di imprenditorialità e leadership. Il successore deve saper guidare l'organizzazione aziendale, promuovendo coesione e collaborazione. Tale consapevolezza può essere funzionale solo se accompagnata da una gestione adeguata delle tensioni latenti o esplicite. In questo modo, la transizione imprenditoriale può essere un momento di creazione di valore piuttosto che di distruzione per l'azienda.

Nel processo di transizione, il successore si trova ad affrontare non solo la forte influenza del leader e della famiglia, ma anche la propria limitata esperienza imprenditoriale. Deve confrontarsi con il solido modello tradizionale, desiderando mettere in evidenza le proprie competenze e cultura. Questo desiderio di autonomia spesso contrasta con il forte legame e la continuità familiare.

Il coinvolgimento in esperienze e percorsi formativi esterni alla famiglia svolge un ruolo cruciale nello sviluppo di questa nuova classe imprenditoriale. Esse consentono di entrare in contatto con scenari competitivi diversi, sistemi di pianificazione strategica alternativi e offrono l'opportunità di comprendere nuove modalità di gestione aziendale, contribuendo ad attivare potenziali capacità latenti e costituendo una risorsa per l'azienda familiare d'origine. Tuttavia, è fondamentale evitare di stravolgere completamente la gestione aziendale e la formula imprenditoriale. La storia dell'azienda e della famiglia che la guida rappresenta uno strumento prezioso per gestire adeguatamente questa transizione. La formazione del futuro imprenditore va infatti orientata non solo all'acquisizione delle metodologie manageriali – intese come modelli e tecniche per la gestione dell'azienda, che possono essere acquisite da altri collaboratori – ma anche alla formazione della capacità progettuale. È infatti essenziale che l'erede analizzi e conosca i tratti fondamentali della sua impresa, così da poterli consapevolmente trasformare attraverso scelte organizzative soddisfacenti. Permette di ripercorrere le scelte che hanno portato al successo, condividendo comportamenti e decisioni basati sull'esperienza e semplificando la comunicazione tra i familiari nei momenti critici. La storia aziendale influenza notevolmente l'orientamento strategico, ma è importante non limitarsi a essa. Bisogna valutare criticamente cosa trarre da essa e cosa invece lasciare da parte, affrontando le sfide quotidiane con consapevolezza. La convivenza tra “vecchia” e “nuova” generazione nelle aziende di famiglia è tipicamente volta al trasferimento di competenze tecnico-operative e alla trasmissione di una serie di valori cardine su cui si fonda la vita aziendale. Tali valori e principi identificano l'orientamento strategico di fondo dell'azienda e vanno dunque esplicitati, interiorizzati dalla nuova classe imprenditoriale e da questa criticamente valutati al fine di vagliarne l'eventuale necessità di modifica e/o rielaborazione.

Il processo di apprendimento imprenditoriale si configura principalmente, del resto, come un “*learning by doing*”, come un percorso che si svolge attraverso azioni ed esperienze, che non conosce soste ed è guidato da una visione strategica che man mano si sviluppa, si precisa, si rinnova, si consolida. Nondimeno, è impensabile affidarsi esclusivamente a strategie frutto di tale apprendimento sul campo, poiché si rischierebbe di perdere il controllo strategico dell’impresa. Pertanto, nella formulazione delle strategie occorre sempre abbinare il suddetto apprendimento a strategie intenzionalmente formulate.

Il passaggio di testimone implica partire da un livello consolidato e superarlo, magari con innovazioni, esplorando nuovi mercati o adottando nuove tecnologie. L’innovazione è strettamente legata alla creatività aziendale, ossia a quella creatività «che si sviluppa con il concorso dell’organizzazione aziendale e che è condizionata all’accrescimento dell’economicità e vincolata alle politiche di gestione». L’innovazione è il punto di arrivo della creatività aziendale (questa induce infatti al cambiamento, imponendo l’innovazione di obiettivi e metodi di gestione; senza un processo innovativo la creatività aziendale non avrebbe modo di esprimersi) ed il punto di partenza della strategia (poiché il cambiamento è il presupposto della strategia). Ne deriva, pertanto, un rapporto di stretta correlazione tra creatività e strategia: la prima è «una manifestazione del pensiero produttivo dell’azienda che può tradursi in un miglioramento delle condizioni di economicità; la seconda rappresenta la progettazione e l’attivazione di quello stesso miglioramento». Non può dunque aversi creatività aziendale senza strategia, mentre al contrario può aversi strategia senza creatività. La successione rappresenta, per molte aziende, una fase cruciale in questo processo<sup>20</sup>.

#### **1.2.4 L’approccio familiare a confronto con l’approccio aziendale**

In generale, la presenza di attori esterni all’ambito familiare non gode di grande approvazione presso la maggior parte dei proprietari di aziende familiari. Questo contrasta con il modello culturale e affettivo dei fondatori imprenditori, che spesso valorizzano il concetto del *self made man* e ritengono la “gavetta” l’unico valido percorso formativo, anche per i propri figli. In altre parole, la mancanza di accettazione del management professionale è diffusa tra i piccoli e medi imprenditori, che tendono a isolarsi entro la cerchia familiare e dei collaboratori storici, trascurando idee esterne e incorrendo spesso nell’autoreferenzialità. Condizione necessaria per preservare l’autonomia dell’impresa è l’economicità della gestione. La prospettiva di sopravvivere senza economicità di norma comporta la perdita dell’autonomia a causa dell’instaurarsi di un forte legame di dipendenza da chi ha il potere di stabilire tempi e modi delle ricapitalizzazioni e dei ripianamenti delle perdite, ossia in questo caso la famiglia.

Il disegno strategico di sviluppo interno all’azienda spesso nasce e si sviluppa entro la stessa organizzazione. Esso è spesso espressione della conoscenza, dell’intuito, della creatività propri del management. Per garantire da un punto di vista funzionale la condizione migliore di sviluppo interno, la concezione sistemica della gestione aziendale deve dunque abbracciare la logica del decentramento del potere.

La differenza concettuale tra “proprietà” e “gestione” rappresenta una sfida per l’imprenditore e la sua famiglia. La trasformazione in azionista di riferimento è resa ancor più ardua per l’imprenditore italiano dai risvolti connessi allo status sociale, alla reputazione a livello locale.

---

<sup>20</sup> In merito si veda Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, op. cit., pag. 83.

Ciò andrà a riflettersi anche sui familiari e sugli eredi. Questo genera due problemi principali nei modelli di gestione delle aziende familiari:

1. un accentramento dei poteri, che può essere flessibile nelle prime fasi di crescita ma diventa un ostacolo quando l'azienda si espande e la complessità aumenta. Peraltro, al giorno d'oggi, le condizioni ambientali stanno facendo venir meno sempre più la figura dell'imprenditore-manager onnisciente, che fonda la sua azione sul proprio intuito in una concezione chiusa e personale dei problemi aziendali. Ad essa si va sostituendo un'immagine caratterizzata da una visione più aperta e democratica, basata sulla specializzazione accentuata delle funzioni gestionali in un contesto di decisioni integrate, nel quale la razionalità diviene sempre più il fattore determinante della vita aziendale;
2. la creazione di una rete di relazioni personali sia all'interno che all'esterno dell'azienda e lo sviluppo di competenze legate alle singole persone. Questo rende l'impresa dipendente dalle competenze specifiche degli individui che vi lavorano.

Inoltre, il sovrapporsi di proprietà e controllo rende difficile attribuire la qualifica imprenditoriale e manageriale a soggetti diversi, così come la delimitazione dei rispettivi compiti. Le aziende familiari sono forse il luogo in cui, più di ogni altro, si hanno figure di "imprenditori-manager" e di "manager-imprenditori". Anche altrove, tuttavia, poiché il capitale di rischio resta pur sempre la primaria fonte di potere aziendale, molti dirigenti, specie nelle aziende di medie dimensioni, finiscono per sottoscrivere partecipazioni di minoranza al solo scopo di rafforzare la propria posizione di controllo sulla gestione.

Nelle aziende familiari, si riscontra spesso una forte impronta imprenditoriale non accompagnata da adeguate competenze manageriali<sup>21</sup>, specialmente nelle piccole realtà. L'imprenditore tende ad avere un profilo accentratore, poco incline al cambiamento e spesso manca dei requisiti necessari per avviare processi di trasformazione. La resistenza all'ingresso di attori esterni rimane una caratteristica dominante, anche durante il passaggio generazionale, sebbene vi siano alcune eccezioni. In alcune aziende più avanzate, si può ricorrere al supporto di consulenti, manager interim o intermediari finanziari per facilitare la transizione e gestire il doppio ruolo. Si tenga altresì presente che il management può porsi quale garante, nei confronti dei vari soggetti che insieme agli eredi partecipano a vario titolo alle sorti del complesso aziendale, di una gestione il più possibile rispettosa delle regole del vivere economico-sociale e priva di palesi abusi, arbitrii gestionali. Tuttavia, vi è una diffusa convinzione che queste figure siano un costo aggiuntivo senza una reale qualità e affidabilità nel servizio offerto, alimentando una diffidenza verso competenze non direttamente legate all'attività produttiva. Affidare il controllo a manager esterni o professionisti implica per l'imprenditore la necessità di strumenti per scegliere e monitorare questi soggetti, preservando gli interessi e i valori della famiglia proprietaria. Se l'imprenditore decide di coinvolgere tali figure, ci sono diverse sfide. È importante stabilire regole chiare per disciplinare il rapporto con il manager, distinguendo tra la gestione operativa e la definizione dei progetti a lungo termine, garantendo una gestione

---

<sup>21</sup> Imprenditorialità e managerialità non sono impostazioni alternative di gestione, bensì aspetti necessariamente complementari in ogni realtà aziendale, in un circolo virtuoso di reciproca influenza (sebbene possa verificarsi una prevalenza dell'una o dell'altra impostazione a seconda, ad esempio, della fase storica attraversata dall'impresa). Il management è l'intelligenza direttiva dell'azienda, il cervello della combinazione aziendale, la capacità creativa dell'uomo al servizio dell'azienda. Al pari degli impianti, dei materiali, del capitale, del lavoro, va pertanto considerato come un fattore determinante. È l'elemento che coordina l'attività operativa nei suoi molteplici aspetti, affinché si attui una perfetta integrazione tra l'azienda e l'ambiente in cui opera.

chiara delle eventuali controversie e la fine del rapporto, riducendo così i rischi futuri legati a dispute legali complesse e lunghe. Nella pratica, l'adozione di queste *best practices* spesso risulta complessa sia per l'imprenditore che per il manager. L'introduzione di un manager esterno porta a un cambiamento nella gestione, passando da un approccio familiare a uno più strettamente aziendale. Questi manager esterni, non avendo legami affettivi con la famiglia proprietaria, adottano un approccio diretto basato sull'analisi dei costi e benefici, anche con i familiari dell'imprenditore. L'inserimento di soggetti esterni può modificare la struttura preesistente dell'organizzazione aziendale, portando a conflitti tra la sfera familiare e quella aziendale quando manca una delega sostanziale e i familiari manifestano chiusura. La priorità all'ingresso in azienda viene spesso data ai membri della famiglia, e solo in casi di inadeguatezza di numero o competenze si cerca personale tecnico esecutivo. Ci sono timori riguardanti il percepire gli attori esterni come invasivi o autoritari, il non poter esercitare lo stesso controllo sui familiari e il rischio di mettere a rischio l'armonia familiare centrata sulla leadership del fondatore. Questa relazione stretta tra azienda e famiglia impedisce una pianificazione efficace della successione e limita l'adesione alle *best practices* di *corporate governance*. Anche se i manager possono essere eccellenti nella gestione aziendale, possono trascurare le interazioni complesse tra azienda, famiglia e patrimonio. Il professionista in un'azienda familiare ha bisogno di capire le necessità psicologiche oltre a quelle aziendali del datore di lavoro.

Le associazioni di categoria, per la loro natura non privata, possono assicurare gli imprenditori, contribuendo alla diffusione di una mentalità d'impresa che miri all'efficacia strategica, all'efficienza operativa e alla trasparenza informativa<sup>22</sup>.

Parallelamente al supporto manageriale e formativo da parte di soggetti esterni, è importante considerare l'apertura del capitale sociale a soci terzi. Questa prospettiva può essere vista come una minaccia o come un'opportunità per l'azienda, soprattutto quando si pensa allo sviluppo futuro o alla mancanza di eredi all'interno della famiglia. Tuttavia, l'apertura del capitale viene spesso considerata in un'ottica istituzionale piuttosto che come coinvolgimento di soci imprenditori esterni alla famiglia<sup>23</sup>. La dimensione proposta appare rassicurante per motivi sia razionali che emotivi. Si pensa che comporti minori rischi per l'impresa, in quanto si temono possibili conflitti con nuovi soci. Inoltre, la percezione del nuovo soggetto come entità collettiva e impersonale attenua la sensazione di perdita che l'imprenditore potrebbe provare nel cedere parte del controllo dell'azienda di famiglia. Al contrario, la principale preoccupazione solitamente associata alla partecipazione esterna al capitale di rischio da parte degli investitori istituzionali, ovvero la limitatezza temporale della loro presenza nel capitale dell'impresa, sembra non sussistere in questo caso. La presenza di un socio finanziario con obiettivi speculativi a breve termine, ma senza un coinvolgimento nella gestione, appare rassicurante secondo le ricerche. Studi recenti suggeriscono che nel futuro potrebbe esserci una maggiore diffusione dell'apertura del capitale per via di diverse motivazioni, tra cui la crescente pressione

---

<sup>22</sup> A titolo esemplificativo si pensi all'effettiva opportunità di far partecipare alla vita dell'azienda la nuova generazione. Affinché ciò avvenga, non è sufficiente intestare agli eredi quote del capitale, ma è essenziale che il tavolo decisionale della proprietà (l'assemblea dei soci) funzioni effettivamente, come spazio di confronto tra le diverse idee e come luogo di gestione dei rapporti con l'organo amministrativo.

<sup>23</sup> La bassa propensione degli imprenditori italiani ad inserire terzi nel capitale è stata in passato evidenziata, tra gli altri, dai lavori di Barca F. (1994), *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Laterza, Bari; Perrini F. (1998), *Capitale di rischio e mercati per le PMI. Metodologie e canali di accesso al capitale per lo sviluppo*, Egea, Milano; Zocchi W. (2001), *Le imprese familiari alla svolta del passaggio generazionale*, Rapporto di ricerca, Il Sole 24 Ore, Milano.

competitiva, i cambiamenti nel contesto economico, l'evoluzione normativa e l'emergere di una nuova classe imprenditoriale più favorevole a queste strategie.

La struttura proprietaria di un'azienda è determinante nella configurazione dei suoi organi di governo, riflettendo la dimensione e la complessità strategica aziendale. Tuttavia, l'effettiva indipendenza solleva qualche perplessità, specialmente nelle aziende di dimensioni considerevoli. Nella maggior parte dei casi, le famiglie proprietarie si mostrano disposte, seppur con qualche resistenza, ad aprire i propri organi di governo a terzi basandosi su rapporti di fiducia o collaborazione preesistenti, frutto di esperienze condivise. Al contrario, l'idea di introdurre un soggetto estraneo all'azienda e alla famiglia genera una forte resistenza, nonostante i potenziali benefici nell'immagine aziendale agli occhi degli esterni.

### 1.2.5 I riflessi del passaggio generazionale

Nella maggior parte delle imprese familiari, la consapevolezza riguardante il passaggio generazionale spesso rimane incompleta. Questa situazione può essere giustificata dalla volontà dei fondatori di mantenere il controllo o dalla giovane età e dalla relativa mancanza di esperienza dei successori. Spesso gli imprenditori genitori si rifugiano dietro la mancanza di esperienza dei figli, vedendo il passaggio generazionale come un evento problematico ma inevitabile, determinato dalla successione naturale nell'ambito familiare e da una fedeltà alla tradizione, mostrando tratti sia tradizionalisti che più moderni. Questo contrasta con quanto suggerito dalla letteratura aziendale che da anni raccomanda una pianificazione strategica per preparare gradualmente il terreno al trasferimento di poteri e conoscenze, evitando che la successione diventi un evento improvviso e limitato nel tempo.

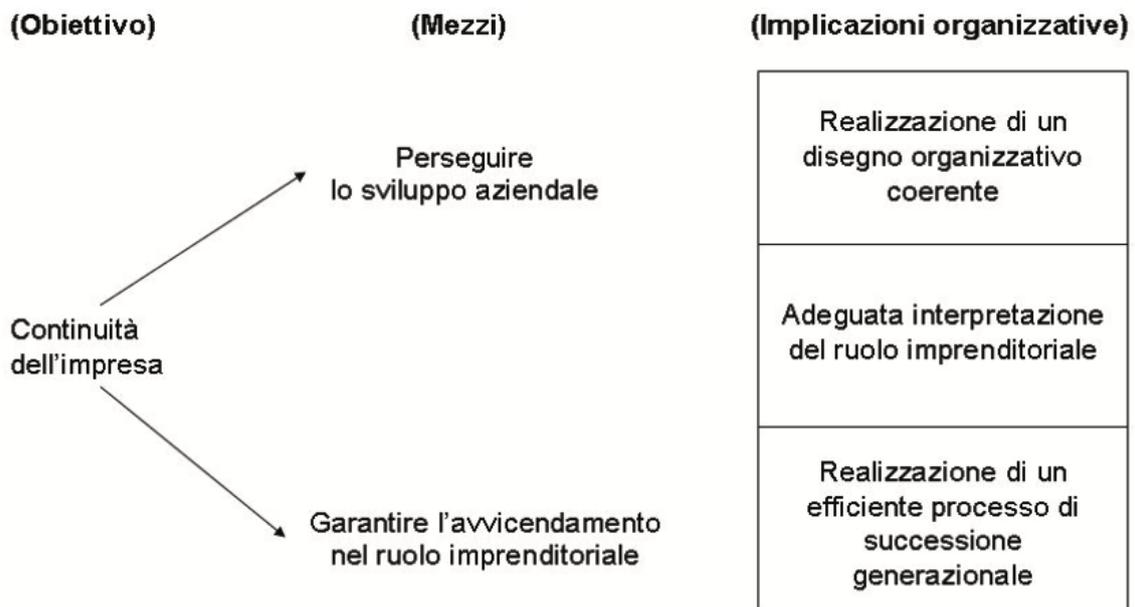
L'obiettivo di garantire la continuità richiede un impegno progressivo da parte dell'imprenditore, che deve evitare che la transizione porti a conflitti nascosti. Il passaggio dalla vecchia alla nuova gestione è particolarmente delicato perché coincide con una fase di ridefinizione delle dinamiche e dei legami familiari. La visione della successione come un processo mirato a delegare la responsabilità imprenditoriale per garantire la continuità richiede una riflessione non solo sul momento del passaggio, ma anche sulle decisioni che lo precedono e lo seguono, influenzando direttamente o indirettamente la sua efficacia.

Durante questo processo, è importante consentire all'imprenditore di ridimensionare il suo coinvolgimento per affrontare i problemi specifici che l'azienda sta vivendo. La storia, i valori e le capacità delle persone coinvolte, in particolare dell'imprenditore stesso, sono centrali in questo processo che porta a mettere in discussione quanto fatto fino a quel momento e ad avviare un cambiamento nel modo di intendere il ruolo imprenditoriale<sup>24</sup>.

*Figura 5 - L'azienda, istituto destinato a perdurare: obiettivo, mezzi, implicazioni organizzative*

---

<sup>24</sup> Val la pena di sottolineare come la concezione del ruolo imprenditoriale vada mutata anche nel senso di non confondere il fine dell'azienda con quello del soggetto economico. Come sottolinea Bertini, «il fine dell'azienda, in quanto istituzione al servizio del soggetto economico per il perseguimento delle finalità 'personali' di esso 'soggetto', non può che essere l'equilibrio del sistema medesimo in tutti i suoi molteplici aspetti, ma ricondotto al comune denominatore economico. Si può pertanto arrivare alla conclusione di Galbraith quando afferma che il fine dell'azienda "...è se stessa" [...] In questo contesto la massimizzazione del profitto non può essere intesa come fine aziendale, ma semmai come finalità del soggetto economico» (Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, op. cit., pagg. 44-45).



Fonte: Preti P. (1991), *L'organizzazione della piccola impresa: nascita e sviluppo delle imprese minori*, Egea, Milano

Questo implica l'inclusione di queste attività all'interno del processo generale di pianificazione strategica dell'azienda, permettendo così al passaggio generazionale di essere parte integrante dello sviluppo aziendale. Pianificare vuol dire, anzitutto, decidere cosa fare. Da questa attività discendono tutte le manifestazioni che caratterizzano la gestione nel suo divenire. La pianificazione è il punto di incontro tra la managerialità e l'imprenditorialità dell'azienda. Essa si riassume in una serie di piani e programmi che hanno lo scopo di avvicinare sempre più il mondo delle ipotesi a quello della realtà. Nel processo di pianificazione possono essenzialmente distinguersi tre fasi: l'indagine prospettica (volta allo studio preliminare delle condizioni operative generali del sistema economico-sociale entro cui l'azienda opera); la pianificazione strategica (che individua gli obiettivi da porre alla base dell'operare aziendale); la pianificazione operativa o programmazione (che definisce il modo in cui l'azienda deve operare per perseguire gli obiettivi fissati nel quadro delle strategie e delle tattiche adottate). Il gap tra l'attività di pianificazione e le concrete manifestazioni aziendali è poi colmato dalle politiche di gestione (politiche di investimento, politiche di finanziamento, politiche di funzionamento), che si estrinsecano nel sistema di decisioni emanante dagli obiettivi posti alla base dei piani e dei programmi e che, nel loro insieme, esprimono l'attività di governo dell'azienda. Nelle imprese familiari di dimensioni ridotte e medie, tuttavia, è raro trovare sistemi formali di pianificazione e controllo già in atto. È bene ricordare che tra funzioni di pianificazione e di controllo (cioè di verifica che la gestione si svolga in modo conforme alle linee del processo di pianificazione) vi è una strettissima correlazione. L'ingresso della nuova generazione nell'azienda potrebbe rappresentare un'opportunità per implementare tali strumenti, adattandoli alle esigenze specifiche dell'azienda e promuovendo una comprensione condivisa delle necessità e delle conseguenze, sia positive che negative, di ogni scelta strategica.

Questo può portare a nuove modalità di gestione aziendale, strategie che si discostano dalla tradizione e vanno oltre le pratiche direzionali basate sull'intuito e sull'esperienza. Tuttavia, la sfida della successione generazionale può diventare più difficile quando diventa il principale obiettivo degli imprenditori, che desiderano trasmettere l'azienda come garanzia di continuità gestionale e conferma dell'interesse familiare nell'azienda stessa. In altre parole, questa trasmissione garantisce il rispetto della tradizione, elemento che conferisce prestigio e dignità

all'imprenditore e alla famiglia, rispondendo in qualche modo all'aspirazione all'immortalità, un aspetto sorprendentemente comune tra molti imprenditori familiari di successo<sup>25</sup>. In alcuni casi, il fondatore tenta, spesso con successo, di influenzare e limitare la formazione del figlio, imponendo scelte volte a garantirne un rapido ingresso in azienda prima del completamento degli studi, sfruttando pretesti come la difficoltà nel trovare lavoro o negli studi, o esercitando una sorta di pressione emotiva.

Dal punto di vista accademico, le migliori pratiche di *corporate governance* per un'azienda familiare dovrebbero contemplare quattro "tavoli di lavoro ideali" che funzionino sia formalmente che sostanzialmente:

1. il tavolo della proprietà, che coinvolge i familiari detentori delle quote sociali per discutere l'ingresso in azienda dei membri della famiglia, i sistemi di retribuzione o formazione, e la leadership familiare;
2. il tavolo dell'organo amministrativo, che riunisce i membri del Consiglio di Amministrazione della capogruppo per affrontare questioni strategiche relative al gruppo stesso;
3. il tavolo del management, che coinvolge la struttura manageriale nell'attuazione del piano strategico approvato dal Consiglio di Amministrazione;
4. il tavolo del controllo societario, composto da organi di controllo economico e rappresentanti degli *stakeholder*, responsabile della supervisione dell'amministrazione aziendale per garantire trasparenza e responsabilità verso tutte le parti interessate.

La struttura operativa si basa su un rigido schema di attribuzione dei ruoli e delle decisioni specifiche a ciascun tavolo competente. Ad esempio, la formazione dell'erede ai fini del suo futuro ingresso in azienda andrà valutata e discussa nell'ambito degli appartenenti al tavolo della proprietà. Ai fini del corretto funzionamento di questo stesso tavolo sarà inoltre fondamentale che: tutte le assemblee vengano formalmente convocate sulla base di un chiaro ordine del giorno; le stesse vengano tenute come vere assemblee e non come riunioni di famiglia; il Presidente svolga pienamente il proprio ruolo; venga approvato un regolamento di assemblea per garantirne il funzionamento in caso di azioni di disturbo. Tuttavia, affinché questo sistema funzioni correttamente, è fondamentale stabilire chiaramente un insieme di principi che guidino la composizione e le competenze degli organi sopra menzionati. Si tenga infatti presente che, così come diversi sono i ruoli interpretabili dai membri della compagine familiare, allo stesso modo diversi sono i requisiti di accesso agli stessi: l'ereditarietà o l'acquisto per la proprietà, le competenze o la rappresentatività per il governo in senso stretto, le competenze per la direzione aziendale.

Il fondatore potrebbe mostrare resistenza nell'impiegare risorse esterne, limitando questa eventualità a consulenti come commercialisti o avvocati (consultati per questioni professionali specifiche), spesso anche amici della famiglia, che assumono spesso il ruolo di consiglieri o mediatori nella relazione con i figli presenti nell'azienda. Il contributo di terzi solitamente si manifesta attraverso la fornitura di competenze specifiche o risorse, nonché di abilità gestionali tramite la mediazione. Il loro ruolo principale è colmare le lacune di conoscenza o risorse

---

<sup>25</sup> “L’obiettivo di assicurare continuità all’impresa, concepita quale istituto atto a perdurare, impone ai vertici la necessità di garantire, accanto allo sviluppo aziendale, l’avvicendamento nel ruolo imprenditoriale attraverso la realizzazione di un efficiente processo di successione generazionale” (Ciappei C. e Chiari E. (1996), *Strategie e assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese – Forme di governo e percorsi di apprendimento*, op. cit., pag. 217).

presenti nell'imprenditore o nei detentori di potere decisionale. Gli attori terzi possono altresì apportare alla famiglia imprenditoriale il necessario distacco emotivo da valori sperimentati con successo in passato: in tal modo allo smantellamento di modelli culturali e di meccanismi strutturali costruiti su di essi segue l'affermarsi di nuovi indirizzi strategici.

Vi è un contrasto tra una visione tradizionalista della gestione di un'azienda familiare in transizione e una prospettiva più progressista, soprattutto tra le nuove generazioni imprenditoriali. Questi ultimi considerano il primo approccio obsoleto e inadeguato per far fronte alla crescente complessità del mercato. Secondo la visione più progressista viene ritenuto necessario incorporare sistemi di pianificazione come elemento chiave dell'azienda familiare, strutturare una politica di gestione efficace, strategica e di direzione adeguata ad affrontare le sfide del mercato.

La mancanza di atti formali rende il processo di successione meno trasparente, e sebbene esistano strumenti per tutelare la continuità dell'azienda, ciò compromette la chiarezza nel processo successorio. L'imprenditore può utilizzare strumenti per programmare la successione senza compromettere il funzionamento dell'azienda, organizzando il nuovo assetto proprietario e individuando i soggetti familiari più adatti a guidare l'azienda. Tuttavia, la prospettiva della riorganizzazione spesso spaventa l'imprenditore, associandola a una fase di crisi anziché come opportunità di crescita e revisione dell'assetto istituzionale e del ruolo della famiglia nell'impresa. Il rifiuto della riorganizzazione, così come il rifiuto di affrontare il problema successorio, può interpretarsi come un caso di mancata focalizzazione del soggetto economico sul lungo periodo. Una gestione dell'azienda attenta al futuro non costituisce un'evasione dal presente né va a scapito di una focalizzazione sul breve, bensì dà la forza di resistere alle richieste anti aziendali ed offre una prospettiva da cui valutare con lucidità ed equilibrio i problemi contingenti. L'assenza di focalizzazione sul futuro a lungo termine dell'impresa può accompagnarsi a un atteggiamento che pone in primo piano i problemi e gli interessi dei vari gruppi di potere, con conseguenze negative per l'azienda. La tabella seguente offre una sintesi efficace delle possibili tipologie di processi di transizione imprenditoriale.

*Tabella 4 - I processi di transizione imprenditoriale nelle imprese di famiglia*

	Presidio interno delle funzioni gestorie	Presidio interno del controllo proprietario	Apertura ad attori terzi (professionisti, manager)	Trasferimento di quote di capitale a terzi
Transizione familiare completa	X	X		
Transizione familiare con apertura proprietaria	X			X
Transizione familiare con rafforzamento manageriale	X	X	X	
Transizione non familiare			X	X

*Fonte: elaborazioni su dati del Centro Studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio"*

Per comprendere appieno il processo successorio in un'azienda familiare, sono cruciali tre elementi chiave: i cambiamenti nella proprietà, quelli nella gestione e infine quelli nella *governance* aziendale. Questi fattori guidano quattro tipologie fondamentali di successione:

1. transizione familiare completa: il passaggio della proprietà e della gestione a membri della stessa famiglia;
2. transizione familiare con apertura proprietaria: cessione di quote a individui esterni, mantenendo comunque la gestione familiare;
3. transizione familiare con rinforzo manageriale: l'inserimento di manager esterni per rafforzare le competenze gestionali;
4. transizione non familiare: coinvolgimento di risorse esterne sia nella proprietà che nella gestione, un caso meno comune ma inevitabile in alcune situazioni.

Un'analisi approfondita della successione richiede un approccio multidisciplinare, considerando anche aspetti psico-sociologici. Questo si allinea con l'ambivalenza emotiva degli imprenditori tra la continuità e la volontà di conservazione, contrastando con la paura del cambiamento nel modello aziendale.

Tuttavia, la maggior parte dei fondatori mostra una forte volontà di controllo sul processo di successione, rallentandolo con una serie di comportamenti. Questo contrasta con un gruppo minoritario di imprenditori che adotta un approccio più progressista, consapevole dei limiti del modello tradizionale. Questi fondatori sono più inclini a una gestione innovativa, meno conservatrice e più aperta al cambiamento: sono orientati verso un'azienda più moderna e autonoma, separata dal ciclo di vita dell'imprenditore stesso. Essi pianificano attentamente la transizione attraverso fasi preparatorie, centrali e finali, assicurandosi che l'azienda mantenga la propria coerenza strategica durante il passaggio generazionale. Così facendo emerge una maggiore consapevolezza delle sfide e dei cambiamenti necessari, riconoscendo la necessità di un cambiamento generazionale senza essere vincolati a modelli tradizionali. Questo approccio potrebbe fornire utili lezioni per supportare altre aziende in transizione, anche se il processo può variare notevolmente tra le realtà aziendali.

### **1.3 Azienda e mercato**

Azienda e mercato, per loro stessa natura, sono strettamente connessi. Questo comporta che vi siano condizionamenti da parte del mercato verso l'azienda familiare e viceversa. In altre parole, questi due attori economici si influenzano reciprocamente.

Negli ultimi anni, si stanno verificando sempre più significativi cambiamenti nella relazione tra azienda e mercato, sebbene non siano ancora del tutto chiari. Emergono numerosi punti di vista che indicano una crescente complessità nelle interazioni tra azienda e mercato. L'approccio orientato al cliente e al mercato sembra non essere sempre sufficiente per garantire un vantaggio competitivo all'azienda, poiché gli aspetti da tenere in considerazione sono molteplici e multidisciplinari.

#### **1.3.1 Le reciproche influenze tra mercato e aziende familiari**

L'interazione tra mercato e aziende familiari rappresenta un ciclo continuo di influenze e adattamenti reciproci. Le decisioni prese dalle aziende familiari hanno impatti sul mercato e, a loro volta, sono influenzate dalle condizioni di mercato. Questo ciclo dinamico richiede un

costante processo di monitoraggio, adattamento e innovazione da parte delle aziende familiari per mantenere la propria posizione e rilevanza nel mercato.

Il concetto di mercato è fondamentale nell'economia e si riferisce a un luogo, sia fisico che concettuale, dove avviene lo scambio di beni, servizi o risorse tra acquirenti e venditori (domanda e offerta). Tuttavia, il concetto moderno di mercato va oltre la mera transazione commerciale e comprende un insieme più ampio di elementi. In altre parole, il concetto di mercato è complesso e multiforme, fondamentale per comprendere il funzionamento dell'economia e le dinamiche di scambio tra individui, aziende e istituzioni.

Le aziende familiari portano con sé una serie di tratti distintivi che possono influenzare il mercato in cui operano. La flessibilità decisionale e l'identità aziendale forte possono plasmare le tendenze di consumo, la concorrenza e la percezione del valore dei prodotti/servizi offerti. Inoltre, la capacità di queste aziende di adottare un approccio a lungo termine può contribuire alla stabilità del mercato in periodi di incertezza economica.

Così come l'influenza delle imprese familiari verso il mercato si può manifestare in molteplici modi anche il mercato può influenzare le aziende che lo vivono. Ad esempio, le fluttuazioni economiche costituiscono un fattore significativo che incide sulle aziende familiari. Periodi di crescita economica offrono opportunità di espansione e sviluppo, spingendo queste aziende a investire in nuove aree e adottare strategie di innovazione. Tuttavia, le fasi di recessione possono imporre restrizioni finanziarie, richiedendo misure di consolidamento e adattamento per garantire la sopravvivenza aziendale. I fattori menzionabili sono numerosi come la concorrenza, nazionale ed internazionale, o ancora la ricerca e sviluppo porta avanti dalle imprese di grandi dimensioni come le multinazionali. Le politiche governative, tra cui normative fiscali e regolamentari, giocano un ruolo cruciale nell'ambiente operativo delle aziende familiari. L'adattamento a queste regolamentazioni può comportare investimenti aggiuntivi per conformarsi alle nuove disposizioni e modifiche nella gestione finanziaria per mantenere la *compliance* normativa.

Tra aziende familiari e il mercato è possibile che si instaurino relazioni sinergiche che possono generare innovazione, creazione di nuovi mercati e consolidamento di legami a lungo termine con i clienti. Allo stesso tempo, la complessità di questa interazione non sono da sottovalutare. Gestire le aspettative degli investitori, competere con aziende che dispongono di maggiori risorse e affrontare i conflitti interni rappresentano sfide significative che le aziende familiari devono affrontare nell'interazione con il mercato.

L'analisi delle reciproche influenze tra mercato e aziende familiari sottolinea la complessità e l'interdipendenza di questi attori economici. Questa comprensione può fornire spunti per lo sviluppo di strategie aziendali più efficaci. Nell'ambito delle imprese familiari, l'orientamento al mercato ricopre un ruolo fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo.

### **1.3.2 La diffusione del family business nel contesto nazionale e globale**

Le imprese familiari rappresentano la tipologia di aziende più diffusa in termini di contributo al PIL e di occupazione. Stime globali indicano che queste imprese costituiscono tra il 65% e l'80% delle aziende nel mondo, anche se la precisione di tali dati quantitativi è oggetto di dibattito dato che non vi è ancora oggi una definizione univoca di azienda familiare.

Queste imprese tradizionalmente giocano un ruolo predominante nei settori primari come l'agricoltura e il commercio. Secondo i dati IFERA<sup>26</sup>, l'Europa risulta essere il continente con la maggiore presenza di imprese familiari, con percentuali significative in nazioni come Francia (60%), Germania (85%), Olanda (75%), Portogallo (70%), Belgio (70%), Regno Unito (90%), Spagna (75%), Svezia (80%), Finlandia (80%), Grecia (80%) e Italia (90%).

Negli Stati Uniti, più del 95% delle aziende sono a carattere familiare, mentre in America Centrale e Latina, inclusi Argentina, Cile e Uruguay, la percentuale è del 65%. In Brasile, oltre il 90% delle imprese è a carattere familiare, mentre in Australia questo valore si attesta al 75%.

In Italia, le imprese familiari sono predominanti sia tra le PMI che tra le grandi imprese e i gruppi industriali, contrapponendosi storicamente al modello anglosassone di capitalismo manageriale e società pubbliche. Secondo la Banca d'Italia<sup>27</sup>, la proprietà è fortemente concentrata, con il primo azionista che detiene in media il 52% del capitale. Il 48% delle imprese è controllato da un singolo azionista e le prime tre quote di proprietà permettono il controllo totale delle imprese prese in considerazione. Questi risultati dimostrano una bassa diffusione della proprietà e un legame stretto tra proprietà e controllo, con la maggioranza delle imprese di proprietà di persone fisiche.

Gli strumenti di controllo, sia formali che informali, includono clausole restrittive sulla circolazione delle quote di partecipazione e legami familiari, che tendono a diminuire con l'aumentare delle dimensioni aziendali.

Nel panorama delle Piccole e Medie Imprese (PMI), il controllo preminente risiede nelle dinamiche familiari (46%), seguito dal controllo assoluto (22%), di gruppo (17%) e di coalizione (13%). Si evidenzia un'interconnessione tra gli individui al vertice delle strutture di gruppo, rilevando come il controllo familiare prevalga nei due terzi dei casi, mentre il controllo assoluto e di coalizione lo rappresenti nel restante terzo. Questo sottolinea il carattere personalistico familiare del controllo nelle PMI, il quale aumenta con le dimensioni, portando le famiglie a passare da forme dirette di gestione a modalità più indirette attraverso strutture di gruppo.

Il sistema capitalistico italiano si discosta da altri per la sua mancata dipendenza dai mercati di capitale di rischio, dall'assenza di coinvolgimento bancario nella gestione aziendale e dalla scarsa supervisione degli istituti finanziari sui manager. Questo modello complesso deriva da dinamiche specifiche italiane, come il controllo familiare, la sovrapposizione tra patrimoni aziendali e familiari, un'elevata esposizione al debito a breve termine e la presenza di un mercato finanziario ancora in via di sviluppo.

L'analisi condotta dall'Osservatorio Assolombarda Bocconi e Banca Intesa mette in luce la limitata capitalizzazione delle imprese italiane, con solo il 25% dei mezzi propri sull'attivo

---

<sup>26</sup> International Family Enterprise Research Academy, fondata nel 2001 da un gruppo di professori e ricercatori con l'obiettivo di sviluppare gli studi sull'impresa familiare su scala mondiale.

<sup>27</sup> Trento S. e Giacomelli S. (2005), *Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2003?*, op. cit.

netto, a differenza del 30-48% registrato in Europa. Inoltre, il rapporto debito/mezzi propri si attesta intorno al 2,9%, mentre in Svezia e Gran Bretagna raggiunge solo l'1,8%<sup>28</sup>.

In termini di fatturato annuo, il 39% delle imprese familiari italiane si colloca intorno ai 60 milioni di euro, mentre il 53% supera i 361 milioni di euro. Geograficamente, il 73% si trova nel Nord, il 17% nel Centro e il 10% nel Sud.

La predominanza delle PMI nel sistema industriale italiano può essere attribuita alla forte propensione imprenditoriale, all'aumento delle imprese familiari e alla deriva generazionale, oltre alla presenza di distretti industriali, processi di esternalizzazione e incentivi pubblici. Questa tendenza determina uno sbilanciamento verso le dimensioni più contenute e rappresenta un aspetto significativo del sistema economico italiano.

Queste imprese creano effettivamente valore aggiunto, sfruttando la qualità dei prodotti, la flessibilità organizzativa, la capacità innovativa, le partnership e gli investimenti esteri. Questi elementi fungono da vantaggi competitivi per fronteggiare le sfide della globalizzazione, specialmente con il crescente peso dei Paesi in via di sviluppo. Dunque, tenendo in considerazione anche le opportunità e le sfide del mercato internazionale.

Nel capitolo successivo vengono analizzati due importanti aspetti aziendali inerenti all'ambito strategico, ovvero l'internalizzazione e i mercati emergenti.

---

<sup>28</sup> Osservatorio Assolombarda Bocconi Banca Intesa, Struttura patrimoniale-finanziaria e competitività delle piccole e medie imprese. Un confronto a livello europeo.



**Capitolo II**  
**INTERNAZIONALIZZAZIONE E**  
**MERCATI EMERGENTI**



Dopo aver analizzato nel dettaglio le aziende familiari e tutto ciò che le caratterizza nel presente capitolo vengono approfondite tematiche che superano il confine nazionale delle aziende.

## **2.1 L'internalizzazione come asset strategico aziendale**

L'internazionalizzazione si manifesta come risultato e motore della globalizzazione e dell'incremento dell'integrazione economica a livello mondiale, evidenziando l'importanza crescente dei Paesi emergenti in questo contesto. Comprendere le peculiarità di questo fenomeno è essenziale per comprendere i comportamenti delle imprese, necessari per prosperare sia nei mercati tradizionali sia in quelli emergenti.

### **2.1.1 La globalizzazione e l'internalizzazione dei mercati**

È necessario, chiarire i termini globalizzazione ed internalizzazione, cercando di adottare, definizioni chiare e inequivocabili. Innanzitutto, i termini "globale" e "internazionale" vengono spesso confusi, sebbene si riferiscano a concetti profondamente diversi.

Il termine globalizzazione indica fundamentalmente la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale, ossia il crescente processo di integrazione delle economie mondiali. Questo processo riduce, ed eventualmente elimina, gli ostacoli alla libera circolazione di beni e servizi, capitali, risorse e conoscenze, creando mercati che superano i confini nazionali diventando mondiali o globali. Di conseguenza, le imprese operanti in una determinata area geografica non possono più ignorare le condotte delle altre imprese appartenenti a sistemi nazionali differenti, poiché la concorrenza si svolge a livello sovranazionale, accentuando la tensione.

L'internazionalizzazione, d'altro canto, è il processo attraverso il quale le imprese non solo estendono le loro vendite su mercati esteri, ma attingono da essi anche per il loro approvvigionamento di materie prime, componenti, tecnologie, impianti, attrezzature, risorse finanziarie e forza lavoro. Coinvolge spesso anche la localizzazione su più mercati esteri delle attività produttive, cercando di sfruttare le migliori condizioni nei diversi mercati, sia di approvvigionamento dei fattori, sia di sbocco dei prodotti, sia di realizzazione della produzione. Non si limita alla semplice esportazione o a consegnare il prodotto finale agli importatori esteri, affinché lo collochino nei punti vendita locali con la loro organizzazione e sotto il loro controllo. È piuttosto un processo di dispiegamento geografico dell'intera filiera produttiva dell'impresa per ottimizzare le condizioni nei vari mercati, siano essi di approvvigionamento, di sbocco o di produzione.

Nel nuovo panorama competitivo, le imprese che operano esclusivamente a livello nazionale vedono limitate le prospettive di sviluppo e sono esposte al rischio di subire l'invasione di concorrenti esteri. Allo stesso modo, le imprese che si aprono ai mercati internazionali solo attraverso l'esportazione possono essere vulnerabili ai cambiamenti di competitività a causa della mancata diversificazione dei mercati.

Si è sostenuto che solo le imprese internazionali mature, grazie ai capitali accumulati e all'esperienza acquisita<sup>29</sup>, con la capacità finanziaria di assorbire perdite derivanti dalle

---

<sup>29</sup> Waldman C. (1978), *Strategies of International Mass Retailers*, Praeger, New York.

operazioni internazionali<sup>30</sup>, possono conquistare una presenza globale. Negli anni '90, le operazioni internazionali divennero più comuni tra le imprese di maggiori dimensioni, diventando una necessità per rimanere competitive. Contrariamente alle aspettative delle scuole più tradizionali, la letteratura sull'esportazione, il marketing e il business internazionale dimostra che le piccole imprese sono attori attivi nell'arena internazionale. Gli studi indicano che un esportatore di successo non deve essere necessariamente di grandi dimensioni<sup>31</sup>, e le aziende familiari hanno il potenziale di focalizzare risorse e sforzi sufficienti da paragonarsi agli esportatori di maggiori dimensioni<sup>32</sup>.

Recentemente, l'applicazione delle teorie internazionali di business alle ricerche sull'imprenditorialità è diventata uno sviluppo significativo nella letteratura internazionale di business<sup>33</sup>. Tale letteratura ha contribuito a una maggiore comprensione delle influenze interne all'internazionalizzazione, focalizzandosi sul ruolo dell'imprenditore e del management nelle aziende di famiglia. Il principale problema emerso dagli studi è che il processo di internazionalizzazione delle imprese di maggiori dimensioni non può essere trasferito immediatamente a quello delle PMI<sup>34</sup>. Le aziende di famiglia possono essere distinte per particolari caratteristiche manageriali, finanziarie e operative, come risorse limitate e obiettivi personalizzati, indicando che le strategie e le strutture internazionali delle PMI possono differire da quelle delle imprese di maggiori dimensioni. Le caratteristiche distintive delle aziende familiari internazionali, sottolineando punti di forza e debolezza unici rispetto alle imprese di maggiori dimensioni. Le PMI possono avere limitate abilità di crescita e di acquisizione di esperienza sui mercati domestici prima di espandersi internazionalmente, oltre a incontrare difficoltà nella ricerca di mercati esteri in termini di facilità di penetrazione nei primi stadi del processo di internazionalizzazione. Tuttavia, nonostante le sfide finanziarie e la necessità di ritorni immediati sugli investimenti, alcune aziende a conduzione familiare hanno avuto successo grazie alle loro forze naturali nei mercati internazionali. Operando come "*market nicher*", servono con successo segmenti specifici dei mercati internazionali, vantando vantaggi competitivi rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

Il panorama internazionale contribuisce a una crescente interconnessione dei sistemi economici; le imprese attive in questo contesto devono affrontare una rete di relazioni economiche sempre più intricata con attori nazionali ed esteri. L'apertura dei mercati rappresenta un chiaro segnale di un'economia in continua evoluzione, caratterizzata da mercati sempre più integrati e interdipendenti tra loro. Le forze che hanno guidato tale trasformazione sono diverse e derivano da eventi non solo di natura economica, ma anche politica e sociale, e possono essere riassunte nei seguenti punti.

- Lo sviluppo tecnologico: l'evoluzione e la diffusione della conoscenza scientifica sono fattori cruciali che hanno influito notevolmente sul processo di apertura delle economie nazionali. La conoscenza assume un ruolo sempre più essenziale nei processi produttivi,

---

<sup>30</sup> Williams D. (1991), *Differential firm advantages and retailer internationalisation*, International Journal of Retail and Distribution Management, 19(4), pagg. 3-12.

<sup>31</sup> Reuber A.R., Fischer E. (1997), *The influence of the management team's international experience on the internationalisation behaviours of SMEs*, Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 4, pagg.807-825.

<sup>32</sup> Wolff J.A. and Pett T.L. (2000), *Internationalisation of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance*, Journal of Small Business Management, 38(2), pagg. 34-47.

<sup>33</sup> McDougall P.P. and Oviatt B.M. (2000), *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, Academy of Management Journal, 43(5), pagg. 902-906.

<sup>34</sup> Vatne E. (1995), *Local resource mobilisation and internationalisation strategies in small and medium-sized enterprises*, Environment and Planning, 27, pagg. 63-80.

diventando una risorsa attiva e assumendo una dimensione internazionale e competitiva. Questo è dovuto al fatto che la conoscenza scientifica è intrinsecamente transnazionale, generata in contesti diversi, rendendo ogni attore dipendente dalle conoscenze sviluppate in altri Paesi. Inoltre, la conoscenza è anche interaziendale, poiché le imprese difficilmente possono affrontare da sole i rischi legati allo sviluppo di una conoscenza scientifica e tecnologica di base, sempre più complessa. Ben diverse sono le opinioni, seppur talvolta buone, dall'effettiva conoscenza.

- L'entità degli investimenti legati allo sviluppo scientifico e tecnologico: i mercati nazionali, pur estesi, spesso non hanno dimensioni sufficienti per garantire vendite e ritorni adeguati in relazione agli investimenti effettuati. Inoltre, i tempi di obsolescenza delle nuove tecnologie e dei prodotti si sono ridotti, richiedendo una rapida estensione del mercato di sbocco per aumentare i volumi delle vendite in un periodo più breve. Per le imprese diventa sempre più difficile mantenere il controllo esclusivo del proprio know-how, spingendole spesso a partecipare a reti di imprese, collegate da processi di scambio e condivisione di risorse, tecnologie e conoscenze, riducendo così rischi e incertezze.

- I progressi nelle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni: se in passato l'integrazione dell'economia internazionale era guidata dalla riduzione dei costi di trasporto, oggi è principalmente guidata dalle innovazioni nel trattamento e nell'elaborazione delle informazioni. La rete globale di computer, televisori e telefoni ha notevolmente aumentato la sua capacità di trasporto dell'informazione negli ultimi vent'anni. Un elemento rilevante in questo contesto è la diffusione della rete Internet, con circa un centinaio di milioni di utenti in tutto il mondo. Questa diffusione ha portato a una più rapida commercializzazione di beni e servizi, consentendo alle imprese di localizzare diverse fasi della catena del valore in Paesi distanti e offrire prodotti a una clientela più ampia.

- La diffusione dell'economia di mercato: a partire dalla metà degli anni '80, profondi processi evolutivi hanno portato al collasso delle economie, degli ordinamenti politici e dell'intero blocco sovietico. Questi eventi, simboleggiati dal crollo del Muro di Berlino nel 1989, hanno segnato la fine della divisione del mondo in due blocchi, aprendo spazi di mercato rilevanti e offrendo nuove opportunità di sviluppo economico. Nell'Estremo Oriente asiatico si sono verificati fenomeni simili di trasformazione e apertura agli scambi internazionali, con una maggiore accettazione degli insediamenti produttivi e dei prodotti occidentali.

- La riduzione delle barriere artificiali agli scambi e agli investimenti internazionali: grazie agli accordi internazionali, i confini nazionali sono ora più permeabili rispetto al passato. Gli accordi mirano a ridurre le barriere agli scambi e agli investimenti erette nel periodo precedente alla seconda guerra mondiale. L'integrazione economica regionale, come nell'Unione Europea, ha ulteriormente promosso la riduzione degli ostacoli alla mobilità di persone, merci e capitali, favorendo l'integrazione commerciale, economica e monetaria tra i Paesi membri. La stipula di accordi di associazione, partenariato, integrazione e cooperazione economica con Paesi al di fuori dell'UE ha ulteriormente favorito l'espansione degli scambi con Paesi appartenenti ad altre aree geografiche.

Figura 6 - Cooperazione e regionalismo economico

	Rimozione delle barriere interne	Tariffe esterne comuni	Libera circolazione di capitali e lavoro	Armonizzazione della politica economica	Integrazione politica
Area di libero scambio	██████████				
Unione doganale	██████████	██████████			
Mercato comune	██████████	██████████	██████████		
Unione economica	██████████	██████████	██████████	██████████	
Unione politica	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████

Fonte: Jeannett Hennessey, 1988

1. Aree di libero scambio: si creano quando i Paesi si accordano per eliminare o ridurre le barriere, sia tariffarie che non tariffarie, ostacolanti la libera circolazione di merci e servizi tra le rispettive economie. In queste aree, il commercio di prodotti è liberalizzato solo per le merci prodotte all'interno dell'area. Al contrario, le merci provenienti da Paesi terzi, anche dopo aver pagato il dazio previsto per l'importazione in uno dei Paesi dell'area, non possono beneficiare della libera circolazione all'interno del territorio in questione.
2. Unioni doganali: rappresentano uno stadio intermedio, caratterizzate dalla riduzione o eliminazione delle barriere interne (come nelle aree di libero scambio) e dalla presenza di tariffe esterne comuni sui prodotti importati da Paesi terzi, senza però garantire la libera circolazione di lavoro e capitali, come avviene nei mercati comuni.
3. Mercati comuni: sono costituiti da Paesi che, oltre agli accordi tariffari tipici delle unioni doganali, godono della libera circolazione di servizi, lavoro e capitali all'interno del loro territorio. Spesso, i mercati comuni si distinguono per la presenza di disposizioni che assicurano un'integrazione economica più profonda tra i Paesi partecipanti, includendo accordi fiscali, monetari, di politica sociale e/o di difesa militare.
4. Unioni politiche: si formano con l'obiettivo di raggiungere al meglio gli obiettivi economici, monetari e sociali dei Paesi coinvolti. Sebbene non siano federazioni complete, come ad esempio gli Stati Uniti o la Svizzera, operano come sistemi politici autonomi con proprie istituzioni decisionali, come nel caso dell'Unione Europea.

- Lo sviluppo globale delle imprese: l'espansione internazionale delle imprese e il trasferimento di beni, servizi, capitali, conoscenze, risorse e tecnologie attraverso i confini nazionali rappresentano fattori chiave nel processo di integrazione dei mercati. Un numero crescente di imprese è in grado di organizzare le proprie attività su scala internazionale, sfruttando economie di dimensione, come le economie di scala legate alla capacità produttiva e agli investimenti, le economie a livello di impresa collegate all'approvvigionamento e alle funzioni commerciali, finanziarie e manageriali, e le economie di apprendimento legate alla curva di esperienza. Questa opportunità è resa possibile dai fattori precedentemente menzionati.
- Omogeneizzazione degli stili di vita e dei modelli di consumo: un processo spesso trascurato nell'orientamento verso l'integrazione dei mercati riguarda la riduzione delle distanze culturali e comportamentali tra le popolazioni. Fattori che contribuiscono a tale processo possono essere suddivisi in due categorie: quelli legati ai consumatori finali e quelli legati ai mercati industriali. Tra i primi, vi sono contatti più frequenti tra popolazioni di culture diverse grazie all'evoluzione dei sistemi di trasporto e comunicazione, l'omogeneizzazione del livello di istruzione facilita la diffusione di tecnologie di prodotto, l'emergere di nuove società con

potere di acquisto e la diffusione internazionale delle grandi multinazionali contribuiscono alla modifica e alla similarità degli stili di vita. Tra i secondi, si annoverano l'avvicinamento delle esigenze della clientela grazie all'omogeneizzazione culturale, l'unificazione dei processi produttivi e dei materiali utilizzati, e l'omogeneizzazione dei metodi manageriali dovuta alla similarità dei processi, dei metodi educativi e dell'interdipendenza scientifica. Nonostante queste similitudini, persistono differenze rilevanti, consentendo alle imprese di adottare strategie di segmentazione di mercato mirate e ai consumatori di esprimere una domanda più diversificata.

- **Dinamica dei mercati finanziari:** un'altra spinta significativa verso l'integrazione dei mercati proviene dalle dinamiche verificatesi sui mercati finanziari negli ultimi decenni. L'accelerazione degli scambi finanziari coinvolge sia i Paesi più avanzati che quelli emergenti, con l'ammontare complessivo delle operazioni che supera il prodotto interno lordo annuo di molte nazioni di medie dimensioni. Questo è reso possibile dalla libera circolazione di capitali, iniziata negli anni '80, dalla deregolamentazione interna ed esterna, dal progresso delle tecnologie dell'informazione in tempo reale e dall'espansione di alternative alle tradizionali piazze finanziarie, principalmente in Estremo Oriente e Sud America. La connessione sempre più stretta tra i mercati domestici e il mercato internazionale è facilitata anche da finanziamenti agevolati per lo sviluppo dei Paesi.

### **2.1.2 Cenni sulle principali teorie riguardanti sull'internazionalizzazione delle aziende**

La crescente globalizzazione e l'interconnessione dei mercati hanno reso l'innovazione e l'espansione internazionale aspetti essenziali delle strategie aziendali<sup>35</sup>. Questa prospettiva si applica sia alle strategie per guadagnare quote di mercato, utilizzate da imprese che vedono nell'internazionalizzazione un'opportunità di crescita, sia a quelle per difendere le posizioni competitive acquisite, comunemente adottate da imprese focalizzate solo sul mercato interno.

Questo processo porta a un'intensificazione della competizione che spinge molte aziende a ristrutturare le proprie organizzazioni, ad affrontare nuovi mercati e nuove regole competitive. Allo stesso tempo, prove empiriche confermano che l'apertura alle relazioni internazionali è cruciale per la crescita aziendale<sup>36</sup>. I benefici derivanti dall'operare su scala internazionale sono molteplici, dallo sfruttamento del vantaggio comparato fino all'accesso a processi, tecnologie e conoscenze più avanzate ed efficienti. La globalizzazione spinge le imprese ad internazionalizzarsi, estendendo le loro politiche di approvvigionamento, vendita e produzione al di là dei confini nazionali, al fine di coprire tutte le fasi del ciclo produttivo e di consumo attraverso più Paesi<sup>37</sup>.

Dal punto di vista economico, la globalizzazione è comunemente descritta come il fenomeno a livello mondiale in cui le economie nazionali superano i confini per diventare sempre più interconnesse. Questo sviluppo ha permesso alle imprese di superare i limiti imposti dai confini nazionali e di espandere le proprie attività commerciali a livello globale. Di conseguenza, l'economia moderna ha assunto una dimensione globale, consentendo alle imprese e alle unità

---

<sup>35</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010),  *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> Demattè C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche*, in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano.

locali di localizzarsi in diversi luoghi, anche molto distanti, aumentando così le opzioni di scelta basate sull'offerta specifica dei vari territori.

Questa interconnessione globale ha portato a una ridefinizione del processo produttivo, in cui la produzione di beni è diventata un processo complesso che coinvolge una molteplicità di unità che scambiano materie prime, prodotti intermedi e servizi. Questi processi produttivi possono essere suddivisi in diverse fasi o operazioni per sfruttare al meglio i vantaggi della specializzazione. Pertanto, le varie fasi della produzione sono localizzate in territori e Paesi diversi in base a esigenze specifiche e opportunità individuali.

Le imprese, di conseguenza, sviluppano una catena del valore su scala globale, concentrandosi sulla divisione spaziale del lavoro. L'attenzione si sposta dalla singola impresa alla localizzazione geografica delle diverse componenti del ciclo produttivo. L'analisi si concentra sulla spazialità delle relazioni aziendali interne ed esterne e sul coordinamento della produzione in un contesto di crescente specializzazione e dispersione geografica.

Il concetto di filiera produttiva implica un'organizzazione lineare del processo produttivo. Attualmente, l'elemento strategico cruciale è la localizzazione delle diverse componenti delle catene del valore e delle filiere produttive. Questa dispersione delle attività produttive non è più concentrata solo nel paese di origine dell'impresa, ma è sempre più diffusa a livello internazionale coinvolgendo imprese di varie dimensioni.

Questa frammentazione del processo produttivo ha portato a significativi cambiamenti nella strategia aziendale, passando dal semplice concetto di "produrre nel proprio paese e vendere all'estero" a strategie più articolate che contemplano la produzione nei Paesi in cui si intendono vendere o ancora che considerano le condizioni più vantaggiose in termini di collocazione geografica e attrattività dei mercati.

Inoltre, negli ultimi anni, la globalizzazione della produzione ha coinvolto attivamente anche le imprese appartenenti ad economie emergenti. Gli obiettivi del processo di internazionalizzazione possono riguardare la ricerca di nuovi mercati, l'ottenimento di fattori produttivi, l'attuazione di attività manifatturiere, di ricerca e sviluppo, di approvvigionamento e altri.

Prima di esaminare le teorie sull'espansione internazionale delle imprese, è cruciale comprendere i fattori che contribuiscono all'integrazione dei mercati, derivanti da cambiamenti economici, politici e sociali<sup>38</sup>. La diffusione dell'economia di mercato e la diminuzione delle barriere commerciali rappresentano una parte significativa, insieme allo sviluppo scientifico, tecnologico e delle comunicazioni. Inoltre, i progressi nei mercati finanziari hanno promosso la libera circolazione dei capitali, generando così i "mercati emergenti"<sup>39</sup>. L'aumento dei contatti culturali ha portato ad una maggiore diffusione degli stili di vita e dei modelli di consumo, anche se questo non ha necessariamente standardizzato i mercati, ma ha anzi incrementato la varietà e la segmentazione delle richieste dei consumatori, aspetto cruciale per le decisioni delle

---

<sup>38</sup> Caroli M. (2012), *L'internazionalizzazione delle imprese: scenari e tendenze*, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione.

<sup>39</sup> Per identificare i mercati emergenti si può adottare una prospettiva finanziaria, legata a variabili economiche come il PIL e il PIL pro capite, o una visione più ampia, che comprende il grado di sviluppo umano e sociale dei Paesi. Della definizione, non semplice, di "mercati emergenti".

imprese riguardo alla standardizzazione o all'adattamento dei loro approcci di mercato al di fuori del contesto nazionale<sup>40</sup>.

Un elemento fondamentale dell'integrazione dei mercati è il processo di internazionalizzazione delle imprese. Questo concetto nasce teoricamente con Hymer nel 1960. Prima di allora, l'attenzione era più sulle transazioni internazionali di beni e capitali tra nazioni piuttosto che sull'attività stessa delle imprese. Le teorie precedenti si concentravano sul commercio internazionale e sulla bilancia dei pagamenti. Ad esempio, il modello del vantaggio comparato spiegava lo scambio di beni tra nazioni<sup>41</sup>, mentre le teorie della bilancia dei pagamenti consideravano gli investimenti diretti esteri come flussi di capitale verso Paesi industrializzati con una produttività del capitale più alta.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, diventò evidente che il commercio internazionale e gli investimenti diretti esteri non erano solo variabili macroeconomiche, ma erano principalmente collegati all'espansione internazionale delle imprese. Hymer affermò che gli investimenti diretti esteri non erano semplici movimenti di capitale, ma rappresentavano il trasferimento di tecnologie, competenze organizzative e capitali tra Paesi. Secondo Hymer, le imprese avevano vantaggi specifici nelle attività che svolgevano, legati al contesto storico e ambientale della loro nazione di origine. Quindi, l'internazionalizzazione era spinta dalla volontà delle imprese di sfruttare questi vantaggi nei mercati esteri, compensando così le barriere all'ingresso<sup>42</sup>. La teoria di Hymer, concentrandosi sull'impresa piuttosto che sulle singole nazioni, ha aperto la strada a numerose teorie sulle imprese multinazionali, sviluppate successivamente a Cambridge e Reading e note come "teorie post-Hymer". Le teorie elaborate a Cambridge, durante l'ascesa delle grandi *corporation* statunitensi negli anni '60, possono essere associate alla teoria del ciclo del prodotto di Vernon e al filone oligopolistico. Secondo Vernon, il ciclo di vita del prodotto è correlato alle fasi di espansione internazionale delle imprese<sup>43</sup>. Questa teoria, tuttavia, è limitata poiché si concentra sul prodotto anziché sull'impresa e presuppone che i prodotti siano sviluppati inizialmente per il mercato locale e successivamente estesi ad altri mercati. Il filone oligopolistico, influenzato da Hymer, suggerisce che l'esistenza delle imprese multinazionali sia supportata da vantaggi competitivi oligopolistici o monopolistici che compensano i vantaggi posseduti dalle imprese locali nel loro ambiente nazionale<sup>44</sup>.

Le teorie provenienti da Reading possono essere ricondotte all'approccio dei costi di transazione e al paradigma eclettico. Secondo il primo modello, le imprese multinazionali si espandono all'estero tramite investimenti diretti perché più efficienti rispetto al mercato. Questo perché l'utilizzo del mercato può comportare costi elevati legati alla diversità ambientale e alla distanza

---

<sup>40</sup> Per una ricerca empirica in merito all'atteggiamento globale o alle preferenze locali dei consumatori si veda Westjohn S.A., Singh N. and Mangusson P. (2012), *Responsiveness to global and local consumer culture positioning: A personality and collective identity perspective*, Journal of International Marketing, 20(1), pagg. 58-73.

<sup>41</sup> Secondo il modello del vantaggio assoluto di Adam Smith, una nazione esporta quei beni che produce a un costo inferiore assoluto rispetto alle altre nazioni. La teoria del vantaggio comparato, esposta da Ricardo e completata da Hecksher e Ohlin, si basa sull'assunzione che ogni nazione sia avvantaggiata nella produzione o esportazione dei beni per i quali detiene maggiore disponibilità di risorse produttive (Smith A. (1776), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino; Ricardo D. (1817), *On the principles of Political Economy and Taxation*, MacMillan, London; Ohlin B. (1933), *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge).

<sup>42</sup> Hymer S.H. (1976), *The international operation of national firms: a study of direct investment*.

<sup>43</sup> Vernon R. (1966), *International investment and international trade in the product cycle*, The Quarterly Journal of Economics, 80(2), pagg. 190-207.

<sup>44</sup> Demattè C. (2003), L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche, op.cit., p. 26.

geografica, ostacolando la comunicazione<sup>45</sup>. Il paradigma eclettico classifica le imprese internazionali in base agli obiettivi specifici raggiunti attraverso gli investimenti diretti all'estero, legati ai mercati degli input, di sbocco, all'efficienza o allo sviluppo di asset strategici<sup>46</sup>. Questo paradigma considera vari vantaggi come proprietà, localizzazione e internalizzazione<sup>47</sup>, insieme a fattori legati a nazione, settore e impresa<sup>48</sup>. È un modello complesso e completo che concilia varie teorie economiche e aziendali sull'internazionalizzazione.

Dare le definizioni delle imprese operanti in più nazioni è essenziale. Il termine "multinazionale" fu introdotto nel 1963 da Lilienthal e ottenne rilevanza globale quando, nello stesso anno, uscì un numero speciale della rivista *Business Week* intitolato "*Multinational Companies*". La caratteristica fondamentale di queste imprese è la capacità di organizzare e coordinare attività che superano i confini nazionali. La definizione più accettata di multinazionale è quella di un'impresa che possiede, controlla o influenza direttamente le attività generatrici di reddito e valore aggiunto in almeno due Paesi.

Questa definizione comprende un'ampia gamma di imprese, dalla più piccola con una filiale estera di modesta entità e impiego di pochi lavoratori, a grandi gruppi internazionali con unità produttive in più di trenta Paesi e significative quote di mercato in tali economie. Per evitare ambiguità, sono stati proposti ulteriori criteri statistici per definire una società come multinazionale.

Alcune definizioni considerano multinazionale una grande società con filiali industriali in almeno sei Paesi stranieri. Un'altra proposta richiede che un'azienda abbia servizi a valore aggiunto in più di quattro Paesi prima di essere classificata come multinazionale. Altri criteri suggeriscono che le controllate estere contribuiscano a una percentuale minima dei risultati annuali totali dell'impresa madre.

In generale, l'impresa multinazionale è gestita da un unico paese, ma opera in diversi Paesi e genera almeno un quarto delle sue entrate da operazioni al di fuori del paese di origine.

Le definizioni includono anche termini come "consociata" per un'impresa estera di cui l'investitore possiede tra il 10 e il 49,99%, "controllata" per quella di cui possiede più del 50%, e "filiale" per l'impresa controllata al 100%.

Valutare la multinazionalità di un'impresa richiede indici complessi come l'indice di transnazionalità dell'UNCTAD, che combina più variabili. Gli investimenti diretti esteri delle economie emergenti non sono solo un fenomeno macroeconomico ma rappresentano un cambio nelle dinamiche competitive globali, con le multinazionali di queste economie che influenzano i mercati globali e agiscono come attori rilevanti nella concorrenza internazionale.

---

<sup>45</sup> Buckley P.J. and Casson M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, London.

<sup>46</sup> Si parla, rispettivamente, di imprese *natural resource seekers*, *market seekers*, *efficiency seekers* e *strategic assets seekers*.

<sup>47</sup> Al paradigma eclettico basato su queste variabili, definite con l'acronimo O.L.I. (Ownership, Location, Internalization), si contrappone il modello L.L.L. (resource Linkage, Leverage and Learning) che si focalizza sull'internazionalizzazione come via per acquisire e sviluppare risorse distintive all'estero.

<sup>48</sup> Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, MA: Addison-Wesley.

I contributi di Kogut e Porter si inseriscono nelle teorie di gestione strategica internazionale. Il modello di Kogut fonde la teoria del vantaggio comparato delle nazioni con la teoria del vantaggio competitivo di Porter<sup>49</sup>. Sostiene che le imprese tendono a spostare le attività della catena del valore nelle nazioni che vantano una maggiore competenza nel svolgimento di tali attività<sup>50</sup>. Il modello di Porter, invece, utilizza il concetto di vantaggio competitivo della nazione, simile a quello delle imprese, basato su quattro determinanti: dotazione di fattori, condizioni della domanda, settori industriali correlati e di sostegno, e strategia e rivalità delle imprese. Oltre a queste, variabili esterne e governative possono influenzare queste determinanti<sup>51</sup>. Tutto ciò aiuta a comprendere l'importanza delle relazioni tra il sistema nazionale e l'impresa, definito come "sistema-paese".

Tuttavia, le teorie presentano limiti come la mancanza di precisione nella definizione delle determinanti e l'ambiguità sulle relazioni analizzate, aprendo la strada a nuovi contributi. Questi, più orientati verso l'approccio basato sulle risorse, considerano la decisione di entrare in un mercato estero nel contesto della strategia aziendale complessiva.

Nonostante l'assenza di una teoria unificata sull'internazionalizzazione, esiste un insieme di teorie e modelli che, pur complessi ed ex post, convergono su alcuni principi condivisi. L'internazionalizzazione è vista come un'estensione oltre i confini nazionali delle attività economiche, portando a un cambiamento qualitativo oltre che quantitativo, obbligando le imprese a confrontarsi con sistemi economici, culturali e sociali diversi dal loro ambiente originale<sup>52</sup>.

### 2.1.3 Le forme di internazionalizzazione dell'impresa

Le imprese che agiscono su piattaforme internazionali devono adottare strategie più complesse rispetto a quelle tradizionalmente impiegate nei mercati nazionali. La strategia aziendale viene definita come il sistema di decisioni e azioni che permette all'impresa di ottenere e mantenere un posizionamento competitivo sui mercati in cui vende, acquisisce risorse produttive e si relaziona con attori non commerciali. Questo posizionamento deve garantire un vantaggio competitivo difendibile e il raggiungimento di equilibri economici, finanziari e patrimoniali che assicurano la sopravvivenza e la crescita dell'impresa. La strategia internazionale, invece, si concentra sulle decisioni e le azioni con cui l'impresa organizza la distribuzione globale delle sue attività.

Le forme di internazionalizzazione includono la raccolta di fondi, l'approvvigionamento estero di materie prime, la produzione all'estero, la ricerca e lo sviluppo internazionali e la commercializzazione internazionale.

Le imprese che operano su mercati esteri possono mirare a ridurre i costi delle materie prime, dei semilavorati o delle componenti attraverso un'attività di approvvigionamento internazionale. Questo tipo di strategia richiede che l'impresa identifichi mercati in cui i costi,

---

<sup>49</sup> Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press, New York; Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York.

<sup>50</sup> Kogut B. (1985), *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*, Sloan Management Review, 26(4), pagg. 15-28.

<sup>51</sup> Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.

<sup>52</sup> Demattè C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche*, op.cit., pp. 43-44.

pur considerando gli oneri aggiuntivi per logistica e trasporto, siano convenienti<sup>53</sup>. Oltre alla riduzione dei costi, la strategia aziendale che integra l'approvvigionamento nei mercati internazionali può essere motivata da altri fattori<sup>54</sup>. In primo luogo, permette di limitare i costi e i rischi legati alla dipendenza dalle forniture, garantendo il controllo sui fattori produttivi per rispondere alle richieste qualitative e rispettare le tempistiche. In secondo luogo, offre la possibilità di entrare come acquirente in un paese, stabilendo accordi con partner locali o esportando beni e servizi. Infine, può offrire l'opportunità di accedere a servizi di alta qualità a un prezzo inferiore rispetto al mercato di origine<sup>55</sup>. Tuttavia, questa strategia comporta sfide come la gestione globale della logistica, interruzioni nelle forniture per ragioni politiche e fluttuazioni valutarie<sup>56</sup>. In certi casi, la ricerca dell'ottimizzazione dei costi di approvvigionamento può portare le imprese, soprattutto quelle con costi fissi rilevanti, a delocalizzare interamente o parzialmente la produzione<sup>57</sup>. L'internazionalizzazione della produzione avviene quando un'impresa sposta la lavorazione in Paesi a basso costo tramite accordi di fornitura a lungo termine, acquisizione di unità produttive o creazione di *joint venture* con operatori locali.

Questa forma di internazionalizzazione richiede che la produzione sia separabile dalle fasi di ideazione e progettazione del prodotto per evitare perdite di qualità ed efficienza complessiva<sup>58</sup>. Gli obiettivi di questa strategia possono essere di due tipi: legati all'input (reperimento di risorse locali a costo inferiore) o all'output (penetrazione nei mercati locali sfruttando vantaggi di costo o differenziazione). La realizzazione di questa strategia comporta decisioni strutturali (dove posizionare le attività produttive) e decisioni organizzativo-gestionali<sup>59</sup> (modalità e *sourcing* della produzione). Le scelte di localizzazione si basano sulle peculiarità del luogo fisico, come la ricchezza di risorse fisiche, conoscenze o agevolazioni di mercato<sup>60</sup>. Gli impianti possono essere generici o specifici per prodotti o processi e possono essere nuovi (*greenfield*), acquisiti con risorse manageriali (*brownfield*) o semplicemente acquisiti, a seconda degli obiettivi strategici e dei costi associati. In altre parole, il concetto predominante considera il *greenfield* come legato a iniziative imprenditoriali nuove, indipendentemente dall'utilizzo passato o presente del sito. Mentre il *brownfield*, in senso ampio, comprende investimenti che non costituiscono nuove iniziative imprenditoriali, inclusi fusioni e acquisizioni (M&A) ed espansioni di investitori già presenti. La distinzione tra investimenti *greenfield* e M&A è comunemente accettata nella letteratura e tra gli esperti del settore.

Molte imprese mirano a sviluppare conoscenze e risorse in mercati esteri attraverso attività di ricerca e sviluppo<sup>61</sup>. Questa strategia può essere orientata sia alla domanda (sviluppo di prodotti

---

<sup>53</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pag. 68.

<sup>54</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pag. 56.

<sup>55</sup> Per un approfondimento sull'importanza dei processi di approvvigionamento internazionali e degli acquisti globali si rimanda a Trent R.J. (2002), *Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing*, *Academy of Management Executive*, 16(2), pagg. 68-80.

<sup>56</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pagg. 69-70.

<sup>57</sup> Per delocalizzazione (*offshoring*) si intende il trasferimento delle attività, a proprie unità o ad appaltatori indipendenti, al di fuori dei confini nazionali.

<sup>58</sup> Demattè C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche*, op. cit., pag. 99.

<sup>59</sup> Per una disamina sulle diverse tipologie di internazionalizzazione della produzione può risultare utile consultare Miltenburg J. (2009), *Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network*, *International Journal of Production Research*, 47(22), pagg. 6179-6203.

<sup>60</sup> Si parla, in questo caso, di *impresa resource, knowledge o market seeker*.

<sup>61</sup> Con "ricerca" si intende quel "processo di scoperta scientifica che ha il potenziale di funzionare come piattaforma per il successivo sviluppo di prodotti commerciabili e di processi di produzione industriale". Con il

mirati ai mercati locali) sia all'offerta (utilizzo di tecnologie, vantaggi di costo e rafforzamento competitivo). La scelta dei mercati in cui condurre queste attività dipende da variabili esterne come risorse di ricerca disponibili e variabili aziendali come la strategia e le caratteristiche dell'impresa.

Le attività internazionali di ricerca e sviluppo, così come le altre forme di internazionalizzazione esaminate, incontrano alcuni limiti. Prima di tutto, il bisogno di beneficiare delle economie di scala può ostacolare il decentramento delle attività. In secondo luogo, la protezione del *know-how* suggerisce un controllo centralizzato delle conoscenze aziendali. Perciò, una strategia adeguata all'internazionalizzazione delle attività di ricerca e sviluppo si concentra sull'espansione e sull'integrazione delle attività con la base tecnologica locale per sviluppare strategie internazionali di innovazione<sup>62</sup>.

Le strategie globali per l'innovazione e la produzione devono essere allineate con le strategie di marketing globali per creare un'interazione fra tecnologia e mercati, sostenuta da una conoscenza interattiva e trasversale. Sta emergendo una forma di internazionalizzazione non commerciale basata sui beni digitali, che consente alle imprese di utilizzare risorse digitali su scala internazionale per aumentare la loro visibilità e presenza sui vari mercati<sup>63</sup>. Inoltre, le tecnologie dell'informazione accelerano i processi di produzione, ricerca e sviluppo, facilitando l'ingresso in diversi Paesi esteri.

L'ultima forma di internazionalizzazione, quella commerciale, avviene quando un'impresa decide di collocare i propri prodotti anche in Paesi diversi da quello di origine, tramite una strategia di marketing internazionale. Questa strategia implica la scelta dei Paesi target, dei segmenti di domanda da servire e dei prodotti da destinare a tali mercati. L'impresa può adottare varie strategie, come l'espansione, lo sviluppo del prodotto, del mercato o la diversificazione, in base alla combinazione di questi fattori<sup>64</sup>. L'approccio proattivo all'internazionalizzazione è auspicabile ma non sempre adottato dalle imprese, che spesso si basano su un approccio reattivo dettato da situazioni contingenti, a causa di fattori come la struttura familiare, la scarsa esperienza internazionale o i limiti delle competenze imprenditoriali<sup>65</sup>. Tuttavia, un approccio proattivo richiede la definizione chiara degli obiettivi di internazionalizzazione, delle risorse e dei vincoli aziendali, dell'assetto strategico e delle modalità di ingresso nei Paesi selezionati<sup>66</sup>. Gli obiettivi dell'internazionalizzazione commerciale includono benefici economici come l'aumento del fatturato e del profitto, vantaggi competitivi come il seguire la clientela all'estero o essere precursori nel mercato, e diversificazione del rischio. Le imprese con risorse

---

termine "sviluppo" si definisce quel "processo di creazione di nuovi prodotti e processi che acquisiscono valore commerciale attraverso l'applicazione delle piattaforme di conoscenza scientifica disponibili".

<sup>62</sup> In merito agli obiettivi ricercati dalle imprese che internazionalizzano le attività di R&S e alle problematiche a esse collegate si veda anche Jacquier-Roux V. and Paraponaris C. (2011), *L'objectif de l'internationalisation de la R&D des firmes: de la circulation au partage de connaissances tacites situées*, *International Management*, 16(1), pagg. 75-83.

<sup>63</sup> A carattere esemplificativo, si veda a questo proposito Gregory G., et al. (2007), *The effects of E-Commerce drivers on export marketing strategy*, *Journal of International Marketing*, 15(2), pagg. 30-57.

<sup>64</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pag. 80.

<sup>65</sup> A proposito delle difficoltà incontrate dalle piccole e medie imprese nell'attuare una pianificazione strategica si rimanda a Lancaster G. (1998), *An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: Its attendant problems, and proposals toward a new practical paradigm*, *Journal of Marketing Management*, 14(8), pagg. 853-878.

<sup>66</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pag. 83.

significative possono trarne vantaggio a livello internazionale, sebbene la trasferibilità di tali risorse possa essere vincolata alla specificità dei Paesi.

In definitiva, l'internazionalizzazione aziendale è un processo continuo di acquisizione, integrazione e utilizzo delle conoscenze e dell'esperienza accumulate nel tempo. Il successo di un'impresa all'estero dipende non solo dalle sue risorse e competenze, ma anche dall'interazione efficace tra le peculiarità del mercato di origine e quello di destinazione, guidata da una strategia aziendale ben ponderata e da una configurazione organizzativa ottimale.

#### **2.1.4 L'approccio strategico e le modalità d'ingresso nei mercati esteri**

Di solito, ogni impresa inizia la propria attività su un mercato locale o nazionale. Tuttavia, se l'azienda ha successo nel suo mercato di origine, potrebbe iniziare a percepirla come troppo limitato per supportare la crescita aziendale, spingendo così verso l'espansione oltre i confini nazionali (Hill, 2008). I mercati domestici possono arrivare a saturarsi o possono emergere nuove opportunità all'estero, fungendo da catalizzatori per l'espansione internazionale.

L'attuazione di un processo di internazionalizzazione da parte delle aziende è un'operazione strategica e complessa, accompagnata da modifiche fondamentali e spesso irreversibili nell'assetto finanziario, nell'organizzazione strutturale e tecnica e nel posizionamento sul mercato. Tale decisione è caratterizzata da elevati livelli di incertezza e rischio, con effetti che si manifestano nel lungo periodo e richiedono una accurata definizione degli obiettivi aziendali e una valutazione precisa dei mercati e delle condizioni esterne.

Attualmente, il coinvolgimento delle imprese a livello internazionale è significativo: non si limita alla semplice vendita all'estero, ma coinvolge l'espansione delle operazioni aziendali in molteplici Paesi. Tutte le funzioni aziendali interagiscono con l'ambiente internazionale, direttamente o tramite una rete stabile di fornitori transnazionali per componenti, tecnologie e servizi.

Le imprese non possono più essere identificate esclusivamente con un'unica area geografica di origine, considerando le altre aree come esterne. Devono invece adattarsi a operare in diverse località, tenendo conto delle variabili economiche, dei costi e delle dotazioni di risorse specifiche.

L'attuale panorama richiede alle imprese di perseguire strategie di internazionalizzazione per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Queste strategie mirano a ottimizzare la distribuzione delle attività di valore dell'azienda su mercati esteri diversificati, con l'obiettivo di acquisire e mantenere vantaggi competitivi, stabilità finanziaria ed equilibri economici e patrimoniali. L'approccio dell'impresa all'internazionalizzazione deve considerare non solo i vincoli, le risorse e gli obiettivi, ma anche le decisioni relative alla configurazione strategica e alle modalità operative nei mercati esteri.

Il modello proposto da Michael Porter<sup>67</sup> rappresenta un valido schema per illustrare le strategie disponibili in funzione della configurazione delle attività nella catena del valore e del coordinamento delle attività tra i diversi Paesi<sup>68</sup>.

La configurazione riguarda la scelta tra concentrazione delle attività in un'unica sede o decentramento delle singole attività in vari Paesi. Solitamente, le attività considerate fondamentali tendono a essere concentrate in un unico luogo, mentre il decentramento è più comune per le attività più vicine al cliente. La concentrazione offre vantaggi come l'utilizzo di risorse di produzione competitive e l'ottenimento di economie di scala ed esperienza. D'altra parte, il decentramento permette un maggiore accesso agli incentivi locali, un maggiore controllo di mercato e costi di trasporto inferiori. La scelta tra queste due configurazioni deve essere valutata considerando i costi e i benefici di ciascuna attività nella catena del valore. Il coordinamento delle attività aziendali si riferisce al livello di specializzazione o integrazione delle attività svolte a livello internazionale<sup>69</sup>. Il coordinamento offre vantaggi come il trasferimento di conoscenze tra le unità nazionali e la definizione di sistemi di prodotto o servizio su scala internazionale. Il vantaggio competitivo di un'impresa internazionale dipende dalla sua capacità di configurare e coordinare le attività aziendali in diverse aree geografiche per ottenere specifici vantaggi<sup>70</sup>. Questa interazione tra configurazione e coordinamento determina quattro strategie internazionali per costruire o rafforzare il vantaggio competitivo all'estero.

La prima strategia riguarda la proiezione internazionale della catena del valore attraverso l'esportazione, spesso adottata dalle piccole e medie imprese. Nonostante i vantaggi come minor impegno di risorse esterne, minore impegno gestionale e minor rischio, l'esportazione limita la conoscenza e il controllo dei mercati esteri e non consente di sfruttare specifiche condizioni locali. Nella strategia di decentramento, l'impresa svolge molte attività della catena del valore in vari Paesi, concedendo alle singole unità locali un alto grado di autonomia. Questa strategia può variare dal decentramento delle sole attività più vicine al mercato di destinazione fino alla completa localizzazione della catena del valore nei diversi Paesi. Il trasferimento delle conoscenze dall'impresa madre ai vari Paesi è integrato con un adattamento significativo alle condizioni locali, determinando il vantaggio competitivo basato su queste condizioni.

Le strategie globali, invece, mirano a ottenere un vantaggio competitivo attraverso il coordinamento delle attività a livello internazionale. La strategia globale omogenea, ad esempio, si concentra su un singolo paese e coordina le attività a valle della catena del valore, generalmente in prossimità dei consumatori. Le imprese che adottano questa strategia spesso offrono prodotti standardizzati, con una strategia centralizzata e l'obiettivo di massimizzare le economie di scala e le vendite globali. Certamente, i mercati globali per prodotti standardizzati sono rari, rendendo la strategia globale un caso eccezionale. La strategia transnazionale, più pratica, vede l'impresa concentrare alcune risorse nella propria sede, altre centralizzate in diverse sedi nazionali e altre ancora distribuite tra le unità locali. Questo approccio sfrutta le

---

<sup>67</sup> Porter M.E. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>68</sup> Per una disamina sull'interpretazione e l'applicazione del modello configurazione/coordinamento si rimanda a Morrison A. and Roth, K. (1993), *Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: Analysis and implications*, Journal of Management, 19(4), pagg. 797-819.

<sup>69</sup> Il grado di coordinamento è considerato *basso* quando le unità nazionali dell'impresa non sono specializzate e si occupano della propria area geografica di competenza al pari delle altre. Il grado è definito *elevato* quando le unità locali devono integrare le proprie politiche gestionali con quelle della casa madre, spesso caricandosi di responsabilità globali su specifiche attività della catena del valore.

<sup>70</sup> Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pag. 57.

economie di scala e di localizzazione, unendo i vantaggi dei costi derivanti dalla razionalizzazione e concentrazione delle attività con quelli legati alla differenziazione. L'equilibrio tra prospettiva globale e approccio locale risulta essere il fulcro di una strategia ottimale<sup>71</sup>.

Quando un'azienda mira a operare in un mercato estero, deve definire come farlo, ovvero attraverso la modalità di ingresso, che comprende le tecniche organizzative per offrire i propri prodotti in quel mercato<sup>72</sup>. Queste modalità si possono ridurre a tre opzioni di base: esportazione, stabilimento produttivo e accordi internazionali. Le differenze tra queste dipendono dal coinvolgimento internazionale richiesto in termini di capitale, risorse umane e controllo sulle attività oltre confine.

Secondo un modello sequenziale seguito da alcuni studiosi, l'espansione internazionale procede da forme meno impegnative come l'esportazione fino all'insediamento produttivo nel paese estero, passando per varie forme di collaborazione interaziendale intermedia. Questo modello, tuttavia, è stato criticato poiché molte aziende spesso adottano sin dall'inizio forme di coinvolgimento complesse<sup>73</sup>, cambi di direzione o combinazioni di modalità di ingresso diverse, anche all'interno della stessa area geografica<sup>74</sup>.

Per individuare la migliore modalità d'ingresso in un mercato estero, l'azienda deve considerare fattori interni ed esterni. I fattori interni includono gli obiettivi aziendali, le caratteristiche del prodotto e delle risorse disponibili. I fattori esterni comprendono le caratteristiche del paese estero, i fattori di mercato, i fattori produttivi e gli aspetti relativi al paese di origine dell'impresa. Con questa analisi preliminare, l'impresa può optare per l'esportazione, che richiede investimenti contenuti e può essere facilmente reversibile. L'esportazione può essere diretta, con l'azienda che gestisce direttamente l'attività di esportazione, o indiretta, quando si fa uso di operatori specializzati nel commercio estero per agire in nome dell'azienda sul mercato estero. Nel caso dell'esportazione indiretta, la produzione rimane sotto il controllo dell'impresa, mentre i rischi e le complessità burocratiche sono spesso assunti dagli intermediari internazionali, come i commissionari d'acquisto, i broker, le società di intermediazione e i consorzi per l'esportazione. Sebbene l'esportazione indiretta riduca il coinvolgimento diretto dell'impresa e i rischi connessi, presenta svantaggi come la mancanza di controllo sul mercato e l'incapacità di creare una relazione diretta con il consumatore nel mercato estero. Per superare queste sfide, il produttore può decidere di stabilire un contatto diretto con il mercato locale. Una soluzione consiste nell'utilizzare un importatore estero, come un concessionario, che opera acquistando e rivendendo merci nei mercati di sua competenza. Anche l'interazione diretta con il cliente estero è un'opzione, specialmente quando si tratta di ordini specifici, grandi catene di distribuzione o piattaforme di *e-commerce*. Un'altra strategia è creare una rete di vendita locale

---

<sup>71</sup> Per un'analisi empirica sull'adozione delle diverse strategie in base al tipo di funzione aziendale si rimanda a Hwy C.M. and Min Y.K. (2008), *A new framework for global expansion: A dynamic diversification-coordination (DDC) model*, Management Decision, 46(1), pagg. 131-151.

<sup>72</sup> Dalle modalità di ingresso si distinguono le *strategie di ingresso*, che identificano la condotta concorrenziale tenuta dall'impresa per affermarsi nel paese selezionato. Siamo di fronte ad attacco diretto quando l'impresa si contrappone alla concorrenza locale in un mercato, ad attacco indiretto quando, al contrario, mira a posizionarsi conquistando un segmento di domanda non servito o un mercato non esplorato.

<sup>73</sup> Un esempio è da ricercarsi nelle imprese *born global*, che fin dalla loro nascita assumono una dimensione operativa globale.

<sup>74</sup> In merito al processo di internazionalizzazione e al superamento dell'approccio sequenziale si veda il contributo multiteoretico di Malhotra N., Ulgado F. and Agarwal J. (2003), *Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions*, Journal of International Marketing, 11(4), pagg. 1-31.

affidata a venditori interni o agenti di commercio autonomi. In alternativa, il produttore può stabilire una propria struttura commerciale nel paese scelto, definendo la politica distributiva, coordinando la rete di vendita e gestendo le questioni finanziarie e amministrative. Questo approccio consente di comprendere meglio la clientela e il contesto attraverso filiali di vendita, dette anche uffici di rappresentanza senza personalità giuridica, o società consociate con personalità giuridica e autonomia economica ed amministrativa. La scelta della modalità di esportazione diretta dipende dagli obiettivi aziendali, dal controllo locale desiderato, dai costi associati e dalle valutazioni fiscali legate all'apertura di una struttura stabile all'estero, così come dalla selezione e gestione dei collaboratori. Sebbene l'esportazione diretta offra vantaggi come una migliore comprensione del mercato e una previsione più precisa della domanda, soprattutto in mercati con alti costi distributivi, comporta investimenti iniziali elevati, costi operativi significativi e necessità di personale qualificato. Per rafforzare la posizione competitiva in un mercato estero, l'azienda può stabilire unità commerciali, centri assistenza o magazzini, e talvolta stabilimenti produttivi nel paese di destinazione. Queste iniziative rientrano nella categoria degli investimenti diretti esteri (IDE). Gli IDE coinvolgono investimenti di un'entità residente in un paese in un'impresa residente in un altro paese al fine di gestire le attività in modo integrato e funzionale nel lungo periodo. Possono includere la creazione di una nuova società, il potenziamento di una società controllata o l'acquisto di un'azienda già operativa. Questi investimenti consentono di gestire attività commerciali, sviluppare competenze specializzate o svolgere fasi specifiche del processo produttivo.

Gli IDE possono essere classificati in base alla direzione dell'investimento, distinguendo tra flussi in uscita (da aziende nazionali verso l'estero) e flussi in entrata (da aziende estere nel territorio nazionale). Inoltre, possono essere categorizzati in base alle implicazioni sul processo produttivo come IDE orizzontali (orientati alla penetrazione dei mercati esteri) e IDE verticali (volte a ridurre i costi di produzione attraverso la frammentazione del processo produttivo).

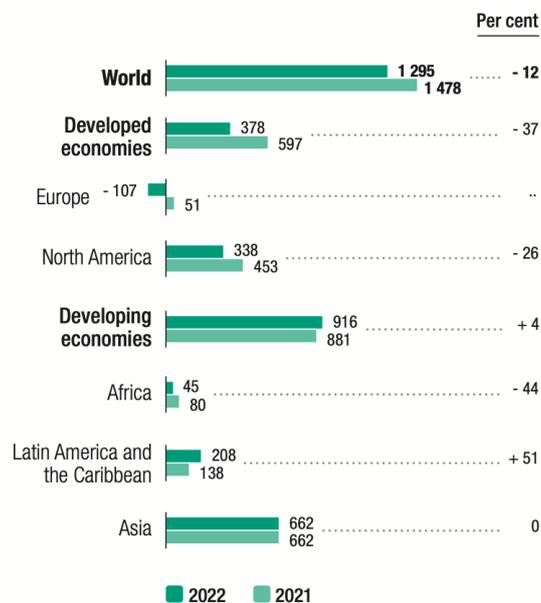
Le ragioni alla base degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) possono essere suddivise in diverse categorie:

- *Market-seeking*
  - accesso a nuovi mercati e opportunità: le imprese cercano di produrre vicino ai consumatori, talvolta generano maggiori vendite all'estero rispetto al loro mercato interno;
  - seguire i clienti chiave: spesso, le imprese seguono i loro clienti principali per evitare che si rivolgano altrove;
  - competere nei mercati degli avversari: alcune multinazionali sfidano direttamente i loro concorrenti nei loro mercati.
- *Resource-or asset-seeking*
  - accesso alle materie prime: particolarmente cruciale per settori come l'agricoltura e l'estrazione, dove le imprese devono localizzarsi vicino alle risorse;
  - accesso a conoscenze o asset;
  - sfruttare know-how tecnologico e manageriale: le imprese possono beneficiare dalla localizzazione in cluster industriali specializzati in settori specifici.
- *Efficiency-seeking*
  - riduzione dei costi di produzione e approvvigionamento: accedere a mercati con bassi costi del lavoro e prezzi convenienti per altri input produttivi;
  - localizzazione della produzione vicino ai clienti.

Questi motivi guidano gli IDE e mostrano come il mercato globale degli investimenti esteri diretti stia subendo importanti cambiamenti, con un ruolo sempre più rilevante dei mercati emergenti sia come destinatari che come Paesi di origine degli IDE.

Figura 7 - Flussi in ingresso di IDE per regione 2021-2022

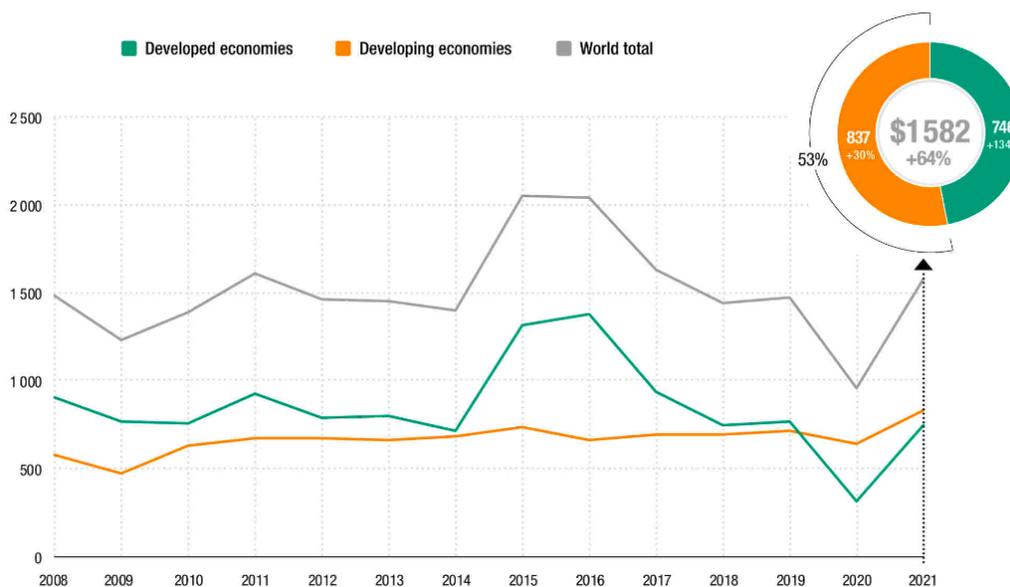
(in miliardi di dollari e percentuale)



Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2023

Figura 8 - Flussi in ingresso di IDE, globali e per gruppi di economie

(in miliardi di dollari e percentuale)

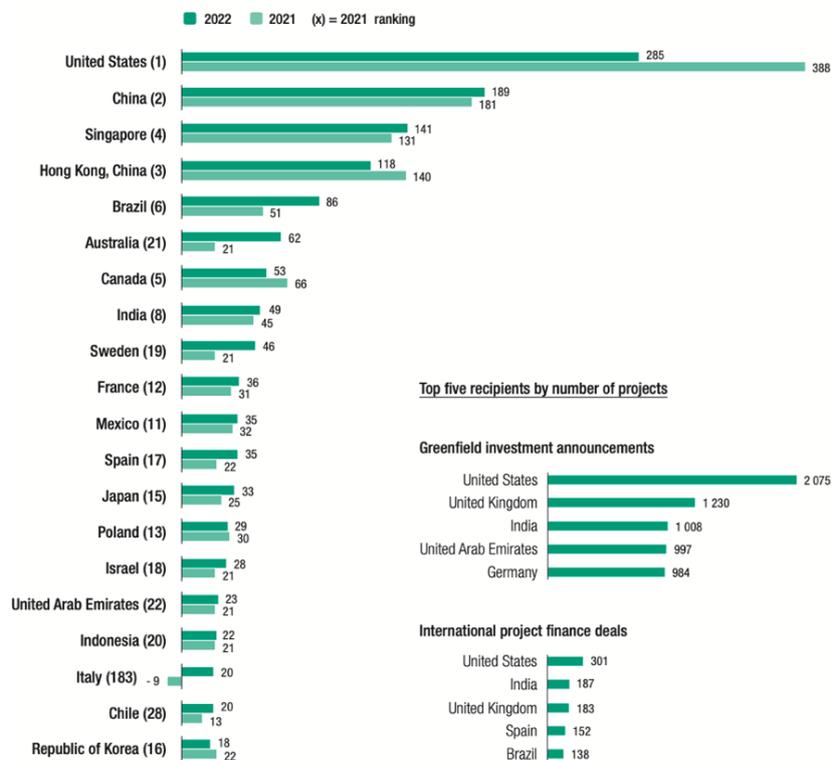


Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2022

Il World Investment Report 2023 evidenzia che le economie emergenti rappresentano il 70% degli IDE globali ed inoltre con una tendenza in continua crescita.

Figura 9 - Flussi in entrata di IDE nelle principali economie

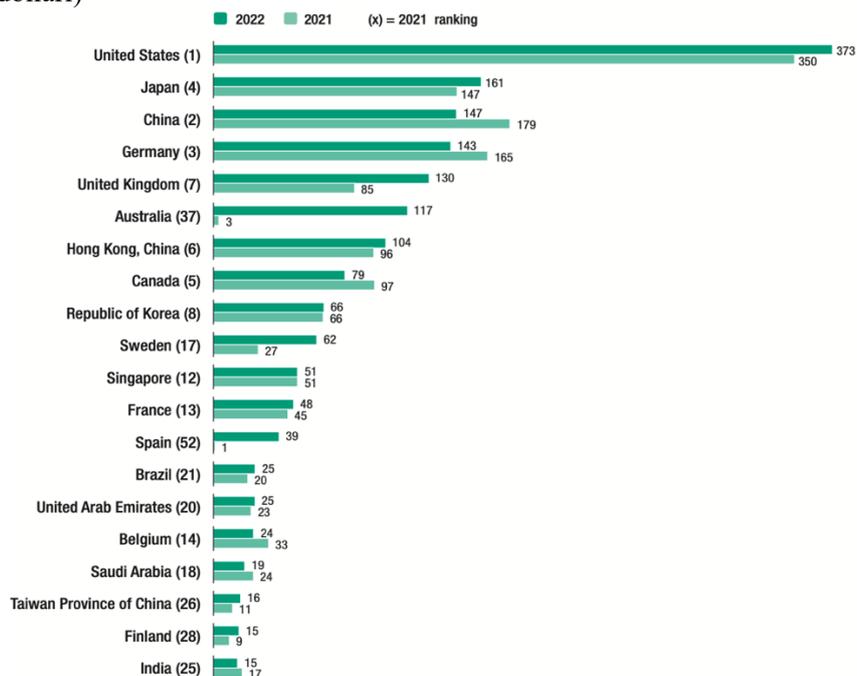
(in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2023

Figura 10 - Flussi in uscita di IDE nelle principali economie

(in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2023

Negli ultimi dieci anni, si è osservato un notevole cambiamento nella disposizione economica mondiale, delineando un panorama internazionale multipolare. Questo scenario vede i Paesi emergenti assumere un ruolo di primaria importanza. La crisi economica attuale ha amplificato le opportunità di investimento di questi Paesi, preannunciando un loro ulteriore aumento di rilevanza sia in termini economici che geopolitici nel prossimo futuro.

Nel 2021, i flussi di Investimenti Diretti Esteri (IDE) in ingresso hanno raggiunto i 1.582 miliardi di dollari, registrando un aumento del 6,9% rispetto al 2019. Questo segna una ripresa significativa dopo l'impatto notevole causato dalla pandemia da Covid-19. A partire dal 2001, i mercati emergenti hanno gradualmente consolidato la loro posizione come destinazione preferenziale degli IDE.

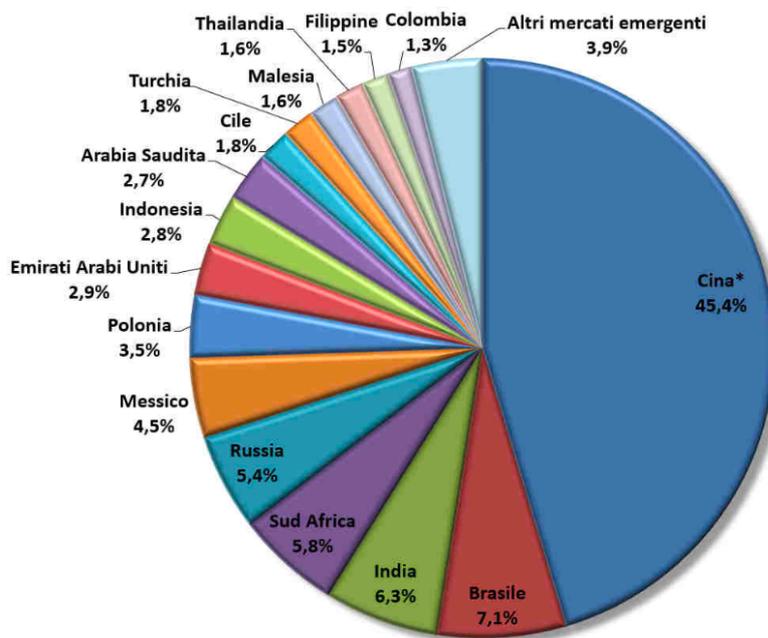
Nel corso del 2021, ben 10 economie emergenti si sono posizionate tra i primi 20 Paesi destinatari degli IDE, tra cui Cina (incluse Hong Kong), Brasile, India, Sudafrica, Russia, Messico, Polonia, Emirati Arabi Uniti, Indonesia e Arabia Saudita.

Sempre nel 2021, i flussi di IDE in direzione dei Paesi dell'Asia orientale, sud-orientale, meridionale e del Medio Oriente hanno raggiunto i 612 miliardi di dollari, corrispondenti al 38,7% dei flussi globali (rispetto al 30,8% del 2019). In particolare, gli investimenti diretti esteri verso la Cina hanno raggiunto livelli molto elevati, superando il record del 2015, con un valore di 321 miliardi di dollari.

Complessivamente, se si considera l'insieme dei 21 mercati emergenti, essi hanno attratto 708 miliardi di dollari, corrispondenti al 44,7% del totale dei flussi mondiali di IDE.

Figura 11 - Flussi di IDE in entrata 2021

\*percentuale sul totale dei mercati emergenti



Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2022

Negli ultimi dieci anni si è manifestato un radicale mutamento nella disposizione geografica del sistema economico globale, delineando un contesto internazionale multipolare e articolato in cui i Paesi emergenti ricoprono un ruolo predominante. La loro partecipazione negli scambi internazionali di beni ha acquisito crescente rilevanza, rappresentando nel 2021 il 38,1% del totale mondiale in valore. Questo dato sottolinea ulteriormente l'importanza economica e geopolitica sempre più significativa dei mercati emergenti.

L'opzione di stabilire un impianto produttivo all'estero presenta vantaggi come riduzione dei costi, miglior accesso e conoscenza del mercato locale, opportunità di sfruttare incentivi governativi e di assumere un'immagine locale<sup>75</sup>. Tuttavia, comporta anche la necessità di analizzare approfonditamente il mercato estero, valutare i rischi politici, affrontare costi iniziali e operativi considerevoli e reclutare personale qualificato. Nel valutare se stabilire un impianto da zero (*greenfield*), acquisire un'azienda locale o collaborare con un operatore del luogo, l'azienda considera diversi fattori. L'acquisizione di una realtà già operante è preferibile quando si opera su un piano multidomestico, quando ci sono barriere d'ingresso significative, se l'azienda vuole entrare rapidamente nel mercato sfruttando le competenze acquisite. L'investimento *greenfield* è preferito quando l'azienda ha una prospettiva globale o non può integrarsi con le risorse e competenze dell'azienda acquisita a causa di differenze culturali o organizzative. Quando l'azienda decide di istituire più unità in vari Paesi, la creazione di una "impresa transnazionale" appare come l'opzione più adatta, permettendo la creazione di una rete integrata fra la sede centrale e le unità locali<sup>76</sup>. La decisione di stabilire una collaborazione produttiva con un partner locale rientra in un più ampio spettro di accordi strategici internazionali, che conclude l'analisi sulle metodologie di internazionalizzazione. Gli accordi interaziendali internazionali implicano una cooperazione reciproca tra imprese di diversi Paesi, stabilendo una linea comune di comportamento. Questi accordi possono coinvolgere la creazione di una struttura condivisa (accordi patrimoniali o *equity*) o non comportare investimenti in capitale di rischio (accordi contrattuali o non *equity*). Le motivazioni per tali accordi possono derivare dalla ricerca di vantaggi in termini di costi, dalla possibilità di accedere a nuove risorse e competenze e dalla condivisione dei rischi associati agli investimenti. Questi accordi possono riguardare aspetti tecnico-produttivi o di marketing. Nella prima categoria, un'impresa può entrare in un paese estero trasferendo la responsabilità della produzione a un partner locale. Ad esempio, ciò può avvenire attraverso contratti di produzione o concessioni di licenze tecnologiche. Nel primo caso, l'impresa si affida a un'azienda locale per la produzione basandosi sui modelli forniti dall'acquirente; nel secondo caso, l'azienda concede l'uso di una specifica tecnologia o marchio a un'azienda locale per la produzione e, eventualmente, la commercializzazione, in cambio di un compenso. Gli accordi di natura commerciale possono essere motivati dalla necessità di sviluppare operazioni di vendita e assistenza clienti all'estero. Questi includono *franchising*, *piggybacking* e alleanze commerciali. Nel *franchising*, un'azienda concede ad altre (*franchisee*) l'uso del proprio modello commerciale, inclusi marchi e *know-how*, dietro pagamento e investimenti necessari per la commercializzazione dei beni o servizi. Il *piggybacking*, invece, implica l'uso dell'organizzazione commerciale di un'altra azienda già presente nel paese per distribuire i propri prodotti. Le alleanze commerciali coinvolgono imprese di diversi Paesi per integrare le rispettive offerte, creando reti o iniziative di co-marketing per fornire servizi integrati a livello

---

<sup>75</sup> A queste motivazioni, riferibili indubbiamente alle imprese industriali, se ne sostituiscono altre per quanto riguarda le imprese di servizi, fra cui ricordiamo lo sfruttamento dei vantaggi di localizzazione.

<sup>76</sup> Questo modello è da preferire a quelli dell'impresa multinazionale, internazionale e globale, dei quali sono stati criticati rispettivamente la forte dispersione delle attività, la scarsa flessibilità e l'eccessiva centralizzazione (Valdani E. e Bertoli G. (2010),  *Mercati internazionali e marketing*, op. cit., pag. 236).

internazionale. Le *joint venture* meritano una menzione particolare poiché possono coinvolgere sia attività produttive che di marketing. Possono essere occasionali, focalizzate su un singolo affare, o operative, dove due partner creano un'entità giuridicamente autonoma condividendo risorse e competenze nel tempo. La creazione di una *joint venture* richiede diverse fasi, inclusa la scelta del partner locale, la definizione delle attività e dei contributi di ciascun partner.

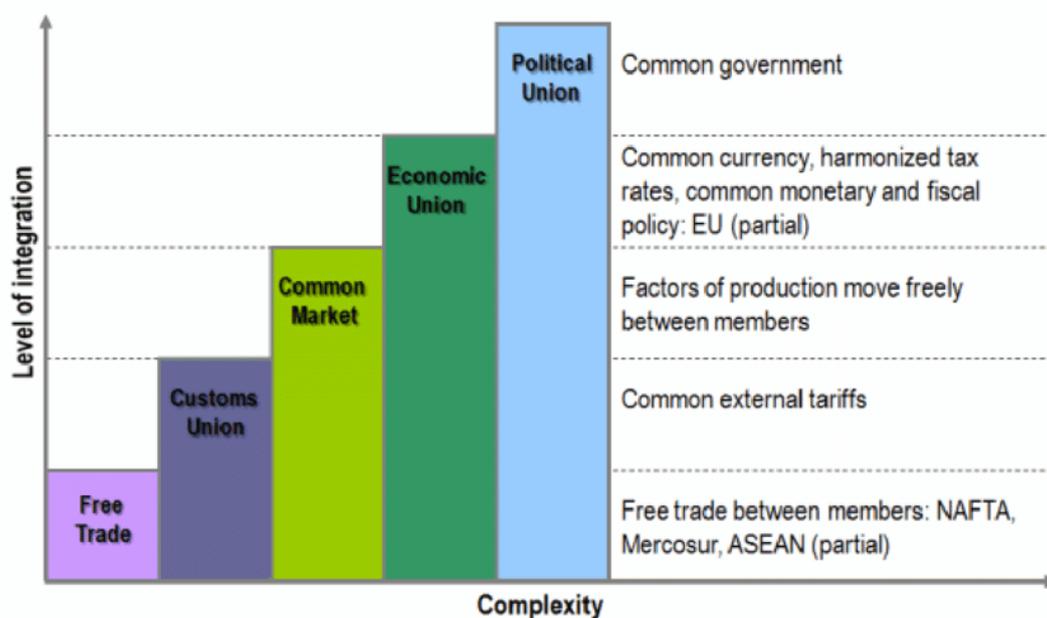
Il concetto di integrazione economica non si limita a una serie di flussi bilaterali tra nazioni, ma implica la formazione di un sistema di scambi, mettendo in connessione diverse regioni del mondo. L'integrazione transnazionale si verifica quando due o più Paesi si uniscono per abbattere o ridurre le barriere commerciali tra di loro, facilitando gli scambi economici, con esclusione dei Paesi esterni all'accordo da tali agevolazioni. Questo fenomeno si è diffuso principalmente tra gli anni Cinquanta e Settanta.

Esistono varie forme di integrazione economica transnazionale:

- aree di libero scambio, dove vengono eliminati dazi e barriere commerciali tra i Paesi membri, come ad esempio Nafta, Gcc, Asean, Comesa;
- unioni doganali, che oltre a creare un'area di libero scambio, stabiliscono una politica commerciale comune nei confronti dei Paesi esterni, come Mercosur, Ecowas;
- mercati comuni, che oltre all'eliminazione delle restrizioni commerciali, aboliscono anche i vincoli al movimento di capitali, imprese e lavoratori, come nel caso di Efta;
- unioni economiche, che coinvolgono l'armonizzazione di politiche economiche più ampie, come nell'Unione Europea, Caricom.

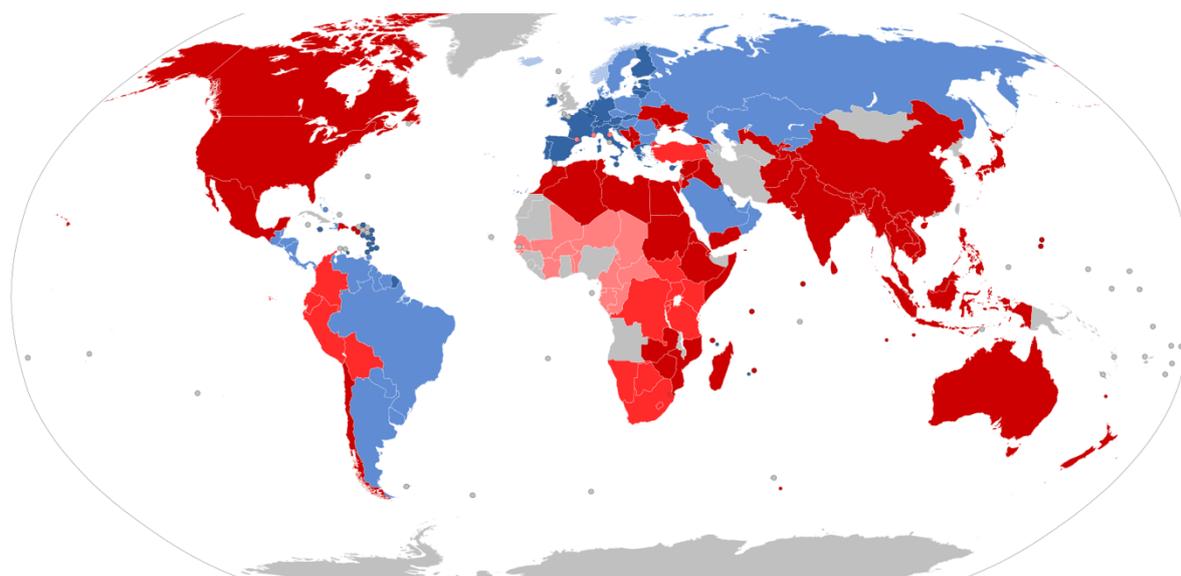
Queste aree di integrazione economica hanno notevolmente influenzato il quadro geo-economico globale, dando vita a strutture che hanno modificato il modo in cui avvengono gli scambi commerciali a livello internazionale.

Figura 12 - Livelli di integrazione economica: la geografia dei sistemi di trasporto



Fonte: Rodrigue, 2014

Figura 13 - Integrazione economica mondiale



Fonte: Wikipedia, 2023

Dark Blue	Economic and monetary union (ECCU/XCD, Eurozone/EUR, Switzerland-Lichtenstein/CHF)
Light Blue	Economic union (CSME, EAEU, EU, GCC, Mercosur, SICA)
Light Red	Common market (EEA-Switzerland)
Red	Customs and monetary union (CEMAC/XAF, UEMOA/XOF)
Dark Red	Customs union (CAN, EAC, EUCU, SACU)
Grey	Multilateral free-trade area (AANZFTA, ASEAN, CEFTA, CISFTA, COMESA, CPTPP, DCFTA, EFTA, GAFTA, PAFTA, RCEP, SADCFTA, SAFTA, USMCA)

Nonostante i vantaggi legati all'ingresso tempestivo nel mercato estero, al minore impegno economico e alla maggiore flessibilità nell'uscita dall'investimento, gli accordi interaziendali presentano sfide legate al bilanciamento del potere negoziale e di controllo tra le parti<sup>77</sup>. Molti insuccessi derivano da visioni strategiche divergenti, differenze culturali aziendali, comportamenti opportunistici nel dividere i benefici e appropriarsi delle conoscenze, e cambiamenti negli obiettivi o nelle condizioni aziendali che compromettono la reciproca fiducia<sup>78</sup>.

## 2.2 I mercati emergenti nello sviluppo strategico internazionale

Le economie emergenti ricoprono un ruolo predominante nell'ambito dell'economia globale. Attualmente, rappresentano una quota significativa della produzione mondiale e, grazie ai loro elevati tassi di crescita, sono diventate un pilastro fondamentale per l'espansione dell'economia globale. I legami produttivi, commerciali e finanziari tra queste economie e i Paesi avanzati si sono notevolmente rafforzati, accelerando il processo di integrazione a livello mondiale.

<sup>77</sup> Sulla modalità di gestione delle ambiguità negli accordi strategici si veda Kumar R. (2014), *Managing ambiguity in strategic alliances*, California Management Review, 56(4), pagg. 82-102.

<sup>78</sup> AA.VV. (2010), *Built to last but falling apart: cohesion, friction and withdrawal form interfirm alliances*, Academy of Management Journal, 53(2), pagg. 302-322.

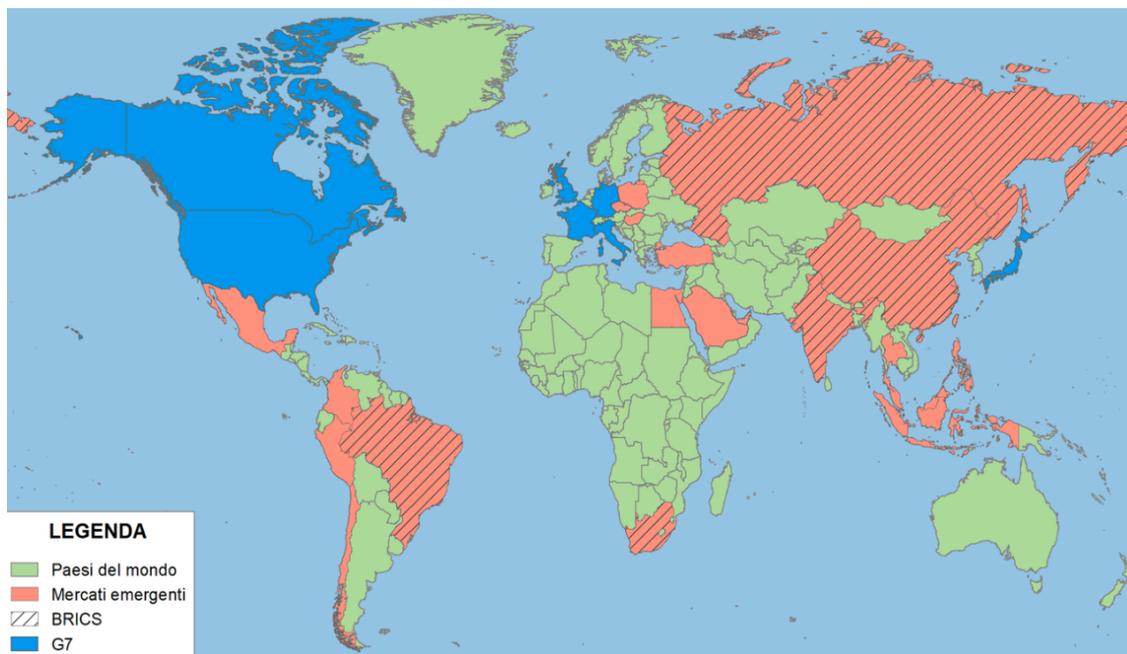
## 2.2.1 Definire i mercati emergenti e le loro potenzialità

Nel contesto dello sviluppo internazionale delle imprese familiari, è imprescindibile riconoscere un notevole potenziale di crescita nei Paesi emergenti, sia in termini di mercati di consumo che di economie produttive. È evidente che il ruolo di queste nazioni è destinato a consolidarsi ulteriormente nei prossimi anni.

Negli ultimi decenni, si è osservato un notevole cambiamento nell'economia mondiale. Circa un secolo fa, era possibile distinguere chiaramente Paesi sviluppati e quelli considerati sottosviluppati. I primi erano caratterizzati da economie avanzate, elevati redditi pro-capite e un alto livello di sviluppo umano, mentre i secondi erano più poveri, economicamente più deboli, affrontavano gravi problemi economici, istituzionali e di risorse umane e spesso erano colpiti da svantaggi geografici e catastrofi naturali o umane.

Tuttavia, oggi, questa separazione si è invertita rapidamente. Se un tempo le grandi economie avevano fatto un notevole progresso in termini di potere e ricchezza rispetto al resto del mondo, in particolare dopo il boom economico seguito alla seconda guerra mondiale, ora si osserva una decrescita dei tassi di crescita nei Paesi sviluppati, mentre emergono con forza quelli noti come Paesi emergenti. Questi Paesi vengono identificati come economie meno prosperose rispetto alla media mondiale, intesa come un aggregato dei Paesi più ricchi, ma aspirano a raggiungere uno status superiore, tipico dei Paesi sviluppati.

Figura 14 - La geografia dei Mercati Emergenti



Fonte: Wikipedia

Per comprendere la direzione verso cui le imprese delle economie sviluppate dovrebbero concentrare i propri sforzi internazionali per massimizzare le opportunità, è utile iniziare fornendo una definizione dei "mercati emergenti", basandosi sulle diverse classificazioni disponibili.

Storicamente, con la fine del colonialismo e l'incremento dell'integrazione commerciale e finanziaria dei mercati nel secondo dopoguerra, si è verificato un aumento delle relazioni bilaterali tra il cosiddetto Nord e Sud del mondo. I Paesi precedentemente definiti "Terzo Mondo" o "in via di sviluppo" come quelli in Africa, Asia e America meridionale, non sono più stati considerati esclusivamente come fornitori di materie prime e manodopera a basso costo, ma hanno gradualmente acquisito un ruolo potenziale come mercati di sbocco e concorrenti delle economie avanzate<sup>79</sup>. Il termine "mercati emergenti" è stato introdotto per la prima volta nel 1981 dall'economista Antoine Van Agtmael durante la promozione di un fondo di investimento nelle imprese di questi Paesi<sup>80</sup>. Van Agtmael, notando la connotazione negativa dell'etichetta "Terzo Mondo", ha coniato il termine "mercati emergenti" per identificare economie che non rientravano né nel sistema occidentale-capitalista né in quello socialista-comunista, ma che presentavano potenzialità di crescita per il futuro. Nonostante questo termine, coniato lo scorso secolo, sia ancora ampiamente usato, attualmente non esistono criteri o classificazioni unanimi che identifichino chiaramente i mercati emergenti. A livello internazionale, esistono varie classificazioni sviluppate da diversi istituti.

Una prospettiva importante è quella dell'Ufficio Statistico dell'ONU, che, pur non offrendo parametri definitivi per distinguere Paesi sviluppati da quelli in via di sviluppo<sup>81</sup>, classifica le economie in tre macrocategorie basate sul PIL pro-capite: sviluppate (44 Paesi), in transizione (18 Paesi) e in via di sviluppo (159 Paesi). All'interno dei Paesi in via di sviluppo, ci sono ulteriori suddivisioni in tre sottocategorie: a basso reddito (55 Paesi con PIL pro-capite inferiore a \$1.000), a medio reddito (47 Paesi con PIL pro-capite compreso tra \$1.000 e \$4.500) e a reddito alto (57 Paesi con PIL pro-capite superiore a \$4.500).

In aggiunta, nel rapporto sul Commercio e lo Sviluppo redatto da UNCTAD, si trova una sezione dedicata alle economie emergenti che includono Paesi come Argentina, Brasile, Cile, Messico, Perù, Malesia, Repubblica di Corea, Singapore, Taiwan e Thailandia<sup>82</sup>.

Un'altra suddivisione è proposta dal Fondo Monetario Internazionale, che classifica, senza specificare i criteri, le economie di 189 Paesi in 36 economie avanzate, tra cui le sette maggiori definite come "*major advanced economies*": USA, Giappone, Germania, Francia, Italia, Regno Unito e Canada. Le rimanenti 153 economie sono considerate emergenti o in via di sviluppo e vengono classificate sulla base di indicatori finanziari e del grado di diversificazione delle esportazioni<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Vigolo V. (2011), *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive dal Sud Africa*, Giuffrè Editore, Milano.

<sup>80</sup> Van Agtmael A. (2007), *The emerging markets century. How a new breed of world-class companies is overtaking the world*, Simon & Schuster, Londra.

<sup>81</sup> "There is no established convention for the designation of "developed" and "developing" countries or areas in the United Nations system. In common practice, Japan in Asia, Canada and the United States in northern America, Australia and New Zealand in Oceania, and Europe are considered "developed" regions or areas. In international trade statistics, the Southern African Customs Union is also treated as a developed region and Israel as a developed country; countries emerging from the former Yugoslavia are treated as developing countries; and countries of Eastern Europe and of the Commonwealth of Independent States (code 172) in Europe are not included under either developed or developing regions."

<sup>82</sup> Nella classificazione delle economie, inoltre, l'ONU individua tre gruppi di Paesi in condizioni particolarmente svantaggiate: gli *Small Island Developing States* (29 piccole isole), i *Landlocked Developing States* (32 Paesi privi di sbocco sul mare) e i *Least Developed Countries* (49 Paesi con il più basso reddito a livello mondiale).

<sup>83</sup> *Ibidem*.

Una terza classificazione proviene dalla Banca Mondiale, che suddivide le economie in base al Reddito Nazionale Lordo (RNL o GNI, Gross National Income) pro-capite<sup>84</sup>. Questa suddivisione include economie a basso reddito (34 Paesi con un RNL pro-capite inferiore ai \$1.045), a reddito medio-basso (50 Paesi con un RNL pro-capite fra \$1.046 e \$4.125), a reddito medio-alto (55 Paesi con un RNL pro-capite fra \$4.126 e \$12.745), e ad alto reddito (75 Paesi con un RNL pro-capite superiore a \$12.746, come l'Italia).

Le precedenti classificazioni si basano principalmente su indicatori di reddito per differenziare le economie globali. Tuttavia, questi indicatori, pur accessibili, non sono esaustivi nel definire nazioni sviluppate ed emergenti in quanto non riflettono completamente il livello effettivo di sviluppo di un'economia. Pertanto, è fondamentale considerare come l'aumento di parametri come il PIL o il RNL pro-capite in molti Paesi emergenti non si traduca necessariamente in un miglioramento della qualità della vita della popolazione<sup>85</sup>. In questo contesto, l'ONU ha introdotto nel 1990 l'Indice di Sviluppo Umano (ISU o HDI, Human Development Index), un indicatore che combina il PIL pro-capite con l'aspettativa di vita alla nascita e il livello di istruzione. Questo indice classifica i Paesi come altamente sviluppati (49 Paesi con HDI superiore a 0,8, come l'Italia), mediamente sviluppati (94 Paesi con HDI tra 0,799 e 0,55) e poco sviluppati (42 Paesi con HDI inferiore a 0,55).

Oltre a queste diverse e talvolta contraddittorie classificazioni, le imprese possono fare ricorso ad altre fonti di ricerca per identificare i mercati emergenti con maggior potenziale per gli investimenti.

La lista dei mercati emergenti è numericamente ampia e presenta una diversificata eterogeneità qualitativa. Negli ultimi quindici anni, gli sforzi di ricerca si sono concentrati nell'identificare e distinguere le economie "più emergenti tra gli emergenti". Questo ha portato alla creazione di rappresentazioni che raggruppano Paesi con simili dinamiche economiche, politiche e sociali.

Gli accademici hanno sviluppato diversi acronimi per identificare potenziali mercati in cui investire, come ad esempio BRICS<sup>86</sup> (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica), N-11<sup>87</sup> (Next Eleven: Bangladesh, Corea, Egitto, Indonesia, Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Turchia, Vietnam) e CIVETS<sup>88</sup> (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto e Sud Africa), caratterizzati da un controllo dell'inflazione e una popolazione giovane in crescita. Altri ancora come BRICSAM<sup>89</sup> (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica; Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) nella configurazione Asean-4 formata da Indonesia, Malesia, Filippine e Thailandia; Messico), VISTA<sup>90</sup> (Vietnam, Indonesia, Sudafrica, Turchia, Argentina), STIM<sup>91</sup> (Sudafrica, Turchia, Indonesia, Messico), TIMBI<sup>92</sup> (Turchia, Indonesia, India, Messico,

---

<sup>84</sup> Mentre il PIL misura il valore della produzione realizzata all'interno di un paese in un intervallo temporale, il RNL misura la ricchezza prodotta dalle persone fisiche e giuridiche residenti in quel paese e considera, dunque, anche le rimesse da e per l'estero.

<sup>85</sup> In questo senso, Seers D. (1967), *The meaning of development*, IDS Communication, Institute of development studies, Brighton, sostiene come si produca sviluppo quando vengono meno le disuguaglianze tra le persone, tramite, ad esempio, la lotta alla povertà e all'analfabetismo e il miglioramento del sistema sanitario.

<sup>86</sup> Goldman Sachs (2001), *Building better global economic BRICs*, Global Economics Paper, N. 66.

<sup>87</sup> Goldman Sachs (2005), *How solid are the BRICs*, Global Economics Paper, N. 134.

<sup>88</sup> Geoghegan M. (2010), *From West to East*, Speech to the American Chamber of Commerce in Hong Kong.

<sup>89</sup> Centre for International Governance Innovation, 2005.

<sup>90</sup> BRICs Research Institute (2006).

<sup>91</sup> Euromonitor International (2010).

<sup>92</sup> George Mason University (2011).

Brasile), MIKT (MIST)<sup>93</sup> (Messico, Indonesia, Corea del Sud, Turchia) e MINT<sup>94</sup> (Messico, Indonesia, Nigeria, Turchia).

In una definizione generale, i mercati emergenti sono quei mercati con tassi di crescita elevati (oltre il 5%)<sup>95</sup>, differenti dalle economie sviluppate e ad alto reddito, in cui miglioramenti quantitativi della ricchezza sono accompagnati da progressi nell'infrastruttura e nel settore sociale. Khanna e Palepu assegnano a queste economie emergenti una limitata capacità di equilibrio tra domanda e offerta a causa dei "vuoti istituzionali" come la scarsa disponibilità di informazioni affidabili, regolamentazioni politiche che distorcono il mercato e inefficienze nel sistema legale<sup>96</sup>. Pertanto, le previsioni di crescita per le economie emergenti non dovrebbero essere considerate come certezze assolute, essendo soggette a rischi e ostacoli potenziali<sup>97</sup>.

È importante che le imprese, in quest'epoca dei mercati emergenti<sup>98</sup>, identifichino le opportunità, i rischi e le peculiarità di questi Paesi, considerando che una prima generalizzazione richiede un'analisi dettagliata dei singoli mercati di interesse.

Secondo Goldman Sachs<sup>99</sup>, entro meno di quarant'anni, le economie dei BRICS potrebbero superare quelle dei principali Paesi sviluppati, diventando motori di crescita della domanda e centri di potere d'acquisto significativi. Questi Paesi potrebbero raggiungere una crescita elevata attraverso politiche adeguate che favoriscano l'occupazione, il capitale pro-capite e l'avanzamento tecnologico. Tuttavia, anche se si sviluppassero e aumentassero la produttività è probabile che gli individui rimangano più poveri rispetto alla media dei Paesi sviluppati.

Da sottolineare che dal 1° gennaio 2024 sono entrati a far parte dei Paesi BRICS cinque nuovi membri, ovvero: Egitto, Etiopia, Iran, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti. L'Argentina, invece, ha declinato ufficialmente l'invito.

---

<sup>93</sup> GOLDMAN SACHS (2011).

<sup>94</sup> GOLDMAN SACHS (2014).

<sup>95</sup> Pelle S. (2007), *Understanding emerging markets: building business BRIC by Brick*, Respon Books, New Dehli.

<sup>96</sup> Khanna T. and Palepu K. (1997), *Why focused strategies may be wrong for emerging markets*, Harvard Business Review, 75(4), pagg. 41-51.

<sup>97</sup> Ricordiamo il caso delle Tigri Asiatiche (Hong Kong, Singapore, Corea del Sud e Taiwan) che, considerate molto promettenti grazie ad una crescita economica annua del 10%, furono scosse nel 1997 da una violenta crisi finanziaria.

<sup>98</sup> Van Agmatel A. (2007), *The emerging markets century. How a new breed of world-class companies is overtaking the world*, op. cit., pag. 10.

<sup>99</sup> Goldman Sachs (2003), *Dreaming with BRICs: the path to 2050*, Global Economics Paper, N. 99. Il concetto dell'importanza delle economie emergenti è ribadito e ampliato con l'introduzione dei *Next-11* nel successivo report: Goldman Sachs (2005), *How solid are the BRICs*, Global Economics Paper, N. 134.

Figura 15 - I nuovi membri BRICS



Fonte: Statista research

Le chiavi della crescita per i Paesi emergenti risiedono nella costruzione di un solido contesto macroeconomico (attraverso bassa inflazione, politiche governative di supporto e stabilità dei prezzi), istituzioni stabili (come un sistema legale efficiente, mercati funzionanti, assistenza sanitaria efficace e istituzioni finanziarie solide) e un sistema educativo ben sviluppato, insieme a un'elevata apertura al commercio e agli investimenti esteri<sup>100</sup>.

Le varie fasi della filiera sono connesse tramite lo scambio di merci, facendo affidamento sui vari sistemi di trasporto. Questo sottolinea l'importanza crescente di:

- scambio commerciale a livello globale, compreso lo scambio di beni intermedi;
- sistemi di trasporto a scala mondiale.

Recentemente c'è stato un notevole aumento del commercio internazionale, superando la crescita del PIL mondiale. Questo aumento è stato determinato da diversi fattori, tra cui: la graduale diminuzione delle barriere doganali, l'istituzione di aree di libero scambio, il miglioramento nei trasporti e nelle comunicazioni, la produzione su scala internazionale, l'internazionalizzazione delle imprese.

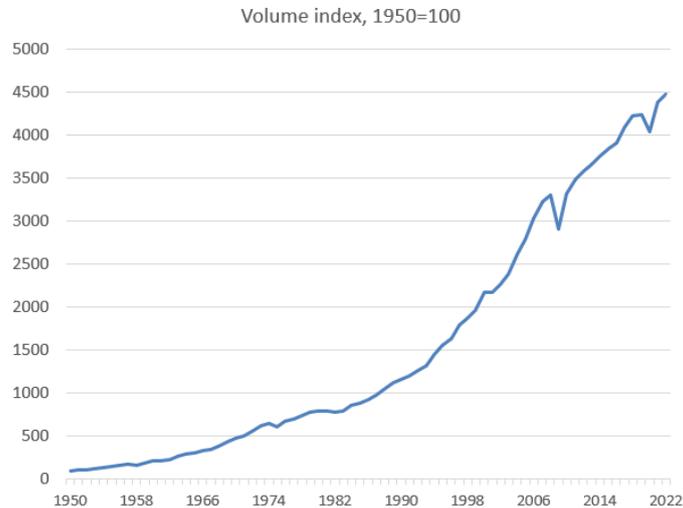
Il commercio internazionale rappresenta gli scambi di beni e servizi (esportazioni ed importazioni) tra i vari Paesi. L'industrializzazione e lo sviluppo dei trasporti hanno sostenuto l'aumento dei flussi commerciali internazionali. La globalizzazione ha agevolato la creazione di un mercato globale, facilitando la circolazione di merci e servizi in modo più veloce e agevole.

---

<sup>100</sup> Barro R.J. (1998), *Determinants of economic growth: A cross-country empirical study*, MIT Press Books, The MIT Press, Volume 1.

Il volume dell'export e dell'import globale è cresciuto in modo significativo, con fluttuazioni importanti negli anni. Nel 2021 si è registrato un nuovo record con un'eccezionale crescita: l'export ha raggiunto i 22.284 miliardi di dollari e l'import i 22.519 miliardi di dollari.

Figura 16 - Evoluzione del commercio globale dal 1950 al 2022



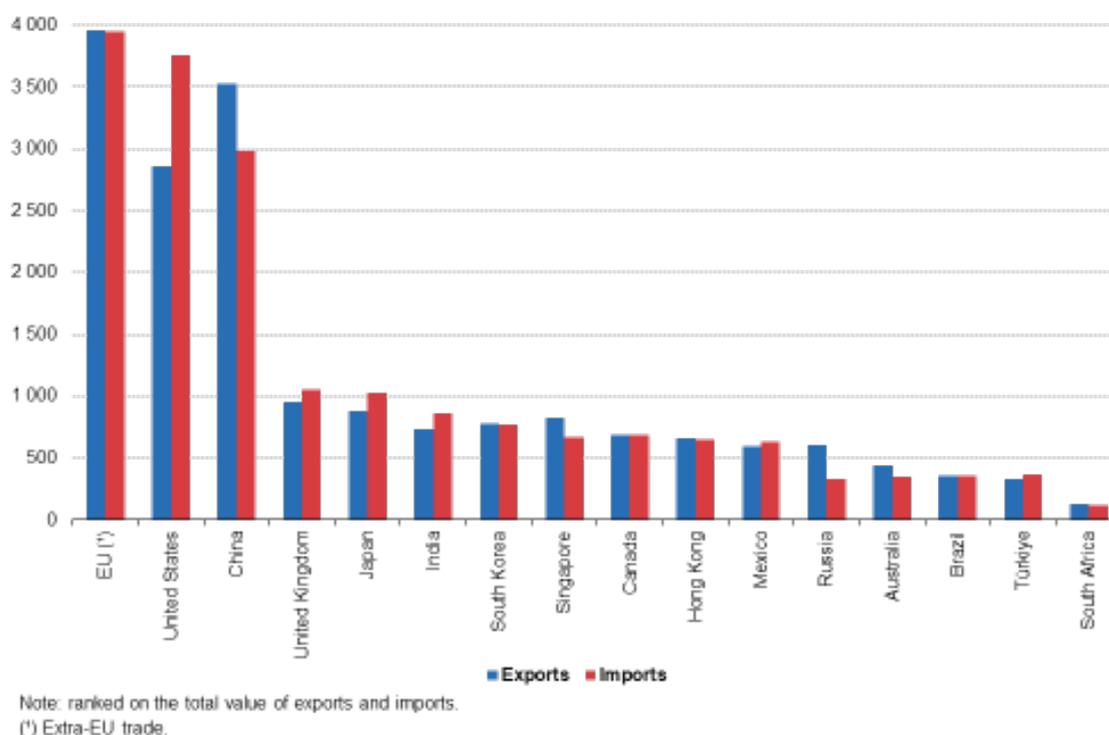
Fonte: World Trade Organization (WTO)

L'incremento nei commerci di beni intermedi rappresenta uno dei principali motori di crescita nel commercio globale, superando i tassi di crescita del PIL. Ogni volta che avviene il transito di merci attraverso confini nazionali, si registra una transazione internazionale. In situazioni in cui le filiere produttive coinvolgono numerose operazioni, come nel caso dei prodotti elettronici, i beni intermedi possono attraversare ripetutamente le frontiere durante il processo di assemblaggio.

I processi produttivi possono essere suddivisi in una serie di fasi o operazioni distinte al fine di sfruttare al meglio i vantaggi derivanti dalla specializzazione. Talvolta, fasi della produzione che richiedono una maggiore quantità di lavoro non specializzato, come l'assemblaggio di componenti o fasi caratterizzate da compiti ripetitivi, vengono spostate in Paesi a basso reddito dove è abbondante la disponibilità di manodopera non specializzata. Questo fenomeno contribuisce a globalizzare la catena del valore, con le imprese che organizzano una rete produttiva su scala mondiale. Ciò enfatizza l'importanza del commercio di beni e servizi intermedi. I beni intermedi sono sostanzialmente acquistati dalle imprese per essere trasformati in prodotti finali, comprendendo materie prime, forniture industriali, parti e accessori forniti da altri settori o imprese.

Figura 17 - Valore del commercio internazionale di beni e servizi 2022

(in miliardi di euro)



Fonte: Eurostat e Fondo Monetario Internazionale

La rapida espansione del commercio internazionale non si è verificata in modo omogeneo in tutte le regioni del mondo. Si è delineata una struttura tripartita in cui l'Unione Europea, il Nord America e l'Asia orientale emergono come poli dominanti nel panorama degli scambi globali. Un'innovazione introdotta dalla globalizzazione riguarda l'inclusione di alcuni Paesi emergenti, situati nell'area asiatica e mediorientale, che stanno riducendo il predominio dei tradizionali Paesi industrializzati nel commercio mondiale.



I mercati emergenti attraggono le imprese per diverse ragioni. La prospettiva di crescita nell'ambito delle infrastrutture e l'espansione dei consumi promettono un aumento di dimensioni in questi mercati, offrendo spazi per prolungare il ciclo di vita dei prodotti. Le rapide evoluzioni e le condizioni economiche, politiche e sociali peculiari presentano opportunità significative per l'apprendimento. In aggiunta, l'accesso a risorse e forza lavoro a costi inferiori e l'opportunità di collaborare con fornitori locali sono fattori che amplificano i vantaggi dal punto di vista dei costi<sup>101</sup>.

Le imprese occidentali sono incentivate a concentrare l'attenzione sulle economie emergenti poiché queste aree hanno gestito meglio la crisi recente rispetto ai Paesi più avanzati. Hanno dimostrato un aumento della ricchezza e una forte domanda, oltre a offrire mercati in fase di espansione, a differenza di molti Paesi sviluppati che hanno raggiunto una saturazione<sup>102</sup>. Queste potenzialità indicano come i Paesi emergenti rappresentino un'opportunità attraente per lo sviluppo dell'economia globale e delle imprese, sottolineando la necessità di bilanciare lo sviluppo economico con la sostenibilità culturale, sociale ed ambientale.

I mercati emergenti presentano caratteristiche uniche e distintive rispetto ai Paesi sviluppati, delineando aspetti comuni e differenze rilevanti. Secondo le prospettive di marketing proposte da Burgess e Steenkamp<sup>103</sup>, gli autori evidenziano l'importanza di comprendere il contesto istituzionale di un paese, composto da tre pilastri fondamentali che plasmano la struttura sociale: il sistema socioeconomico, culturale e politico-normativo.

Nel sistema socioeconomico, si osservano significative differenze tra Paesi ad alto reddito, caratterizzati da cambiamenti moderati in ambito politico, sociale ed economico, popolazioni più anziane e istruite, reddito uniforme e accesso paritario alle risorse. Al contrario, i mercati emergenti evidenziano elevati tassi di crescita del PIL, urbanizzazione in aumento, una popolazione giovane, varietà estrema negli standard di vita e una marcata polarizzazione del reddito fra élite e massa<sup>104</sup>.

I tratti culturali, influenzanti le percezioni e i comportamenti, si distinguono soprattutto in relazione all'autonomia e all'*embeddedness*<sup>105</sup> nelle relazioni, nonché all'importanza attribuita alla gerarchia. Nei mercati emergenti prevale un'enfasi sulla gerarchia e sull'*embeddedness*, ponendo l'accento sull'ordine, sulla sicurezza sociale, sul rispetto delle tradizioni e sull'obbedienza. Per valutare le differenze culturali, il modello di Hofstede, che suddivide la cultura in cinque dimensioni, risulta utile. Queste dimensioni includono la distanza dal potere, l'individualismo o collettivismo, la mascolinità o femminilità, l'avversione all'incertezza e l'orientamento a lungo o breve termine.

---

<sup>101</sup> Vigolo V. (2011),  *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive dal Sud Africa*, op. cit., pagg. 3-4.

<sup>102</sup> Cassia F. (2008), *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, LED, Milano, pag. 29.

<sup>103</sup> Si segue da vicino quanto esposto in Burgess S.M. and Steenkamp J. (2006), *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice*, International Journal of Research in Marketing, Issue 23, pagg. 337-356.

<sup>104</sup> Siamo di fronte, in molti casi, a una percentuale del 90-95% di popolazione appartenente al segmento di massa a fronte di un 5-10% di popolazione appartenente alla cosiddetta *élite*.

<sup>105</sup> "Cultures that emphasize embeddedness view people as entities rooted in collective groups and expect them to derive meaning in life largely from social relations, group identification, pursuit of group goals and participation in a shared way of life. Embedded cultures emphasize maintenance of the status quo and discourage behaviors that disrupt in-group solidarity" (Burgess S.M. and Steenkamp J. (2006), *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice*, op. cit., pag. 343).

Il contesto politico-normativo riflette la capacità di stabilire e far rispettare le regole all'interno della società, con varie influenze esercitate da autorità e stakeholder. Secondo Burgess e Steenkamp<sup>106</sup>, nei Paesi emergenti si riscontra una scarsa capacità di applicare efficacemente le normative, accompagnata da abusi di potere, minore fiducia nel sistema legale, elevati livelli di corruzione, crimine e burocrazia, e un'influenza considerevole degli *stakeholder* sulle attività aziendali.

In definitiva, l'analisi delle differenze istituzionali nei mercati emergenti costituisce un passo iniziale fondamentale per orientare le strategie delle imprese internazionali verso tali contesti.

### 2.2.2 Dall'analisi alla definizione della strategia nei mercati emergenti

Le possibilità offerte nei mercati emergenti hanno suscitato un crescente interesse da parte delle imprese, sebbene gli approcci utilizzati in queste economie in crescita richiedano un adattamento e una riconsiderazione rispetto alle strategie adottate nei mercati più consolidati<sup>107</sup>. Analizzare le caratteristiche istituzionali richiede un'ulteriore riflessione sul contesto economico-politico, sui consumatori e sulla concorrenza specifica di ogni paese. Questo compito può essere arduo a causa della limitata conoscenza di tali Paesi e della difficoltà nel reperire fonti di dati affidabili<sup>108</sup>.

Per individuare i mercati più promettenti, è possibile eseguire un'analisi suddivisa in cinque macroaree, che permette di scremare e concentrare le valutazioni approfondite su pochi mercati<sup>109</sup>. Innanzitutto, è fondamentale esaminare la situazione economica e politica del paese, considerando la struttura dell'economia, l'inflazione, i tassi di cambio, il sistema giuridico, la fiscalità, le tariffe, la partecipazione ad accordi commerciali internazionali, il panorama politico e le infrastrutture. Secondo quanto affermato da Sheth<sup>110</sup>, nei Paesi emergenti il governo e alcune grandi industrie o gruppi industriali influenzano notevolmente l'ambiente sociopolitico, rendendo il mercato più difficile da penetrare; inoltre, le infrastrutture insufficienti, non solo logistiche ma anche bancarie, tecnologiche e di comunicazione, rappresentano una sfida significativa<sup>111</sup>.

Altre aree macro da esaminare comprendono il potenziale di mercato, che coinvolge la ricchezza e la sua distribuzione tra la popolazione per valutarne il potere d'acquisto, e le tipologie e il comportamento dei consumatori. Qui si individuano bisogni, stili di vita, motivazioni, impatti culturali e canali di informazione dei consumatori target. È da sottolineare che le economie emergenti spesso presentano caratteristiche tipiche di realtà preindustriali, con mercati locali frammentati e un tessuto imprenditoriale composto principalmente da piccole

---

<sup>106</sup> Burgess S.M. and Steenkamp J. (2006), *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice*, op. cit.

<sup>107</sup> Si veda, ad esempio, Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, *Journal of Marketing*, 75, pagg. 168-182.

<sup>108</sup> Per quanto riguarda dati più generali sulle economie emergenti ci si può affidare a una pluralità di fonti autorevoli, come la Banca Mondiale, l'ONU, l'ICE, le Società di Consulenza, gli Istituti di Statistica, solo per citarne alcune.

<sup>109</sup> Cassia F. (2008), *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, op. cit., pag. 44.

<sup>110</sup> Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, op. cit.

<sup>111</sup> Una soluzione a questo problema è stata trovata da Griffith A., et al. (2005), *Strategically employing natural channels in an emerging market*, *Thunderbird International Business Review*, 47(3), pagg. 287-311, nell'utilizzo dei canali naturali risultanti dall'evoluzione di un determinato mercato.

imprese familiari. L'eterogeneità dei consumatori è più influenzata dalla limitatezza delle risorse che dalle diverse aspirazioni o necessità<sup>112</sup>.

Infine, l'azienda deve considerare la natura e l'intensità della competizione nel settore di interesse, adattando il modello di Porter<sup>113</sup>. In aggiunta, nei mercati emergenti è presente una competizione non convenzionale, con pratiche come il baratto, l'imitazione regolare dei prodotti e la tendenza a produrre internamente anziché acquistare<sup>114</sup>. Osservare le azioni di altre imprese nel settore, inclusi gli approcci all'ingresso, le sfide superate e i fattori chiave di successo o insuccesso, può essere un'utile fonte di informazioni per definire la strategia<sup>115</sup>.

Una volta individuati i Paesi con ampie opportunità di mercato, diventa fondamentale per le imprese avviare una segmentazione<sup>116</sup> dei consumatori, adattandola sia al singolo mercato emergente sia a una scala globale, una strategia conosciuta come segmentazione trasversale. Un approccio comune utilizzato per questa segmentazione è il modello della "struttura piramidale", che identifica tre gruppi di consumatori: il segmento affluente, la classe media emergente e la base della piramide. Questi gruppi rappresentano punti di partenza per la creazione di strategie mirate.

Il segmento affluente si concentra nelle aree urbane, con un reddito più alto e una preferenza per i brand globali, mostrando una minore sensibilità ai prezzi e associando prestigio ai marchi. Sebbene siano un pubblico attraente, sono difficili da soddisfare poiché sono fortemente contesi dalle multinazionali e spesso non consapevoli delle differenze tra i diversi brand occidentali. La classe media, in rapida crescita grazie allo sviluppo economico, è estremamente diversificata, comprendendo individui vicini al segmento affluente e consumatori appena usciti dalla base della piramide. Quest'ultima, benché caratterizzata da un reddito molto limitato e una sensibilità ai prezzi elevata, rappresenta un ampio segmento di consumatori attuali e futuri. Per conquistare questo gruppo, le imprese devono innovare tecnologie, servizi e modelli di business per soddisfare i bisogni di base<sup>117</sup>. La base della piramide offre un ampio potere d'acquisto su scala globale, coinvolgendo quasi metà della popolazione mondiale, ed è aperta all'adozione di nuove tecnologie. Rappresenta un terreno fertile per l'innovazione e i modelli di business che possono essere applicati ad altri mercati emergenti e alle economie mature<sup>118</sup>.

Identificati questi tre segmenti trasversali, le imprese spesso necessitano di ulteriori suddivisioni, tenendo conto della scarsità di informazioni sui consumatori e delle sfide legate alla distribuzione e alla comunicazione. Questa segmentazione adotta criteri socioeconomici,

---

<sup>112</sup> Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, op. cit., pag. 168.

<sup>113</sup> Porter M.E. (1979), *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, Vol. 57 (2), pagg. 137-145, il quale individua cinque forze competitive di mercato: la concorrenza nel settore, la minaccia di nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e quello degli acquirenti.

<sup>114</sup> Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, op. cit., pag. 169.

<sup>115</sup> In questo senso è indispensabile studiare da vicino le strategie delle imprese locali, nate e sviluppatasi nei mercati emergenti e dunque con una maggiore conoscenza degli stessi.

<sup>116</sup> Tramite segmentazione l'impresa mira a identificare gruppi di soggetti con potenzialità di spesa, preferenze, domanda espressa, stili di vita, bisogni, fra loro omogenei ed eterogenei rispetto agli altri segmenti identificati.

<sup>117</sup> Dawar N. and Chattopadhyay A. (2002), *Rethinking marketing programs for emerging markets*, Long Range Planning, 35(5), pagg. 457-474.

<sup>118</sup> Questo fenomeno, definito *innovation blowback*, ha luogo quando un'innovazione pensata e applicata nella parte "bassa" del mercato viene estesa anche a segmenti di mercato più elevati e a mercati maturi, di fatto scardinando le innovazioni progressive basate sul modello del ciclo di vita del prodotto.

geografici, socioculturali e comportamentali, strettamente collegati alle specifiche variabili culturali, sociali, personali e psicologiche dei consumatori<sup>119</sup>.

Una volta selezionati i mercati e i segmenti più attraenti, è essenziale effettuare un'ulteriore scelta basata sulle risorse, competenze e strumenti specifici dell'impresa. Questo processo contribuisce a delineare una strategia competitiva adeguata a quel mercato o segmento specifico. Questa analisi richiede una valutazione dei fattori di successo in ogni segmento in relazione alle risorse dell'azienda e una selezione accurata dei mercati in cui operare. Concentrarsi su segmenti simili in diversi Paesi spesso offre maggiori opportunità rispetto ai singoli mercati<sup>120</sup>.

Per evitare sovrastime del potenziale di mercato e delle risorse aziendali, nonché sottostimare la concorrenza locale, l'azienda deve agire con cautela, creando una struttura strategica che sia allineata agli obiettivi e alle opportunità del mercato<sup>121</sup>.

Nell'ambito della definizione della strategia nei Paesi emergenti, caratterizzati spesso da instabilità e imprevisti, è fondamentale pianificare un posizionamento che offra un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo e dimostri flessibilità nell'adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato<sup>122</sup>. Anche se la pianificazione strategica a lungo termine è necessaria in entrambi i mercati, emergenti e sviluppati, i profitti risultanti sono meno evidenti nel breve termine nei Paesi emergenti, legati invece alla capacità di investire, sviluppare reti, e apprendere in modo flessibile dal mercato stesso. Il vantaggio competitivo può derivare dall'adattamento al contesto oppure essere proattivamente creato dall'impresa stessa, colmando i vuoti istituzionali attraverso innovazioni di mercato, prodotto o processo.

Intrecciando i tre segmenti identificati nei mercati emergenti con le tipologie di vantaggio competitivo di Porter<sup>123</sup> e le risorse disponibili, si possono individuare le leve chiave delle strategie più coerenti con le specifiche di tali segmenti.

Per il segmento affluente, la strategia consigliata è la differenziazione, mirando all'esclusività e all'innovazione dei prodotti, enfatizzando marchi premium associati a qualità elevata, lusso e l'effetto positivo dell'origine del prodotto<sup>124</sup>, e focalizzandosi su innovazioni progressive e una distribuzione selettiva nelle aree urbane.

Per quanto riguarda la base della piramide e la classe media, invece, la strategia suggerita è quella della leadership nei costi, tramite la riduzione dei costi per fornire prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo. Si dovrebbe puntare su marchi che offrano un buon rapporto qualità-

---

<sup>119</sup> Si veda Pellicelli G. (2007), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano.

<sup>120</sup> Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, op. cit., pag. 166.

<sup>121</sup> Hamel G. and Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review, 72(4), pagg. 122-128.

<sup>122</sup> Cassia F. (2008), *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, op. cit., pag. 71.

<sup>123</sup> Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, op. cit.

<sup>124</sup> Per una disamina sul *country-of-origin effect* si veda Jaffe E.D. and Nebenzahl I.D. (2001), *National image & Competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

prezzo, innovazioni semplificate per prodotti più essenziali ed economici rispetto alla media<sup>125</sup>, e su una distribuzione diffusa che sfrutti l'influenza dei leader di opinione e i canali naturali del mercato<sup>126</sup>.

Oltre a queste leve specifiche per ciascun segmento, vi sono altre leve comuni a tutti i mercati emergenti. Queste includono il vantaggio del pioniere, con vantaggi in termini di relazioni istituzionali e acquisizione di risorse, ma con svantaggi legati alle incertezze e ai costi infrastrutturali, insieme a sfide legate all'inadeguatezza dei canali distributivi e dei media. Vi sono anche leve socioculturali, come il *networking* con gli *stakeholder* locali tramite *social embeddedness*<sup>127</sup>, una comunicazione cross-culturale adattata alla diversità psicologica e culturale<sup>128</sup>, e un'attenzione all'etica e alla responsabilità sociale, piuttosto che allo sfruttamento delle debolezze normative o alla vendita aggressiva.

Ogni impresa costruisce una strategia complessiva combinando le proprie capacità, le risorse e le diverse leve descritte, adattandole al proprio approccio manageriale e alle limitazioni imposte dal contesto specifico. Tuttavia, molte imprese hanno tradizionalmente privilegiato il soddisfacimento del segmento affluente, applicando modelli di business occidentali senza adattarli adeguatamente ai mercati emergenti. Quest'approccio non solo ha fallito nel raggiungere l'obiettivo prefissato, ma ha anche tralasciato importanti opportunità di mercato, consentendo alle imprese locali di crescere e diventare concorrenti competitive a livello locale e globale.

L'individuazione della localizzazione da adottare è strettamente legata a diversi fattori:

- specificità dell'impresa, del suo prodotto e del suo background;
- livello di internazionalizzazione e esperienza all'estero;
- disponibilità di risorse per investire;
- strategia di ingresso nel mercato che si intende perseguire.

Questa scelta, di conseguenza, richiede una grande cautela, poiché rappresenta una decisione complessa, irrevocabile o difficile da modificare e caratterizzata da un alto profilo di rischio e incertezza.

La selezione dei mercati internazionali è un'area critica e complessa nella strategia di un'impresa, specialmente se di dimensioni ridotte e con limitate risorse, competenze ed esperienza sui mercati esteri. La complessità deriva dalle significative differenze tra i mercati esteri (culturali, politiche, economiche, istituzionali) e dalle sfide nella raccolta, interpretazione ed elaborazione dei relativi dati.

---

<sup>125</sup> Burgess S.M. and Steenkamp J. (2006), *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice*, op. cit., pag. 350.

<sup>126</sup> Griffith A., et al. (2005), *Strategically employing natural channels in an emerging market*, op. cit.

<sup>127</sup> La *social embeddedness* è definita come "the ability to create competitive advantage based on a deep understanding of and integration with the local environment" (London T. and Hart S.L. (2004), *Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model*, Journal of International Business Studies, 35(5), pag. 15).

<sup>128</sup> In questo senso, Hofstede G. and Hofstede G.J. (2005), *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill, New York, individuano quattro componenti della cultura alla base delle pratiche dell'individuo: i valori, i rituali, gli eroi e i simboli.

Esistono diverse metodologie e modelli per supportare l'analisi e la selezione dei mercati esteri. Tuttavia, i problemi affrontati si concentrano su due principali questioni, ovvero come valutare i mercati esteri basandosi su quali variabili giudicare le loro potenzialità e come scegliere il mercato o i mercati, gestendo la raccolta, interpretazione ed elaborazione delle informazioni relative a tali variabili.

Analizzando quanto detto più da un punto di vista pratico un modello ampiamente utilizzato è il modello di screening (Douglas, 1982; Cavusgil, 1985). Esso affronta la sfida di esaminare numerosi potenziali mercati e suggerisce di selezionarne alcuni per successive analisi più dettagliate. In una fase iniziale, utilizzando indicatori macro, vengono scartati i Paesi non adatti ad analisi più approfondite. Successivamente, i mercati selezionati vengono valutati per attrattività e accessibilità attraverso indicatori settoriali. L'ultima fase approfondisce l'analisi dei mercati più promettenti su scala specifica dell'industria e dell'azienda.

Una corretta selezione richiede un processo graduale per identificare un numero ragionevole di mercati da esaminare più approfonditamente. Questi mercati dovrebbero soddisfare diversi requisiti. Solitamente, la valutazione delle opportunità di mercato parte da una fase di selezione basata sulla raccolta di informazioni per eliminare i Paesi meno attraenti. Questo processo di selezione, seguendo uno schema ad imbuto, riduce il numero di Paesi a tre o quattro alternative migliori, in base ai criteri definiti nell'analisi.

L'analisi della scelta della localizzazione estera richiede un processo articolato, che include la valutazione dell'accettabilità dei Paesi, dei fattori di attrattività, dell'accessibilità, la selezione dei Paesi che soddisfano le esigenze dell'impresa, l'individuazione dei territori più adatti, una valutazione specifica di questi territori, uno studio di fattibilità basato sulla selezione, e infine la gestione e l'esecuzione del progetto.

Gli aspetti principali considerati durante un'analisi di mercato includono:

- accettabilità del paese;
- attrattività del paese;
- accessibilità del paese;
- posizionamento competitivo dell'impresa.

Le prime tre fasi si basano principalmente su dati e informazioni da fonti secondarie, mentre l'ultima fase richiede fonti primarie come interviste, questionari e osservazioni sul campo.

La selezione dei Paesi attraverso l'analisi di accettabilità avviene considerando diverse opzioni, tra cui: esperienze precedenti dell'azienda o dei suoi dirigenti, imitazione delle strategie adottate da altre imprese che vendono prodotti simili, metodo dello "stadio di sviluppo dell'economia", metodo dei "fattori chiave" che comprende elementi irrinunciabili in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda.

Il metodo dello "stadio di sviluppo" raggruppa i Paesi in base al livello di sviluppo raggiunto, associando a ciascuno di essi una capacità diversa di assorbimento di prodotti industriali e di consumo. Le variabili chiave per questo metodo sono il reddito pro-capite e il PIL, che permettono di classificare i mercati in base alla loro dimensione e importanza.

Il metodo dei "fattori chiave", invece, considera diversi aspetti:

- mercati di sbocco per i propri prodotti: il grado di sviluppo del paese, il tasso di crescita e il posizionamento del prodotto;
- mercati di approvvigionamento con costi dei fattori produttivi più contenuti: disponibilità di risorse naturali e manodopera a costi ridotti;
- mercati di risorse che accrescono il valore dei prodotti: presenza di attività di ricerca e sviluppo consolidate.

L'analisi dell'attrattività dei mercati coinvolge vari aspetti. L'accettabilità del paese, ovvero la valutazione delle condizioni minime per accedere al mercato. O ancora l'analisi delle caratteristiche macroeconomiche e ambientali generali che comprende variabili fisico-ambientali, demografiche, socioculturali, economiche, tecnologiche, di internazionalità e infrastrutturali. Queste variabili comprendono: fattori fisico-ambientali come superficie, ambiente fisico-climatico e dotazione di risorse naturali; fattori demografici come numerosità, densità e distribuzione della popolazione; aspetti socio-culturali come organizzazione sociale, livello di istruzione e sistemi politici; variabili economiche come il Prodotto Nazionale Lordo (PNL), reddito pro-capite, distribuzione del reddito e saggi di consumo e risparmio, fattori tecnologici come lo sviluppo tecnologico e la ricerca e sviluppo; aspetti di internazionalità come investimenti diretti esteri e scambi commerciali; variabili infrastrutturali come infrastrutture, sistemi di trasporto, comunicazione e infrastrutture commerciali.

L'attrattività settoriale del paese e la valutazione del potenziale di mercato esistente e futuro per la categoria di prodotto offerta dall'impresa sono elementi chiave nell'analisi. Si considerano la distribuzione della domanda potenziale, l'accettabilità del prodotto e l'accessibilità del paese, che include valutazioni dell'ambiente competitivo e delle eventuali barriere all'entrata.

L'analisi dell'ambiente competitivo coinvolge l'identificazione dei concorrenti, dei vantaggi competitivi, la stima della quota di mercato ottenibile, i canali di distribuzione e le infrastrutture di comunicazione.

Mentre le barriere all'ingresso rappresentano ostacoli naturali o imposti dai governi per limitare l'entrata delle imprese straniere o dei loro prodotti in un determinato territorio. Tali ostacoli sono motivati da diverse ragioni, come: migliorare la bilancia dei pagamenti, proteggere le industrie nascenti, salvaguardare settori considerati strategici o di interesse prioritario a livello politico, influire sulle decisioni di localizzazione delle imprese estere.

Esistono diversi tipi di barriere:

- barriere tariffarie: misure protezionistiche adottate da un paese per difendere un prodotto e limitare l'ingresso di beni stranieri. Queste includono dazi doganali e diritti integrativi di confine;
- barriere non tariffarie: meno trasparenti e difficili da identificare, comprendono limitazioni quantitative alle importazioni, regole tecniche, standard di prodotto, norme doganali e misure finanziarie;
- barriere concorrenziali: create da imprese già presenti all'interno dei mercati e possono essere maggiori in mercati altamente concentrati;
- altre barriere: elementi meno tangibili ma che comunque possono ostacolare l'espansione, come la distanza fisica, l'ambiente culturale e sociale;

- rischio-Paese: include diverse categorie come il rischio naturale, sociale ed economico, finanziario, di trasferimento, legato alla fluttuazione del tasso di cambio, di localizzazione geografica, dal merito creditizio governativo e politico. Questi rischi emergono quando si investe in un paese estero e sono collegati a differenze politiche, economiche e sociali tra il paese di origine dell'investitore e quello in cui si investe.

La riduzione delle barriere può essere ottenuta attraverso accordi bilaterali o multilaterali, incentivi agli investimenti esteri e altri fattori che favoriscono l'accesso al mercato.

Esistono infine indici sintetici elaborati da istituzioni internazionali che consentono di valutare l'attrattività e l'accessibilità dei mercati nazionali del mondo secondo differenti prospettive, fornendo un utile riferimento per le imprese nella comparazione delle caratteristiche dei mercati. I principali indici sono: Global competitiveness index, Doing business index, Logistics performance index, Index of economic freedom.

Il processo decisionale riguardante la localizzazione non si limita all'analisi a livello nazionale. Dopo aver identificato i Paesi più promettenti, l'azienda si concentra nell'individuare e valutare le migliori aree sub-nazionali, come regioni, province o zone urbane, all'interno di quei Paesi. Questa valutazione si basa su diverse caratteristiche: infrastrutture, qualità delle risorse umane, presenza e consistenza delle attività produttive locali, qualità delle istituzioni a livello locale, disponibilità di siti adeguati, costi di acquisto o affitto.

Alcune variabili particolarmente importanti includono lo sviluppo delle filiere pertinenti per l'investimento estero, l'acquisizione di vantaggi competitivi tramite relazioni locali, l'azione di supporto all'investitore estero, la qualità generale delle offerte disponibili nella zona e il sistema di incentivi.

Dopo aver individuato le aree più adatte all'interno dei Paesi selezionati, si procede con una valutazione specifica di queste zone. Successivamente, si effettua uno studio di fattibilità per ciascuna area selezionata. Infine, si passa all'elaborazione, gestione ed esecuzione del progetto, il piano di marketing. Dunque, il modello di *screening* attraversa diverse fasi multidisciplinari in cui partendo da un ampio pool di potenziali mercati si arriva, attraverso successive analisi più dettagliate, all'effettiva operatività dell'azienda in una specifica area territoriale.

### **2.2.3 La sfida degli “*emerging giants*” e le nuove prospettive per le imprese**

Le imprese occidentali devono considerare diverse leve e risorse quando definiscono la strategia. Un aspetto rilevante da esaminare approfonditamente è la competizione proveniente dalle imprese di grandi dimensioni nate nei mercati emergenti, noti come "giganti emergenti"<sup>129</sup>. Queste aziende adottano una strategia distintiva rispetto a quelle occidentali: mentre le seconde puntano ad attacchi frontali più individualisti, facendo affidamento sulle proprie risorse, le prime utilizzano una strategia più collettiva nota come "terra bruciata". Ciò significa che sono capaci di erigere significative barriere all'ingresso attraverso reti e *partnership* per garantirsi il controllo delle tecnologie, dei fornitori e dei canali di

---

<sup>129</sup> L'espressione “*emerging giants*” è stata utilizzata da Khanna T. and Palepu K. (1997), *Why focused strategies may be wrong for emerging markets*, op. cit., pagg. 60-69.

distribuzione<sup>130</sup>. Le imprese occidentali si trovano quindi ad affrontare una nuova forma di strategia competitiva, non solo all'interno dei mercati emergenti, ma anche su scala globale. Per mantenere la competitività, devono analizzare attentamente le capacità dei concorrenti locali e apprendere dalle strategie vincenti che questi adottano.

Le multinazionali emergenti hanno registrato un notevole aumento nell'espansione internazionale negli ultimi anni. Attualmente, circa il 20% degli investimenti globali diretti è attribuibile a un gruppo di 20 principali economie emergenti, in netto contrasto con il 2% di inizio secolo<sup>131</sup>. Nonostante questa crescita, solo poche di queste aziende emergenti godono di notorietà a livello mondiale attraverso i propri brand. Nel Ranking Interbrand del 2017, ad esempio, solamente due aziende emergenti sono state menzionate: Huawei e Lenovo. Tuttavia, questo fenomeno, seppur sottile, si sta manifestando. Queste imprese stanno penetrando nei mercati sviluppati, che già vantano multinazionali consolidate con una significativa quota di mercato e numerosi vantaggi competitivi. Le modalità di ingresso differiscono: ad esempio, Huawei ha adottato una strategia iniziale *business-to-business* (B2B) nei mercati avanzati, per poi espandersi al *business-to-consumer* (B2C) e diversificarsi in vari settori. Altre aziende, come Havaianas, hanno sfruttato le proprie radici culturali, mentre alcune hanno capitalizzato il fenomeno della diaspora. Questa strategia si basa sull'offrire agli emigrati gli stessi servizi offerti nel loro paese d'origine, per poi diffondere tali prodotti anche ad altri consumatori, come nel caso del cinema Reliance Big dell'India.

Inizialmente, considerare tre contesti – politico, relativo alle materie prime e lo sviluppo di Organizzazioni Non Governative (ONG)<sup>132</sup> – risulta fondamentale per valutare l'impatto del vantaggio comparato delle nazioni sulle imprese locali. Curiosamente, in diverse aree di mercato, come la Cina, la Russia e l'India, le imprese con investimenti pubblici mirano a diventare protagonisti globali. In questo contesto, il coinvolgimento governativo può variare dall'essere il principale acquirente dei prodotti di queste imprese fino all'adozione di politiche economiche e sociali che favoriscono la loro redditività e immagine<sup>133</sup>. Inoltre, i mercati emergenti possiedono considerevoli riserve di fattori produttivi, come risorse umane, naturali e agricole, fonti energetiche e materie prime industriali. Le imprese locali, sfruttando un accesso più diretto a tali risorse e beneficiando di un maggior accesso al capitale e alle tecnologie, possono generare output efficienti e accrescere il valore della capitalizzazione del mercato.

Parallelamente, nei mercati emergenti operano diverse Organizzazioni Non Governative che, attraverso pratiche di marketing inclusivo non convenzionali e collaborazioni con le autorità pubbliche, riescono a raggiungere mercati che solitamente risultano inaccessibili<sup>134</sup>. Queste nazioni emergenti, dotate di un tale vantaggio competitivo, si sono progressivamente integrate nell'economia mondiale. Questo processo ha portato, da un lato, all'espansione delle multinazionali occidentali in questi mercati, costringendo molte imprese locali alla chiusura, e,

---

<sup>130</sup> Nielsen C. (2005), *The global chess game...or is it Go? Market-entry strategies for emerging markets*, Thunderbird International Business Review, 47(4), pagg. 397-427.

<sup>131</sup> Casanova L. and Miroux A. (2016), *The rise of emerging market multinationals: This is how they can become global industry leaders*.

<sup>132</sup> Sui vantaggi comparati dei mercati emergenti si veda Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, op. cit., pagg. 170-171.

<sup>133</sup> Il sostegno all'economia nazionale va dagli incentivi per l'esportazione alla sottoscrizione di accordi di integrazione economica alle iniziative di marketing per la promozione delle imprese locali (come ad esempio l'iniziativa TURQUALITY promossa dal governo turco per la diffusione globale dei brand locali).

<sup>134</sup> A titolo esemplificativo si ricorda il successo del microcredito ad opera della Grameen Bank in Bangladesh (Yunus M. (1997), *The banker to the poor*, JC Lattès).

dall'altro, all'apertura di barriere che ha favorito la nascita di numerose multinazionali autoctone in competizione a livello globale<sup>135</sup>.

Le multinazionali occidentali hanno a lungo goduto di un vantaggio competitivo rispetto alle imprese emergenti, detenendo *brand* consolidati, processi innovativi, sistemi di gestione e tecnologie avanzate, oltre a consistenti risorse finanziarie e competenze qualificate. Tuttavia, queste multinazionali incontrano difficoltà nell'operare nei mercati emergenti a causa di circostanze per le quali non sono adeguatamente preparate. Le carenze infrastrutturali, normative e di intermediari specializzati presenti in questi mercati generano vuoti istituzionali, rendendo difficile il trasferimento dei modelli di business occidentali. Diversamente, le imprese locali sono più familiari con il contesto locale, vantando una buona reputazione e la capacità di reperire capitali, soddisfare al meglio i bisogni dei clienti e investire sul talento dei propri manager. Spesso, esse assorbono professionisti formati nelle Business School istituite dai colossi occidentali nei Paesi emergenti per colmare tali vuoti istituzionali.

Inoltre, mentre le multinazionali mostrano riluttanza nell'adattare le proprie strategie e modificare i prodotti secondo le preferenze locali a causa delle proprie strutture di costi e del rischio degli investimenti, le imprese locali, non vincolate da queste restrizioni, dimostrano una maggiore flessibilità nello sviluppo di prodotti e servizi adattati alle specifiche esigenze dei diversi segmenti di mercato, un vantaggio sfruttabile anche nei mercati sviluppati<sup>136</sup>.

Khanna e Palepu delineano tre strategie efficaci adottate dai "giganti emergenti".

La prima strategia si concentra sull'utilizzo della conoscenza dei mercati locali finali. Queste imprese costruiscono il loro modello di business tenendo conto delle caratteristiche nazionali distintive, applicando tali modelli sia nei mercati culturalmente simili sia tra gli espatriati<sup>137</sup>. Inoltre, esse dimostrano una maggiore adattabilità alla carenza di infrastrutture e canali distributivi, entrando nei mercati sviluppati attraverso nicchie di mercato e studiando le mosse dei concorrenti locali.

La seconda strategia si basa sull'uso delle risorse locali da parte dei "giganti emergenti", incluse le risorse di produzione, il mercato del lavoro e dei capitali. Queste imprese, avendo una migliore conoscenza del contesto locale, si espandono prima verso mercati avanzati con prodotti domestici, successivamente cercando risorse in altri Paesi emergenti e infine

---

<sup>135</sup> Si ricordano, a titolo esemplificativo, alcuni "giganti emergenti": *Lenovo* e *Galanz* in Cina, *Tata Group* e *Wipro* in India, *SABMiller* in Sud Africa, *AmBev* in Brasile.

<sup>136</sup> Khanna T. and Palepu K. (1997), *Why focused strategies may be wrong for emerging markets*, op. cit., propongono una segmentazione leggermente differente rispetto al modello a piramide, identificando quattro strati: i consumatori *global* che ricercano un prodotto standard occidentale, quelli *glocal*, che richiedono un prodotto globale adattato, il segmento *local*, che cerca prodotti locali a prezzi locali, e la base della piramide (*bottom of the pyramid*), che può permettersi solo prodotti economici. Le multinazionali tendono a soddisfare solo i consumatori della fascia più alta, mentre i consumatori *local* e *glocal*, più numerosi, vengono serviti al meglio dalle imprese autoctone.

<sup>137</sup> Un esempio si può ritrovare nell'impresa *Jollibee Foods*, nata nelle Filippine e che ha esteso la vendita dei suoi prodotti alle comunità filippine a Hong-Kong, in California e in Medio Oriente.

accedendo ai segmenti di mercato più elevati vendendo prodotti di marca o per nicchie di mercato<sup>138</sup>.

Infine, queste realtà emergenti imprenditoriali sfruttano i vuoti istituzionali come opportunità di business, collaborando con intermediari privati per sviluppare infrastrutture in assenza di quelle pubbliche. Sfruttando la conoscenza del contesto locale e il supporto governativo per utilizzare istituzioni locali, queste imprese diventano intermediari per le aziende occidentali, generando profitti notevoli e trasferendo le conoscenze acquisite ad altri mercati<sup>139</sup>.

Per le imprese locali emergenti diventare "giganti" non richiede solo l'identificazione di una strategia efficace ma anche la capacità di sfruttare appieno il proprio potenziale attraverso una gestione che protegga gli interessi di tutti gli *stakeholder* coinvolti<sup>140</sup>.

In risposta alle strategie adottate dalle imprese emergenti, le aziende occidentali devono abbandonare la mentalità imperialistica che considera questi Paesi semplicemente come nuovi mercati per prodotti obsoleti o in eccesso. Devono riconfigurare ogni aspetto del loro modello di business per sfruttare al meglio le potenzialità innovative, tecnologiche e manageriali. Prahalad e Lieberthal individuano alcuni elementi che le imprese occidentali devono riconfigurare per contrastare i "giganti emergenti". Devono offrire prodotti e servizi di alta qualità a prezzi competitivi, adattando le politiche di marca e comunicazione al livello locale. Inoltre, devono personalizzare prodotti e confezionamenti in base alle diverse modalità di utilizzo e distribuzione, contenendo i costi di educazione del mercato introducendo prodotti di facile apprendimento e adozione. Infine, devono investire il capitale in modo efficiente, implementando strategie di ingresso, distribuzione, gestione e marketing efficaci.

Holtbrügge e Baron evidenziano come il contesto istituzionale<sup>141</sup> influenzi le strategie d'ingresso nei mercati emergenti, influenzando le scelte delle imprese e i loro risultati. In Paesi come BRICS, con un quadro normativo debole, istituzioni in rapida evoluzione, elevata corruzione e limitata libertà economica, le aziende devono considerare tre decisioni fondamentali per entrare con successo. La prima riguarda la preferenza di produrre direttamente in loco piuttosto che esportare, un approccio che si rivela più vantaggioso secondo gli autori<sup>142</sup>. La seconda valutazione coinvolge la decisione tra creare una filiale o collaborare con partner locali; le *joint-venture* sembrano più comuni, ma il successo dipende dal tipo di business dell'impresa<sup>143</sup>. La terza decisione riguarda l'acquisizione di un'unità locale rispetto

---

<sup>138</sup> In questo senso, il settore delle tecnologie dell'informazione in India ha cominciato a operare utilizzando manodopera locale per servire clienti globali, si è poi sviluppato rivolgendosi a Cina e Russia e infine acquisendo società di consulenza negli Stati Uniti e in Europa per la fornitura di servizi esclusivi.

<sup>139</sup> Ricordiamo l'esempio della *Old Mutual*, una compagnia assicurativa nata in Sud Africa che, dopo il successo raggiunto nel paese tramite creazione di piccoli conti correnti per persone meno abbienti, ha trasferito il suo modello in altri Paesi africani, fra cui il Kenya, la Namibia e lo Zimbabwe.

<sup>140</sup> Khanna T. and Palepu K. (1997), *Why focused strategies may be wrong for emerging markets*, op. cit.

<sup>141</sup> Il contesto istituzionale include strutture normative, regolative e cognitive che condizionano i comportamenti dei soggetti. I vincoli che ne derivano possono essere formali (leggi e regolamentazioni di varie istituzioni) o informali (valori, usi, cultura).

<sup>142</sup> A fronte, infatti, di scarsi profitti, di un basso controllo e di elevate tariffe legate all'esportazione, la produzione in loco permette la protezione delle risorse chiave e una migliore supervisione del mercato, che apportano un maggiore profitto sul lungo periodo.

<sup>143</sup> L'istituzione di una sussidiaria di proprietà si dimostra la scelta vincente nei settori in cui il controllo del livello di rischio e del *know-how* sono fondamentali, mentre la collaborazione con *joint-venture* risulta redditizia nei settori a elevato livello di complementarità e di network, nei quali l'impresa estera non può operare senza un partner locale.

all'investimento *greenfield*, con quest'ultimo che offre maggior controllo e costi di integrazione inferiori<sup>144</sup>.

Le strategie identificate risultano comuni ai BRICS, con variazioni dovute alle diverse situazioni politiche, ai ritmi delle riforme e all'eterogeneità regionale. Per quanto riguarda la distribuzione, le imprese occidentali nei mercati emergenti affrontano limitazioni nell'utilizzo delle strategie di Grande Distribuzione Organizzata. Devono adottare una nuova strategia data la frammentazione della distribuzione caratteristica di questi mercati, con molti piccoli rivenditori che distanziano impresa e mercato, richiedendo canali stratificati e complessi<sup>145</sup>.

La gestione del rapporto con la distribuzione al dettaglio è problematica, dato che i rivenditori, con una solida relazione con i clienti, influenzano notevolmente le decisioni d'acquisto. Altre sfide includono la scarsa disponibilità di approvvigionamenti nelle zone rurali e le difficoltà nella conservazione dei prodotti deperibili a causa delle condizioni ambientali. In questo contesto, la scelta dei canali distributivi deve basarsi sui canali naturali<sup>146</sup> che si sono evoluti nel mercato invece della tradizionale "Teoria dei costi di transazione"<sup>147</sup>. Griffith suggerisce un modello che identifica quattro fattori macro che influenzano la scelta del canale distributivo. Tra questi, due sono interni (elementi del prodotto, impostazioni aziendali) e due esterni (caratteristiche del mercato, dei consumatori). Questo modello propone tre strategie distributive: espansione graduale, creazione di una rete su misura e *partnership* con imprese locali<sup>148</sup>, quest'ultima richiede però una selezione attenta dei partner<sup>149</sup>. Concludendo, il paradigma dei costi di transazione deve integrarsi con l'uso dei canali naturali per superare le debolezze infrastrutturali e le difficoltà della struttura frammentata di vendita nei mercati emergenti.

Il successo delle imprese nei Paesi emergenti va oltre le strategie di ingresso e distribuzione; coinvolge anche la gestione organizzativa, le risorse umane e la mentalità imprenditoriale. Prima di tutto, è cruciale per le imprese adottare una strategia condivisa tra le varie unità di business operanti in un paese emergente, considerando la complessità e le dimensioni di tali mercati. In secondo luogo, è importante sostituire una leadership aziendale composta solo da manager occidentali con una leadership che integri talenti locali, unendo conoscenze globali e sensibilità locale. Questi talenti locali possono essere sfruttati dalle imprese per comprendere

---

<sup>144</sup> Questa affermazione trova opposizione in Slangen A.H.L. and Hennart J.F. (2008), *Do foreign greenfields outperform foreign acquisition or vice versa? An institutional perspective*, Journal of Management Studies, 45(7), pagg. 1301-1328, secondo i quali gli investimenti *greenfield* sarebbero svantaggiati dal peso della novità e della condizione di straniero dell'impresa (*liability of newness, liability of foreignness*), dovuto dall'assenza di legami col mercato, i canali distributivi, le istituzioni e le strutture organizzative.

<sup>145</sup> Per assicurarsi che i rivenditori modifichino le variabili del marketing mix a livello *retail*, le imprese devono cercare di instaurare con loro una collaborazione, garantendo profitto, e di inserire nei contratti clausole relative alle condizioni di vendita, ai prezzi e così via. (Arnold D.J. and Quelch J.A. (1998), *New strategies in emerging markets*, Sloan Management Review, 40(1), pagg. 7-20).

<sup>146</sup> I canali naturali sono definiti come: "distribution channels evolved through the utilization of natural resources contained within an area of trade" (*Ibidem*, pag. 289).

<sup>147</sup> "Transaction-cost analysis proposes that firms choose between markets and hierarchies according to the criterion of minimizing costs" (Griffith A., et al. (2005), *Strategically employing natural channels in an emerging market*, op. cit., pag. 288).

<sup>148</sup> *Ibidem*.

<sup>149</sup> Pacek N. and Thorniley D. (2007), *Emerging markets. Lessons for business success and the outlook for different markets*, The Economist and Profile Books, London, identificano alcune caratteristiche da valutare nei potenziali partner: strategia e background, situazione finanziaria, struttura organizzativa, prodotti, distribuzione e vendite, rispetto di standard ambientali ed etici.

meglio il mercato, evitando, in molti casi, accordi di *joint-venture* poco efficaci. Infine, è essenziale riconsiderare il modello di business, investendo in produzione, sviluppo di prodotti, innovazione e marketing nei mercati emergenti per migliorare la competitività globale dell'azienda.

Le azioni di marketing devono essere adattate alle peculiarità dei mercati emergenti, evitando di replicare logiche e strumenti sviluppati per i mercati maturi. Sheth suggerisce quattro direzioni per ripensare le prospettive di marketing: teoria, strategia, politica e pratica<sup>150</sup>. In termini teorici, le imprese dovrebbero passare dall'approccio di segmentazione dei consumatori e differenziazione del prodotto all'aggregazione della domanda, focalizzandosi sulle similitudini di consumo. Inoltre, in mercati con risorse scarse e eterogenee, l'innovazione basata sulla flessibilità e improvvisazione sostituisce il vantaggio legato al possesso delle risorse stesse. La strategia di marketing dovrebbe concentrarsi sullo sviluppo del mercato<sup>151</sup>, sul marketing istituzionale<sup>152</sup> e sulla trasformazione dei "non consumatori" in clienti, considerando la competizione che va oltre il brand e l'importanza delle istituzioni e della connessione culturale. Le politiche di marketing dovrebbero mirare all'inclusione proattiva di tutti i consumatori, con responsabilità sociale d'impresa, investimenti in innovazioni, prodotti accessibili, sostenibilità e promozione di un consumo consapevole.

Per concludere, le azioni di marketing devono abbandonare una mentalità "coloniale" e adottare un approccio globale concentrato su tutti gli *stakeholder*, innovazioni radicali e una comprensione approfondita dei mercati locali. Burgess e Steenkamp propongono un modello di analisi dei mercati emergenti basato su quattro fasi: sviluppo della teoria, acquisizione di dati significativi, analisi dei dati e apprendimento<sup>153</sup>. Questo approccio empirico consente alle imprese di comprendere meglio i mercati emergenti e di sviluppare strategie su misura, riducendo i comuni errori che portano al fallimento in questi contesti<sup>154</sup>. Pertanto, le imprese devono studiare attentamente le caratteristiche specifiche di un mercato emergente per adattare la loro base di risorse, processi, prodotti e strategie di marketing e ottenere così una maggiore competitività.

I temi trattati sino ad ora sono approfonditi nel capitolo a seguire, con particolare attenzione al contesto italiano e cioè al *Made in Italy*

---

<sup>150</sup> Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, op. cit.

<sup>151</sup> Un esempio eclatante è quello di *Avon Products* che, in Brasile, è stato in grado di costruire un sistema di distribuzione e vendita tramite micro-finanziamenti a migliaia di agenti.

<sup>152</sup> Sull'importanza del marketing istituzionale, applicato alla realtà cinese, si veda Gu F. and Hung K. (2008), *When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark side*, *Journal of Marketing*, N. 72, pagg. 12-28.

<sup>153</sup> Burgess S.M. and Steenkamp J. (2006), *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice*, op. cit.

<sup>154</sup> Pacek N. and Thorniley D. (2007), *Emerging markets. Lessons for business success and the outlook for different markets*, op. cit., identificano alcuni errori comuni alle imprese operanti sui mercati emergenti, fra cui l'errata stima delle potenzialità del mercato, l'attenzione sui risultati di breve periodo, lo scarso adattamento di prodotti e strategie dei Paesi maturi, la sottostima dei competitors locali, l'eccessiva centralizzazione delle decisioni, rigide strutture organizzative e innovazioni destinate solo al segmento affluente.

## **Capitolo III**

# **IL MADE IN ITALY FAMILIARE NEI MERCATI EMERGENTI**



Tenendo in considerazione quanto esaminato nei capitoli precedenti, il capitolo successivo mette in relazione i seguenti temi: aziende familiari italiane, internalizzazione e mercati emergenti.

### **3.1 Il ruolo internazionale del *Made in Italy***

Gli imprenditori italiani consapevoli delle proprie capacità e della qualità dei prodotti ricoprono ruoli centrali in ambito internazionale. In Italia, sono già presenti strumenti utili ed efficaci per facilitare l'internazionalizzazione. L'obiettivo è quindi identificare chiaramente gli obiettivi e adattare gli strumenti esistenti per raggiungere tali scopi. Le potenzialità delle imprese italiane sono notevoli, e sfruttarle rappresenta per il mondo imprenditoriale la possibilità di superare una nuova sfida.

#### **3.1.1 L'evoluzione dello scenario competitivo mondiale: l'Italia e gli scambi internazionali**

La dinamica dell'economia mondiale ha subito profondi cambiamenti a partire dagli ultimi decenni del Novecento. Emergenti attori come la Cina, ormai consolidata come potenza mondiale, e l'India, insieme ai Paesi del Sud America e la Russia, hanno assunto ruoli sempre più significativi, se non determinanti, nell'ambito dell'economia globale. In Europa, l'introduzione della moneta unica ha contribuito a creare uno spazio comune, mentre l'Unione Europea ha registrato un ulteriore ampliamento, consolidando un mercato unico.

Questa evoluzione ha portato a una competizione internazionale estremamente intensa. Paesi come la Cina e altri in Asia hanno incrementato le loro esportazioni, guadagnando quote di mercato sempre più ampie a scapito delle tradizionali potenze economiche. Offrendo prodotti a prezzi più bassi, spesso associati a una qualità inferiore, questi Paesi hanno minato la competitività dell'Unione Europea rispetto agli Stati Uniti e, a sua volta, quella dell'Italia all'interno dell'UE. La diminuzione della quota di esportazioni italiane riflette un più ampio processo di riequilibrio nell'economia mondiale. I Paesi del Sud-est asiatico, grazie al loro notevole potenziale economico e demografico, hanno ottenuto incentivi significativi per sfruttare questa posizione. Nel periodo 1993-2004, la quota delle esportazioni delle tradizionali potenze economiche è scesa dall'80% al 70%, favorendo l'emergere di Paesi come la Cina con un impatto rilevante sui commerci globali. Il graduale spostamento del baricentro dell'economia mondiale dall'Atlantico al Pacifico evidenzia l'importanza crescente dei Paesi orientali. Questo cambiamento si manifesta anche nel settore dei servizi, seppur in misura minore. L'Italia, inevitabilmente, ha subito gli effetti di questo riequilibrio economico verso est, influenzando le sue esportazioni sia verso i Paesi extra-UE che verso gli Stati membri dell'UE. La riduzione della quota delle esportazioni italiane non si è verificata solo in relazione ai Paesi extra-UE, ma anche nei confronti degli altri membri dell'UE. Tuttavia, alcuni imprenditori italiani hanno mantenuto inalterata la loro quota di mercato mondiale grazie a strategie mirate a garantire la sopravvivenza dei profitti unitari anziché favorire la competitività dei prodotti. Inoltre, l'approntamento all'internazionalizzazione è stato ostacolato da considerazioni legate all'apprezzamento dell'euro nei primi anni dell'introduzione della moneta unica, rendendo questa scelta meno remunerativa per molte imprese. Di conseguenza, questo spiega il motivo per cui la quota di valore delle esportazioni italiane ha registrato una tendenza migliore rispetto a quella in termini di quantità nei successivi anni all'introduzione dell'euro. Per quanto riguarda invece la zona euro, la quota italiana nelle esportazioni ha continuato a diminuire, principalmente a causa del modello di specializzazione delle esportazioni che prevede una

presenza massiccia in settori economici con una crescita della domanda inferiore alla media. Un altro possibile fattore è legato al fatto che, in alcuni settori, le esportazioni italiane sono state parzialmente sostituite da forniture provenienti da affiliate estere di imprese italiane o da imprese collegate. Tuttavia, negli ultimi anni, l'Italia è riuscita a recuperare una parte della sua quota di mercato internazionale. Secondo i dati Eurostat, le esportazioni sono aumentate in modo significativo con un tasso di crescita del 7,4%.

Secondo gli studi condotti dall'Osservatorio Economico del Ministero degli Affari Esteri, l'Italia mantiene una posizione stabile tra i primi 10 Paesi esportatori, avvicinandosi sempre più al 3% dell'export mondiale.

Nel corso degli ultimi decenni, il contesto dell'economia mondiale ha subito pesanti cambiamenti: le dinamiche economiche internazionali hanno subito notevoli ripercussioni per molteplici ragioni ed avvenimenti. 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. 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. La storia dello sviluppo dell'economia nostrana è proprio guidata dalla pratica dell'export, come soprattutto dal 2010 in poi proprio le effettive esportazioni di beni e servizi hanno probabilmente costituito gli unici contributi alla crescita economica del Paese, compensando la significativa diminuzione degli investimenti, della spesa finale delle famiglie e delle erogazioni della Pubblica Amministrazione. Come indicato dai dati Istat relativi al periodo 2008-2018, nel corso di quel decennio, l'export ha contribuito al PIL italiano con una percentuale del 7%, evidenziando un notevole aumento delle esportazioni in tale periodo. Pertanto, alla luce di queste considerazioni, emerge l'importanza cruciale dell'export per l'economia italiana, specialmente per le imprese familiari. Si possono evidenziare tre motivi principali per cui l'internazionalizzazione è cruciale per queste tipologie di imprese:

- assicura la sopravvivenza e la continuità dell'attività aziendale durante i periodi di domanda ridotta;
- consente ed attua la diversificazione del rischio;
- rappresenta un'importante opportunità di apprendimento e aggiornamento<sup>155</sup>.

In Italia, il tessuto economico è prevalentemente caratterizzato da PMI gestite da imprenditori e dalle loro famiglie, dunque imprese familiari. Nonostante le loro usuali dimensioni ridotte, molte imprese italiane sono riuscite a competere a livello internazionale. D'altra parte, un numero significativo di altre PMI italiane non ha ancora sfruttato appieno il proprio potenziale di crescita<sup>156</sup>. Nonostante ciò, emerge che le imprese italiane sono sempre più propense ad

---

<sup>155</sup> Bussi C. (2019), *La strada obbligata della crescita all'estero*, Il Sole 24 Ore.

<sup>156</sup> Zucchella A. and Hagen B. (2015), *The internationalization of SMEs in Italy*, Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy, Edward Elgar Publishing.

espandere la loro attività oltre il mercato domestico rispetto ai loro concorrenti stranieri. Nel 2019, l'Italia si è classificata come il nono paese esportatore a livello mondiale.

Nell'era attuale, dominata dalla globalizzazione, le aziende familiari italiane hanno l'opportunità di capitalizzare questa situazione per espandersi e intraprendere un percorso di internazionalizzazione più completo e significativo. I punti di forza su cui è opportuno concentrarsi per il successo di questo processo includono la flessibilità, la conoscenza specialistica e innovativa dei prodotti che genera elementi cruciali come la creatività e l'originalità, e l'integrazione della famiglia all'interno dell'azienda. Quest'ultima caratteristica permette di prendere decisioni importanti in modo più rapido e può fungere da fattore di sviluppo per l'impresa stessa.

Infine, per quanto riguarda l'Italia, è fondamentale menzionare il *Made in Italy*. Questo rappresenta un valore distintivo che assicura alle imprese italiane, comprese le imprese familiari, un approccio vincente all'internazionalizzazione grazie alla sua specificità e caratterizzazione incisiva in termini di competitività e differenziazione.

Attraverso un'analisi dei dati Istat, sono state identificate cinque modalità di accesso al mercato estero per le PMI. Queste vanno dall'export, la modalità più semplice, che comprende sia aziende che esportano esclusivamente nell'area europea o in due/tre Paesi extra-europei, sia quelle che importano ed esportano contemporaneamente, fino all'accesso globale che coinvolge imprese che operano in almeno cinque aree extra-europee. L'export, considerato il modo più semplice, è stato a lungo la strategia predominante, contribuendo al successo dell'economia italiana nel mondo. Le PMI, in particolare, hanno dimostrato una propensione verso questa modalità, poiché non richiede un impegno significativo in termini organizzativi e finanziari. Dopo la crisi economica del 2008, l'Italia ha sperimentato una certa ripresa economica, in parte attribuibile all'incremento delle esportazioni. Escludendo l'impatto del COVID-19, le attività di esportazione sono in crescita costante dal 2014.

### **3.1.2 Le conseguenze dell'apertura dei mercati sulla pressione competitiva**

Le circostanze avvenute nel corso della storia e soprattutto negli anni più recenti hanno avuto un impatto così significativo da rivoluzionare gli approcci alla sfida della concorrenza e le modalità di percepire e rispondere alle dinamiche di mercato e alla società nel suo complesso<sup>157</sup>. La concorrenza, infatti, ha assunto forme molto diverse rispetto al passato, e le ragioni alla base di tali cambiamenti sono strettamente interconnesse<sup>158</sup>. Sebbene tali motivazioni, estremamente complesse, richiedano ulteriori approfondimenti.

- Apertura dei mercati, che si manifesta su cinque distinti livelli:
  - a livello di economia mondiale, implicando una stretta connessione tra le problematiche e le decisioni di ogni paese, con ripercussioni su Paesi vicini e lontani;
  - a livello di mercati, definibile come la spinta verso una dimensione internazionale dei processi produttivi e una progressiva omogeneizzazione di consumatori e mercati, che spinge le imprese a portare la propria offerta su mercati diversi (concorrenza globale);

---

<sup>157</sup> Vicari S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.

<sup>158</sup> Pellicelli G. (2007), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, op. cit.

- a livello di singolo paese, riguardante la misura in cui l'economia del singolo paese è legata a quella del resto del mondo;
  - a livello di settore, ovvero quanto la posizione competitiva di un'impresa operante in un settore di un certo paese è interdipendente rispetto a quella di un altro paese (settore globalizzato significa possibilità di economie di scala, scopo, ridotti costi di produzione, uso di una marca globale, trasferimento di capitali fra più Paesi, ...);
  - a livello di singola impresa, riguardante la misura in cui un'impresa ha esteso la propria attività oltre i confini nazionali e ha omogeneizzato la propria offerta e i propri processi produttivi.
- Ampia Competizione, determinata dal fatto che in passato le decisioni imprenditoriali sui concorrenti non richiedevano strategie specifiche. I mercati e i concorrenti diretti erano limitati e ben definiti in termini di numero di imprese, contando su egemonie territoriali esclusive date l'impossibilità di intraprendere azioni concorrenziali oltre il mercato di riferimento. Lo sviluppo economico ha ampliato questo contesto competitivo, sia geograficamente che merceologicamente. La complessità delle forze in gioco si è ampliata al punto da includere nei tradizionali concetti di concorrenza anche rapporti verticali, differenziazioni e sostituibilità tra prodotti provenienti da settori diversi. Inoltre, negli ultimi vent'anni, la concorrenza ha subito un'accelerazione senza precedenti rispetto alle epoche precedenti.

Per competizione estesa si intende una competizione che va oltre i tradizionali limiti di settore, sconvolgendo concetti come concorrenza tra imprese e strategie competitive. Le cause sono principalmente da ricercare nelle variabili che differenziano sempre più i diversi business interconnessi tra loro. Industrie e settori che erano distanti in passato tendono ad avvicinarsi, cambiando gli equilibri di mercato e portando a un'integrazione tra i meccanismi concorrenziali. Il risultato è che le forze che agiscono in un settore possono influenzare la competizione in settori anche molto distanti e apparentemente indipendenti. Le principali ragioni di questa integrazione sono:

- uno sviluppo della competizione a livello aziendale, intesa come un meccanismo competitivo che può instaurarsi tra imprese che, diversificando il proprio prodotto e le proprie strategie, si trovano a competere tra di loro;
  - lo sviluppo delle nuove tecnologie che riducono i confini settoriali, permettendo di parlare di trasversalità delle nuove tecnologie;
  - una flessibilità dei processi produttivi, grazie alla quale l'impresa non è più vincolata nelle decisioni di sviluppo dalla tipologia di prodotto originario o dalla combinazione mercato-prodotto precedentemente selezionata. L'impresa ha, quindi, più alternative di sviluppo e l'ingresso in nuovi mercati non è condizionato dalla rigidità degli impianti;
  - lo sviluppo internazionale delle imprese causa ed effetto dell'ampliamento dei confini non solo settoriali, ma anche geografici, comporta costi aggiuntivi legati alla ricerca di dati e informazioni, nuovi canali distributivi e modalità per diffondere i propri prodotti e marchi;
  - il controllo del nuovo mercato finale, necessario a seguito dell'incremento degli investimenti nel nuovo mercato di sbocco, per sostenere i prodotti offerti.
- Cooperazione come strumento competitivo, l'adeguamento alla variabilità ambientale delle strutture aziendali, la necessità di acquisire e utilizzare nuove tecnologie, la commercializzazione dei prodotti attraverso canali adeguati, l'implementazione di conoscenze manageriali e tecniche e la necessità di acquisire nuove risorse e rigenerare quelle esistenti

rappresentano sfide cruciali che le imprese, specialmente di ridotte dimensioni, devono affrontare per competere nel nuovo scenario in continua evoluzione. La risoluzione di tali problematiche implica un dispendio di energie oneroso a livello interno di singola organizzazione; pertanto, una soluzione alternativa è data dall'attivazione di forme di collaborazione e cooperazione con altre imprese. Queste forme si basano sempre meno su accordi orizzontali tra imprese dello stesso settore, ma assumono forme più diversificate e maggiormente efficienti.

La tipologia di forme di collaborazione fra imprese può essere interpretata in due modi: una cooperazione vista come contrapposizione al normale agire competitivo dell'impresa, un'imperfezione, quindi, in una visione collusiva del mercato; oppure una cooperazione come forma intermedia tra la gerarchia pura e quella derivante dai meccanismi di mercato.

Attraverso accordi organizzativi si garantirebbe l'efficiente realizzazione di determinate prestazioni. Entrambi gli approcci non contemplano un elemento nuovo la cui evidenza emerge soltanto se si considera l'evoluzione attuale del contesto, caratterizzato, appunto, dalle nuove dimensioni della concorrenza. Sia l'aspetto conflittuale che quello collaborativo possono essere interpretati come l'espressione di nuovi strumenti competitivi e di nuove modalità di sviluppo della concorrenza. La cooperazione tra imprese è l'espressione di una nuova competitività che, accanto ai tradizionali fenomeni concorrenziali, delinea nuove tipologie, tra cui le alleanze strategiche. La via delle alleanze e della cooperazione in generale consente, attraverso un ottimizzato dispendio di energie, risorse e capitali, di subentrare in tempi ridotti in mercati e settori diversi dal proprio di origine, acquisendo tecnologie, risorse e know-how non altrimenti raggiungibili.

Come indicato precedentemente, l'aumento della complessità ambientale mette in discussione le strategie individuali, favorendo la formazione di accordi cooperativi<sup>159</sup>. Di conseguenza, emerge la necessità di adottare una strategia collettiva, rappresentata da un'azione combinata tra organizzazioni per affrontare sfide competitive. Un maggiore focus sulle relazioni inter-impresa diventa cruciale, poiché la collaborazione si configura come uno strumento efficace per conseguire una posizione competitiva sostenibile nel lungo periodo.

La collaborazione è consigliata quando una transazione richiede considerevoli investimenti specifici, suscitando un forte interesse nel suo successo. Tale meccanismo di coinvolgimento dissuade comportamenti opportunistici, incoraggiando le parti coinvolte a cooperare per garantire il successo della relazione. In questa prospettiva, l'attenzione è incentrata sulla relazione tra almeno due attori economici nello scambio di beni o servizi (transazione), con un'analisi dei costi che devono essere sostenuti nelle diverse fasi di ricerca, negoziazione, mantenimento e controllo. I costi transazionali sono influenzati da limitata razionalità degli attori, asimmetrica distribuzione dell'informazione, piccoli numeri e possibilità di comportamenti opportunistici. Ridurre l'incertezza aumentando la standardizzazione e riducendo la specificità della transazione, o attraverso un maggiore controllo mediante gerarchia interna. Le interazioni collaborative sono considerate transazioni e vengono analizzate in base ai costi transazionali. La scelta organizzativa dipende dalla possibilità di minimizzare tali costi.

---

<sup>159</sup> Teece D. (1989), *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, Mass.

Le imprese sono sempre più orientate verso un approccio cooperativo, superando la visione competitiva. Gli attori coinvolti preferiscono un impegno reciproco piuttosto che la competizione, lavorando insieme per ottenere benefici reciproci (relazioni *win-win*) anziché perseguire obiettivi individuali. Il nuovo modello si basa sullo scambio di informazioni, supportato dalla presenza di nuove tecnologie che facilitano il feedback necessario per risolvere i problemi emergenti. I partner sono coinvolti in relazioni a lungo termine, partecipando alla pianificazione e alla produzione di beni, con entrambe le parti che conseguono un valore aggiunto grazie al supporto reciproco fornito.

### **3.1.3 Competitività e percezione estera dell'Italia e del *Made in Italy* nei mercati emergenti**

La discussione attuale e futura sul *Made in Italy* sta suscitando un notevole interesse. Gli impatti negativi della crisi dell'euro sulla domanda interna di beni e servizi, insieme alla mancanza strutturale di competitività nell'economia italiana e ai cambiamenti radicali negli equilibri politici ed economici globali, hanno sollevato preoccupazioni significative sulla capacità dell'economia italiana, caratterizzata dalla predominanza delle piccole e medie imprese a conduzione familiare, di affermarsi a livello globale nel terzo millennio. Secondo il punto di vista prevalente, la crescita economica mondiale sarà trainata dal crescente potere d'acquisto dei consumatori nei mercati emergenti, sostenuta da tendenze di lungo termine come l'urbanizzazione, la progressiva rimozione delle barriere commerciali e la diffusione di politiche economiche orientate al mercato.

Secondo le proiezioni di McKinsey, entro il 2025 i consumi annuali nei mercati emergenti raggiungeranno i 30 trilioni di dollari, rispetto ai 12 trilioni del 2010, rappresentando quasi il 50% del totale mondiale. Questo fenomeno sarà guidato da una nuova generazione di giovani clienti con fiducia nell'aumento del proprio reddito, alla ricerca di prodotti ambiziosi e con una forte presenza online. In questo contesto, nonostante le attuali sfide macroeconomiche, l'Italia sembra potenzialmente in grado di svolgere un ruolo significativo, grazie al posizionamento predominante della sua produzione su beni di consumo di fascia medio-alta, caratterizzati da design particolare, cura e qualità dei materiali e della lavorazione. Settori come pelletteria, abbigliamento, accessori, alimentari, gioielleria e arredamento per la casa sono stati recentemente identificati come "Bello e Ben Fatto" in un rapporto del Centro Studi Confindustria e Prometeia, sottolineando le enormi potenzialità dell'export italiano verso i mercati emergenti, grazie alla reputazione dei marchi italiani e all'appeal complessivo dell'Italia come Paese e del *Made in Italy* come status symbol.

Secondo l'International Trade Centre, ente collaborativo di UNCTAD e WTO, l'Italia ha recentemente rafforzato la sua posizione di leadership nell'indice di competitività globale del commercio. Riguardo alle prestazioni dell'export, dati recenti del Ministero dello Sviluppo Economico indicano che l'export del *Made in Italy* ha raggiunto i livelli più alti, mostrando un costante tasso di crescita. Questo sottolinea un periodo storico favorevole per il commercio internazionale italiano.

Benché le principali performance dell'export italiano siano concentrate sulle economie avanzate di Europa e America, i mercati emergenti sembrano promettenti per il futuro, soprattutto per prodotti distintivi come il cosiddetto Italian Bello e Ben Fatto (BBF), caratterizzati dall'alta qualità artigianale e dall'appeal italiano.

La ricerca nel campo del marketing internazionale ha solidamente supportato l'idea che l'immagine di una nazione svolga un ruolo cruciale nell'influenzare la percezione di prodotti e marchi stranieri, noto come l'effetto paese d'origine. Fin dagli anni '60, Dichter ha affermato che il paese d'origine può avere un impatto significativo sull'accettazione e il successo dei prodotti<sup>160</sup>. La letteratura in questo settore è ricca di esempi e prove di ricerca a sostegno di questa affermazione, evidenziando *bias* di origine per prodotti generici e specifici in Paesi sviluppati e in via di sviluppo, sia tra consumatori che acquirenti industriali. Inoltre, la teoria sviluppata dalla letteratura suggerisce che il paese d'origine non è solo un segnale cognitivo, fornendo informazioni sulla qualità o il prezzo di un prodotto, ma incorpora anche connotazioni affettive e normative. La percezione straniera dell'immagine-paese dell'Italia e il suo impatto sull'atteggiamento nei confronti del *Made in Italy* sono stati oggetto di numerose ricerche negli ultimi anni, condotte sia dal mondo accademico italiano che da organizzazioni pubbliche e private di promozione dell'export. I risultati indicano chiaramente che l'immagine dell'Italia come marchio nazionale e la percezione del *savoir-faire* italiano costituiscono una fondamentale fonte di vantaggio competitivo. Questo risulta particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese con un forte legame con l'Italia, ma che mancano delle risorse e competenze necessarie per promuovere i propri prodotti e marchi a livello internazionale.

Da un'ottica aziendale italiana, capitalizzare sull'influenza del paese d'origine può semplificare la scelta del mercato internazionale e la strategia di ingresso, particolarmente per le imprese di dimensioni più contenute.

### **3.1.4 I prodotti "Bello e Ben Fatto" (BBF) nel mondo**

Lo stile italiano rappresenta un elemento di sicurezza per i consumatori, suscitando fiducia nei prodotti. Di conseguenza, tutti i prodotti italiani godono di un vantaggio competitivo intrinseco, essendo percepiti come più attraenti e/o migliori dai consumatori. Il commercio internazionale, quindi, non solo offre un'opportunità significativa per le singole aziende italiane ma più in generale per l'intero paese.

Nello specifico, i prodotti "Bello e Ben Fatto" (BBF) costituiscono l'insieme di beni finali di consumo che l'Italia commercializza a livello internazionale con un premio di qualità, ovvero a un prezzo superiore rispetto a quello dei concorrenti. Per definire la gamma di beni BBF, il Rapporto utilizza un approccio a cerchi concentrici: partendo dai 4.577 prodotti esportati dall'Italia nel mondo, si identificano inizialmente gli 881 beni finali di consumo (allargando così la tipologia di produzioni considerate rispetto alle edizioni precedenti), da cui viene successivamente isolato il sottoinsieme dei 467 prodotti BBF. Questi prodotti BBF abbracciano diverse categorie manifatturiere, ma sono prevalentemente concentrati nei settori delle "tre F" (*fashion, food, furniture*), che presentano il più alto livello di eccellenza nella categoria dei beni finali di consumo. Le caratteristiche distintive di tali prodotti includono l'unicità, la qualità dei materiali, la precisione delle lavorazioni e il design. Essi costituiscono una parte significativa degli scambi commerciali italiani e, grazie alla loro identità distintiva, agiscono come traino per tutte le esportazioni, combinando valore economico e reputazionale.

L'Italia si posiziona al terzo posto a livello globale nella specializzazione nei prodotti "Bello e Ben Fatto" (BBF), con 467 prodotti, preceduta solo dalla Svizzera (730) e dal Giappone (540). Tuttavia, in termini di quota di mercato in valore, l'Italia si colloca al quinto posto (7,1%). La

---

<sup>160</sup> Dichter E. (1962), *Il cliente mondiale*, Harvard Business Review, 40(4), pagg. 113-122.

Germania guida la classifica con il 21,6%, seguita da Francia (11,7%), Svizzera (10,9%) e Stati Uniti (9,3%). Le esportazioni italiane di BBF hanno raggiunto il 15,6% degli scambi commerciali totali dell'Italia. Circa il 75% delle esportazioni è destinato ai mercati avanzati, principalmente USA e UE, mentre il restante 25% si orienta verso i mercati emergenti, tra cui Cina, Hong Kong e Russia. Le sfide per l'Italia sono differenziate: nei Paesi avanzati, la competizione si concentra sull'erosione di quote di mercato, mentre nei Paesi emergenti, sebbene più piccoli e rischiosi, offrono ampi margini di espansione.

Il portafoglio delle esportazioni italiane di BBF è diversificato, con oltre il 45% delle esportazioni nel settore moda e quote significative nei settori della meccanica, specialmente i motoveicoli (15,9% del totale). Dal punto di vista prospettico, il potenziale di sviluppo del BBF è notevole, stimato in 45 miliardi di euro aggiuntivi. Questa valutazione considera l'espansione potenziale delle quote di mercato italiane nei confronti di concorrenti simili in termini di struttura dei costi di produzione e qualità dei prodotti esportati. Di questi 45 miliardi, 33,5 miliardi sono orientati verso i Paesi avanzati e 10,9 miliardi verso i Paesi emergenti. Nei Paesi avanzati, Stati Uniti, Germania, Giappone, Regno Unito e Francia emergono nelle prime posizioni per il potenziale di export attivabile per l'Italia. Tra i Paesi emergenti, Cina, Emirati Arabi, Qatar, Arabia Saudita e Russia spiccano come destinazioni promettenti.

Se si osserva il panorama precedente alla pandemia, il valore del BBF ammonta a 135 miliardi di euro, rappresentato da 628 tipologie di prodotti su un totale di 4.589 esportati in tutto il mondo. Le esportazioni di BBF verso i Paesi avanzati ammontano a 114 miliardi di euro, mentre oltre 20 miliardi sono destinati ai mercati emergenti. Nonostante costituiscano ancora una percentuale limitata e non priva di rischi, i Paesi emergenti mostrano potenziali di crescita considerevoli. L'Asia si presenta come l'area geografica in cui la classe media benestante si sta diffondendo con maggiore rapidità, trainata soprattutto dalla Cina, che conta su oltre 265 milioni di cittadini con redditi e standard di consumo in linea con quelli dei Paesi avanzati entro il 2020. Questo numero potrebbe ulteriormente aumentare di altri 70 milioni entro il 2025. Nel corso del 2020, le esportazioni italiane di prodotti BBF, confrontate con quelle di altri importanti Paesi manifatturieri europei come Francia, Germania e Spagna, hanno mostrato una maggiore resilienza. Al contrario, le esportazioni cinesi, che avevano subito una brusca contrazione a febbraio, hanno ripreso a crescere in anticipo e con un ritmo più accelerato. Ciò ha consentito alla Cina di acquisire quote di mercato mondiale nei settori chiave del BBF.

Il BBF, oltre ad essere un importante contributo alle esportazioni italiane, svolge un ruolo chiave nell'immagine del *Made in Italy*, essendo riconosciuto come simbolo dell'italianità nel mondo. La sostenibilità d'impresa, i canali di vendita digitali, le relazioni internazionali e il riconoscimento del *Made in Italy* sono identificati come strumenti per attivare il potenziale export inespresso. Tra i focus dello studio, emergono le opportunità nei Paesi ASEAN e il ruolo crescente della sostenibilità d'impresa. L'analisi rileva che l'Asia, inclusi i Paesi ASEAN, mostra un notevole potenziale, anche se le barriere all'ingresso possono rappresentare una sfida. La sostenibilità diventa cruciale per affrontare il potenziale inespresso, poiché la consapevolezza dell'impatto delle scelte aziendali sull'ambiente diventa sempre più centrale nel contesto dell'impresa moderna.

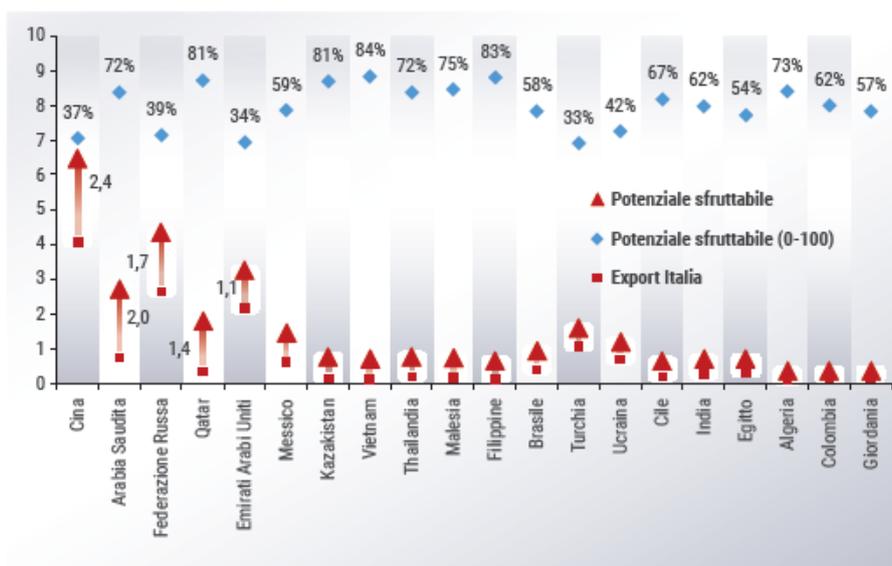
All'inizio del 2022, si prospettava un continuo miglioramento economico avviato dopo la graduale uscita dalla pandemia. Tuttavia, l'escalation delle tensioni tra Russia e Ucraina, culminata nell'invasione russa nel febbraio dello stesso anno, ha radicalmente modificato lo scenario macroeconomico previsto per l'intero anno. L'inizio del conflitto ha generato e continua a generare impatti negativi sulla disponibilità e sui prezzi di diverse materie prime, tra

cui quelle energetiche, agricole e industriali, poiché entrambi i Paesi coinvolti sono rilevanti fornitori globali di tali risorse. Nel corso del 2022, l'inflazione ha raggiunto livelli molto elevati su scala mondiale, toccando picchi che non si registravano da decenni: l'inflazione media nei Paesi avanzati è stata del 7,3%, mentre nei Paesi emergenti è stata del 9,8%, valori nettamente superiori rispetto al periodo 2013-2019, caratterizzato rispettivamente da un'1,3% e un 4,8%. L'aumento dei prezzi ha impatti negativi sulle prospettive di crescita, poiché riduce il reddito reale delle famiglie e costringe le banche centrali ad adottare politiche monetarie restrittive che, a loro volta, rallentano l'attività economica.

Inoltre, i Paesi dell'Europa avanzata hanno affrontato, seppur in modo differenziato, diverse criticità nell'approvvigionamento di input, specialmente quelli legati all'energia. I mercati avanzati e quelli emergenti presentano notevoli differenze, soprattutto per quanto riguarda le capacità di penetrazione dell'export italiano: le economie mature dei Paesi avanzati vantano mercati di grande valore e reddito pro-capite elevato, con il BBF già posizionato in modo relativamente consolidato. Al contrario, i Paesi emergenti, ad eccezione di alcuni, hanno mercati interni di valore inferiore, reddito pro-capite medio più basso e il BBF presenta ancora ampi margini di miglioramento, sia per ragioni legate allo sviluppo economico di questi Paesi, sia per motivi storico-culturali, inclusa la diversità di gusti e tradizioni.

L'export italiano di prodotti BBF nei mercati emergenti è inferiore rispetto a quello registrato nei mercati avanzati. Tale disparità è in parte intrinseca e deriva dalla dimensione maggiore dei mercati avanzati, nei quali i consumatori dispongono di maggiori risorse economiche. Tuttavia, essa è anche attribuibile a una presenza limitata degli esportatori italiani. Nonostante ciò, molti mercati emergenti, caratterizzati da una veloce modernizzazione sia nell'ambito economico che sociale, insieme a un costante aumento della classe benestante, rappresentano notevoli potenziali di domanda per i prodotti BBF.

Figura 19 - Ampio potenziale in Cina e Medio Oriente per i BBF italiani



Fonte: elaborazione Centro Studi Confindustria e Fondazione Manlio Masi su dati UN-Comtrade, Banca mondiale, CEPPI e ISTAT

Il Grafico sopra raffigurato illustra l'export effettivo e il potenziale sfruttabile dell'Italia nei principali mercati emergenti, ordinati in base al potenziale espresso in miliardi di euro per mettere in evidenza quelli con maggiori prospettive in termini assoluti.

Per quanto concerne l'Arabia Saudita, considerando un potenziale complessivo di 2,7 miliardi, attualmente è stato esportato circa il 28%, mentre il restante 72% è ancora disponibile per lo sfruttamento. Invece, per la Cina, con un potenziale totale di 6,5 miliardi, l'export già effettuato rappresenta il 63% (circa 4,1 miliardi), lasciando un margine di sfruttamento pari al 37%. Il considerevole potenziale in Cina è principalmente attribuibile alle dimensioni del mercato, il quale si prevede sarà ulteriormente ampliato in futuro, supportato da tassi di crescita economica significativamente superiori alla media globale. Analogamente, l'Arabia Saudita, il più grande paese della penisola araba, è proiettata a mantenere ritmi di crescita robusti nei prossimi anni. A differenza di quanto si riscontra nei mercati avanzati, dove c'è una tendenza all'aumento del potenziale nei Paesi meno rappresentati dall'Italia, nei mercati emergenti, anche dove le esportazioni sono già relativamente considerevoli, permane comunque un notevole margine di incremento dell'export (ad eccezione di alcuni Paesi come gli Emirati Arabi Uniti e la Turchia).

L'analisi incrociata dei concorrenti dell'Italia nei mercati emergenti e nelle categorie di prodotto del BBF rivela risultati chiari. Nei mercati emergenti, la Cina è inequivocabilmente il principale esportatore concorrente dell'Italia nel BBF, seguita da Spagna, Francia e Germania. La predominante presenza cinese in prodotti appartenenti alle categorie del BBF solleva riflessioni significative: una porzione considerevole della domanda estera si orienta verso produttori cinesi piuttosto che italiani, talvolta rinunciando a una qualità superiore. In questi mercati, l'Italia ha ancora quote di mercato relativamente limitate, e vi sono concorrenti simili all'Italia che ottengono risultati migliori nell'export di beni del BBF. Tuttavia, le economie emergenti, dinamiche e in crescita, offrono annualmente nuove opportunità.

Gli imprenditori affrontano la sfida di comprendere le leve per cogliere le opportunità nei mercati emergenti. È essenziale essere presenti localmente per comprendere le tendenze e le esigenze della domanda, riducendo la distanza tra produttori e consumatori in termini logistico-commerciali. Monitorare l'evoluzione normativa, le politiche amministrative, i canali di marketing, le strategie di prezzo e abbracciare la digitalizzazione, specialmente l'e-commerce, diventa cruciale, considerando la sua crescente adozione nei mercati asiatici. Il confronto tra le quote di mercato quantifica il potenziale del mercato in termini di categorie di prodotti del BBF, ma non sempre riflette il livello di concorrenza diretta con vari concorrenti. La Cina emerge come un concorrente pervasivo nei mercati emergenti, presentando un'elevata sovrapposizione con l'export italiano, sottolineando la crescente centralità della Cina nell'export mondiale.

L'alimentare e bevande, legno e arredo, abbigliamento e tessile casa, e chimica, farmaceutica e cosmetica mostrano i più alti potenziali sfruttabili, con notevoli margini di incremento. La sovrapposizione con gli Emirati Arabi Uniti in Arabia Saudita è rilevante. La presenza cinese in vari settori e mercati emergenti sottolinea la necessità per gli esportatori italiani di puntare sull'esclusività oltre alla qualità per ottenere risultati migliori. Il settore dell'alimentare e bevande mostra una concorrenza significativa con la Spagna nei mercati di Cina, Arabia Saudita e Messico, mentre nel settore chimica, farmaceutica e cosmetica, la Francia emerge come il principale concorrente dell'Italia. L'andamento delle quote di mercato italiane è variabile nei diversi settori nel triennio 2018-2020, con aumenti nell'alimentare e bevande e nella gioielleria-oreficeria, ma diminuzioni nel legno e arredo, nella ceramica, nelle calzature e nell'elettrotecnica ed elettronica.

Figura 20 - Quadro di sintesi del potenziale di export dei BBF italiani

	Mercati avanzati		Mercati emergenti		Mondo	
	Potenziale sfruttabile (mln euro)	Indice (0-100)	Potenziale sfruttabile (mln euro)	Indice (0-100)	Potenziale sfruttabile (mln euro)	Indice (0-100)
 Alimentare e bevande	17.267	33	3.927	50	21.194	35
 Chimica, farmaceutica e cosmetica	3.171	39	2.061	62	5.232	45
 Legno e arredo	12.542	62	3.126	58	15.669	61
 Pelletteria	1.538	16	664	36	2.202	19
 Ceramica	284	44	160	75	444	51
 Abbigliamento e tessile casa	15.674	48	2.977	45	18.651	47
 Calzature	4.474	34	1.431	53	5.905	37
 Vetro	289	55	155	70	445	60
 Elettrotecnica ed elettronica	3.780	61	973	66	4.753	62
 Veicoli a motore	1.473	43	466	79	1.939	48
 Nautica	686	29	1.460	74	2.147	50
 Occhialeria	880	22	210	24	1.090	22
 Gioielleria-oreficeria	2.038	31	1.015	32	3.053	31
 Altro	9.749	57	3.162	75	12.911	60
<b>Totale</b>	<b>73.846</b>	<b>42</b>	<b>21.788</b>	<b>54</b>	<b>95.634</b>	<b>44</b>

Fonte: elaborazione Centro Studi Confindustria e Fondazione Manlio Masi su dati UN-Comtrade, Banca mondiale, CEPII e ISTAT

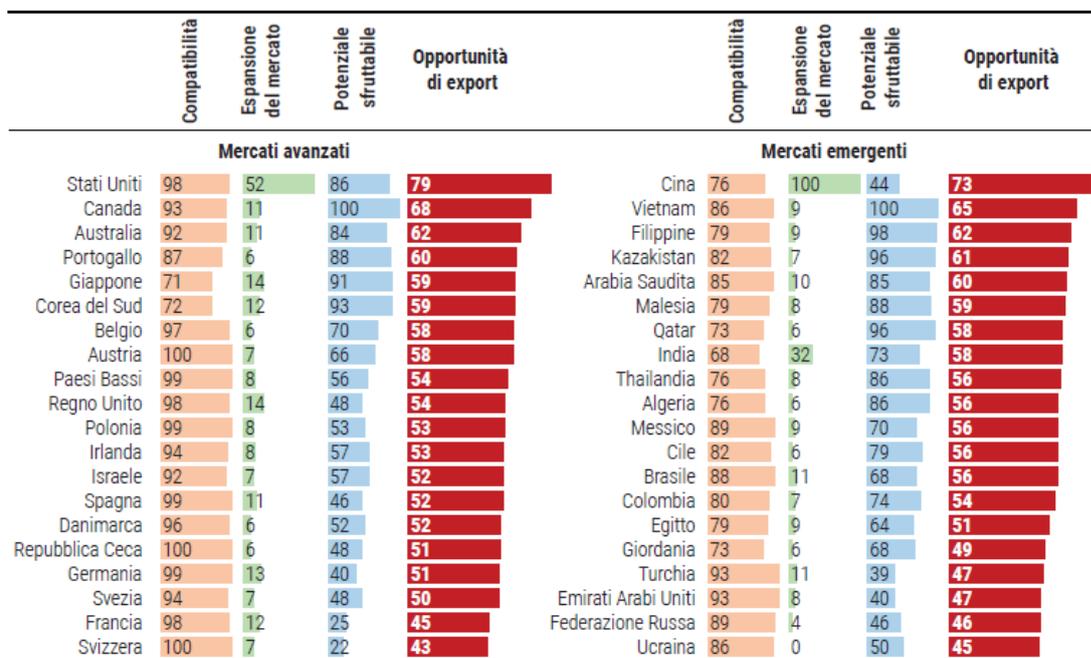
Nel grafico rappresentato si sintetizzano i risultati dell'analisi del potenziale di export, distinguendo tra mercati avanzati ed emergenti, evidenziando i settori con maggiore potenziale. Misurare il potenziale sfruttabile è essenziale per comprendere la distanza tra la performance attuale dell'Italia e un'ottimale nel medio periodo. Tuttavia, il raggiungimento effettivo del potenziale dipende dalla competitività complessiva del paese esportatore e dalla capacità delle imprese di sfruttare le opportunità. Pertanto, è cruciale valutare caso per caso la fattibilità, i rischi e le opportunità nei singoli mercati e settori.

Per definire in modo più tangibile le opportunità di esportazione a livello di mercato, si utilizzano insieme alla misura del potenziale sfruttabile (calcolato su base percentuale per i singoli prodotti) altri due indicatori sintetici a livello di paese. Il primo indicatore valuta la somiglianza tra la struttura delle esportazioni italiane e la domanda di importazioni dei mercati, verificando la compatibilità tra due Paesi come partner commerciali. La compatibilità è alta quando la composizione per prodotti delle esportazioni di un paese è simile a quella delle importazioni del suo partner. Il secondo indicatore cattura le prospettive di espansione nella dimensione dei mercati, assegnando maggiore peso ai mercati grandi e in rapida crescita. Nei mercati avanzati, dove l'Italia ha una posizione consolidata, il potenziale sfruttabile è minore, ma le dimensioni considerevoli e l'incremento della domanda possono aumentare l'esportazione. La compatibilità tra l'offerta italiana e la domanda del mercato è elevata nei mercati avanzati, ma il potenziale sfruttabile è leggermente inferiore, dato il loro stato maturo e la presenza storica dell'Italia. Nei mercati emergenti, molti hanno dimensioni economiche limitate e bassa compatibilità con la struttura delle esportazioni italiane, ma l'Italia ha un notevole potenziale non sfruttato, suggerendo possibilità di crescita significative. India e Cina

spiccano tra gli emergenti per dimensione e prospettive di espansione, anche se la compatibilità con l'esportazione italiana è ancora relativamente bassa. In India, il BBF soffre dei gusti locali e della sensibilità al prezzo, mentre in Cina, parte della domanda di prodotti concorrenti del BBF è soddisfatta da imprese cinesi con qualità inferiore. Altri mercati asiatici, sia avanzati (Giappone e Corea del Sud) che emergenti (Thailandia e Malesia), mostrano una compatibilità relativamente bassa, ma presentano un ampio potenziale inesplorato. Turchia ed Emirati Arabi Uniti, tra gli emergenti, mostrano un'elevata compatibilità con le esportazioni italiane, suggerendo concrete opportunità di crescita, nonostante potenziali sfruttabili inferiori e fattori di incertezza. Negli avanzati, Stati Uniti, Canada e Australia sono i mercati con le maggiori opportunità complessive. Complessivamente, Stati Uniti e Cina rimangono mercati cruciali per l'Italia, non solo per il potenziale sfruttabile rispetto ai concorrenti, ma anche per le dimensioni del mercato e le prospettive di espansione della domanda. In Canada, Australia, Vietnam e Filippine, le opportunità sembrano derivare da un equilibrato mix tra compatibilità domanda-offerta e potenziale sfruttabile.

Figura 21 - Opportunità di export nei mercati avanzati ed emergenti

(indici normalizzati %)



Fonte: elaborazione Centro Studi Confindustria e Fondazione Manlio Masi su dati UN-Comtrade, Banca mondiale, CEPII e ISTAT

### 3.1.5 Principali destinazioni dell'export del *Made in Italy* e prospettive dei mercati emergenti

Per quanto riguarda le principali destinazioni delle esportazioni del *Made in Italy*, si assiste giorno dopo giorno una costante variazione delle stesse. Un importante ruolo viene ancora ricoperto dai partner commerciali europei: Spagna (+6,2%), Francia (+4,7%), Paesi Bassi (+4,5%) e Germania (+3,1%) sono stati identificati come i Paesi europei con la maggiore crescita delle importazioni italiane. Tra i Paesi extra-UE, le recenti tendenze mostrano una performance particolarmente positiva in Giappone (+7,3%), Oceania (+11%) e Paesi ASEAN

(+1,2%). Sebbene le effettive performance delle esportazioni italiane si concentrino principalmente sulle economie avanzate di Europa e America, i mercati emergenti sembrano presentare le destinazioni più promettenti per il prossimo futuro. Secondo le previsioni del Centro Studi Confindustria e Prometeia, il volume delle esportazioni verso i 30 mercati emergenti più interessanti dovrebbe registrare un aumento del 43% nei prossimi anni. Questa crescita sarà trainata dall'emergere di una nuova classe di consumatori che cercano prodotti di alto livello e considerano il *Made in Italy* come uno status symbol in termini di qualità, design e creatività.

In termini di destinazioni di esportazione, ci si aspetta che l'UEA diventi uno dei principali mercati di riferimento, seguito da Russia e Cina. Questi tre Paesi rappresenteranno oltre il 50% delle esportazioni totali di prodotti premium *Made in Italy*, anche se seguiranno andamenti diversi in termini di performance delle importazioni: ancora in crescita nell'UEA (+52%), sempre interessante nella Repubblica Popolare Cinese (+49%), e con un aumento più contenuto nella Federazione Russa (+33%). Tra i Paesi europei, Polonia e Turchia svolgeranno un ruolo cruciale per le esportazioni del *Made in Italy*, con una crescita prevista rispettivamente del 34% e del 36%.

I BBF italiani, oltre ad altri beni e servizi, rappresentano e rappresenteranno i prodotti principe delle esportazioni nei Paesi emergenti. Questi prodotti sono oltretutto riconducibili oltre nell'80% dei casi ad imprese familiari italiane e ciò sottolinea ancora una volta la centralità di queste tipologie di imprese in ambito internazionale.

Tuttavia, l'attuale scenario ha evidenziato che le prospettive di crescita dei mercati emergenti talvolta sono soggette a rischi sottostanti e richiedono quindi un approccio talvolta più cauto sia da parte delle imprese familiari che da quelle non familiari.

Oggi, l'evoluzione della situazione economica e politica fornirà un quadro più chiaro sull'effettiva attrattività dei mercati emergenti. Allo stesso tempo, ci si aspetta che le aziende italiane adattino le loro pratiche di gestione, soprattutto nella comunicazione internazionale e nel commercio al dettaglio fisico e digitale, per affrontare le esigenze e il complesso comportamento di acquisto della nuova generazione di clienti.

### **3.2 L'internalizzazione delle imprese familiari nei Paesi emergenti**

Dopo aver analizzato separatamente gli aspetti principali che caratterizzano le imprese familiari, i mercati emergenti e l'internazionalizzazione è possibile passare allo step successivo: studiare come questo tipo di aziende affronta il processo di internazionalizzazione e si avvicina ai mercati esteri, nello specifico ai mercati emergenti.

L'argomento è estremamente attuale. I Paesi in via di sviluppo mostrano consistentemente tassi di crescita economica superiori a quelli europei, pur mantenendo livelli di consumi generalmente più bassi. La struttura dei consumi è notevolmente differente, con molti prodotti ancora poco diffusi nei Paesi emergenti, a differenza dei Paesi sviluppati che coprono praticamente l'intera gamma delle possibili produzioni. È evidente che i mercati dei Paesi emergenti rappresentano un importante sbocco per la produzione del *Made in Italy* e nello specifico per le aziende familiari.

### 3.2.1 La correlazione tra peculiarità delle imprese familiari e peculiarità dei Paesi emergenti

L'interrelazione tra le aziende familiari e i mercati emergenti risulta essere sempre più attuale e importante, rappresenta un connubio dinamico nel panorama economico. Attraverso l'analisi di come queste aziende interagiscono, influenzano e sono influenzate da contesti economici in via di sviluppo, risultano essere di interesse generale le dinamiche che caratterizzano questa connessione.

Comprendere come le imprese familiari italiane interagiscono con i mercati emergenti offre la possibilità unica di esplorare le dinamiche di adattamento ed innovazione di tali imprese in contesti economici e culturali diversi in continuo cambiamento. Questo elaborato fornisce *insight* cruciali sulla capacità delle imprese familiari di adattarsi a scenari complessi e competitivi, sviluppando strategie che tengano conto delle specificità locali.

Lo studio delle imprese familiari risulta stimolante per la particolarità della forma di business, ma diventa ancora più interessante quando si tratta di comprendere come queste specificità, già complesse di per sé, si sviluppino e interagiscano in un contesto internazionale. Le imprese familiari costituiscono un gruppo eterogeneo di aziende, e le caratteristiche distintive legate alle configurazioni di proprietà in queste imprese sono fattori che possono ridurre o aumentare il grado di diversificazione internazionale<sup>161</sup>. Grado di diversificazione che va ad aumentare quando non si parla più in maniera generale del contesto internazionale ma ci si focalizza sui i Paesi emergenti, quest'ultimi caratterizzati da altrettante peculiarità uniche.

Naturalmente, affinché l'internazionalizzazione sia possibile, alcune condizioni devono essere sempre presenti: "possesso di un prodotto o di un servizio il cui potenziale supera quello del mercato locale; desiderio di far crescere l'azienda, anche se ciò significa accettare nuove figure all'interno dell'azienda o indebitarsi; adozione di una struttura organizzativa che consenta la crescita" (Gallo, 2004)<sup>162</sup>.

Negli anni '90, è emerso un sempre maggiore riconoscimento della complessità dei motivi che spingono le aziende di famiglia ad espandersi a livello internazionale, sottolineando come tali ragioni siano spesso specifiche per ciascuna impresa<sup>163</sup>. Si ritiene che le forze che guidano l'internazionalizzazione debbano essere considerate sia in termini di influenze interne che esterne.

All'interno delle esperienze imprenditoriali e nella letteratura internazionale sulle aziende familiari, le principali motivazioni che influenzano questo processo sono state suddivise in quattro prospettive distintive e complementari: fattori legati all'impresa, al management, alla rete di relazioni e fattori derivanti dall'ambiente esterno<sup>164</sup>.

---

<sup>161</sup> Sanchez-Bueno M.J. and Usero, B. (2014), *How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification?*, Journal of Business Research, 6, pagg. 1311–1320.

<sup>162</sup> Gallo M.A., Ariño A., Mañez I. and Cappuyns K. (2004), *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, Working Paper no. 540 IESE Business School, pag. 13.

<sup>163</sup> Moore C.M., Fernie J. and Burt S. (2000), *Brands without boundaries: The internationalisation of the designer retailer's brand*, European Journal of Marketing, 34(8), pagg. 919-937.

<sup>164</sup> D'Amboise G. and Muldowney M. (1988), *Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements*, Academy of Management Review, 13(2), pagg. 226-240.

L'ampia diffusione dei mercati a livello globale e la concorrenza su scala mondiale da parte delle grandi multinazionali hanno costretto numerose imprese di dimensioni più contenute a specializzarsi in prodotti destinati a nicchie di mercato relativamente limitate. La maggioranza, se non tutte, di queste imprese che operano su scala internazionale tendono a distinguersi attraverso l'offerta di prodotti differenziati e possibilmente unici in specifici segmenti di mercato. Adottando una strategia di nicchia stretta<sup>165</sup> e agendo come “*market nicher*”, le aziende di famiglia di successo a livello internazionale possono differenziarsi dai loro concorrenti e servire con successo un segmento di clientela ben definito<sup>166</sup>.

Considerando le limitate risorse finanziarie e organizzative associate alle spesso dimensioni ridotte, si può affermare che l'attenzione sull'espansione internazionale è principalmente incentrata sui benefici derivanti dall'asset prodotto o dal brand<sup>167</sup>. Il prodotto, lo stile di vita, l'immagine e la nicchia del brand aziendale costituiscono vantaggi competitivi chiave sui mercati internazionali. L'aspirazione a capitalizzare su un'offerta internazionalmente attraente rappresenta, infatti, un elemento cruciale nella decisione di intraprendere l'internazionalizzazione.

Passando ai fattori legati al management, le competenze manageriali, l'orientamento internazionale e la visione aziendale sono riconosciuti da tempo come elementi chiave che influenzano il processo di internazionalizzazione. La formulazione della strategia è essenzialmente un processo top-down, in cui i proprietari sviluppano una posizione strategica e assicurano che il management e i dipendenti comprendano e agiscano in conformità con tale strategia<sup>168</sup>. Tuttavia, il proprietario/manager, come figura chiave nell'internazionalizzazione delle aziende a conduzione familiare, è l'individuo che prende decisioni cruciali riguardo all'avvio, la terminazione o l'espansione delle attività internazionali e determina il coinvolgimento organizzativo appropriato per l'espansione internazionale. In sostanza, la performance aziendale sul mercato internazionale è influenzata non solo dall'accessibilità delle risorse, ma anche dalle competenze del management.

L'implicazione del management nello sviluppo dell'impresa si riflette nelle conoscenze, nell'esperienza e nelle percezioni del decisore riguardo all'internazionalizzazione. Inoltre, imprese di dimensioni ridotte con differenti competenze manageriali possono adottare strategie più competitive e perseguire opportunità più promettenti sui mercati internazionali rispetto alle controparti di maggiori dimensioni<sup>169</sup>.

Nei casi di studio sulle aziende di famiglia internazionali, l'ottenimento di un vantaggio competitivo deriva non solo dalle risorse interne, ma anche dall'interazione con altre imprese. Si può affermare che queste reti hanno il potenziale di agire come catalizzatori per l'espansione del business a livello internazionale e possono spingere queste aziende ad entrare in mercati distanti da quelli domestici di origine.

---

<sup>165</sup> Kohn T.O. (1997), *Small firms as international players*, Small Business Economics, 9, pagg. 45-51.

<sup>166</sup> Kotler P. (1991), *From mass marketing to mass customization*, Planning Review, pagg.11-47.

<sup>167</sup> Sternquist B. (1997), *International expansion of US retailers*, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25(8), pagg. 262-268.

<sup>168</sup> Carson D., Cromie S., McGowan P. and Hill J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: an Innovative Approach*, Prentice Hall, Europe.

<sup>169</sup> Westhead P., Wright M. and Ucbasaran D. (2001), *The internationalisation of new and small firms: a resource-based view*, *Journal of Business Venturing*, 16, pagg. 333-58.

L'espansione internazionale attraverso le reti avviene attraverso la formazione e l'utilizzo del gruppo di reti di relazioni dell'impresa<sup>170</sup>. Questi network internazionali possono essere costruiti su due livelli: stabilendo nuove relazioni in nuovi mercati o collegandosi a network esistenti in altri Paesi. La motivazione sottostante alla formazione di tali reti è la ricerca da parte dei singoli membri di un vantaggio competitivo. Queste relazioni agiscono come ponti verso i mercati stranieri, offrendo alle aziende familiari opportunità e motivazioni per l'internazionalizzazione. L'importanza dei network nell'espansione può essere spiegata dal guadagno di accesso a conoscenze ed esperienze altrimenti assenti all'interno dell'impresa. Le piccole e medie imprese possono sfruttare le opportunità del networking per superare la carenza di know-how e formazione necessaria nelle operazioni internazionali. Ciò potrebbe compensare la mancanza di contatti informali e formali in mercati chiave ed estesi, che vanno dai legami familiari e amicizie esteri a contatti con organizzazioni governative e aziende.

Per quanto riguarda i contatti informali, si sottolinea l'importanza di contatti personali e sociali tramite famiglia o legami di amicizia come motivazioni significative per l'internazionalizzazione. Queste tipologie di relazioni consentono alle aziende di famiglia di superare i presunti svantaggi di dimensione, mantenendo al contempo la flessibilità che rappresenta una forza intrinseca delle imprese di minori dimensioni<sup>171</sup>. Dal punto di vista formale, il networking internazionale può coinvolgere la partecipazione attiva a fiere internazionali, esposizioni, la condivisione di fornitori e clienti comuni e può portare a interazioni con esperti esterni all'impresa, attraverso alleanze strategiche, joint ventures e scambi di management o ownership.

Infine, per quanto riguarda i fattori legati all'ambiente esterno, la globalizzazione dei mercati e le limitate opportunità di crescita nei mercati nazionali hanno spinto molte piccole e dinamiche imprese a internazionalizzare le loro operazioni<sup>172</sup>. Recenti ricerche sull'internazionalizzazione delle aziende familiari hanno rivelato che queste imprese sono più inclini a internazionalizzarsi a causa di fattori proattivi piuttosto che reattivi. Tuttavia, tali imprese potrebbero evitare l'internazionalizzazione a causa della saturazione o stagnazione dei mercati domestici. Le caratteristiche di queste aziende, come la gestione imprenditoriale, la flessibilità e la capacità di rispondere al cambiamento, unite alla propensione per l'innovazione tecnologica e finanziaria, forniscono una piattaforma favorevole per l'espansione sui mercati esteri. Queste conclusioni riflettono il consenso generale nella letteratura internazionale, in cui gli studi empirici hanno dimostrato che le imprese internazionalizzano per motivi proattivi e opportunità di crescita nei mercati esteri, piuttosto che a causa della saturazione dei mercati domestici.

Inoltre, fattori esterni come l'assetto industriale, il settore e i prodotti giocano un ruolo significativo nel processo di internazionalizzazione dell'impresa. Le ricerche empiriche sull'internazionalizzazione delle aziende familiari segnalano spesso motivazioni e modalità di approccio diverse al processo stesso. Alcuni studi indicano il settore come elemento differenziante nel processo, poiché imprese di settori diversi adottano spesso un approccio

---

<sup>170</sup> Coviello N.B. and McAuley A. (1999), *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, Management International Review, 39(3), pagg. 223-256.

<sup>171</sup> Coviello N.E., Ghauri P.N. and Martin K. (1998), *International competitiveness: empirical findings from SME service firms*, Journal of International Marketing, 6(2), pagg. 8-27.

<sup>172</sup> Muniz-Martinez N. (1998), *The internationalisation of European retailers in America: The US experience*, International Journal of Retail and Distribution Management, 26(1), pagg. 29-37.

differente all'espansione estera. D'altro canto, le imprese "*knowledge-intensive*"<sup>173</sup> tendono a adottare un approccio più proattivo e strutturato all'internazionalizzazione, mentre le imprese tradizionali mostrano un approccio più ad hoc, reattivo e opportunistico verso l'espansione sui mercati esteri. Considerando le dinamiche del mercato, è cruciale tenere in considerazione questi elementi esterni durante l'analisi della natura dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

### 3.2.2 Modalità di ingresso delle imprese familiari nei Paesi emergenti

Le imprese familiari adottano strategie specifiche quando decidono di voler entrare nei mercati emergenti. Questi mercati offrono opportunità di crescita significative, ma presentano anche sfide uniche che richiedono un approccio mirato. Di seguito, alcune delle modalità di ingresso più comuni adottate dalle imprese familiari nei Paesi emergenti:

1. partenariati locali: collaborare con partner locali è spesso una strategia vincente. Questi partner possono apportare conoscenze approfondite del mercato, reti di contatti consolidate e una comprensione delle normative locali. Le imprese familiari possono stabilire *joint venture* o accordi di collaborazione strategica con aziende locali per sfruttare al meglio le opportunità di mercato;
2. acquisizioni o fusioni: l'acquisizione di aziende locali consolidate o la fusione con esse può consentire alle imprese familiari di entrare rapidamente e in modo più efficace in un mercato emergente. Questo approccio consente di ridurre il tempo necessario per stabilirsi e di sfruttare l'esperienza e le risorse già presenti sul campo;
3. espansione graduale: alcune imprese familiari preferiscono adottare un approccio graduale all'ingresso nei mercati emergenti, iniziando con investimenti minori o stabilendo operazioni pilota per valutare il potenziale di mercato e ridurre i rischi finanziari;
4. adattamento della strategia aziendale: le imprese familiari spesso devono adattare la loro strategia aziendale per rispondere alle esigenze e alle dinamiche dei mercati emergenti. Ciò potrebbe implicare modifiche nei prodotti o nei servizi offerti, nei processi produttivi, nella gestione delle risorse umane e nelle strategie di marketing;
5. investimenti diretti esteri (IDE/FDI): le imprese familiari possono optare per investimenti diretti esteri, stabilendo filiali o succursali direttamente nei mercati emergenti. Questo approccio offre un maggiore controllo sulle operazioni e sulla gestione, ma può comportare sfide legate alla comprensione delle normative locali e alla gestione delle risorse;
6. creazione di reti di distribuzione: costruire una solida rete di distribuzione locale è essenziale per il successo delle imprese familiari nei mercati emergenti. Ciò può implicare la creazione di partnership con distributori locali o lo sviluppo di canali di distribuzione propri;
7. adattamento culturale: comprendere e rispettare le differenze culturali è fondamentale per il successo nelle imprese familiari nei mercati emergenti. Ciò può richiedere l'adattamento delle pratiche aziendali, dei messaggi di marketing e delle strategie di gestione per rispecchiare le norme e le tradizioni locali;

---

<sup>173</sup> Bell J., McNaughton R., Young S. and Crick D. (2001), *Towards an eclectic model of small firm internationalization*, Jones M. and Dimitratos P. (Eds.), *Researching New Frontiers*, 4th McGill Conference on International Entrepreneurship.

8. focus sull'innovazione: l'innovazione può essere un elemento chiave per differenziarsi dalla concorrenza nei mercati emergenti. Le imprese familiari dovrebbero concentrarsi sull'adattamento delle loro offerte per rispondere alle esigenze specifiche dei clienti nei mercati target;
9. gestione del rischio: i mercati emergenti possono essere più volatili e incerti. Le imprese familiari devono essere pronte a gestire i rischi finanziari, operativi e politici che possono emergere in questi contesti;
10. adattamento della strategia di marketing: la comunicazione e il marketing devono essere adattati alle caratteristiche del mercato emergente. Utilizzare canali di comunicazione locali e comprenderne le sfumature culturali sono cruciali per il successo delle campagne;
11. compliance normativa: rispettare le normative locali è essenziale per evitare problemi legali e reputazionali. Le imprese familiari devono essere consapevoli delle leggi e dei regolamenti locali e garantire la conformità in ogni fase delle operazioni.

Dunque, l'ingresso delle imprese familiari nei mercati emergenti richiede un approccio strategico e flessibile che tenga conto delle specificità locali, delle dinamiche del mercato e delle risorse disponibili. L'adozione di una strategia o di una combinazione di strategie adatte al contesto locale è essenziale per massimizzare le opportunità di successo e mitigare i rischi associati all'espansione internazionale. La chiave del successo risiede nella comprensione approfondita dello specifico contesto locale considerando una pluralità di aspetti, anche molto differenti tra loro.

### **3.2.3 Uno sguardo su opportunità e sfide dell'internazionalizzazione delle imprese familiari**

L'argomento dell'internazionalizzazione delle imprese familiari è di grande rilevanza e sta attirando sempre più l'attenzione degli studiosi. Ciò è dovuto al fatto che, oltre ad essere un tipo particolare di impresa<sup>174</sup>, le imprese familiari svolgono un ruolo centrale nella maggior parte delle economie mondiali.

I valori familiari costituiscono il fondamento comune per le imprese familiari che cercano di crescere sui mercati internazionali. Questa crescita avviene gradualmente e segue un processo incrementale che suggerisce di espandersi inizialmente verso Paesi vicini, presunti più simili al mercato interno, e solo successivamente tentare di raggiungere mercati più lontani. Durante questa fase, le modalità di esportazione predominano rispetto ad altre forme di internazionalizzazione<sup>175</sup>.

Una delle sfide principali per le imprese familiari è integrare i comportamenti associati al ruolo familiare, miranti a preservare la cultura familiare in termini di valori, artefatti e rituali, con quelli associati al ruolo imprenditoriale, finalizzati al raggiungimento di obiettivi come ricompense finanziarie, crescita, legittimità sociale e dedizione ai dipendenti. L'obiettivo è delineare un'area di intersezione che consenta di evitare conflitti famiglia-impresa.

---

<sup>174</sup> Alcorn P.B. (1982), *Successo e sopravvivenza nell'azienda di famiglia*, McGraw-Hill, New York.

<sup>175</sup> Arregle J.L., Naldi L., Nordqvist M., Hitt M.A. (2012), *Internazionalizzazione delle imprese a controllo familiare: uno studio sugli effetti del coinvolgimento esterno nella governance*, Teoria e pratica dell'imprenditorialità, vol. 36, n. 6, pagg. 1115-1143.

Nelle decisioni di internazionalizzazione, con la ponderazione dei rischi connessi, diventa prioritario per le imprese familiari cercare un equilibrio tra la performance finanziaria e la performance della ricchezza socio-emotiva<sup>176</sup>, considerando gli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano le esigenze sociali ed emotive della famiglia, oltre alla conservazione dei valori familiari, inclusa la volontà di mantenere il controllo familiare e passare il testimone alle generazioni future<sup>177</sup>. La famiglia rappresenta la sintesi di questo equilibrio, definito come "l'insieme unico di risorse che una particolare azienda possiede a causa delle interazioni del sistema tra la famiglia, i suoi singoli membri e l'impresa"(Habbershon, 1999)<sup>178</sup>, fungendo da fonte di vantaggi competitivi che generano ricchezza e creazione di valore per l'impresa. Tuttavia, la famiglia agisce come un fattore competitivo senza garantire che l'impresa familiare possa operare sui mercati internazionali come un'impresa non familiare<sup>179</sup>.

La crescita attraverso l'accesso ai mercati internazionali è diventata essenziale per molte imprese familiari nel competitivo panorama attuale<sup>180</sup>. Comprendere come espandersi in tali mercati, considerando le caratteristiche tipiche delle imprese familiari, rappresenta una lacuna che la ricerca accademica deve ancora colmare. Spesso, gli studi si limitano a considerare l'esportazione come la via più diretta, trascurando le sfide e le opportunità di altre modalità di ingresso. Tuttavia, potrebbero esistere nuovi percorsi ibridi di internazionalizzazione che non sono codificati nei libri di affari internazionali. Identificarli e studiarli può contribuire a comprendere come le imprese familiari superino gli ostacoli all'internazionalizzazione, risolvendo le responsabilità in termini di mancanza di risorse, maggiore complessità di coordinamento e asimmetrie informative che costituiscono la base delle incertezze nei mercati esteri<sup>181</sup>.

Le imprese familiari dispongono di diverse leve per svilupparsi sui mercati esteri<sup>182</sup>, tra cui il capitale sociale, una forma di capitale basata sulle relazioni sociali che deriva dall'informazione, dall'influenza e dalla solidarietà<sup>183</sup>. La famiglia è una fonte, costruttrice e utilizzatrice di questo capitale, che diventa un mezzo per acquisire conoscenza di mercato e colmare il divario nelle capacità manageriali, agendo come ponte verso risorse esterne. Attraverso legami di rete, le imprese familiari possono cogliere opportunità di business e ridurre i rischi percepiti nell'ambito

---

<sup>176</sup> Kotlar J., Signori A., De Massis A. e Vismara S. (2018), *Ricchezza finanziaria, ricchezza socio-emotiva e sottovalutazione delle IPO nelle imprese familiari: un modello d'azzardo in due fasi*, Academy of Management Journal, 61(3), pagg. 1073-1099.

<sup>177</sup> Berrone P., Cruz C. and Gomez-Mejia L.R. (2012), *Ricchezza socio-emotiva nelle imprese familiari: dimensioni teoriche, approcci di valutazione e agenda per la ricerca futura*, Family Business Review, 25(3), pagg. 258-279.

<sup>178</sup> Habbershon T.G. e Williams M.L. (1999), *Un quadro basato sulle risorse per valutare i vantaggi strategici delle imprese familiari*, Family Business Review, 12(1), pagg. 1-25.

<sup>179</sup> Gallucci C. e Santulli R. (2016), *Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici*, Sinergie Italian Journal of Management, 34(99), pagg. 365-383.

<sup>180</sup> Mensching H., Calabrò A., Eggers F. e Kraus, S. (2016), *Internazionalizzazione delle imprese familiari e non familiari: un esperimento congiunto tra CEO*, European Journal of International Management, 10(5), pagg. 581-604.

<sup>181</sup> Hitt M.A., Hoskisson R.E. e Kim H. (1997), *Diversificazione internazionale: effetti sull'innovazione e sulla performance aziendale in aziende con prodotti diversificati*, Academy of Management Journal, 40(4), pagg. 767-798.

<sup>182</sup> Casillas J.C. e Moreno-Menéndez A.M. (2017), *Impresa internazionale e impresa familiare: dialogo potenziale tra discipline*, European Journal of Family Business, 17(1-2), pagg. 25-40.

<sup>183</sup> Calabrò A. e Mussolino D. (2013), *In che modo i consigli di amministrazione contribuiscono all'intensità dell'export delle PMI familiari? Il ruolo dei meccanismi di governance formale e informale*, Journal of Management and Governance, 17(2), pagg. 363-403.

dell'internazionalizzazione. Un'altra leva è la possibilità di crescere nelle comunità imprenditoriali sfruttando affinità produttive o culturali<sup>184</sup>, composte da aziende con la stessa origine o appartenenti allo stesso settore. Far parte di queste comunità offre benefici in termini di conoscenza del contesto locale e facilita l'apprendimento su come adattarsi agli ambienti locali, riducendo la responsabilità dell'*outsidership*. Ulteriori armi a disposizione delle imprese familiari sono la capacità di sfruttare le proprie radici culturali e territoriali, fungendo da ambasciatrici di tradizioni e valori territoriali. La cultura diventa quindi un'arma che collega l'impresa ai mercati esteri, contribuendo ai processi di internazionalizzazione. Inoltre, le imprese familiari possono utilizzare la loro capacità di creare o innovare per sviluppare la propria presenza in nuovi mercati, portando innovazioni che derivano anche dalle loro tradizioni. L'innovazione, come competenza specifica, consente alle imprese familiari di accettare il rischio associato alla crescita internazionale e di compensare le debolezze delle istituzioni giuridiche in alcuni Paesi. Infine, la tecnologia rappresenta un'arma emergente che facilita l'ingresso in nuovi mercati, in particolare attraverso l'*e-commerce*, che può essere integrato con strategie più tradizionali e consolidate. Le nuove generazioni possono giocare un ruolo chiave nell'incrementare il valore dell'azienda di famiglia attraverso l'innovazione di processo e prodotto, lo sviluppo di una nuova strategia aziendale e la trasformazione del modello di business. La digitalizzazione, la managerializzazione e l'internazionalizzazione sono anch'essi aspetti cruciali, insieme all'adozione di strategie sostenibili e socialmente responsabili.

Esaminare come le imprese familiari navigano tra le sfide e le opportunità dei mercati emergenti consente di trarre insegnamenti preziosi per migliorare la resilienza e la sostenibilità delle imprese familiari nel contesto globale. Inoltre, interessante comprendere anche il contributo delle imprese familiari allo sviluppo economico e sociale delle regioni emergenti. Può rivelare come tali imprese influenzino l'occupazione locale, la trasferibilità delle competenze, la responsabilità sociale d'impresa e la creazione di valore condiviso. Dal punto di vista economico, l'approfondimento di questo rapporto può rivelare i fattori critici di successo e le sfide che le imprese familiari devono affrontare nei mercati emergenti. Ciò permette di identificare *best practices*, strategie vincenti e aree di miglioramento, alimentando il dibattito accademico e fornendo input pratici per responsabili politici, consulenti e imprenditori. Informazioni preziose anche per gli investitori al fine di valutare il potenziale di crescita e di rischio associato a tali imprese. Questo contribuisce ad informare decisioni di investimento più ponderate e a supportare la creazione di partenariati strategici tra imprese familiari e investitori internazionali. Importante il ruolo che ricopre il presente elaborato anche in merito alla definizione di politiche economiche e commerciali a livello nazionale e internazionale, guidando l'elaborazione di iniziative che facilitino la partecipazione delle imprese familiari italiane ai mercati emergenti e promuovano una crescita economica sostenibile a livello globale.

I mercati emergenti, oggi, ricoprono un ruolo da protagonisti attivi per le imprese familiari italiane per diversi motivi che vanno oltre il semplice ampliamento delle opportunità commerciali. In primo luogo, la globalizzazione ha reso il mondo sempre più interconnesso, offrendo alle imprese familiari l'opportunità di diversificare i propri portafogli e ridurre la dipendenza da singoli mercati tramite il processo di internazionalizzazione. I mercati emergenti rappresentano spesso aree con un alto potenziale di crescita economica, offrendo quindi alle imprese familiari italiane la possibilità di sfruttare nuovi segmenti di mercato. In secondo luogo, la presenza nei mercati emergenti consente alle imprese familiari di accedere a risorse e materie prime a costi spesso più competitivi rispetto ai mercati sviluppati. Questa accessibilità può

---

<sup>184</sup> Tan D. e Meyer K.E. (2011), *Agglomerato di investitori esteri in un'economia emergente nel paese di origine e nell'industria*, Journal of International Business Studies, 42(4), pagg. 504-520.

contribuire a migliorare la competitività dei prodotti italiani sul mercato nazionale e globale. Inoltre, la diversificazione geografica può agire come un'assicurazione contro le fluttuazioni economiche in singoli Paesi, riducendo l'impatto di crisi localizzate.

Un altro motivo rilevante è la possibilità di sfruttare le specificità culturali e le competenze distintive delle imprese familiari italiane. In molti casi, i prodotti italiani sono apprezzati per la loro qualità, autenticità e design distintivo. Sfruttare queste caratteristiche nei mercati emergenti può tradursi in un vantaggio competitivo, contribuendo a differenziare i prodotti italiani rispetto alla concorrenza. Inoltre, l'espansione nei mercati emergenti può essere una strategia di crescita a lungo termine, contribuendo a garantire la sostenibilità e la continuità delle imprese familiari. L'apertura a nuovi mercati può anche favorire lo sviluppo di *partnership* strategiche e la creazione di reti globali, fornendo opportunità di collaborazione e apprendimento reciproco. La presenza nei mercati emergenti può essere parte di una strategia di responsabilità sociale d'impresa, contribuendo allo sviluppo socioeconomico di queste regioni. Questo non solo genera un impatto positivo sull'immagine aziendale, ma può anche favorire relazioni positive con i vari *stakeholder*, inclusi i consumatori locali, le comunità e le istituzioni.

L'importanza dei mercati emergenti per le imprese familiari italiane risiede nella possibilità di diversificare, accedere a risorse vantaggiose, sfruttare competenze distintive, garantire la sostenibilità a lungo termine e contribuire al progresso socioeconomico globale.

I mercati emergenti si contraddistinguono anche per cambiamenti demografici e rapida urbanizzazione, offrendo opportunità significative per le aziende familiari, le quali spesso riescono a capitalizzare su questi mercati grazie alla loro agilità decisionale e alla predisposizione a strategie a lungo termine. Le aziende familiari, data la loro struttura organizzativa e la capacità di adattarsi rapidamente ai mutamenti ambientali, possono trarre notevoli vantaggi dai mercati emergenti. La loro propensione all'innovazione, la conoscenza delle dinamiche locali e la flessibilità gestionale possono favorire una migliore penetrazione e un consolidamento efficace in questi contesti.

I mercati emergenti, con la loro dinamicità e rapidità di cambiamento, esercitano una forte influenza sulle aziende familiari. Tuttavia, operare nei mercati emergenti presenta una serie di sfide uniche. L'instabilità politica, le normative mutevoli, le infrastrutture sottosviluppate e le differenze culturali possono ostacolare il successo delle aziende familiari. Adattarsi a questi contesti richiede una strategia ad hoc e una comprensione approfondita delle dinamiche locali. Questi contesti possono richiedere un adattamento costante delle strategie aziendali, spingendo le aziende familiari a innovare, espandersi o modificare le loro offerte per rimanere competitive. Le normative, le condizioni economiche e le esigenze dei consumatori nei mercati emergenti possono influenzare le decisioni e le tattiche operative delle aziende familiari.

L'interazione reciproca tra aziende familiari e mercati emergenti evidenzia una rete intricata di relazioni che influenzano la struttura economica e imprenditoriale. Comprendere appieno queste dinamiche è fondamentale per lo sviluppo di strategie aziendali resilienti e pertinenti. Esplorare le varie sfaccettature di queste interazioni potrebbe rivelare opportunità emergenti e consentire alle aziende familiari di affrontare le sfide in modo efficace.

Dunque, le imprese familiari spesso si pongono la domanda se i mercati dei Paesi in via di sviluppo rappresentino opportunità da cogliere o costituiscano sfide troppo ardue da affrontare.

## Conclusione

La rapida evoluzione dei Paesi emergenti e il crescente ruolo delle imprese familiari italiane nell'attuale contesto economico globale sollevano interrogativi cruciali sul futuro di entrambi gli elementi. La domanda principale che si presenta è se i Paesi emergenti continueranno la loro costante crescita e se le imprese familiari italiane avranno successo o meno nel processo di internalizzazione. Un'analisi approfondita di questi temi ha richiesto una valutazione attenta dei fattori socioeconomici, delle dinamiche di mercato e delle peculiarità delle imprese familiari.

Negli ultimi decenni, molte nazioni in via di sviluppo hanno registrato una crescita economica significativa, trainata da una combinazione di fattori come l'urbanizzazione, l'industrializzazione, l'innovazione tecnologica e l'accesso ai mercati globali. Questo progresso ha contribuito a ridurre il divario economico tra Paesi emergenti e quelli avanzati, portando ad un maggiore riconoscimento del loro ruolo nel panorama mondiale. Tuttavia, è importante notare che il successo continuo dei Paesi emergenti dipenderà anche dalla capacità di gestire sfide come la sostenibilità ambientale, la governance efficace e la gestione delle risorse. Rispetto a questa prospettiva, è possibile affermare che i Paesi emergenti stanno acquisendo sempre più importanza. La loro crescita economica costante potrebbe consentire loro di svolgere un ruolo chiave nel determinare la direzione del commercio globale, delle dinamiche geopolitiche e delle nuove frontiere dell'innovazione. Questa trasformazione potrebbe influenzare profondamente le strategie di sviluppo delle imprese, poiché si aprirebbero nuove opportunità di mercato e partnership con i Paesi emergenti.

Parallelamente, le imprese familiari italiane si trovano di fronte a un bivio critico. Mentre alcune di esse sono state in grado di adattarsi alle sfide del mercato globale, altre potrebbero trovarsi in una posizione più precaria. L'evoluzione o l'estinzione delle imprese familiari italiane dipenderà dalla loro capacità di adottare una prospettiva a lungo termine, abbracciare l'innovazione e gestire efficacemente il passaggio generazionale. Le imprese familiari che riescono a conciliare la tradizione con la modernità, investendo in tecnologie emergenti e sviluppando strategie di diversificazione, avranno maggiori probabilità di prosperare. Un elemento cruciale nella sopravvivenza delle imprese familiari è la loro capacità di gestire la complessità del mercato globale. Il contesto economico attuale richiede flessibilità, adattabilità e una visione olistica delle sfide e opportunità. Le imprese familiari che riescono a creare una cultura aziendale basata sull'innovazione, la trasparenza e l'efficienza saranno meglio posizionate per affrontare le sfide emergenti.

Inoltre, la gestione del passaggio generazionale è un fattore critico per la continuità delle imprese familiari. Un'adeguata pianificazione successoria, inclusa la formazione delle nuove generazioni, la definizione chiara dei ruoli e la trasmissione dei valori fondamentali, può contribuire a preservare l'eredità e garantire la sostenibilità nel lungo termine. L'evoluzione delle imprese familiari implica anche una maggiore apertura alle diversità e alle competenze esterne, consentendo loro di beneficiare di nuove prospettive e competenze. Dunque, nuove generazioni e nuove figure esterne possono garantire la continuità aziendale ed anche il suo sviluppo.

Il futuro dei Paesi emergenti e delle imprese familiari italiane è intrinsecamente legato alla loro capacità di adattarsi vicendevolmente. I Paesi emergenti stanno guadagnando progressivamente e costantemente terreno, ma la loro ascesa dipende da come affronteranno le sfide e le opportunità. Allo stesso modo, le imprese familiari italiane devono abbracciare il cambiamento ed integrare le migliori pratiche aziendali per garantire la loro rilevanza e successo nel

panorama globale. In definitiva, il destino di entrambi dipenderà dalla capacità di anticipare ed adattarsi alle mutevoli dinamiche del contesto economico mondiale.

In conclusione, è legittimo interrogarsi se tale tendenza potrebbe delineare il futuro dell'economia italiana. L'espansione del *Made in Italy* nei Paesi emergenti rappresenta una prospettiva di notevole rilevanza e potrebbe effettivamente trasformarsi in un aspetto economico dominante per l'Italia. Se gestito con saggezza, il connubio tra le peculiarità delle imprese familiari italiane e la domanda sempre più crescente nei mercati emergenti potrebbe delineare un futuro economico prospero per l'Italia, solidificando la sua posizione come punto di riferimento globale per l'eccellenza nel *Made in Italy*.

## Bibliografia

- AA.VV. (1994), *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Banca d'Italia, Roma.
- AA.VV. (2010), *Built to last but falling apart: cohesion, friction and withdrawal form interfirm alliances*, Academy of Management Journal, 53(2), pagg. 302-322.
- Abravanel R., Gutgeld Y. (2006), *Una cultura della crescita per l'impresa familiare*, Harvard Business Review Italia, pagg. 5-15.
- Airoldi G. (1995), *Proprietà e governo delle aziende italiane: verso nuovi equilibri*, in Airoldi G., Amatori F. e Invernizzi G. (a cura di), *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano.
- Airoldi G., Gnan L. e Montemerlo D. (1998), *Strutture proprietarie, complessità gestionale e sistemi di governance nelle piccole e medie imprese*, in Airoldi G. e Forestieri G. (a cura di.), *Corporate Governance*, Etas, Milano.
- Albert M. (1993), *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- Alcorn P.B. (1982), *Successo e sopravvivenza nell'azienda di famiglia*, McGraw-Hill, New York.
- Arnold D.J. and Quelch J.A. (1998), *New strategies in emerging markets*, Sloan Management Review, 40(1), pagg. 7-20.
- Aronoff C. and Ward J.L. (1992), *The critical value of stewardship*. In Nation's Business.
- Arregle J.L., Naldi L., Nordqvist M. e Hitt M.A. (2012), *Internazionalizzazione delle imprese a controllo familiare: uno studio sugli effetti del coinvolgimento esterno nella governance*, Teoria e pratica dell'imprenditorialità, 36(6), pagg. 1115-1143.
- Bairati P. (1986), *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Il Mulino, Bologna.
- Barca F. (1994), *Imprese in cerca di padrone. Proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Laterza, Bari.
- Barro R.J. (1998), *Determinants of economic growth: A cross-country empirical study*, MIT Press Books, The MIT Press, Volume 1.
- Bell J., McNaughton R., Young S. and Crick D. (2001), *Towards an eclectic model of small firm internationalization*, Jones M. and Dimitratos P. (Eds.), *Researching New Frontiers*, 4th McGill Conference on International Entrepreneurship.
- Berrone P., Cruz C. and Gomez-Mejia L.R. (2012), *Ricchezza socio-emotiva nelle imprese familiari: dimensioni teoriche, approcci di valutazione e agenda per la ricerca futura*, Family Business Review, 25(3), pagg. 258-279.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano.
- Brunetti G. and Corbetta G. (1998), *Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare.*, in Airoldi G. e Forestieri G. (a cura di), *Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano*. Etaslibri, Milano.
- Buckley P.J. and Casson M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, London.
- Burgess S.M. and Steenkamp J. (2006), *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice*, International Journal of Research in Marketing, Issue 23, pagg. 337-356.
- Bussi C. (2019), *La strada obbligata della crescita all'estero*, Il Sole 24 Ore.
- Calabrò A. e Mussolino D. (2013), *In che modo i consigli di amministrazione contribuiscono all'intensità dell'export delle PMI familiari? Il ruolo dei meccanismi di governance formale e informale*, Journal of Management and Governance, 17(2), pagg. 363-403.
- Callipari N. (2004), *La successione di impresa*, Euroconference Editore, Verona.

- Caroli M. (2012), *L'internazionalizzazione delle imprese: scenari e tendenze*, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione.
- Carson D., Cromie S., McGowan P. and Hill J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: an Innovative Approach*, Prentice Hall, Europe.
- Casanova L. and Miroux A. (2016), *The rise of emerging market multinationals: This is how they can become global industry leaders*.
- Casillas J.C. e Moreno-Menéndez A.M. (2017), *Impresa internazionale e impresa familiare: dialogo potenziale tra discipline*, *European Journal of Family Business*, 17(1-2), pagg. 25-40.
- Cassia F. (2008), *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, LED, Milano, pag. 29.
- Cattaneo M. (1963), *Le imprese di piccole e medie dimensioni. Tratti caratteristici con particolare riguardo all'economia delle imprese operanti nelle aree sottosviluppate*, Istituto Editoriale Cisalpino, Milano.
- Chandler A.D. (1990), *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge.
- Ciappei C. e Chiari E. (1996), *Strategie e assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese – Forme di governo e percorsi di apprendimento*, Cedam, Padova, pagg. 82-83.
- Coda V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, pagg. 44-48.
- Corbetta G. e Tomaselli S. (1996), *I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane*, in *Economia & Management*, pag. 3.
- Corbetta G. and Montemerlo D. (1999), *Ownership, governance and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States*, *Family Business Review*, 12(4), pagg. 361-374.
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese – Alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano, pagg. 167-168.
- Coviello N.E., Ghauri P.N. and Martin K. (1998), *International competitiveness: empirical findings from SME service firms*, *Journal of International Marketing*, 6(2), pagg. 8-27.
- Coviello N.B. and McAuley A. (1999), *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, *Management International Review*, 39(3), pagg. 223-256.
- D'Amboise G. and Muldowney M. (1988), *Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements*, *Academy of Management Review*, 13(2), pagg. 226-240.
- Danco L.A. (1982), *Beyond survival: A business owner's guide for success*, University Press, Cleveland.
- Dawar N. and Chattopadhyay A. (2002), *Rethinking marketing programs for emerging markets*, *Long Range Planning*, 35(5), pagg. 457-474.
- Del Bene L. (2005), *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino.
- Demattè C. (2003), *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche*, in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano.
- Dichter E. (1962), *Il cliente mondiale*, *Harvard Business Review*, 40(4), pagg. 113-122.
- Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gallo M.A. and Cappuyns K. (2000), *Ethics on family business*, Monografia IESE, pag. 2.
- Gallo M.A., Ariño A., Mañez I. and Cappuyns K. (2004), *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, Working Paper no. 540 IESE Business School, pag. 13.
- Gallucci C. e Santulli R. (2016), *Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici*, *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(99), pagg. 365-383.
- Geoghegan M. (2010), *From West to East*, Speech to the American Chamber of Commerce in Hong Kong.

- Giannessi E. (1964), *I precursori*, Cursi, Pisa.
- Goldman Sachs (2001), *Building better global economic BRICs*, Global Economics Paper, N. 66.
- Goldman Sachs (2003), *Dreaming with BRICs: the path to 2050*, Global Economics Paper, N. 99.
- Goldman Sachs (2005), *How solid are the BRICs*, Global Economics Paper, N. 134.
- Gregory G., et al. (2007), *The effects of E-Commerce drivers on export marketing strategy*, Journal of International Marketing, 15(2), pagg. 30-57.
- Griffith A., et al. (2005), *Strategically employing natural channels in an emerging market*, Thunderbird International Business Review, 47(3), pagg. 287-311.
- Gu F. and Hung K. (2008), *When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark side*, Journal of Marketing, N. 72, pagg. 12-28.
- Habbershon T.G. and Astrachan, J.H. (1997), *Perceptions are reality: how family meetings lead to collective action*, Family Business Review, 10(1), pagg. 37-52.
- Habbershon T.G. e Williams M.L. (1999), *Un quadro basato sulle risorse per valutare i vantaggi strategici delle imprese familiari*, Family Business Review, 12(1), pagg. 1-25.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review, 72(4), pagg. 122-128.
- Hitt M.A., Hoskisson R.E. e Kim H. (1997), *Diversificazione internazionale: effetti sull'innovazione e sulla performance aziendale in aziende con prodotti diversificati*, Academy of Management Journal, 40(4), pagg. 767-798.
- Hofstede G. and Hofstede G.J. (2005), *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill, New York.
- Hwy C.M. and Min Y.K. (2008), *A new framework for global expansion: A dynamic diversification-coordination (DDC) model*, Management Decision, 46(1), pagg. 131-151.
- Hymer S.H. (1976), *The international operation of national firms: a study of direct investment*.
- Jacquier-Roux V. and Paraponaris C. (2011), *L'objectif de l'internationalisation de la R&D des firmes: de la circulation au partage de connaissances tacites situées*, International Management, 16(1), pagg. 75-83.
- Jaffe E.D. and Nebenzahl I.D. (2001), *National image & Competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Khanna T. and Palepu K. (1997), *Why focused strategies may be wrong for emerging markets*, Harvard Business Review, 75(4), pagg. 41-51.
- Khanna T. and Palepu K.G. (2006), *Emerging giants: Building world-class companies in developing countries*, Harvard Business Review, 84(10), pagg. 60-69.
- Kogut B. (1985), *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*, Sloan Management Review, 26(4), pagg. 15-28.
- Kohn T.O. (1997), *Small firms as international players*, Small Business Economics, 9, pagg. 45-51.
- Kotlar J., Signori A., De Massis A. e Vismara S. (2018), *Ricchezza finanziaria, ricchezza socio-emotiva e sottovalutazione delle IPO nelle imprese familiari: un modello d'azzardo in due fasi*, Academy of Management Journal, 61(3), pagg. 1073-1099.
- Kotler P. (1991), *From mass marketing to mass customization*, Planning Review.
- Kumar R. (2014), *Managing ambiguity in strategic alliances*, California Management Review, 56(4), pagg. 82-102.
- Lancaster G. (1998), *An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: Its attendant problems, and proposals toward a new practical paradigm*, Journal of Marketing Management, 14(8), pagg. 853-878.
- London T. and Hart S.L. (2004), *Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model*, Journal of International Business Studies, 35(5), pag. 15.

- Malhotra N., Ulgado F. and Agarwal J. (2003), *Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions*, Journal of International Marketing, 11(4), pagg. 1-31.
- Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- McDougall P.P. and Oviatt B.M. (2000), *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, Academy of Management Journal, 43(5), pagg. 902-906.
- Mensing H., Calabrò A., Eggers F. e Kraus, S. (2016), *Internazionalizzazione delle imprese familiari e non familiari: un esperimento congiunto tra CEO*, European Journal of International Management, 10(5), pagg. 581-604.
- Miltenburg J. (2009), *Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network*, International Journal of Production Research, 47(22), pagg. 6179-6203.
- Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano.
- Moore C.M., Fernie J. and Burt S. (2000), *Brands without boundaries: The internationalisation of the designer retailer's brand*, European Journal of Marketing, 34(8), pagg. 919-937.
- Morrison A. and Roth, K. (1993), *Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: Analysis and implications*, Journal of Management, 19(4), pagg. 797-819.
- Muniz-Martinez N. (1998), *The internationalisation of European retailers in America: The US experience*, International Journal of Retail and Distribution Management, 26(1), pagg. 29-37.
- Neubauer F. and Lank A.G. (1998), *The family business. Its governance for sustainability*, MacMillan, Londra.
- Nielsen C. (2005), *The global chess game...or is it Go? Market-entry strategies for emerging markets*, Thunderbird International Business Review, 47(4), pagg. 397-427.
- Ohlin B. (1933), *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge.
- Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce*, Il Mulino, Bologna.
- Pacek N. and Thorniley D. (2007), *Emerging markets. Lessons for business success and the outlook for different markets*, The Economist and Profile Books, London.
- Pelle S. (2007), *Understanding emerging markets: building business BRIC by Brick*, Response Books, New Dehli.
- Pellicelli G. (2007), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano.
- Perrini F. (1998), *Capitale di rischio e mercati per le PMI. Metodologie e canali di accesso al capitale per lo sviluppo*, Egea, Milano.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.
- Reuber A.R., Fischer E. (1997), *The influence of the management team's international experience on the internationalisation behaviours of SMEs*, Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 4, pagg.807-825.
- Ricardo D. (1817), *On the principles of Political Economy and Taxation*, MacMillan, London.
- Sanchez-Bueno M.J. and Usero, B. (2014), *How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification?*, Journal of Business Research, 6, pagg. 1311-1320.
- Sapelli G. (1993), *Sul capitalismo italiano*, Feltrinelli, Milano.
- Schwartz M.A. and Barnes L.B. (1991), *Outside boards and family businesses: Another look*, Family Business Review, 4(4), pagg. 269-285.

- Seers D. (1967), *The meaning of development*, IDS Communication, Institute of development studies, Brighton.
- Sheth J.N. (2011), *Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices*, Journal of Marketing, 75, pagg. 168-182.
- Slangen A.H.L. and Hennart J.F. (2008), *Do foreign greenfields outperform foreign acquisition or vice versa? An institutional perspective*, Journal of Management Studies, 45(7), pagg. 1301-1328.
- Smith A. (1776), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino.
- Sternquist B. (1997), *International expansion of US retailers*, International Journal of Retail and Distribution Management, 25(8), pagg. 262-268.
- Tan D. e Meyer K.E. (2011), *Agglomerato di investitori esteri in un'economia emergente nel paese di origine e nell'industria*, Journal of International Business Studies, 42(4), pagg. 504-520.
- Teece D. (1989), *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, Mass.
- Tomaselli S. (1996), *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano.
- Traù F. (1999), *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Trent R.J. (2002), *Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing*, Academy of Management Executive, 16(2), pagg. 68-80.
- Valdani E. e Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.
- Van Agmatel A. (2007), *The emerging markets century. How a new breed of world-class companies is overtaking the world*, Simon & Schuster, Londra.
- Vatne E. (1995), *Local resource mobilisation and internationalisation strategies in small and medium-sized enterprises*, Environment and Planning, 27, pagg. 63-80.
- Vernon R. (1966), *International investment and international trade in the product cycle*, The Quarterly Journal of Economics, 80(2), pagg. 190-207.
- Vicari S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.
- Vigolo V. (2011), *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive dal Sud Africa*, Giuffrè Editore, Milano.
- Waldman C. (1978), *Strategies of International Mass Retailers*, Praeger, New York.
- Ward J.L. and Handy J.L. (1988), *A survey of board practices*, Family Business Review, 1(1), pagg. 289-308.
- Ward J.L. (1991), *Creating effective boards for private enterprises*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ward J.L. and Dolan C. (1998), *Defining and describing family business ownership configurations*, Family Business Review, 11(4), pagg. 305-310.
- Westhead P., Wright M. and Ucbasaran D. (2001), *The internationalisation of new and small firms: a resource-based view*, Journal of Business Venturing, 16, pagg. 333-58.
- Westjohn S.A., Singh N. and Mangusson P. (2012), *Responsiveness to global and local consumer culture positioning: A personality and collective identity perspective*, Journal of International Marketing, 20(1), pagg. 58-73.
- Williams D. (1991), *Differential firm advantages and retailer internationalisation*, International Journal of Retail and Distribution Management, 19(4), pagg. 3-12.
- Wolff J.A. and Pett T.L. (2000), *Internationalisation of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance*, Journal of Small Business Management, 38(2), pagg. 34-47.
- Yunus M. (1997), *The banker to the poor*, JC Lattès.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

- Zocchi W. (2001), *Le imprese familiari alla svolta del passaggio generazionale*, Rapporto di ricerca, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Zocchi W. e Mannheimer R. (2003), *Il capitalismo familiare. Ricerca sugli ostacoli allo sviluppo delle aziende familiari torinesi*, Confindustria, Torino.
- Zocchi W. (2004), *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Zocchi W. (2012), *Profili economico-aziendali del Family Business*, G. Giappichelli Editore.
- Zucchella A. and Hagen B. (2015), *The internationalization of SMEs in Italy*, in Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy, Edward Elgar Publishing.