

Driver di sviluppo nelle piccole imprese familiari (PIF): evidenze dal comparto del food service

Dottorando
Veronica Procacci

Relatore
Prof.ssa Paola Paoloni



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

SOMMARIO

Introduzione	1
--------------------	---

PARTE I

1. LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE FAMILIARI: DEFINIZIONE, CONTESTO E RUOLO.....	5
Premessa	5
1.1 L'impresa familiare	7
1.1.1 Analisi del contesto globale sulle imprese familiari	14
1.1.2 La letteratura accademica sulle imprese familiari	20
1.2 La Piccola e Media Impresa (PMI): aspetti definitori.....	79
1.2.1 Le Piccole e Medie Imprese (PMI) nel contesto economico globale.....	28
1.2.2 La letteratura accademica sulle Piccole e Medie Imprese (PMI)	29
1.3 Le piccole imprese familiari (PIF): tra identità familiare e vincoli strutturali.....	32
2. I DRIVER DI CRESCITA DELLE IMPRESE FAMILIARI DI PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE	40
Premessa	40
2.1 Metodologia: la <i>Structured Literature Review</i> (SLR)	41
2.1.1 Definizione del <i>framework</i> analitico	43
2.1.2 Presentazione e analisi dei risultati	47
2.1.2.1 Distribuzione geografica: analisi delle affiliazioni degli autori	49
2.1.2.2 Approcci metodologici: analisi delle strategie di ricerca	51
2.1.2.3 <i>Article focus</i> : classificazione tematica dei contributi.....	52
3. INNOVAZIONE NELLE PMI FAMILIARI	56
Premessa	56
3.1 Tipologie di innovazione	57
3.1.1 Innovazione di prodotto	60

3.1.2 Innovazione di processo	63
3.1.3 Innovazione organizzativa	66
3.2 Influenza della piccola dimensione e della cultura familiare sui processi innovativi	69
4. SOSTENIBILITÀ NELLE PMI FAMILIARI.....	72
Premessa.....	72
4.1 Sostenibilità e sfide economiche: l’impatto sui modelli operativi delle PMI familiari ...	79
4.2 Sostenibilità e trasformazione: come le PMI familiari possono capitalizzare i loro limiti in opportunità di crescita	79
4.3 Sostenibilità e tradizione familiare: la gestione del patrimonio socio-emotivo nelle PMI per un futuro sostenibile	83
5. INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLE PMI FAMILIARI	87
Premessa.....	87
5.1 I modelli di internazionalizzazione	89
5.1.1 Modello di Uppsala	92
5.1.2 Modello del ciclo del prodotto.....	95
5.1.3 La teoria eclettica	98
5.1.4 Modello Resources, Environment, Market (REM).....	99
5.2 Strategie di espansione sui mercati globali	102
5.3 Fattori di successo e criticità nell’accesso ai mercati globali	115

PARTE II

6. IL SETTORE DEL <i>FOOD SERVICE</i> IN ITALIA.....	124
Premessa.....	124
6.1 Il comparto del <i>food service</i> e la centralità del canale Ho.Re.Ca. nella filiera agroalimentare italiana	125

6.2 Distributori e grossisti nel <i>food service</i> italiano: architrave della filiera Ho.Re.Ca.	129
7. INDAGINE EMPIRICA: APPROCCIO METODOLOGICO E ANALISI DEI CASI.....	135
Premessa.....	135
7.1 Approccio metodologico e struttura dell'indagine	136
7.2 Il campione analizzato: criteri di selezione e <i>key respondent</i>	138
7.3 Gli strumenti di indagine.....	139
7.4 Il framework di ricerca	143
7.5 Analisi dei casi: cinque PMI familiari grossiste nel <i>food service</i>	147
7.5.1 Caso #1: Azienda Alpha.....	147
7.5.2 Caso #2: Azienda Beta	153
7.5.3 Caso #3: Azienda Gamma.....	159
7.5.4 Caso #4: Azienda Delta	164
7.5.5 Caso #5: Azienda Epsilon	170
7.6 Analisi Cross-case	175
CONCLUSIONI	179
BIBLIOGRAFIA	186
SITOGRAFIA.....	203

Introduzione

Il tessuto imprenditoriale italiano si distingue storicamente per una predominanza di imprese di piccola e media dimensione, che rappresentano non solo il fulcro dell'economia nazionale in termini occupazionali e produttivi, ma anche un elemento strutturale e identitario del modello di sviluppo italiano. All'interno di questa realtà variegata, un ruolo particolarmente significativo è ricoperto dalle imprese familiari, che coniugano la dimensione economica con quella relazionale e patrimoniale della famiglia, dando luogo a forme imprenditoriali ibride, capaci di integrare razionalità economiche e valori socio-affettivi.

In questo contesto, le Piccole Imprese Familiari (PIF) costituiscono una componente centrale ma ancora poco sistematicamente analizzata nella letteratura accademica. Si tratta di organizzazioni imprenditoriali in cui la proprietà e la gestione coincidono spesso con i membri della stessa famiglia, e la ridotta dimensione organizzativa si intreccia con meccanismi decisionali informali, una forte coesione interna e un radicamento territoriale marcato. Le PIF sono pertanto caratterizzate da una duplice specificità: da un lato, quella derivante dalla struttura familiare, che influenza la cultura organizzativa, le strategie di crescita e i modelli di leadership; dall'altro, quella riconducibile alla scala ridotta delle operazioni, che condiziona le risorse disponibili, le competenze manageriali e l'accesso ai mercati.

Tali caratteristiche, se da un lato possono costituire vincoli strutturali, dall'altro si configurano sempre più spesso come leve potenziali di differenziazione e resilienza. La letteratura recente ha messo in luce come la flessibilità decisionale, la prossimità al cliente, la velocità di reazione al cambiamento e il capitale fiduciario interno possano rappresentare asset strategici rilevanti, a condizione che vengano integrati in visioni evolutive capaci di affrontare le sfide del contesto competitivo contemporaneo. In particolare, le PIF si trovano oggi a operare in uno scenario profondamente trasformato: la crescente instabilità dei mercati globali, l'innovazione tecnologica continua, la transizione digitale nei sistemi di gestione e distribuzione, il ricambio generazionale accelerato, l'ibridazione delle competenze imprenditoriali, la crescente sensibilità verso le istanze ambientali e sociali, e

l'aumento della pressione competitiva anche da parte di grandi gruppi multinazionali sono solo alcune delle variabili che impongono un ripensamento strutturale delle loro traiettorie evolutive.

Alla luce di queste premesse, il presente lavoro si propone di esplorare in modo sistematico i principali driver di sviluppo delle PIF, con l'obiettivo di comprendere in che misura e con quali modalità queste imprese siano in grado di attivare percorsi di crescita sostenibile nel medio-lungo periodo. A tal fine, la prima parte della ricerca si fonda su una Structured Literature Review (SLR), volta a identificare e classificare i fattori strategici maggiormente ricorrenti nella letteratura internazionale sul tema. La SLR è stata condotta seguendo un protocollo rigoroso e trasparente, attraverso l'analisi di contributi scientifici peer-reviewed indicizzati nei principali database bibliografici (Scopus e Web of Science), utilizzando criteri di inclusione/esclusione espliciti e una categorizzazione tematica codificata. I risultati di tale rassegna hanno evidenziato quattro ambiti chiave attorno ai quali si concentrano i percorsi evolutivi delle PIF: innovazione, sostenibilità, internazionalizzazione e passaggio generazionale. Questi elementi, lungi dall'essere indipendenti, si configurano come dimensioni interconnesse che riflettono le sfide organizzative e strategiche più rilevanti per le imprese familiari di piccola scala, in un contesto sempre più dinamico e competitivo.

Tuttavia, se da un lato l'analisi teorica consente di tracciare una mappa concettuale delle principali direttrici di sviluppo delle PIF, dall'altro emerge la necessità di osservare come tali driver vengano effettivamente interpretati e implementati nella pratica quotidiana delle imprese. In questo senso, l'esplorazione empirica rappresenta il naturale proseguimento dell'indagine teorica, offrendo l'opportunità di verificare la coerenza, le criticità e le potenzialità di applicazione delle dimensioni strategiche individuate nella letteratura. L'approccio empirico, quindi, assume un valore fondamentale per calare i concetti astratti nella concretezza operativa e organizzativa di contesti reali, permettendo di cogliere le logiche strategiche e le modalità di adattamento delle PIF in uno specifico ambito settoriale. Nella seconda parte del lavoro, l'analisi si focalizza empiricamente su un settore di particolare rilevanza per l'economia italiana: il comparto della distribuzione food service, con specifico riferimento alle imprese grossiste operanti nel canale Ho.Re.Ca. La scelta di

questo ambito settoriale è giustificata sia da considerazioni di ordine strutturale – oltre il 90% degli operatori attivi nella distribuzione food service risultano essere PMI, molte delle quali a carattere familiare – sia da una motivazione personale e professionale dell'autrice, che ha maturato negli anni una conoscenza diretta del comparto, facilitando l'accesso a fonti primarie e a reti relazionali di ricerca. Il food service, per la sua natura relazionale, decentralizzata e ad alta intensità di servizio, rappresenta infatti un terreno ideale per osservare le specificità delle PIF in un contesto operativo reale, non intermediato e altamente competitivo.

Il disegno metodologico adottato si è articolato in un'analisi qualitativa di cinque casi aziendali, selezionati all'interno del panorama nazionale per rappresentare differenti modelli organizzativi e livelli di maturità strategica. Il framework di riferimento è stato costruito adattando il Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) alle specificità delle PIF, al fine di mappare le traiettorie di sviluppo secondo le tre dimensioni fondamentali – economica, ambientale e sociale – e indagare le pratiche concrete adottate dalle imprese in ciascuno dei driver strategici identificati nella letteratura. Tale scelta ha consentito non solo di osservare l'effettiva implementazione dei principi astratti rilevati nella SLR, ma anche di comprenderne l'interazione concreta con i vincoli e le risorse tipiche delle imprese familiari di piccola scala.

L'analisi ha permesso di restituire un quadro articolato delle PIF nel comparto food service: orientamenti strategici diversificati, ma anche elementi comuni di adattività, radicamento territoriale e valorizzazione del capitale relazionale. Le evidenze emerse consentono di confrontare modelli di sviluppo più strutturati, in cui l'innovazione e la sostenibilità sono pienamente integrate nella visione imprenditoriale, con realtà che si muovono secondo logiche più incrementalì o reattive, ma comunque capaci di rispondere alle esigenze del mercato attraverso la personalizzazione del servizio e la prossimità relazionale. La dimensione familiare – con i suoi vantaggi e i suoi limiti – si conferma come elemento centrale nella configurazione strategica e nella governance di queste imprese.

La struttura della tesi riflette l'articolazione logica dell'indagine. La Parte I è dedicata all'approfondimento teorico e concettuale: essa inquadra il fenomeno delle imprese familiari

e delle PMI, esplora la letteratura esistente sui loro percorsi di crescita e analizza in dettaglio i principali driver emersi. La Parte II si concentra invece sull'approccio empirico: dopo una ricognizione del settore del food service, si illustrano il disegno metodologico adottato, il campione analizzato e il framework teorico-operativo, per poi discutere in modo comparato le evidenze emerse dall'analisi dei casi.

Attraverso questo percorso, la ricerca intende offrire un contributo originale alla comprensione delle dinamiche evolutive delle PIF nel contesto italiano, evidenziando come i tratti identitari della familiarità e della piccola dimensione possano rappresentare non solo una sfida, ma anche una risorsa strategica per l'innovazione, la sostenibilità e la competitività, soprattutto in settori ad alta intensità relazionale come la distribuzione food service. L'obiettivo complessivo è quello di promuovere una riflessione critica sui modelli organizzativi e sulle traiettorie strategiche delle PIF, fornendo spunti utili sia alla comunità accademica che ai decisori politici e agli attori del sistema economico interessati a valorizzare un segmento cruciale del tessuto produttivo nazionale.

PARTE I

CAPITOLO 1. Le Piccole e Medie Imprese Familiari: definizione, contesto e ruolo

Premessa

L'interesse alla base di questo studio si rivolge a una specifica e significativa nicchia del tessuto imprenditoriale italiano: le piccole e medie imprese a conduzione familiare, ovvero quelle realtà in cui la piccola dimensione organizzativa si intreccia in modo strutturale con la gestione familiare dell'impresa, generando un modello aziendale con caratteristiche del tutto peculiari. Questo connubio tra dimensione economica e relazionale rappresenta una configurazione tipica del panorama italiano, in cui la PMI familiare emerge non solo come unità produttiva, ma come forma socio-economica capace di integrare valori identitari, logiche imprenditoriali e processi decisionali condivisi all'interno di un contesto relazionale coeso.

La rilevanza di questa tipologia d'impresa risiede nella sua duplice natura: da un lato, la piccola scala organizzativa, che garantisce flessibilità, velocità decisionale e radicamento territoriale¹; dall'altro, la componente familiare, che influisce sulla cultura aziendale, sulla trasmissione dei valori, sulla continuità generazionale e sulla governance. Insieme, queste due dimensioni danno vita a un sistema imprenditoriale che si distingue per resilienza, adattabilità e tenuta nel lungo periodo, ma che al tempo stesso affronta sfide complesse in materia di innovazione, ricambio generazionale, apertura ai mercati internazionali e sostenibilità².

Questo modello di impresa affonda le sue radici nel contesto storico e giuridico italiano³, dove la famiglia ha storicamente rappresentato il primo nucleo di organizzazione economica. Le sue origini possono essere ricondotte alla "comunione tacita familiare", un istituto consuetudinario riconosciuto nei contesti rurali, in cui i membri della famiglia collaboravano informalmente all'attività produttiva. Il Codice Civile italiano, attraverso l'art.

¹ Paoloni P., *Elementi di governo d'azienda*. Giappichelli, Torino, 2020.

² Marchini I., *Il governo della piccola impresa*. Aspi/Ins-Edit, 1995.

³ Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J. J., Kellermanns, F. W., *The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future*, in *Journal of Management*, 38(4), 2012, pp. 1010-1037.

230-*bis*, ha poi formalizzato questa realtà, introducendo il concetto di “impresa familiare” e riconoscendo i diritti economici dei membri non titolari che prestano lavoro all’interno dell’attività comune. Tale norma ha cercato di bilanciare la necessità di valorizzare il lavoro familiare con l’esigenza di garantire stabilità e coerenza nella gestione d’impresa, evitando un’eccessiva frammentazione della titolarità⁴.

L’evoluzione normativa più recente, culminata con l’introduzione dell’art. 230-ter c.c. a seguito della Legge Cirinnà, ha ulteriormente ampliato la portata del riconoscimento giuridico del lavoro prestato in ambito familiare, estendendone alcune tutele anche ai conviventi non sposati. Questo passaggio normativo, pur sollevando interrogativi in termini di coerenza sistemica e stabilità giuridica, testimonia la crescente attenzione del legislatore nei confronti delle trasformazioni della struttura familiare e delle nuove forme di collaborazione all’interno dell’impresa⁵.

Analizzare le PMI familiari italiane significa, dunque, esplorare un modello ibrido e profondamente identitario, che unisce la concretezza delle logiche produttive alla complessità delle relazioni familiari, all’interno di un quadro normativo che ha cercato progressivamente di adattarsi a tali configurazioni senza tuttavia tradirne l’essenza. È proprio in questa tensione tra tradizione e innovazione, tra vincoli giuridici e libertà imprenditoriali, che si colloca l’interesse di questa ricerca.

In virtù delle peculiarità specifiche che caratterizzano ciascuna delle due dimensioni — da un lato quella familiare, dall’altro quella dimensionale tipica delle PMI —, il presente lavoro si propone di analizzarle e definirle preliminarmente in modo distinto, al fine di cogliere in modo più chiaro le rispettive logiche, implicazioni e specificità. Solo successivamente sarà possibile ricomporre il quadro, esplorando le dinamiche peculiari che emergono quando queste due dimensioni si intrecciano e si contaminano, dando origine a quella configurazione imprenditoriale unica e complessa che è oggetto di questo studio.

⁴ Cfr. art. 230-*bis* c.c.

⁵ Cfr. art. 230-*ter* c.c.

1.1 L'impresa familiare

L'impresa familiare rappresenta una forma peculiare di organizzazione produttiva⁶, in cui l'interazione tra legami parentali, interessi patrimoniali e dinamiche gestionali⁷ dà luogo a un modello imprenditoriale fortemente radicato nel tessuto economico e sociale⁸. Le sue origini giuridiche affondano nell'istituto della *comunione tacita familiare*, disciplinato dall'art. 2140 c.c., in cui il legislatore riconosce una collaborazione tra congiunti fondata su usi locali e consuetudini socio-economiche consolidate⁹. Questo assetto normativo viene successivamente perfezionato dall'art. 230-bis c.c.¹⁰, introdotto con la riforma del diritto di famiglia del 1975, che attribuisce tutele patrimoniali minime ai familiari che partecipano stabilmente all'attività imprenditoriale¹¹, garantendo diritti agli utili, alla gestione e ai beni acquistati con tali proventi¹². In dettaglio, tale disposizione normativa stabilisce che rientrano nella definizione di impresa familiare quelle strutture imprenditoriali in cui collaborano in modo continuativo e abituale soggetti legati all'imprenditore da vincoli di coniugio, parentela entro il terzo grado o affinità entro il secondo grado. Tale collaborazione, sebbene non qualificabile secondo i criteri del lavoro subordinato, deve essere contraddistinta da stabilità operativa e da una partecipazione effettiva ai processi produttivi. Il legislatore, inoltre, riconosce in capo ai collaboratori familiari diritti economici proporzionati alla quantità e qualità dell'apporto lavorativo prestato, attribuendo loro una partecipazione agli utili generati dall'attività, nonché agli incrementi patrimoniali che si manifestano in termini di accrescimento aziendale. Tale partecipazione si estende altresì alla

⁶ Mottola M.R., Saccà B., Scalera A., *Aspetti processuali e disciplina di diritto di famiglia*, Cedam, Padova, 2013, p. 317; Balestra L., *Della famiglia. artt. 177-342 ter*, in Gabrielli E. (diretto da), *Commentario del Codice Civile*, Utet, Torino, 2011, pp. 420 e ss.

⁷ Balestra L., *Della famiglia. artt. 177-342 ter*, in Gabrielli E. (diretto da), *Commentario del Codice Civile*, Utet, Torino, 2011, pp. 420 e ss.

⁸ Giovagnoli R., *I regimi patrimoniali della famiglia. Percorsi giurisprudenziali*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 230; Prosperi F., *Impresa familiare*, Giuffrè, Milano, 2006, p. 363.

⁹ Lepri A., *Il regime patrimoniale della famiglia*, Utet, Torino, 1999, p. 285.

¹⁰ Cfr. art. 1, comma 13 della legge n. 76/2016.

¹¹ Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pp. 127 e ss.; Guzzardi G., *Forma organizzativa e assicurazione delle tutele nell'impresa familiare*, in *Contratto e impresa*, 2, 2021, pp. 659 e ss.

¹² Balestra L., *L'impresa familiare*, in Zatti P. (diretto da), *Trattato diritto di famiglia*, vol. III, Giuffrè, Milano, 2002, p. 658; Mottola M.R., Saccà B., Scalera A., *Aspetti processuali e disciplina di diritto di famiglia*, cit., p. 318.

titolarità di una quota dei beni acquisiti con i proventi dell'impresa, sancendo un nesso diretto tra il contributo operativo e il riconoscimento patrimoniale.

Ulteriori prerogative di natura preferenziale sono riservate ai collaboratori familiari, tra cui si annovera il diritto di prelazione in caso di trasferimento dell'azienda o di uno dei suoi rami funzionali, oltre al diritto a una quota del valore dell'avviamento in ipotesi di cessazione dell'attività. L'articolato normativo in esame si configura, pertanto, come un istituto giuridico volto a formalizzare la partecipazione dei familiari all'impresa in chiave solidaristica, valorizzando il legame parentale quale fondamento per la distribuzione del valore generato in ambito aziendale.

L'evoluzione del diritto, unitamente ai mutamenti culturali, ha progressivamente ampliato la nozione di impresa familiare, includendo anche le convivenze non matrimoniali¹³, come sancito dalla Legge 20 maggio 2016, n. 76 (cd. Legge Cirinnà). In tale contesto, l'art. 230-ter c.c. estende le tutele previste per i coniugi anche ai conviventi *more uxorio*, nel tentativo di adeguare il dettato normativo alla pluralità delle forme familiari contemporanee¹⁴, pur mantenendo un impianto ancora parzialmente compromissorio¹⁵.

Sul piano scientifico, la definizione di impresa familiare risulta altrettanto articolata e refrattaria a una categorizzazione univoca. La letteratura internazionale propone, infatti, un ventaglio di approcci che spaziano da concezioni restrittive, fondate esclusivamente sul possesso del capitale da parte della famiglia¹⁶, a visioni più inclusive che considerano la percezione soggettiva della natura familiare dell'impresa¹⁷. Alcuni autori pongono l'accento

¹³ Sul punto, si v. Quadri E., "Unioni civili tra persone dello stesso sesso" e "convivenze": il non facile ruolo che la nuova legge affida all'interprete, in *Corr. giur.*, 2016, p. 896.

¹⁴ Si v., ad esempio, Cass. civ., Sez. Lav., 2 maggio 1994, n. 4204, in *Giut. it.*, I, 1995, pp. 844 e ss. Il legislatore, infatti, ha cercato di rispondere a una giurisprudenza che ha tradizionalmente limitato l'applicazione della disciplina dell'impresa familiare alla sfera della famiglia legittima. Sul punto, si rinvia al contributo di Dell'Amore A., *La prestazione di lavoro nell'impresa familiare*, in *Riv. dir. lav.*, 1976, 1, p. 123, il quale ravvisava nell'art. 230-bis "uno dei più seri e risoluti tentativi di attuazione di un insieme di norme costituzionali" ritenute meramente "programmatiche".

¹⁵ Oberto G., *Ancora sulla pretesa gratuità delle prestazioni lavorative subordinate rese dal convivente more uxorio*, in *Fam. e dir.*, 2016, p. 145.

¹⁶ Donckels R., Fröhlich E., *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, in *Family Business Review*, 4(2), 1991, pp. 149-150.

¹⁷ Hamlyn B., *The Quest for Growth: A Survey of UK Private Companies*, Binder Hamlyn, Londra, 1994.

sul controllo diretto della proprietà e della gestione da parte dei familiari¹⁸, mentre altri evidenziano la transizione intergenerazionale come criterio qualificante dell'identità familiare dell'impresa¹⁹. Ulteriori studi integrano tali dimensioni, includendo anche aspetti culturali e valoriali, quali la trasmissione del *know-how* e l'influenza dei valori familiari sulle decisioni strategiche²⁰.

I principali criteri emersi dalla sistematizzazione della letteratura possono essere sintetizzati in tre dimensioni: *proprietaria*, dove una famiglia detiene almeno il 50% del capitale sociale; *gestionale*, in cui i membri familiari assumono ruoli apicali nel governo dell'impresa; e *successoria*, relativa alla previsione o alla realizzazione del passaggio generazionale della *leadership* aziendale²¹. A questi si aggiunge una dimensione *perceptiva*, secondo la quale è la stessa famiglia a identificare l'impresa come tale, dando luogo a una costruzione identitaria che prescinde dalla mera titolarità formale²².

Come sintetizzata dalla Tab.1.1 che segue.

Tab. 1.1: Revisione sistematica della letteratura sulla definizione di impresa familiare

Criterio principale	Autori di riferimento	Principali evidenze
Proprietà familiare significativa	Donckels & Fröhlich (1991), Boccato et al. (2010), Cesaroni et al. (2017), Jorissen et al. (2011)	La famiglia detiene oltre il 20–50% del capitale sociale, garantendo controllo strategico e continuità.
Gestione da parte di membri della famiglia	Daily & Dollinger (1992, 1993), Metsola & Kuivalainen (2021), Chaston (2012)	I familiari occupano ruoli decisionali chiave, con forte influenza sulla direzione aziendale.

¹⁸ Carsrud A. L., *Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 1994, pp. 39-48.

¹⁹ Handler W. C., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, in *Family Business Review*, 2(3), 1989, pp. 257-276.

²⁰ Metsola J., Kuivalainen O., *International Business Decision-Making in Family Small and-Medium-Sized Enterprises*, in *European Journal of Family Business*, 11(2), 2021, pp. 76 e ss.

²¹ Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A., *Planning and control practices in family and non-family firms*, in *Journal of Small Business Management*, 49(3), 2011, pp. 361-381.

²² Chaston I., *Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels*, in *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 2012, pp. 63-64.

Percezione identitaria come “familiare”	Binder Hamlyn (1994), Jorissen et al. (2011), Chaston (2012)	L’impresa è percepita dai membri interni come familiare, indipendentemente dalla struttura formale.
Transizione intergenerazionale	Handler (1989), Churchill & Hatten (1987), Jorissen et al. (2011)	Il passaggio di proprietà/gestione da una generazione all’altra è centrale nella definizione di impresa familiare.
Criteri combinati (proprietà + gestione + cultura)	Cromie et al. (1995), Cesaroni et al. (2017), Chaston (2012), Metsola & Kuivalainen (2021)	Le definizioni più complete includono proprietà, partecipazione gestionale, cultura organizzativa e trasmissione delle conoscenze.

Fonte: elaborazione propria

Ne consegue che l’impresa familiare si configura, oltre come entità economica, anche come istituzione socio-culturale, in cui si fondono interessi di lungo termine, coesione relazionale e orientamento alla continuità. Essa si distingue, pertanto, dalle imprese *no family* per una maggiore resilienza, una strategia patrimoniale improntata alla conservazione e un sistema di governance in cui la *familiness* rappresenta un capitale distintivo, sebbene non privo di criticità²³. La difficoltà di pervenire a una definizione unitaria riflette la complessità ontologica del fenomeno, che si situa all’intersezione tra diritto, economia e sociologia, manifestando una natura fluida che si piega alle contingenze storiche, giuridiche e sociali che ne definiscono i contorni²⁴.

A conferma della complessità concettuale che circonda il tentativo di pervenire a una definizione condivisa di impresa familiare, appare utile esaminare in chiave comparativa le principali evidenze tratte dalla letteratura accademica internazionale.

Come messo in luce dalla letteratura accademica, nel corso del tempo, la definizione di impresa familiare ha chiaramente subito una trasformazione significativa, passando da una

²³ Cesaroni F.M., Chamocho D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, in *African Journal of Business Management*, 11(11), 2017, pp. 193-205.

²⁴ Wang C., *Family small businesses: definition, ‘essence’ and ‘true’ prevalence*, in *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 2010, p. 277.

visione incentrata esclusivamente sulla proprietà²⁵ a un concetto più sfumato e complesso, che intreccia vari fattori come il controllo gestionale²⁶, la cultura organizzativa²⁷ e la dimensione della transizione intergenerazionale²⁸. Un'evoluzione che riflette i cambiamenti più ampi che hanno investito sia l'ambiente economico sia la concezione stessa del ruolo della famiglia all'interno del sistema produttivo, in un mondo sempre più orientato verso dinamiche globalizzate e competitive²⁹.

I mutamenti nell'ambiente economico e sociale hanno certamente accelerato questa trasformazione. Con il crescere dell'importanza delle PMI nell'economia globale, anche le imprese familiari hanno attirato su di sé un rinnovato interesse, non solo per il loro peso economico, ma anche per la loro capacità di resilienza in un contesto di crescente volatilità e incertezza³⁰. Questo interesse si è accompagnato allo sviluppo di nuove teorie di gestione aziendale, come la teoria dell'agenzia e la *Resource-Based View*, che hanno offerto strumenti più sofisticati per analizzare le specificità delle imprese familiari, andando oltre la mera proprietà e focalizzandosi sulle dinamiche interne, sulla trasmissione delle risorse e sulla gestione delle relazioni³¹.

La ricerca accademica più recente ha così contribuito a elaborare una definizione sempre più articolata e multidimensionale dell'impresa familiare, andando oltre al semplice possesso azionario per includere il controllo strategico, la partecipazione attiva nella gestione e gli aspetti valoriali e culturali che permeano l'organizzazione. La proprietà

²⁵ Donckels R., Fröhlich E., *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, in *Family Business Review*, 4(2), 1991, pp. 149-160; Cesaroni F.M., Chamocho D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, cit., pp. 193-205.

²⁶ Daily C.M., Dollinger M.J., *An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms*, in *Family Business Review*, 5(2), 1992, pp. 117-136; Carsrud A. L., *Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program*, cit., pp. 39-48.

²⁷ Chaston I., *Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels*, in *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 2012, pp. 63-64.

²⁸ Churchill C., Hatten K.J., *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small businesses*, in *American Journal of Small Business*, 11(3), 1987, pp. 51-52; Handler W. C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, cit., pp. 257-276.

²⁹ Khalique M., Md Isa A., Shaari J.A.N., Ageel A., *Challenges Faced By the Small And Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia: An Intellectual Capital Perspective*, cit., p. 398.

³⁰ Donckels R., Fröhlich E., *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, in *Family Business Review*, 4(2), 1991, pp. 149-150.

³¹ Cesaroni F.M., Chamocho D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, in *African Journal of Business Management*, 11(11), 2017, pp. 230-323.

rimane tuttavia un elemento fondativo, poiché il possesso di una quota di maggioranza del capitale sociale da parte della famiglia assicura la capacità di incidere sulle decisioni fondamentali³². Tale dimensione proprietaria, come evidenziato nella letteratura riportata nella Tab. 1, si intreccia strettamente con il ruolo gestionale ricoperto dai membri della famiglia³³, i quali spesso assumono funzioni direttive determinanti, contribuendo a delineare le strategie e, in particolare, l'identità culturale dell'impresa³⁴.

Le differenze nelle definizioni di impresa familiare si concentrano principalmente sulla natura e il grado di controllo familiare³⁵. Se da una parte alcuni studiosi pongono l'accento sul controllo diretto, attraverso la proprietà delle azioni, altri riconoscono anche l'influenza indiretta della famiglia, che può esercitarsi non tanto attraverso il possesso formale, quanto piuttosto tramite il coinvolgimento nelle decisioni strategiche e nella visione d'impresa. Similmente, il criterio del coinvolgimento nella gestione varia a seconda delle prospettive: per alcuni, è necessaria la presenza attiva di membri della famiglia nel *team* di gestione, mentre altri considerano sufficiente la capacità della famiglia di influenzare il processo decisionale anche senza un coinvolgimento operativo quotidiano.

Un altro punto di divergenza, riguarda la transizione intergenerazionale. Alcune definizioni pongono l'accento sulla capacità dell'impresa di garantire il passaggio della proprietà e della gestione da una generazione all'altra come elemento distintivo della PMI familiare. Un passaggio che rappresenta un momento cruciale di trasformazione, in cui i valori, la visione e le strategie vengono ridiscussi e ridefiniti alla luce del cambiamento generazionale.

L'evoluzione dei criteri di definizione delle imprese familiari testimonia dunque un crescente sforzo per catturare l'essenza di una realtà imprenditoriale che sfugge alle rigide categorie del capitalismo industriale tradizionale. Le imprese familiari, per la loro natura ambivalente – che le vede al contempo legate a un passato fatto di tradizioni e proiettate

³² Metsola J., Kuivalainen O., *International Business Decision-Making in Family Small and-Medium-Sized Enterprises*, in *European Journal of Family Business*, 11(2), 2021, pp. 76 e ss.

³³ Così già Churchill C., Hatten K.J., *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small businesses*, cit., pp. 51-52.

³⁴ Cesaroni F.M., Chamochumbi D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, cit., p. 233.

³⁵ Chaston I., *Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels*, cit., pp. 63-64.

verso un futuro fatto di adattamento e innovazione – rappresentano un punto di osservazione privilegiato per comprendere come la famiglia, nella sua dimensione economica e sociale, continui a essere un attore di primaria rilevanza nello sviluppo economico contemporaneo.

L'insieme di queste dimensioni ha alimentato uno sforzo definitorio sempre più articolato, volto a cogliere la specificità di una forma imprenditoriale che sfugge alle categorizzazioni tipiche del capitalismo industriale novecentesco. Le PMI familiari si rivelano portatrici di una duplice tensione: da un lato radicate nella tradizione, dall'altro orientate all'innovazione e alla resilienza.

Proprio per tale ragione, in conclusione, si rende necessaria una distinzione concettuale tra il piano normativo e quello economico, ciascuno dei quali offre una propria chiave di lettura dell'impresa familiare, cogliendone aspetti giuridicamente rilevanti o strutturalmente funzionali all'analisi economica.

Sul piano giuridico, l'impresa familiare si configura quale struttura produttiva in cui uno o più familiari dell'imprenditore prestano, in modo abituale e continuativo, attività lavorativa all'interno dell'azienda, senza che ciò comporti una modificazione della titolarità formale dell'impresa.

Tuttavia, dal punto di vista economico aziendale, essa si configura invece come un'organizzazione nella quale una famiglia detiene una quota rilevante della proprietà e del controllo, influenzando direttamente o indirettamente la gestione, con l'obiettivo di garantire continuità intergenerazionale e preservare valori patrimoniali, culturali e strategici.

In tale prospettiva, si colloca una delle definizioni più autorevoli in letteratura³⁶, secondo cui un'impresa può dirsi familiare quando *“uno o più nuclei familiari, legati da stretti legami di parentela, affinità o da consolidate alleanze, conferiscono all'impresa capitali finanziari a “pieno rischio” o a “rischio limitato”, prestano garanzie personali o reali, e apportano competenze manageriali in modo rilevante”*.

³⁶ Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.

Si intende pertanto per impresa familiare quella realtà in cui una o poche famiglie detengono quote di capitale di rischio in misura tale da garantire loro un controllo strategico, configurando un assetto proprietario in grado di condizionare in modo decisivo la governance e l'orientamento dell'impresa nel medio-lungo periodo.

1.1.1 Analisi del contesto globale sulle imprese familiari

L'impresa familiare si configura, su scala globale, come un attore imprescindibile dello sviluppo economico, incarnando un modello produttivo che intreccia tradizione, resilienza e visione intergenerazionale. La sua diffusione è capillare nei diversi contesti geo-economici, con un'incidenza che si manifesta in modo eterogeneo ma strutturalmente determinante per la stabilità e la crescita dei sistemi produttivi.

In Italia, le imprese familiari costituiscono l'architrave dell'economia nazionale³⁷. Nel 2022, oltre 820.000 imprese, pari all'80,9% del totale delle imprese con almeno tre addetti, risultano essere controllate da una persona fisica o da un nucleo familiare. Tale valore segna una progressione significativa rispetto al 75,2% del 2018, a conferma della centralità strutturale del capitalismo familiare nel tessuto imprenditoriale italiano³⁸. La concentrazione di imprese familiari risulta particolarmente marcata tra le microimprese, con un'incidenza dell'83,3%, che si attenua progressivamente tra le piccole, medie e grandi imprese, pur rimanendo significativa anche in queste fasce dimensionali. Il modello familiare è preponderante nei settori tradizionali del *Made in Italy* – come il manifatturiero (81,2%), le costruzioni, il commercio, l'alloggio e la ristorazione – e rappresenta il cuore identitario della produzione tessile, alimentare e del legno.

A livello europeo, le imprese familiari superano i 14 milioni, generando circa il 50% del PIL dell'Unione Europea e offrendo occupazione a oltre 60 milioni di persone, equivalenti a circa

³⁷ Cesaroni F.M., Chamochumbi D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, cit., p. 232.

³⁸ ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati*, in <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>, 14 novembre 2023. Si tratta dei primi risultati del Censimento permanente delle imprese 2023 resi pubblici il 6 luglio 2023, in quanto la rilevazione è stata effettuata tra novembre 2022 e marzo 2023, considerando l'anno di riferimento 2022. Nel dettaglio, l'ISTAT ha utilizzato un campione rappresentativo di 280 mila imprese con almeno tre addetti, che rappresentano una parte significativa dell'universo produttivo italiano, composto da oltre un milione di unità.

il 40-50% dell'intera forza lavoro del settore privato³⁹. Nei principali Paesi dell'Europa continentale, come Italia, Francia e Spagna, rappresentano oltre l'80% dell'intera popolazione imprenditoriale. Questa presenza massiva si distribuisce trasversalmente tra microimprese e grandi gruppi industriali, includendo esempi di eccellenza internazionale che hanno contribuito a consolidare l'identità manifatturiera del continente europeo. In Germania, ad esempio, le imprese familiari presentano un'età media superiore ai 109 anni, segno di una radicata continuità imprenditoriale e di una resilienza sistemica di lungo periodo.

Su scala globale⁴⁰, le prime 500 aziende familiari al mondo generano un fatturato aggregato di 8,02 trilioni di dollari, con una crescita del 10% rispetto al 2021⁴¹, a fronte di un rallentamento generalizzato delle economie avanzate. Questo dato, se isolato, collocherebbe tale insieme di imprese come la terza economia mondiale, superata solo da Stati Uniti e Cina. Gli Stati Uniti, infatti, ospitano sette delle dieci maggiori imprese familiari a livello globale, evidenziando l'enorme capacità di tali entità nel generare valore anche in contesti concorrenziali estremamente dinamici. Allo stesso tempo, la regione EMEA (Europa,

³⁹ Così BNP Paribas Wealth Management, SDA Bocconi School of Management, *Family governance in Europe: trends and insights*, in <https://privatebanking.bnpparibas.it/images/bnlpb/brochure/BNPP-WM-Family-Governance-Report.pdf>, 2023. Tale studio è stato condotto da Alessandro Minichilli, professore di Economia Aziendale all'Università Bocconi e direttore del *Corporate Governance Lab* presso la SDA Bocconi School of Management, il quale si è avvalso di diversi report e studi del settore pubblicati dal 2015 a seguire, i quali illustrano i cambiamenti economici e sociali più significativi che hanno inciso sulle modalità con cui le imprese familiari affrontano la *governance*. La metodologia dello studio è particolarmente interessante poiché combina i seguenti elementi: 1) una revisione sistematica della letteratura accademica e professionale (sezione "conoscenza") la quale include articoli *peer-reviewed* che coprono i vari sottocampi relativi alle imprese familiari, tra cui strategia, imprenditorialità, gestione finanziaria e psicologia aziendale; *report* di consulenza di varie organizzazioni (sezione "pratica"), tra cui istituzioni finanziarie e società di consulenza, per raccogliere dati empirici e aggiornamenti sulle sfide quotidiane e sui percorsi di crescita seguiti dalle aziende familiari; e 3) interviste a membri chiave di famiglie imprenditoriali di successo e ai loro *family office* (sezione "esperienza") di grandi aziende in Europa.

⁴⁰ University of St. Gallen, *How the world's largest family businesses are outstripping global economic growth*, in <https://familybusinessindex.com/#index>, 2023. Lo studio condotto congiuntamente da EY e dall'Università San Gallo, pubblicato il 16 gennaio 2023, si configura come una delle più approfondite esplorazioni del fenomeno delle aziende familiari a livello globale. La presente ricerca si è avvalsa di una molteplicità di fonti di dati, comprese dichiarazioni finanziarie pubbliche e rapporti annuali, nonché di *database* commerciali prestigiosi come Bloomberg, S&P CapIQ, Orbis, BoardEx e D&B Hoovers, componendo così un mosaico informativo che ha permesso di tracciare un quadro dettagliato e rigoroso delle dinamiche imprenditoriali di queste realtà.

⁴¹ EY Global, *How the largest family enterprises are outstripping global economic growth*, in https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index, 16 gennaio 2023.

Medio Oriente, India e Africa) si configura come il principale polo aggregativo per le imprese familiari, rappresentando oltre la metà del totale mondiale. La crescente rilevanza dell'Asia-Pacifico, con un fatturato che ha superato un trilione di dollari, testimonia l'espansione del modello familiare anche in contesti emergenti ad alta intensità competitiva. Le imprese familiari, dunque, si affermano come pilastri sistemici dell'economia globale, capaci di coniugare radicamento territoriale, solidità patrimoniale e visione strategica di lungo termine. La loro pervasività e il loro contributo al PIL riflettono una cultura imprenditoriale fondata su valori identitari, sulla continuità generazionale e su un capitale relazionale che si estende ben oltre le logiche del mercato.

La diffusione transnazionale delle imprese familiari, pur nella loro eterogeneità strutturale, evidenzia l'emersione di sfide comuni e opportunità specifiche che si modulano in funzione delle diverse latitudini istituzionali, culturali e regolatorie. La dimensione territoriale, infatti, rappresenta un agente attivo nella modellazione delle traiettorie di sviluppo, nella costruzione dei sistemi di *governance* e nella determinazione del grado di apertura verso la professionalizzazione e l'innovazione.

In Europa, le imprese familiari affrontano il delicato equilibrio tra tradizione e modernizzazione, specialmente nei Paesi mediterranei, ove la *governance* familiare è ancora fortemente concentrata nelle mani del fondatore o dei membri del nucleo parentale. In tali contesti, la limitata formalizzazione degli assetti decisionali – come dimostra il dato secondo cui solo il 12% delle imprese familiari ha adottato una costituzione familiare, a fronte di una media globale del 49% – costituisce una criticità strutturale che può alimentare conflitti interni e ostacolare una successione ordinata e trasparente. Al contempo, la forte coesione relazionale, la pazienza del capitale e l'orientamento al radicamento territoriale rappresentano elementi distintivi che rafforzano la capacità di resilienza in momenti di crisi⁴².

Nei Paesi del Nord Europa, così come in Svizzera e nei Paesi Bassi, si osserva una maggiore propensione alla professionalizzazione della *governance*, con il ricorso a *manager* esterni alla

⁴² BNP Paribas Wealth Management, SDA Bocconi School of Management, *Family governance in Europe: trends and insights*, cit.

famiglia e l'adozione di modelli organizzativi maggiormente strutturati. Questo assetto favorisce la crescita dimensionale e l'internazionalizzazione, mitigando le criticità legate alla concentrazione decisionale, pur mantenendo una forte identità familiare⁴³.

Nel contesto nordamericano, le imprese familiari mostrano una spiccata capacità di scalabilità e adattamento al mercato, con strutture aperte a investimenti esterni e a forme di *leadership* condivisa. L'integrazione tra capitale familiare e capitale manageriale consente di coniugare visione di lungo termine e dinamismo competitivo, dando vita a modelli di impresa ibridi ma estremamente efficienti⁴⁴.

Nel quadrante asiatico, con particolare riferimento alla regione Asia-Pacifico, le imprese familiari stanno vivendo una fase di espansione accelerata, trainata da una crescita economica sostenuta e da una transizione generazionale incipiente. Le sfide in questo caso riguardano principalmente la capacità di formalizzare i passaggi di *leadership* e di integrare logiche tradizionali con istanze di modernizzazione tecnologica e finanziaria, in un contesto dove il legame intergenerazionale rappresenta al contempo una forza coesiva e un potenziale vincolo all'evoluzione strategica⁴⁵.

Emergono, dunque, due direttrici fondamentali attorno a cui si articolano le opportunità delle imprese familiari: da un lato, la valorizzazione del capitale relazionale e fiduciario come vantaggio competitivo distintivo⁴⁶; dall'altro, l'adozione di pratiche manageriali evolute, in grado di garantire efficienza, trasparenza e apertura verso i mercati internazionali. Il successo delle imprese familiari nel contesto contemporaneo dipenderà dalla loro capacità di coniugare radici e cambiamento, mantenendo salda la propria identità ma senza rinunciare alla flessibilità strategica necessaria per affrontare le sfide di un ambiente globale in costante trasformazione.

⁴³ Egel J., Gottschalk S., Kann A., Saleth P., *Familienunternehmen in Deutschland und Italien*, Stiftung Familienunternehmen, Monaco di Baviera, Germania, disponibile al seguente link: <https://www.familienunternehmen.de/de/publikationen/familienunternehmen-in-deutschland-und-italien>, 2023.

⁴⁴ BNP Paribas Wealth Management, SDA Bocconi School of Management, *Family governance in Europe: trends and insights*, cit.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ Khalique M., Md Isa A., Shaari J.A.N., Ageel A., *Challenges Faced By the Small And Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia: An Intellectual Capital Perspective*, cit., p. 398; Khan M., Khalique M., *An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario*, cit., p. 250.

Tra le molteplici sfide che le imprese familiari si trovano ad affrontare, la successione generazionale si impone come il momento più critico, denso di implicazioni non solo giuridiche e patrimoniali, ma anche identitarie, emotive e strategiche. Il trasferimento della *leadership* e del controllo dell'impresa da una generazione all'altra rappresenta una cesura che mette alla prova la tenuta del capitale relazionale, l'efficacia dei meccanismi di *governance* e la capacità del sistema familiare di autorigenerarsi senza fratture.

L'analisi empirica mostra come in Italia, tra il 2016 e il 2022, meno di un'impresa familiare su dieci abbia affrontato un effettivo passaggio generazionale, con percentuali che aumentano lievemente tra le imprese di medie (17,8%) e grandi dimensioni (18,9%)⁴⁷. Questa inerzia può essere interpretata come un sintomo di ritardo organizzativo o di conservatorismo strategico, oltre che una manifestazione della difficoltà di disgiungere l'identità imprenditoriale dalla figura del fondatore, spesso investito di un ruolo carismatico e accentratore. Il rischio, in assenza di una pianificazione accurata, è quello di compromettere la continuità aziendale, esponendo l'impresa a conflitti interni, dispersione patrimoniale o perdita di competitività.

La successione va dunque concepita come un processo lungo e articolato, che richiede una preparazione graduale, la costruzione di un percorso di legittimazione per la nuova generazione, e l'adozione di strumenti di *governance* capaci di gestire la coesistenza tra generazioni diverse. In tal senso, l'assenza di strumenti come patti di famiglia, protocolli intergenerazionali o consigli di famiglia formalizzati rappresenta un limite strutturale alla governabilità del cambiamento.

In prospettiva, la presenza della cosiddetta generazione *millennial* all'interno delle famiglie imprenditoriali potrebbe costituire una leva di rinnovamento. Più aperti all'internazionalizzazione, all'innovazione tecnologica e all'adozione di modelli manageriali ibridi, i giovani imprenditori familiari portano con sé una visione più fluida della *leadership*, spesso orientata alla collaborazione, alla sostenibilità e all'uso strategico del capitale relazionale⁴⁸.

⁴⁷ ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati*, cit.

⁴⁸ Cirillo A., Maggi B., Sciascia S., Lazzarotti V., Visconti F., *Exploring family millennials involvement for family*

Alla luce delle dinamiche analizzate, appare evidente come l'impresa familiare non possa più essere interpretata quale mera reliquia di un'arcaica economia domestica, bensì come una forma d'impresa contemporanea in continua evoluzione, capace di reinterpretare la propria identità alla luce delle trasformazioni tecnologiche, istituzionali e culturali del contesto globale. L'elemento familiare, lungi dall'essere un limite, rappresenta un capitale relazionale e simbolico che, se opportunamente governato, si traduce in un vantaggio competitivo durevole. La coesione valoriale, l'orientamento alla continuità, la visione intergenerazionale e la flessibilità organizzativa costituiscono i pilastri di un modello imprenditoriale resiliente, particolarmente efficace in tempi di discontinuità e volatilità.

Le traiettorie evolutive delle imprese familiari si articolano oggi lungo direttrici strategiche ben definite. La prima riguarda la progressiva apertura verso la professionalizzazione e l'inserimento di competenze esterne, in risposta alla crescente complessità dei mercati e all'esigenza di scalabilità. La seconda concerne la digitalizzazione dei processi e l'integrazione di tecnologie abilitanti, che impongono un ripensamento dei modelli di business fondati su pratiche tradizionali. La terza si riferisce al tema della sostenibilità ambientale e sociale, che richiede una ridefinizione dei criteri di successo non più unicamente basati su indicatori economico-finanziari, ma anche sulla capacità di generare impatto positivo e duraturo per la comunità e le generazioni future.

In ultima istanza, la sopravvivenza e il rafforzamento dell'impresa familiare dipenderanno dalla sua capacità di coniugare memoria e innovazione, salvaguardando il patrimonio valoriale che la fonda, ma al contempo accogliendo le logiche manageriali, finanziarie e digitali del capitalismo contemporaneo. In questa tensione tra conservazione e trasformazione risiede il vero potenziale evolutivo dell'impresa familiare, come archetipo adattivo di un capitalismo che ambisce a essere umano, durevole e radicato nel tempo.

business internationalization: Who should lead them?, in *Journal of Family Business Strategy*, 13(6), 2022, article 100455.

1.1.2 La letteratura accademica sulle imprese familiari

L'interesse accademico nei confronti delle imprese familiari ha conosciuto un'evoluzione progressiva, caratterizzata da una crescente articolazione teorica e da una diversificazione delle prospettive analitiche.

Inizialmente, gli studi si concentravano su aspetti descrittivi e su una visione monolitica dell'impresa familiare come entità statica. Con il tempo, però, la ricerca si è arricchita di contributi teorici provenienti da diverse discipline – economia, management, sociologia, diritto – che hanno permesso di esplorare il fenomeno da molteplici angolazioni.

Nel presente lavoro ci concentreremo in particolare sugli studi sviluppati nell'ambito dell'economia aziendale, con l'obiettivo di analizzare le imprese familiari attraverso le categorie interpretative proprie di questa disciplina, come il governo, l'organizzazione, la gestione strategica e il rapporto impresa-famiglia.

In questo percorso evolutivo della letteratura, è possibile individuare tre-quattro fasi principali, che segnano i cambiamenti di approccio e di prospettiva teorica nel tempo. Tali fasi sono sintetizzate nella Tabella 1.2, che offre una visione d'insieme dello sviluppo degli studi sull'impresa familiare in ambito economico-aziendale.

Tab. 1.2: Evoluzione della letteratura accademica sulle imprese familiari

Fase	Periodo	Focus principale
Prima fase	Anni '60 - '70	Marginalizzazione teorica. Imprese familiari viste come forma transitoria.
Seconda fase	Anni '80 - '90	Distinzione tra <i>family</i> e <i>non-family firms</i> . Focus su proprietà e gestione.
Terza fase	Anni '90 - 2010	Censimento, classificazione tipologica. Interesse per la transizione generazionale.
Quarta fase	2010 – oggi	Innovazione, internazionalizzazione, imprenditorialità generazionale.

Fonte: elaborazione propria

I primi contributi strutturati risalgono agli anni Sessanta e Settanta del Novecento, sebbene in questa fase le *family firms* venissero sovente considerate come forme transitorie verso la grande impresa, secondo l'ottica dominante nelle scienze manageriali del tempo, che

privilegiavano l'analisi delle *large corporations*⁴⁹. L'impresa familiare era dunque marginalizzata, interpretata più come un'anomalia che come un modello meritevole di indagine autonoma.

A partire dagli anni Ottanta, il paradigma muta radicalmente. La seconda fase della letteratura, che si sviluppa tra anni Ottanta e Novanta, è segnata dalla volontà di differenziare sistematicamente le *family firms* dalle imprese non familiari, ponendo l'accento sulla struttura proprietaria e sul ruolo della famiglia nella gestione⁵⁰. Questo periodo coincide con l'emergere di criteri distintivi e con i primi tentativi di classificazione delle imprese familiari in base alla proprietà, al controllo e alla presenza di membri familiari nell'organo gestionale⁵¹.

Una terza fase, tra gli anni Novanta e il 2010, è caratterizzata da un intenso sforzo di sistematizzazione e censimento delle diverse tipologie di imprese familiari⁵². L'attenzione si sposta sulla complessità interna delle dinamiche familiari, sulla transizione intergenerazionale e sulla necessità di strumenti teorici capaci di cogliere la coesistenza, spesso conflittuale, tra logiche affettive e logiche di mercato. A questo periodo si deve anche l'ampliamento delle fonti bibliografiche, con la pubblicazione di numerosi numeri speciali su riviste scientifiche di alto livello e l'emersione di istituti di ricerca e osservatori specifici sul tema⁵³.

Dal 2010 in avanti si apre una fase matura della letteratura, contraddistinta da una marcata specializzazione tematica. Le ricerche si focalizzano su almeno tre macro-aree: l'innovazione all'interno delle imprese familiari, i processi di internazionalizzazione e l'orientamento

⁴⁹ Berle A.A., Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, cit.; Gersick, K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Harvard, 1997, pp. 15-20.

⁵⁰ Donckels R., Fröhlich E., *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, in *Family Business Review*, 4(2), 1991, pp. 149-150; Handler W. C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, in *Family Business Review*, 2(3), 1989, pp. 257-276.

⁵¹ Westhead P., Cowling M., *Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink*, in *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 1998, pp. 31-32.

⁵² Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrnios K. X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in *Family Business Review*, 15(1), 2002, pp. 45-58.

⁵³ Colli A., *The History of Family Business, 1850–2000*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003, pp. 117-124.

imprenditoriale, con particolare riferimento al ruolo delle nuove generazioni nella ridefinizione dei modelli di *business*. Le *family firms* iniziano a essere analizzate come attori rilevanti all'interno delle teorie economiche più ampie, comprese la teoria dell'agenzia e la *resource-based view*, che offrono nuove lenti interpretative per comprendere il valore strategico delle risorse intangibili e relazionali proprie del modello familiare⁵⁴.

In questo processo di affinamento teorico, un nodo irrisolto permane nella definizione stessa di impresa familiare, che resta oggetto di dibattito per l'assenza di un criterio univoco e universalmente accettato. A seconda della rigidità o della flessibilità dei criteri adottati – proprietà, gestione, percezione, transizione intergenerazionale – la percentuale di imprese classificate come familiari oscilla tra il 15% e il 90% del totale, determinando forti limiti comparativi tra gli studi e compromettendo la cumulabilità delle evidenze empiriche⁵⁵. In risposta a tale criticità, la letteratura più recente tende a privilegiare definizioni composite, che combinano elementi patrimoniali, gestionali e simbolici.

L'interesse geografico rispecchia questa articolazione teorica. La produzione accademica risulta particolarmente concentrata nei Paesi europei (soprattutto Italia, Germania e Spagna), seguiti da Stati Uniti. Si assiste, tuttavia, a una progressiva espansione della letteratura verso contesti emergenti, con crescente attenzione alle imprese familiari in Asia e America Latina, ove il modello familiare conserva una rilevanza strategica nei processi di sviluppo economico.

Le imprese familiari si presentano in forme e dimensioni molto eterogenee, spaziando da micro realtà locali fino a grandi gruppi internazionali. Di conseguenza, anche la letteratura ha progressivamente differenziato l'analisi, mettendo in luce le peculiarità che caratterizzano le imprese familiari in relazione alla loro dimensione.

Nonostante questa varietà, la maggior parte delle imprese familiari, come analizzato nel paragrafo 1.1.1, rientra nella categoria delle piccole o piccolissime imprese.

⁵⁴ Cesaroni F.M., Chamocho D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, in *African Journal of Business Management*, 11(11), 2017, pp. 230-323.

⁵⁵ Così Westhead P., Cowling M., *Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink*, in *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 1998, pp. 31-32.

Per questo motivo, abbiamo scelto di concentrare il nostro studio sul mondo delle Piccole Imprese Familiari (PIF), ritenendo che rappresentino il nucleo più diffuso e, al contempo, meno esplorato nelle sue specificità operative e strategiche.

Coerentemente con questa scelta, il capitolo seguente è dedicato ad approfondire le caratteristiche distintive delle piccole imprese, per fornire un quadro teorico utile all'analisi che seguirà.

1.2 La Piccola e Media Impresa (PMI): aspetti definitivi

Nel panorama normativo italiano, la nozione di piccola impresa trova un primo inquadramento all'interno dell'art. 2083 c.c., secondo cui *“sono piccoli imprenditori il coltivatore diretto del fondo, l'artigiano, il piccolo commerciante e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia”*⁵⁶.

Tale definizione, di matrice giuridica, appare tuttavia limitata nel contesto delle moderne scienze aziendali, in quanto non contempla criteri quantitativi né dimensioni organizzative, risultando ancorata a una visione arcaica e individualistica dell'attività d'impresa.

In ambito sovranazionale, la definizione di PMI è stata formalmente armonizzata dalla Raccomandazione della Commissione Europea n. 2003/361/CE, recepita in Italia con il Decreto Ministeriale 18 aprile 2005⁵⁷, che stabilisce parametri oggettivi basati su criteri dimensionali: numero di occupati, fatturato annuo e totale di bilancio. Le soglie attualmente in⁵⁸ sono le seguenti:

- Microimpresa: meno di 10 occupati e fatturato annuo oppure totale di bilancio ≤ 2 milioni di euro;
- Piccola impresa: meno di 50 occupati e fatturato annuo oppure totale di bilancio ≤ 10 milioni di euro;

⁵⁶ Cian G., Trabucchi A., *Commentario breve al codice civile*, Cedam, Padova, 2015, pp. 1520-1521.

⁵⁷ Commissione Europea, Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese. *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea*, L 124/36 del 20.05.2003. Recepita in Italia con Decreto Ministeriale 18 aprile 2005, pubblicato in G.U. n. 238 del 12 ottobre 2005.

⁵⁸ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea, Direttiva (UE) 2023/2775 del 13 dicembre 2023 che modifica la definizione di PMI nell'ambito delle politiche europee di concorrenza, innovazione e sostenibilità. *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea*, L 2023/2775.

- Media impresa: meno di 250 occupati e fatturato annuo ≤ 50 milioni di euro oppure totale di bilancio ≤ 43 milioni di euro.

L'adesione a tali soglie è condizione necessaria per l'accesso a fondi, agevolazioni e misure comunitarie destinate specificamente al rafforzamento del tessuto imprenditoriale minore. L'Unione Europea, nella sua strategia industriale, considera le PMI, da un lato, come destinatari di politiche di sostegno e, dall'altro, come attori fondamentali della competitività e della coesione territoriale.

Tra essi, il numero di dipendenti rappresenta il parametro più immediato, in quanto consente una distinzione netta tra micro, piccole, medie e grandi imprese. Pur essendo fondato su una metrica universalmente riconoscibile, esso varia sensibilmente nei diversi contesti: mentre in Europa la soglia prevalente è di 250 unità⁵⁹, negli Stati Uniti può oscillare da 100 a 1.500 dipendenti, riflettendo l'eterogeneità delle strutture produttive nazionali e settoriali⁶⁰.

Il fatturato annuo costituisce un altro indicatore largamente utilizzato⁶¹, specialmente in ambito europeo, dove la soglia per le PMI è fissata a 50 milioni di euro. Tale parametro consente di cogliere la dimensione economica dell'impresa e la sua capacità operativa e commerciale. Tuttavia, la sua applicazione presenta una serie di complessità: è influenzato dal ciclo economico, dalla stagionalità e da eventuali eventi esogeni, tutti elementi che possono distorcere la percezione della reale consistenza aziendale in un dato periodo⁶².

Il valore degli *asset* introduce una dimensione patrimoniale, utile a misurare la solidità finanziaria dell'impresa. Questo criterio, sebbene teoricamente neutro, pone particolari criticità nei contesti emergenti, dove la disponibilità di dati attendibili è limitata e le

⁵⁹ Per l'esattezza, secondo la Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003, le piccole e medie imprese (PMI) sono definite come "imprese che occupano meno di 250 persone e che hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di EUR e/o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di EUR", così come riportato anche da Gougé E., Torrecilla V., *SMEs And Patent Litigation: A European Perspective*, in *les Nouvelles*, 2017, p. 162.

⁶⁰ Khan M., Khaliq M., *An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario*, in *Business and Management Horizons*, 2(2), 2014, p. 242.

⁶¹ Khaliq M., Md Isa A., Shaari J.A.N., Ageel A., *Challenges Faced By the Small And Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia: An Intellectual Capital Perspective*, in *ERP: Human Capital (Sub-Topic)*, 3(6), 2011, p. 398.

⁶² Khan M., Khaliq M., *An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario*, cit., p. 250.

valutazioni sono soggette a distorsioni contabili, spesso legate a pratiche elusive o alla mancanza di trasparenza nei sistemi di *reporting*⁶³.

Un ulteriore criterio identificato in letteratura è il capitale versato, non sempre esplicitamente incluso nelle classificazioni ufficiali, ma fortemente indicativo dell'impegno patrimoniale dei soci e della solidità della base proprietaria. Questo parametro, dal contenuto fortemente simbolico, può essere letto come indice di resilienza e radicamento territoriale, poiché esprime il grado di fiducia degli investitori nella continuità del progetto imprenditoriale⁶⁴.

A complicare ulteriormente il quadro interviene la difficoltà intrinseca nell'identificare quei criteri di natura *qualitativa* che spesso caratterizzano le definizioni di PMI. Tali imprese condividono, tipicamente, tratti come la proprietà familiare, una struttura decisionale semplice, e una forte radicazione territoriale; caratteristiche che, pur significative dal punto di vista sociologico ed economico, risultano sfuggenti alla rigida misurazione dei criteri quantitativi. Laddove il numero di dipendenti o il fatturato possono costituire un criterio chiaro e immediatamente operabile, il valore di concetti come quello di "*proprietà familiare*" risiede nella sua componente relazionale e culturale, che non può essere ricondotta a una pura quantificazione⁶⁵. Di seguito, la Tab. 1.3 illustra in modo sintetico i principali criteri di natura qualitativa utilizzati in letteratura⁶⁶ per la classificazione delle PMI.

Tab. 1.3: I principali criteri quantitativi di classificazione delle PMI

Indicatore Qualitativo	Descrizione
Gestione personalizzata da parte del proprietario/i	Il/i proprietario/i gestisce/ono l'azienda in modo personale, con un ruolo centrale nelle decisioni.
Quota di mercato relativamente piccola	Le PMI hanno una quota di mercato ridotta rispetto alle grandi imprese.
Indipendenza	Le PMI non fanno parte di una grande impresa e mantengono una forte autonomia decisionale.

⁶³ Ivi, pp. 250-251.

⁶⁴ Wong K.Y., Aspinwall E., *Characterizing knowledge management in the small business environment*, in *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 2004, p. 45.

⁶⁵ Berisha G., Pula J., *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*, cit., pp. 21-23.

⁶⁶ In proposito, si v. Roffia P., Moracchiato M., *Operationally defining family SMEs: a critical review*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 2021, pp. 229-260; Ceccarelli A., *Small and Medium Sized Enterprises*, cit., pp. 55-56; Berisha G., Pula J., *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*, cit., pp. 17-22.

Struttura organizzativa semplice	Le PMI hanno una struttura organizzativa snella, con pochi livelli gerarchici.
Principio personale e unità di <i>leadership</i> e capitale	Il <i>manager</i> -proprietario gioca un ruolo centrale nella gestione e nella proprietà dell'impresa.
Dipendenza dall'autofinanziamento	Le PMI si affidano spesso all'autofinanziamento per sostenere la propria crescita.

Fonte: elaborazione propria

Dal punto di vista economico-aziendale, le PMI vengono definite come unità produttive indipendenti, di dimensione contenuta, nelle quali il fondatore o la proprietà familiare coincide frequentemente con la direzione strategica e operativa⁶⁷. Esse si distinguono dalle grandi imprese non soltanto per fattori dimensionali, ma soprattutto per caratteristiche strutturali e comportamentali.

Tra gli elementi strutturali e culturali che, con ricorrenza, vengono individuati dalla letteratura economico-aziendale⁶⁸ quali tratti distintivi delle PMI, si annovera, in primo luogo, la costante sovrapposizione tra proprietà e gestione, espressione di un coinvolgimento diretto del titolare, spesso appartenente al nucleo familiare, nelle scelte strategiche e operative dell'impresa. A ciò si associa una configurazione organizzativa tendenzialmente snella, caratterizzata da una ridotta formalizzazione delle procedure e da una semplificazione delle gerarchie decisionali, che contribuisce a delineare un assetto gestionale essenziale, seppur funzionale.

La flessibilità operativa rappresenta un ulteriore elemento distintivo, intesa come capacità intrinseca di adattarsi tempestivamente ai mutamenti ambientali e alle discontinuità del mercato. Tale adattabilità è sovente accompagnata da un orientamento alla continuità d'impresa, con enfasi sulla sopravvivenza e sulla stabilità intergenerazionale, piuttosto che sulla massimizzazione del profitto nel breve periodo. La PMI sviluppa, inoltre, un legame

⁶⁷ Gagliardi F., *Definizione, caratteristiche e specificità delle PMI*, in Onida F. (a cura di), *Le piccole e medie imprese: struttura, dinamiche e politiche*, il Mulino, Bologna, 2009, pp. 27-44.

⁶⁸ Muhammad W.J.K., Muhammad K., *An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario*, in *Business and Management Horizons*, 2(2), 2014, pp. 41 e ss.; Ardic O.P., Mylenko N., Saltane V., *Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysis with a New Data Set*, Policy Research Working Paper 5538, The World Bank Financial and Private Sector Development Consultative Group to Assist the Poor, 2011, pp. 4 e ss.

identitario profondo con il territorio di riferimento, che si manifesta nella forma di responsabilità sociale diffusa e nella costruzione di relazioni di prossimità con fornitori, clienti e comunità locali, rafforzando il tessuto economico-sociale in cui essa è radicata.

In ambito finanziario, queste imprese si contraddistinguono per un accesso limitato ai mercati dei capitali, il che le rende strutturalmente dipendenti dal credito bancario tradizionale e da forme di autofinanziamento interne, configurando un modello di sostenibilità economica fondato sull'equilibrio tra gestione operativa e prudenza finanziaria. Infine, emerge con evidenza una vocazione imprenditoriale fortemente personalizzata, espressione di una leadership accentrata e di una cultura aziendale permeata da valori identitari e principi fondativi, che orientano le scelte strategiche e influenzano profondamente il clima organizzativo e la trasmissione intergenerazionale del patrimonio imprenditoriale. Le PMI costituiscono dunque un modello imprenditoriale autonomo, dotato di una razionalità economica specifica e di una funzione sistemica nell'equilibrio del capitalismo contemporaneo, in quanto veicolo privilegiato di occupazione, innovazione diffusa e sviluppo endogeno⁶⁹.

Questa complessità si amplifica nel tentativo di integrare criteri quantitativi e qualitativi in una definizione unica. Le PMI, proprio per la loro natura poliedrica, si sottraggono alla facile categorizzazione, costituendo invece un mosaico di realtà che, pur condividendo un'anima comune, divergono profondamente in termini di ambizioni, assetti proprietari e modalità operative⁷⁰. È per tale ragione che la letteratura economica, soprattutto quella internazionale, evidenzia spesso come le PMI non siano semplicemente una categoria dimensionale, bensì un universo di esperienze che incarnano in sé la resilienza e la capacità di adattamento ai contesti locali⁷¹.

⁶⁹ Khalique M., Md Isa A., Shaari J.A.N., Ageel A., *Challenges Faced By the Small And Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia: An Intellectual Capital Perspective*, cit., pp. 399 e ss.

⁷⁰ Ceccarelli A., *Small and Medium Sized Enterprises*, in *Bankpedia Review*, 1(2), 2011, pp. 55 e ss.

⁷¹ Muhammad W.J.K., Muhammad K., *An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario*, in *Business and Management Horizons*, 2(2), 2014, pp. 41 e ss.

1.2.1 Le Piccole e Medie Imprese (PMI) nel contesto economico globale

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana, rappresentando una componente strutturale e identitaria del tessuto produttivo nazionale. Nel 2023, il sistema imprenditoriale italiano conta oltre 4,2 milioni di imprese, tra cui circa 200.000 rientrano formalmente nella classificazione europea di PMI. Esse impiegano quasi 5,4 milioni di lavoratori, con un giro d'affari superiore a 1.000 miliardi di euro e una produzione di valore aggiunto pari a circa il 40% del totale nazionale⁷².

L'incidenza delle PMI in Italia si attesta ben oltre i livelli medi delle economie avanzate: esse generano il 63% del valore aggiunto e garantiscono il 76% dell'occupazione complessiva, a fronte di medie OCSE pari rispettivamente al 54% e al 66%⁷³. Tale superiorità quantitativa si affianca a una funzione qualitativa fondamentale, in quanto le PMI si configurano come presidi produttivi radicati nel territorio, capaci di contrastare i processi di desertificazione economica e marginalizzazione sociale.

Dal punto di vista settoriale, le PMI italiane operano prevalentemente nei comparti manifatturiero, agroalimentare, artigianale e tessile, settori nei quali esprimono un'elevata specializzazione produttiva e un forte legame con le tradizioni distrettuali⁷⁴. In termini geografici, si osserva una concentrazione significativa nel Nord e nel Centro Italia, con un tessuto imprenditoriale più solido nel Settentrione, mentre nel Centro si registra la quota più elevata di PMI a rischio⁷⁵.

In ambito europeo, le PMI rappresentano il 99% del totale delle imprese dell'Unione, contribuendo per oltre il 50% al valore aggiunto del settore commerciale non finanziario e occupando circa due terzi della forza lavoro privata. In termini assoluti, l'Italia si colloca

⁷² Fiaschini V., *L'Italia e le PMI: cosa c'è da sapere sul pilastro della nostra economia*, in https://www.orizzontipolitici.it/litalia-e-le-pmi-cosa-ce-da-sapere-sul-pilastro-della-nostra-economia/?utm_source, 1° ottobre 2024.

⁷³ McKinsey Global Institute, *A microscope on small businesses*, in <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-microscope-on-small-businesses-the-productivity-opportunity-by-country>, 29 maggio 2024.

⁷⁴ Cesaroni F.M., Chamochumbi D., Sentuti A., *Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy*, cit., p. 232.

⁷⁵ Confindustria, Cerved, *Rapporto Regionale PMI 2023*, in https://www.confindustria.it/wcm/connect/9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318/Rapporto%2BRegionale%2BPMI%2B2023.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318-oA2f7Ke&MOD=AJPERES&utm_source, 26 giugno 2023.

immediatamente dopo la Francia per numero complessivo di imprese, mentre risulta seconda solo alla Germania nel segmento delle imprese con almeno dieci dipendenti. Durante il periodo 2002–2008, l'occupazione nelle PMI europee ha registrato una crescita superiore a quella delle grandi imprese, segnalando un forte dinamismo anche in fasi congiunturali complesse⁷⁶.

Su scala globale, le PMI costituiscono oltre il 95% delle imprese esistenti e, nei Paesi OCSE, contribuiscono a circa il 60–70% dell'occupazione complessiva. Esse generano, in media, circa il 50% del PIL nelle economie analizzate, assumendo un ruolo determinante nel sostenere la crescita, l'innovazione e la competitività dei sistemi economici. In confronto internazionale, il sistema italiano si distingue per una presenza ancora più marcata di PMI, sia in termini assoluti sia come contributo al valore aggiunto e all'occupazione, confermandone la centralità sistemica⁷⁷.

L'importanza strategica delle PMI risiede nella loro capacità di agire come catalizzatori di sviluppo endogeno, alimentando occupazione stabile, promuovendo la cultura imprenditoriale diffusa e fungendo da veicoli di innovazione incrementale. In particolare, nelle aree a minore densità industriale, esse rappresentano presidi vitali di economia locale, contribuendo alla coesione sociale, alla trasmissione di saperi produttivi e alla costruzione di reti relazionali che sostengono la competitività territoriale.

1.2.2 La letteratura accademica sulle Piccole e Medie Imprese (PMI)

L'evoluzione della letteratura internazionale sulle PMI ha seguito un percorso articolato, contrassegnato dal progressivo passaggio da una visione marginalista a una prospettiva autonoma. Fino agli anni Settanta, la piccola impresa era considerata un'eccezione al modello dominante fordista, caratterizzato da economie di scala, standardizzazione e integrazione verticale. In questa fase, le PMI venivano trattate prevalentemente all'interno delle teorie della struttura industriale, come nella tradizione dell'*Industrial Organization*,

⁷⁶ Commissione europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle regioni. Pacchetto di aiuti per le PMI, Strasburgo, 12.9.2023, COM(2023) 535 final.

⁷⁷ McKinsey Global Institute, *A microscope on small businesses*, cit.

dove la dimensione ridotta era associata a inefficienza tecnica, limitata capacità di accumulazione e scarsa competitività. Le opere di riferimento si basavano su modelli neoclassici di concorrenza perfetta e si concentravano sull'analisi dei fallimenti di mercato che ostacolavano la crescita dimensionale⁷⁸.

A partire dagli anni Ottanta, la letteratura ha iniziato a riconoscere nelle PMI specifici tratti organizzativi, gestionali e strategici che le rendevano non solo residuali ma funzionali a determinati assetti economici. In questo periodo emergono due linee di ricerca principali⁷⁹: da un lato, l'approccio evolutivo e istituzionalista, ispirato alla teoria schumpeteriana dell'imprenditorialità diffusa, che valorizza la capacità innovativa delle PMI in quanto agenti del cambiamento tecnologico incrementale; dall'altro, la prospettiva territoriale e sistemica, che individua nelle PMI gli attori chiave dei sistemi locali di produzione e nei distretti industriali un modello alternativo alla grande impresa taylorista⁸⁰. Tali approcci mettono in discussione l'assunto secondo cui la crescita dimensionale sarebbe una condizione necessaria per la sopravvivenza, sostenendo invece che la piccola scala può costituire un vantaggio competitivo in termini di flessibilità, prossimità relazionale e capacità di specializzazione.

Nel decennio successivo, la letteratura si articola ulteriormente lungo tre assi principali. Il primo riguarda lo studio dei comportamenti manageriali e decisionali all'interno delle PMI, con una particolare attenzione al ruolo dell'imprenditore come "*decision maker*" centrale, spesso coincidente con la proprietà. In questo ambito, numerosi contributi si sono avvalsi della teoria dell'agenzia e della teoria delle risorse e competenze (*resource-based view*) per analizzare la specificità della governance nelle PMI, evidenziando i vincoli informativi, la carenza di strutture formali e il forte path dependency nelle scelte strategiche.

Il secondo asse di ricerca riguarda i processi di innovazione, analizzati non più esclusivamente come risultato di attività di R&S interne, ma come fenomeni sistemici,

⁷⁸ Berisha G., Pula J., *Defining Small and Medium Enterprises: a critical review*, in *Academic Journal of business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 2015, pp. 17-18.

⁷⁹ Becattini G., *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, in Becattini G. (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, Bologna, 1990, pp. 13-34.

⁸⁰ Bellandi M., Sforzi F., *The multiple paths of local development*, in G. Becattini M. Bellandi L. De Propis (a cura di), *The Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003, pp. 7-20.

cumulativi e contestuali. La teoria dei *National e Regional Innovation Systems* ha aperto la strada a studi sulla capacità delle PMI di integrare conoscenze esterne attraverso reti formali e informali, *partnership* orizzontali e processi di apprendimento interattivo⁸¹.

Il terzo asse concerne l'internazionalizzazione, che rompe definitivamente con il modello della crescita lineare e sequenziale proposto dalla scuola di Uppsala, per esplorare nuove traiettorie come quelle delle *born global* e delle *international new ventures*, concetti che sfidano l'idea che la dimensione ridotta sia incompatibile con un orientamento globale.

Negli anni Duemila, la letteratura si è arricchita di contributi focalizzati sull'accesso al credito e sulla struttura finanziaria delle PMI. Tali analisi si fondano sul riconoscimento di una marcata asimmetria informativa nei mercati finanziari che penalizza le imprese di piccola scala. L'utilizzo del paradigma *pecking order* e dei modelli di *credit rationing* ha permesso di spiegare la maggiore dipendenza delle PMI dai finanziamenti interni e dal credito bancario, nonché la loro vulnerabilità rispetto alle variazioni delle condizioni macroeconomiche⁸². In questo contesto, è cresciuto l'interesse per strumenti alternativi di finanziamento, come il *venture capital*, i *business angel* e, più recentemente, le piattaforme di *equity* e *lending crowdfunding*, che offrono soluzioni per superare il *trade-off* tra controllo manageriale e apertura del capitale⁸³.

Un ulteriore sviluppo teorico è rappresentato dall'integrazione dei temi della resilienza organizzativa e della sostenibilità, in particolare dopo la crisi finanziaria del 2008 e la pandemia di Covid-19. La letteratura ha analizzato le modalità con cui le PMI affrontano shock esogeni, mettendo in rilievo il ruolo delle capacità dinamiche (*dynamic capabilities*), della gestione adattiva e della co-creazione di valore nei sistemi territoriali. Parallelamente, l'adozione di pratiche sostenibili, sia ambientali sia sociali, è stata oggetto di crescente attenzione, portando alla formulazione di modelli teorici ibridi, in cui la logica del profitto

⁸¹ Cooke P., *Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe*, in *Geoforum*, 23(3), 1992, pp. 365-382; Nelson R. R. (a cura di), *National innovation systems: A comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford, 1993.

⁸² Merín-Rodrigáñez J., Dasí À., Alegre J., *Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation*, in *Technovation*, 134, 2024, article 103027.

⁸³ Love J. H., Roper S., *SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence*, in *International small business journal*, 33(1), 2015, pp. 28-48.

si intreccia con quella della responsabilità sociale d'impresa⁸⁴. Le ricerche hanno esplorato il paradosso dell'imprenditorialità sostenibile, secondo cui le PMI, pur dotate di minori risorse rispetto alle grandi imprese, sono spesso in grado di sperimentare soluzioni innovative in chiave ecologica e inclusiva, grazie alla loro prossimità ai territori e alla minore rigidità organizzativa.

In tale quadro evolutivo, si consolida una crescente attenzione scientifica verso le PMI, le quali, da entità residuali del paradigma fordista, si affermano progressivamente come oggetto privilegiato di indagine, in virtù della loro capacità di adattamento strutturale, innovazione contestuale e radicamento territoriale, contribuendo così alla ridefinizione delle architetture teoriche dell'economia d'impresa.

L'indagine accademica sulle PMI ha infatti conosciuto un'evoluzione progressiva, alimentata da una crescente consapevolezza del loro ruolo strategico nei sistemi economici contemporanei.

1.3 Le piccole imprese familiari (PIF): tra identità familiare e vincoli strutturali

L'analisi congiunta delle Piccole e Medie Imprese e delle imprese familiari converge necessariamente verso una forma organizzativa che rappresenta l'essenza stessa del tessuto imprenditoriale italiano ed europeo: le Piccole Imprese Familiari (PIF), la quale si configura come un modello organizzativo autonomo, caratterizzato da specifiche dinamiche gestionali e peculiari meccanismi di governance che meritano un'analisi teoretica approfondita.

La letteratura economico-aziendale ha progressivamente riconosciuto nelle PIF non soltanto un fenomeno empirico rilevante, ma un vero e proprio paradigma organizzativo che sfida le tradizionali dicotomie tra razionalità economica e logiche affettive, tra formalizzazione gestionale e meccanismi fiduciari informali. In questo contesto, assume particolare rilievo la definizione proposta da Isabella Marchini, secondo cui le PIF si configurano come "imprese nelle quali una famiglia, o un ristretto gruppo familiare, esercita un'influenza diretta e prevalente sulla strategia e sul governo, detenendo la maggioranza del capitale e

⁸⁴ Klewitz J., Hansen E. G., *Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review*, in *Journal of cleaner production*, 65, 2014, pp. 57-75.

intervenendo attivamente nella gestione, senza tuttavia dotarsi di strutture organizzative complesse”⁸⁵.

Tale definizione, che ha il merito di cogliere l'essenza multidimensionale del fenomeno, evidenzia come la piccola impresa familiare non possa essere compresa attraverso un approccio riduzionistico che la consideri semplicemente come la sommatoria di due attributi – la dimensione ridotta e la proprietà familiare. Al contrario, la PIF rappresenta un sistema complesso in cui l'interazione tra famiglia e impresa genera dinamiche organizzative peculiari, caratterizzate da un radicamento profondo delle logiche familiari nei processi decisionali e operativi dell'impresa.

Questa compenetrazione strutturale tra sfera familiare e sfera aziendale genera quello che viene comunemente definito un “sistema duale” di governance, caratterizzato dalla coesistenza di meccanismi formali di controllo e di processi informali fondati sulla fiducia, sulla reputazione della famiglia e su codici comportamentali impliciti. Nelle imprese familiari italiane, tale configurazione si manifesta frequentemente attraverso l'affiancamento di strutture istituzionali, come i Consigli di Amministrazione, a pratiche decisionali orientate prevalentemente da relazioni personali e dinamiche fiduciarie interne all'ambito familiare⁸⁶.

L'analisi della governance nelle PIF non può prescindere dalla considerazione del paradosso della formalizzazione. Da un lato, infatti, la crescente complessità competitiva richiede l'adozione di strumenti gestionali formalizzati e procedure standardizzate; dall'altro, la natura stessa delle PIF, fondata su relazioni personali e meccanismi fiduciarie, tende a resistere alla burocratizzazione dei processi decisionali. Questo paradosso si manifesta con particolare evidenza nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione, ove la maggioranza delle PIF italiane continua a preferire meccanismi informali di monitoraggio basati sull'osservazione diretta e sulla comunicazione interpersonale rispetto a sistemi strutturati di budgeting e reporting.

⁸⁵ Così come riportato da Marchini I., *Il governo della piccola impresa*, ASPI/INS-Edit, Genova, 1995.

⁸⁶ Colarossi F., Giorgino M., Steri R., Viviani D., *A corporate governance study on Italian family firms*, in *Corporate Ownership & Control*, 5(4), 2008, pp. 93-103.

Dal punto di vista quantitativo, il fenomeno delle PIF assume dimensioni particolarmente rilevanti nel contesto italiano. Secondo le elaborazioni Unioncamere-ISTAT, oltre l'85% delle imprese italiane presenta assetti proprietari riconducibili a nuclei familiari, con una concentrazione particolarmente elevata nelle classi dimensionali inferiori. Circa il 70% del totale delle micro e piccole imprese attive in Italia può essere considerato a conduzione familiare. Non tutte le piccole imprese a proprietà familiare possono però essere classificate come PIF in senso stretto: il discrimine fondamentale risiede nella coincidenza tra proprietà e gestione operativa, nonché nel grado di coinvolgimento diretto dei membri familiari nei processi decisionali strategici e operativi⁸⁷.

La distribuzione settoriale delle PIF rivela una concentrazione significativa in comparti caratterizzati da elevata intensità di lavoro, contenuto tecnologico medio-basso e forte radicamento territoriale. L'artigianato manifatturiero, l'agroalimentare, il commercio al dettaglio e la ristorazione rappresentano i settori nei quali la forma organizzativa della piccola impresa familiare trova la sua espressione più compiuta. Una specializzazione settoriale che non è affatto casuale, bensì riflette le peculiari risorse competitive delle PIF: la capacità di valorizzare conoscenze tacite tramandate intergenerazionalmente, la flessibilità produttiva, la personalizzazione del rapporto con la clientela e il radicamento nelle reti sociali locali.

Un aspetto particolarmente rilevante nell'analisi delle PIF riguarda il capitale sociale familiare, inteso come l'insieme di relazioni, reputazione e fiducia che la famiglia imprenditoriale ha accumulato nel tempo all'interno della comunità locale. Questo capitale sociale rappresenta una risorsa competitiva distintiva, particolarmente preziosa in contesti caratterizzati da elevata incertezza contrattuale e carenza di meccanismi istituzionali di enforcement. Le PIF italiane fanno sistematicamente leva su questo capitale sociale per accedere a risorse finanziarie informali, acquisire informazioni strategiche e costruire alleanze commerciali basate sulla fiducia reciproca⁸⁸.

⁸⁷ Unioncamere-ISTAT, *Rapporto sull'imprenditoria femminile e giovanile*, in <https://www.unioncamere.gov.it>, 2023.

⁸⁸ De Massis A., Frattini F., Urbinati A., *Gestire la Sfida dell'Innovazione nelle Imprese Familiari*, in *Sistemi e Impresa*, 2016, ed. digit.

L'analisi delle caratteristiche distintive delle PIF richiede un approccio multidimensionale che consideri simultaneamente i punti di forza e le criticità strutturali di questa forma organizzativa. Tra i vantaggi competitivi, emerge la superiore capacità di resilienza delle PIF durante le fasi recessive del ciclo economico, attribuibile al cosiddetto "patient capital", ovvero la disponibilità della famiglia proprietaria ad accettare rendimenti inferiori nel breve periodo in cambio della preservazione del controllo e della continuità aziendale. Questa prospettiva temporale estesa consente alle PIF di adottare strategie di investimento orientate al lungo termine, anche a costo di sacrificare la redditività immediata.

Come evidenziato dal "Barometro delle imprese familiari europee"⁸⁹, un ulteriore elemento di forza delle PIF risiede nella capacità di prendere decisioni rapide e flessibili senza i vincoli procedurali tipici delle organizzazioni burocratizzate. Un'agilità decisionale che si traduce in tempi di risposta particolarmente rapidi alle mutevoli condizioni di mercato, consentendo alle PIF di sfruttare opportunità di nicchia che sfuggono alle imprese di maggiori dimensioni.

Al contempo, la letteratura identifica numerose criticità strutturali che limitano il potenziale di crescita e sviluppo delle PIF: la sovrapposizione tra ruoli familiari e ruoli aziendali genera frequentemente ambiguità decisionali e conflitti latenti che possono compromettere la performance aziendale. Ambiguità che si manifesta con particolare intensità nei processi di selezione e valutazione del personale, ove le logiche meritocratiche possono entrare in conflitto con i vincoli di lealtà familiare.

Un'ulteriore area di criticità riguarda i processi di professionalizzazione manageriale nelle PIF. La resistenza all'inserimento di manager esterni alla famiglia costituisce uno dei principali ostacoli alla crescita dimensionale e all'innovazione organizzativa. Una vera e propria "chiusura manageriale" si traduce frequentemente in deficit di competenze specialistiche, particolarmente evidenti nelle aree della pianificazione strategica, del controllo di gestione e dell'internazionalizzazione⁹⁰.

⁸⁹ KPMG-EFB, *European Family Business Barometer*, KPMG Enterprise and European Family Businesses, in <https://www.kpmg.com/familybusiness>, 2019.

⁹⁰ Metsola J., Kuivalainen O., *International Business Decision-Making in Family Small and-Medium-Sized Enterprises*, in *European Journal of Family Business*, 11, 2021, pp. 72-79.

Il tema del passaggio generazionale rappresenta indubbiamente una delle sfide più critiche per la sopravvivenza e lo sviluppo delle PIF. Il già citato Barometro KPMG-EFB evidenzia come solo il 33% delle imprese familiari italiane abbia predisposto piani strutturati per la successione, e come il 37% degli intervistati consideri le conseguenze emotive del passaggio generazionale una delle principali fonti di incertezza. La mortalità aziendale aumenta significativamente durante le fasi di transizione generazionale, a causa del forte investimento emotivo del fondatore nell'impresa, che rende particolarmente difficoltoso il distacco e il trasferimento delle responsabilità gestionali⁹¹.

L'analisi teorica delle PIF non può prescindere dalla considerazione del contesto istituzionale e culturale nel quale esse operano. Il modello italiano di capitalismo familiare, caratterizzato da mercati finanziari poco sviluppati, elevata protezione del controllo proprietario e forte enfasi sui legami familiari, ha storicamente favorito la proliferazione e la persistenza delle piccole imprese familiari⁹². Questo stesso contesto istituzionale, tuttavia, può trasformarsi in una "trappola evolutiva", impedendo alle PIF di evolvere verso forme organizzative più complesse e competitive sui mercati globali.

Le PIF italiane sono vincolate da traiettorie evolutive determinate da fattori storici, culturali e normativi difficilmente modificabili nel breve periodo. Questa path dependency si manifesta in molteplici dimensioni: dalla preferenza per il finanziamento bancario rispetto al capitale di rischio, alla riluttanza ad aprire la compagine societaria a investitori esterni, fino alla resistenza all'adozione di pratiche manageriali formalizzate⁹³.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il ruolo delle PIF nei processi di sviluppo locale e nella riproduzione del capitale sociale territoriale. Le PIF fungono da istituzioni intermedie tra famiglia e mercato⁹⁴, contribuendo alla stabilizzazione sociale ed economica delle comunità locali attraverso la creazione di occupazione stabile, il mantenimento di

⁹¹ KPMG-EFB, *European Family Business Barometer*, KPMG Enterprise and European Family Businesses, cit.

⁹² Corò G., *Dopo il declino. Nuovi percorsi di sviluppo per le economie di piccola impresa*, in *Argomenti*, 13, 2005, ed. digit.

⁹³ Garofalo G. (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze University Press, Firenze, 2007, pp. 254 e ss.

⁹⁴ Hangyad W., Zeshui X., Marinko S., *How do family businesses adapt to the rapid pace of globalization? a bibliometric analysis*, in *Journal of Business Research*, 153, 2022, pp. 59-74.

tradizioni produttive e la partecipazione attiva alla vita sociale del territorio⁹⁵. Questa funzione di ancoraggio territoriale, particolarmente evidente nei distretti industriali italiani, genera esternalità positive che vanno oltre la mera dimensione economica, configurando le PIF come attori centrali nei processi di sviluppo locale sostenibile⁹⁶.

Le Piccole Imprese Familiari, in conclusione, rappresentano un fenomeno organizzativo complesso che richiede framework analitici capaci di catturare la multidimensionalità delle dinamiche famiglia-impresa. La comprensione delle PIF necessita di un approccio integrato che consideri le prospettive economico-aziendali insieme a insights provenienti dalla sociologia economica, dalla psicologia organizzativa e dagli studi sulla famiglia; pertanto, solo attraverso questa integrazione disciplinare sarà possibile sviluppare modelli teorici e strumenti gestionali adeguati a supportare l'evoluzione competitiva di questa forma organizzativa che, nonostante i vincoli strutturali, continua a rappresentare l'ossatura del sistema produttivo italiano ed europeo. La sfida per il futuro risiede quindi nella capacità di preservare gli elementi distintivi delle PIF – flessibilità, radicamento territoriale, orientamento al lungo termine – mentre si affrontano le pressioni competitive di mercati sempre più globalizzati e tecnologicamente avanzati.

⁹⁵ Costa J., *Internationalization Strategies at a Crossroads: Family Business Market Diffusion in the Post-COVID Era*, in *Economies* 2022, 10(7), article 170.

⁹⁶ Manfrellotti S., *Longevità e capacità di resilienza delle imprese familiari nella provincia di Salerno fra XX e XXI secolo*, *Pecunia - Rivista della Facoltà di Economia e Scienze Aziendali*, 18, 2014, pp. 19-37.

CAPITOLO 2. I *driver* di crescita delle imprese familiari di piccola e media dimensione

Premessa

A partire dall'analisi condotta nel Capitolo 1, in cui sono stati approfonditi i tratti distintivi delle piccole e medie imprese (PMI) e delle imprese familiari, emerge un forte interesse scientifico nei confronti di entrambe queste realtà. Ciascuna di esse, infatti, presenta caratteristiche uniche e dinamiche complesse, che le rendono oggetto di attenzione crescente da parte della letteratura economico-aziendale.

In particolare, l'intersezione tra queste due categorie – da cui scaturisce la nozione di piccola impresa familiare (PIF) – rappresenta un ambito di studio tanto affascinante quanto cruciale per comprendere le traiettorie di sviluppo delle imprese che operano in contesti caratterizzati da risorse limitate, forte identità proprietaria e processi decisionali spesso informali. È proprio dall'osservazione di questa convergenza che nasce l'intento di focalizzare il presente lavoro sulle PIF, al fine di indagare le logiche competitive prevalenti, i driver di sviluppo e i pilastri strategici su cui tali imprese fondano la propria capacità di creare valore nel tempo.

Per rispondere a questo obiettivo è stata condotta una *Structured Literature Review* (SLR), uno strumento metodologico rigoroso che consente di analizzare in maniera sistematica e replicabile il contributo della letteratura scientifica su un determinato tema. La revisione è stata progettata con l'intento di individuare i principali indirizzi teorici e le evidenze empiriche sullo sviluppo strategico delle PIF⁹⁷.

Nell'interpretazione dei risultati emersi, si è fatto riferimento ad uno specifico framework, che offre una griglia analitica utile a classificare e comprendere le dimensioni rilevanti della letteratura sul tema. Tale approccio ha consentito di restituire una visione strutturata dell'assetto competitivo delle piccole imprese familiari, evidenziando ricorrenze tematiche, metodi di analisi utilizzati e aree geografiche di riferimento.

⁹⁷ Massaro M., Dumay J., Guthrie J., *On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2016, pp. 767-801.

2.1 Metodologia: la *Structured Literature Review* (SLR)

Per affrontare in modo rigoroso e sistematico l'analisi della letteratura scientifica sul tema dei driver di sviluppo delle piccole e medie imprese familiari, si è deciso di adottare la metodologia della *Structured Literature Review* (SLR). Questo approccio, ampiamente consolidato nella letteratura accademica⁹⁸, si distingue dalle revisioni convenzionali per l'adozione di un processo metodologico esplicito, replicabile e trasparente che consente di selezionare, valutare, analizzare e sintetizzare in modo critico i contributi disponibili su un determinato ambito di studio⁹⁹.

L'obiettivo principale di una SLR è quello di mappare e valutare il territorio intellettuale esistente al fine di identificare lacune nella conoscenza e stimolare lo sviluppo di nuove traiettorie di ricerca¹⁰⁰. In tale ottica, la SLR non si limita a fornire una panoramica descrittiva degli studi esistenti, ma si propone come strumento analitico per evidenziare tendenze teoriche, metodologiche e geografiche, nonché eventuali criticità e ambiti poco esplorati, consente inoltre, attraverso un processo codificato e replicabile, di selezionare, valutare, analizzare e sintetizzare i contributi scientifici disponibili, minimizzando il rischio di distorsioni soggettive e garantendo una rappresentazione fedele dello stato dell'arte¹⁰¹.

Nella fase preliminare, è stato necessario delimitare con precisione il perimetro di analisi. L'attenzione è stata focalizzata sulle imprese familiari che rientrano nella definizione di PMI, indagando in particolare i fattori che ne favoriscono la crescita, lo sviluppo organizzativo e il successo competitivo¹⁰².

⁹⁸ Si v. Armitage A., Keeble-Ramsay D., *The rapid structured literature review as a research strategy*, in *US-China Education Review*, 6(4), 2009, pp. 27-38.

⁹⁹ Paoloni P., Demartini P., *Women in management: Perspectives on a decade of research (2005–2015)*, in *Palgrave Communications*, 2016, 2(1), pp. 1-7; Setyawati A., Djoewita A., Sugangga A., Restuningdiah N., *Optimizing financial management in small and family-owned enterprises: A literature review on signaling and agency theories*, in *JRMSI*, 15(2), 2024, pp. 86–90.

¹⁰⁰ Tranfield D., Denyer D., Smart P., *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, in *British Journal of Management*, 14(3), 2003, pp. 207-222; Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F., García-Marco T., *Open innovation in family firms: A systematic literature review*, in *Management Research Journal*, 17(3), 2019, pp. 304-332.

¹⁰¹ Mirabel T., *Past, present and future of empirical research on employee-owned firms: A structured literature review*, in *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1), 2021, pp. 1-25.

¹⁰² Littell J. H., Corcoran J., Pillai V., *Systematic Reviews and Meta-Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2008.

Per l'individuazione dei contributi rilevanti è stato utilizzato il database Scopus, piattaforma largamente riconosciuta a livello internazionale per la sua ampiezza multidisciplinare e per la qualità delle fonti indicizzate¹⁰³.

La ricerca è stata condotta applicando una specifica stringa, elaborata con l'intento di cogliere in maniera mirata l'intersezione tra l'ambito dell'impresa familiare di dimensione ridotta e le principali dimensioni di sviluppo aziendale.

La stringa di ricerca utilizzata è la seguente:

TITLE-ABS-KEY ((("family SME" OR "family-owned SME" OR "family small and medium enterprise" OR "family-owned small and medium-sized enterprise" OR ("family business" AND ("SME" OR "small and medium enterprise" OR "small and medium-sized enterprise")) OR ("family firm" AND ("SME" OR "small and medium enterprise" OR "small and medium-sized enterprise")))) AND ("growth" OR "development" OR "success" OR "performance") AND ("factors" OR "drivers" OR "elements" OR "determinants")))

L'interrogazione è stata effettuata sui campi "Titolo", "Abstract" e "Parole chiave", in modo da circoscrivere il *set* dei documenti ai contributi più pertinenti rispetto all'oggetto dello studio.

La ricerca, condotta in data 22 gennaio 2025, ha prodotto un totale di 127 documenti scientifici.

Successivamente, per affinare ulteriormente la selezione, sono stati applicati criteri di filtro basati sull'ambito disciplinare, limitando l'analisi ai contributi afferenti al comparto *Economics, Econometrics and Finance* e al settore *Business, Management and Accounting*.

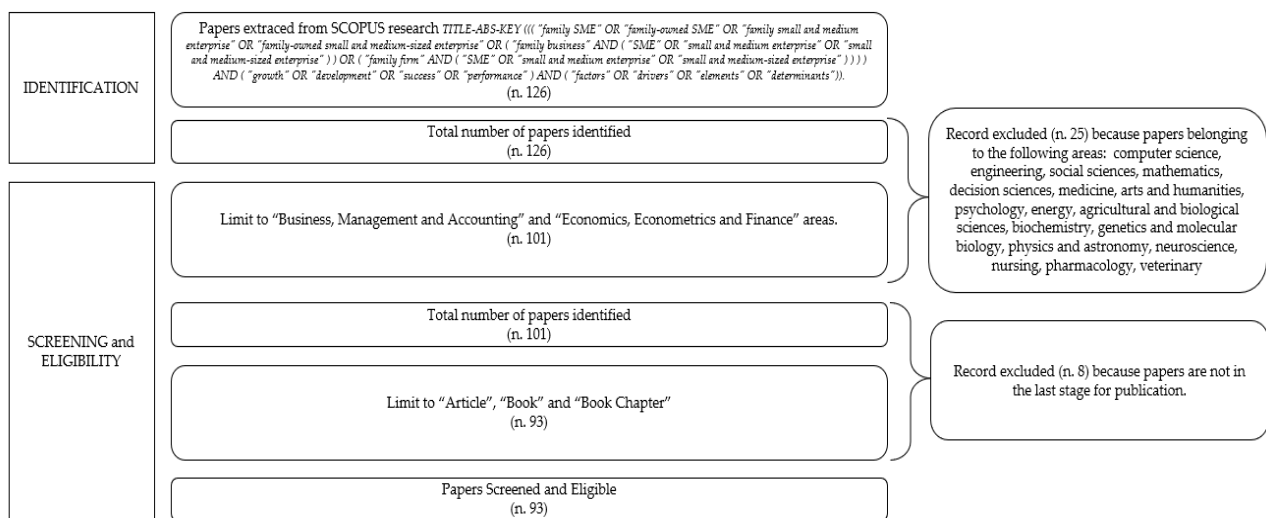
Sono stati inclusi esclusivamente lavori pubblicati in lingua inglese o italiana, al fine di garantire un accesso diretto e completo alle fonti.

¹⁰³ Paoloni P., Modaffari G., Mattei G., *Knowledge resources in the university context: an overview of the literature*, in *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 2022, pp. 480–502.

Tra i filtri inizialmente applicati, si è deciso di selezionare esclusivamente articoli scientifici, capitoli di libri e libri, escludendo quindi contributi non strutturati come recensioni brevi, editoriali o working papers.

A valle di questi criteri, sono stati selezionati 92 contributi internazionali rilevanti. La Figura 2.1 mostra il processo seguito per l'identificazione degli studi eleggibili.

Fig. 2.1 - Criterio di selezione dei contributi



Fonte: elaborazione propria

2.1.1 Definizione del *framework* analitico

Per analizzare i risultati della SLR, si è preceduto leggendo i titoli, gli *abstract* e le parole chiave di tutti gli studi di ricerca idonei. Questo ha permesso di definire il quadro analitico, utile per identificare le unità di analisi all'interno dei documenti selezionati come elementi indipendenti¹⁰⁴.

In linea con gli obiettivi della ricerca e con la specificità del campione, sono state apportate alcune modifiche e adattamenti alle categorie originarie, così da renderle coerenti con il contesto analizzato e pertinenti rispetto alle domande di ricerca poste. Al fine di individuare

¹⁰⁴ Yin R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2014, *passim*.

in maniera rigorosa le principali aree tematiche, le metodologie di ricerca utilizzate e il contesto geografico di riferimento.

Il risultato di questo processo di classificazione è una tassonomia di categorie che consente di sistematizzare i contributi in base a tre dimensioni principali di seguito raffigurate:

Fig. 2.2 - Presentazione del *framework* di riferimento



Fonte: elaborazione propria degli autori

La classificazione tematica dei contributi ha consentito di individuare cinque macro-aree di riferimento, corrispondenti ai principali ambiti teorici emersi dall'analisi della letteratura. Tra questi, si evidenziano gli studi dedicati al passaggio generazionale e alla governance familiare, che esplorano i processi di successione imprenditoriale, la gestione della leadership familiare e l'evoluzione dei modelli di governance nelle imprese familiari. Un secondo filone rilevante riguarda l'innovazione, intesa come la capacità delle imprese familiari di introdurre cambiamenti nei prodotti, nei processi e nelle strutture organizzative, elemento oggi imprescindibile per mantenere la competitività. Un ulteriore ambito tematico emerso riguarda la sostenibilità, che comprende i contributi focalizzati sulle pratiche di responsabilità ambientale, sociale ed economica, declinate secondo le logiche ESG. Un quarto filone di ricerca significativo concerne l'internazionalizzazione, con particolare

riferimento alle strategie di ingresso nei mercati esteri e alle dinamiche di adattamento internazionale. Infine, è stata prevista una categoria residuale per raccogliere quei contributi che, pur non rientrando pienamente nelle macro-aree precedenti, forniscono comunque un apporto rilevante alla comprensione complessiva del fenomeno.

Parallelamente all'analisi tematica, è stata condotta una classificazione dei contributi in base alla metodologia di ricerca adottata. Sono stati pertanto distinti gli studi che si configurano come revisioni della letteratura o contributi teorici, gli studi qualitativi, gli studi quantitativi, nonché i contributi basati su approcci metodologici misti. Questa classificazione metodologica è stata ritenuta fondamentale per valutare il grado di maturità teorica ed empirica della disciplina, oltre che per individuare eventuali lacune o dominanze metodologiche all'interno del *corpus* analizzato.

Infine, si è ritenuto opportuno procedere alla rilevazione dell'area geografica di affiliazione degli autori, considerando la collocazione geografica dell'istituzione accademica di appartenenza. L'obiettivo di tale analisi è stato quello di comprendere se e come il contesto geografico influenzi le prospettive teoriche e metodologiche adottate, nonché di misurare il livello di internazionalizzazione della letteratura disponibile sul tema.

Ciascuna delle tre dimensioni sopra descritte quindi è stata articolata in sottocategorie specifiche, pensate per restituire una classificazione chiara e funzionale dei contributi analizzati:

- **A – Focus dell'articolo**

- **A1 – Assetti di governance e continuità generazionale:** comprende studi dedicati alla gestione del passaggio generazionale, alla struttura di *governance* e alla continuità dell'impresa familiare.
- **A2 – Innovazione e trasformazione digitale nelle PMI familiari:** raccoglie contributi che analizzano l'impatto delle tecnologie digitali e dell'innovazione nei modelli di business delle PIF.
- **A3 – Strategie di sostenibilità nelle imprese familiari di piccola e media dimensione:** include articoli che esaminano le strategie e le pratiche di

sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) adottate dalle imprese familiari.

- **A4 – Percorsi di internazionalizzazione delle PMI familiari:** fa riferimento a ricerche che esplorano i percorsi di apertura ai mercati esteri e le relative implicazioni strategiche e organizzative.
- **A5 – Altro:** categoria residuale che raccoglie studi non ascrivibili alle aree precedenti, ma comunque pertinenti rispetto al tema delle PIF.
- **B – Metodologia di ricerca**
 - **B1 – Analisi della letteratura:** comprende contributi basati su review sistematiche, narrative o bibliometriche della letteratura esistente;
 - **B2 – Ricerca qualitativa:** include studi che adottano metodi qualitativi;
 - **B3 – Ricerca quantitativa:** raccoglie studi che adottano metodi quantitativi;
 - **B4 – Approccio misto:** fa riferimento a lavori che combinano metodi qualitativi e quantitativi in un approccio integrato.
- **C – Area geografica degli autori**
 - **C1 – Affiliazioni miste:** autori affiliati a istituzioni di diversi paesi.
 - **C2 – America:** comprende contributi provenienti dal Nord e Sud America.
 - **C3 – Europa:** include studi di autori affiliati a istituzioni europee.
 - **C4 – Asia:** comprende articoli elaborati da studiosi asiatici.
 - **C5 – Africa e Oceania:** raccoglie contributi con affiliazioni localizzate in questi due continenti.

La scelta di adottare questi tre criteri di classificazione è stata dettata dall'esigenza di costruire una lettura quanto più possibile articolata, comparabile e criticamente fondata della letteratura esistente. La suddivisione per tematica prevalente consente di mettere in luce le principali direttrici teoriche che caratterizzano gli studi sulle PMI familiari, individuando le aree più consolidate e quelle ancora in fase esplorativa. L'analisi della

metodologia di ricerca, inoltre, permette di valutare l'evoluzione e il grado di approfondimento empirico raggiunto dal campo di studio. L'attenzione all'area geografica di affiliazione, infine, offre una chiave di lettura aggiuntiva capace di cogliere le specificità culturali, istituzionali e socio-economiche che inevitabilmente influiscono sull'approccio teorico e sugli esiti delle ricerche condotte.

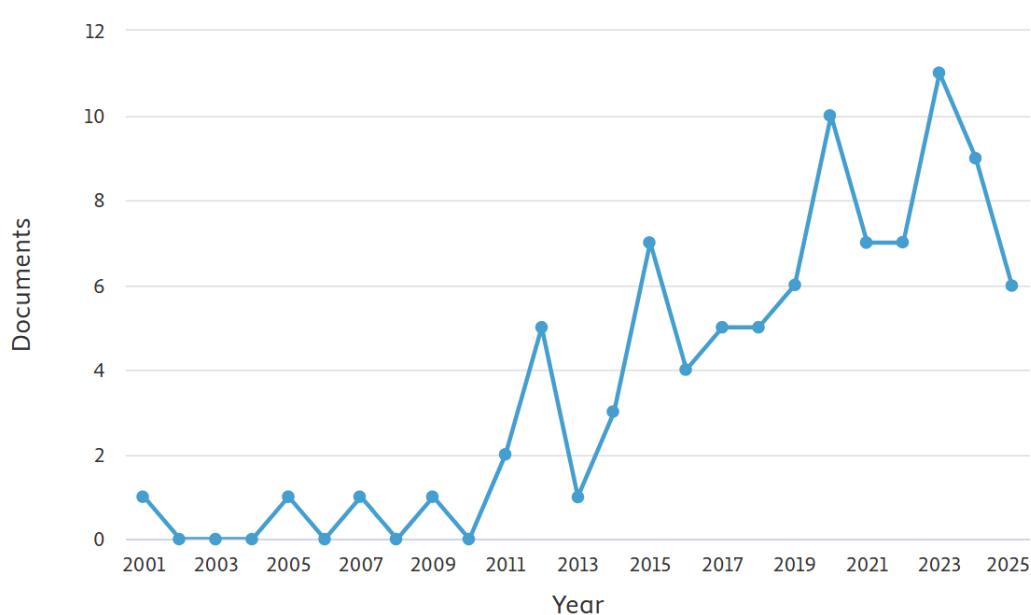
Attraverso tale impostazione analitica, il presente lavoro intende proporre non solo una sistematizzazione critica della produzione scientifica esistente, ma anche delineare possibili traiettorie future di approfondimento, contribuendo così allo sviluppo teorico e pratico delle conoscenze sulle imprese familiari di piccola e media dimensione.

2.1.2 Presentazione e analisi dei risultati

La *Structured Literature Review* ha restituito un corpus di 92 contributi scientifici selezionati secondo criteri rigorosi di rilevanza, qualità e attinenza tematica. Il numero di pubblicazioni emerse, pur non elevato in termini assoluti, evidenzia un interesse crescente verso il tema delle piccole imprese familiari (PIF) e dei loro driver di sviluppo. L'eterogeneità dei contenuti analizzati conferma la multidimensionalità del fenomeno, che si articola lungo direttrici strategiche, culturali e operative, e suggerisce la necessità di ulteriori approfondimenti, soprattutto in ottica comparativa e interdisciplinare.

L'evoluzione della produzione scientifica sui driver di crescita delle piccole imprese familiari (PIF) è stata analizzata considerando la distribuzione temporale dei contributi selezionati nell'arco temporale coperto dalla revisione. La Figura 2.3, denominata "*Evoluzione temporale delle pubblicazioni sui driver di sviluppo delle PIF*", illustra chiaramente un trend crescente nel numero di studi pubblicati, con un'accelerazione significativa a partire dal 2015 e un picco tra il 2020 e il 2024.

Fig. 2.3 - Evoluzione temporale delle pubblicazioni sui driver di sviluppo delle PIF



Fonte: elaborazione propria

Questo andamento non appare casuale, ma rispecchia l'emergere di nuove priorità economiche, sociali e normative che hanno rimesso al centro dell'agenda accademica il ruolo delle PMI familiari nel contesto dello sviluppo sostenibile, della resilienza organizzativa e della digitalizzazione. La crescente attenzione verso questi temi è stata catalizzata, da un lato, da eventi di portata globale – come la pandemia di COVID-19 – che hanno evidenziato la vulnerabilità e al contempo la centralità delle PMI nei sistemi produttivi locali; dall'altro, dalla progressiva istituzionalizzazione delle pratiche ESG (*Environmental, Social and Governance*) nei processi strategici e nella rendicontazione aziendale, che ha ampliato lo spettro delle variabili da considerare nella valutazione del successo d'impresa.

La letteratura recente ha infatti cominciato a indagare in modo più sistematico non solo i fattori economici, ma anche quelli sociali, culturali e valoriali che condizionano le traiettorie di sviluppo delle imprese familiari. La struttura decisionale, la continuità generazionale, la coesione interna e l'attaccamento al territorio sono stati sempre più riconosciuti come elementi distintivi che, se opportunamente gestiti, possono trasformarsi in leve strategiche per affrontare la complessità del mercato contemporaneo. Da qui il crescente interesse accademico verso la comprensione dei "driver" di crescita specifici delle PIF, intesi come

fattori abilitanti che, a partire da vincoli strutturali e risorse intangibili, contribuiscono a rafforzarne la competitività e la sostenibilità nel lungo periodo.

2.1.2.1 Distribuzione geografica: analisi delle affiliazioni degli autori

L'analisi descrittiva del *corpus* esaminato ha condotto ad una classificazione dei contributi in base all'area geografica di affiliazione degli autori, con l'obiettivo di indagare l'eventuale influenza del contesto istituzionale, culturale e normativo sulle prospettive adottate nella ricerca. L'affiliazione geografica è stata rilevata considerando il paese di appartenenza dell'istituzione accademica indicata nel contributo, secondo il *framework* articolato in cinque macro-categorie: affiliazioni miste, America, Europa, Asia e Africa/Oceania.

Dall'analisi dei dati emerge una netta prevalenza di contributi provenienti dall'Europa, che rappresentano il 43,5% del totale. Questo risultato riflette la consolidata tradizione di studio delle imprese familiari nel contesto europeo, dove la loro incidenza economica è particolarmente rilevante, e dove i sistemi produttivi locali, fortemente caratterizzati da PMI a conduzione familiare, hanno storicamente attirato l'attenzione della ricerca accademica. In molti Paesi europei – in particolare Italia, Germania, Spagna e Paesi Bassi – le imprese familiari costituiscono una componente strutturale del tessuto imprenditoriale, rendendo questo ambito di studio altamente rilevante per lo sviluppo di politiche industriali e strategie di supporto alla crescita.

Una quota significativa, pari al 19,6%, è costituita da studi a firma di autori con affiliazioni miste (C1), ovvero appartenenti a istituzioni situate in paesi diversi. Questo dato segnala una crescente internazionalizzazione della ricerca e l'emergere di network scientifici transnazionali, che favoriscono la contaminazione metodologica e l'ibridazione teorica. Le affiliazioni miste sono spesso associate a studi con approccio comparativo o trans-culturale, i quali analizzano le differenze nella gestione delle PMI familiari in diversi contesti istituzionali, contribuendo alla costruzione di un framework teorico più robusto e generalizzabile.

Il continente americano (C2) è rappresentato nel 17,4% dei casi. Gli studi provenienti da questa area si concentrano in prevalenza su realtà nordamericane, con un focus marcato

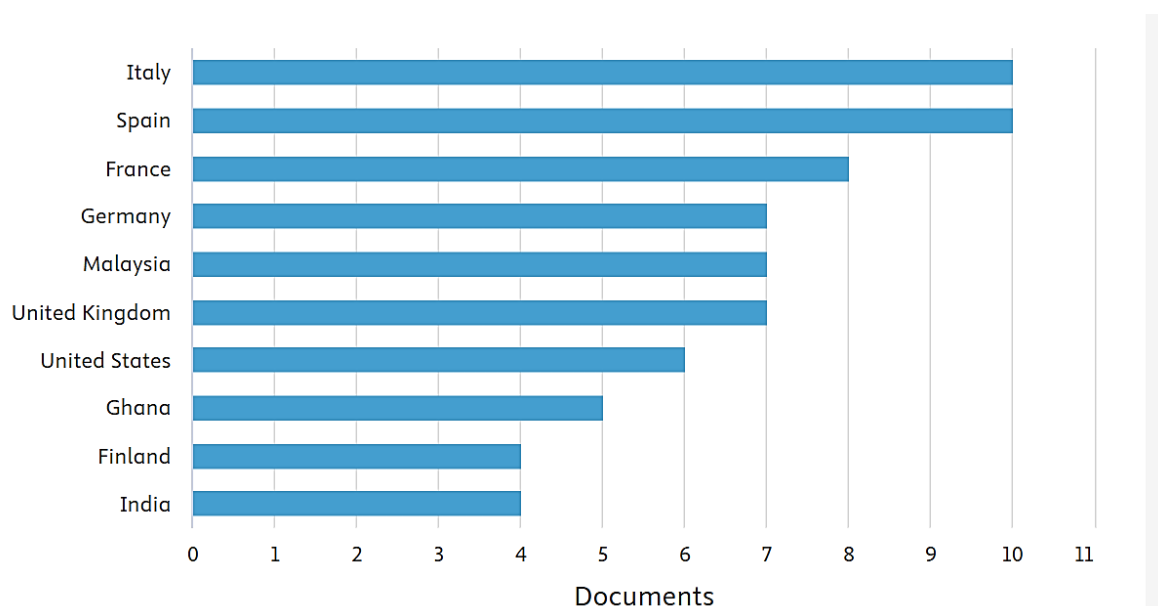
sulle tematiche della successione, della governance e della performance economica, spesso analizzate secondo le logiche della *corporate finance* e della teoria dell'agenzia. La minore presenza rispetto all'Europa può essere attribuita alla diversa configurazione del sistema imprenditoriale statunitense, dove le imprese familiari, pur presenti, non rappresentano la forma dominante tra le PMI, e dove la struttura economica è mediamente più orientata verso modelli di impresa manageriale.

Gli articoli di provenienza asiatica (C4), pari al 13,0%, rappresentano un'area in crescita, con contributi provenienti principalmente da Cina, India, Corea del Sud e Giappone. La crescente rilevanza della regione asiatica nella letteratura sulle PIF è legata sia alla dimensione dei mercati locali, sia all'interesse verso i modelli di gestione familiare in economie emergenti o in transizione, spesso caratterizzate da strutture patrimoniali fortemente concentrate e da un rapporto intenso tra famiglia, impresa e comunità. Tuttavia, il minor numero di studi rispetto ad altri contesti segnala ancora una relativa sottorappresentazione della voce accademica asiatica nel dibattito internazionale, anche per via delle barriere linguistiche e dell'accesso limitato alle riviste scientifiche anglofone.

Infine, la quota più marginale (6,5%) è costituita dai contributi provenienti da Africa e Oceania (C5). Questa scarsa rappresentanza può essere spiegata da diversi fattori: da un lato, la minore densità di pubblicazioni accademiche sul tema in queste aree; dall'altro, la diversa configurazione del tessuto imprenditoriale, dove le imprese familiari possono assumere forme e ruoli meno strutturati, oppure essere oggetto di studio più a livello sociologico che economico-manageriale. Ciò nonostante, si tratta di un'area che, in prospettiva futura, potrebbe offrire un terreno fertile per studi comparativi, soprattutto in relazione alla sostenibilità e alle dinamiche familiari in contesti a basso reddito.

La Figura 2.4 di seguito presentata offre una rappresentazione visiva della distribuzione geografica dei contributi analizzati. Tale visualizzazione consente di cogliere immediatamente le aree di maggiore produzione scientifica sul tema, nonché di evidenziare le geografie ancora poco esplorate, aprendo a riflessioni sulle opportunità di internazionalizzazione e confronto cross-culturale nella letteratura sulle PMI familiari.

Fig. 2.4 - Distribuzione geografica degli autori nei contributi analizzati



Fonte: elaborazione propria

Nel complesso, la distribuzione geografica dei contributi riflette una letteratura ancora parzialmente polarizzata, con una forte predominanza europea, una buona presenza americana e una progressiva apertura verso il contesto asiatico. L'incremento delle affiliazioni miste, tuttavia, rappresenta un segnale positivo, indicativo della crescente interconnessione della comunità scientifica e della necessità di costruire approcci comparativi capaci di cogliere la varietà istituzionale e culturale che caratterizza le PMI familiari nei diversi contesti globali.

2.1.2.2 Approcci metodologici: analisi delle strategie di ricerca

Proseguendo nell'analisi dei contributi esaminati, emerge una distribuzione metodologica che riflette le peculiarità intrinseche delle PMI familiari e le sfide associate alla loro indagine scientifica. La predominanza degli studi qualitativi, che rappresentano il 41,3% del campione, si giustifica con la necessità di esplorare in profondità le dinamiche interne, spesso informali e basate su valori condivisi, tipiche di queste imprese. Attraverso interviste, studi di caso e osservazioni partecipanti, i ricercatori possono cogliere le sfumature dei

processi decisionali, delle relazioni familiari e delle strategie adottate, elementi difficilmente quantificabili ma cruciali per comprendere il funzionamento delle PMI familiari.

Parallelamente, gli studi quantitativi costituiscono il 27,2% del *corpus* analizzato. Questi lavori si concentrano sull'analisi statistica di dati numerici per identificare correlazioni e tendenze, offrendo una visione più generalizzabile dei fenomeni osservati. Tuttavia, la complessità e l'unicità delle PMI familiari possono limitare l'efficacia di approcci esclusivamente quantitativi, rendendo necessario un equilibrio tra generalizzazione e comprensione contestuale.

Gli studi che adottano metodologie miste, rappresentando il 17,4% del totale, cercano di integrare i punti di forza degli approcci qualitativi e quantitativi. Combinando l'analisi approfondita con la generalizzabilità dei dati, questi studi offrono una comprensione più completa e sfaccettata delle PMI familiari, sebbene richiedano competenze metodologiche avanzate e risorse significative.

Infine, i contributi teorici o basati su revisioni della letteratura costituiscono il 14,1% del campione. Questi lavori svolgono un ruolo fondamentale nel consolidare le conoscenze esistenti, identificare lacune nella letteratura e proporre nuovi modelli teorici, guidando così le future ricerche nel campo delle PMI familiari.

2.1.2.3 Article focus: classificazione tematica dei contributi

L'analisi del contenuto dei 92 contributi selezionati ha permesso di ricondurre ciascun lavoro a uno dei cinque cluster tematici previsti dal *framework* analitico adottato. La classificazione per *focus* dell'articolo ha l'obiettivo di mappare le principali direttrici teoriche e i nuclei concettuali attorno ai quali si è sviluppata la letteratura scientifica sulle piccole imprese familiari (PIF), evidenziando le aree di maggiore consolidamento e le tendenze emergenti.

Il *cluster* tematico più rappresentato è quello relativo all'innovazione e alla trasformazione digitale (A2), che raccoglie il 29,3% dei contributi analizzati. In questo gruppo si collocano studi che esplorano la capacità delle PIF di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e organizzativi, investigando sia l'adozione di tecnologie digitali che le dinamiche di

innovazione di prodotto, processo e modello di *business*¹⁰⁵. Particolare attenzione è rivolta al ruolo delle caratteristiche familiari nel promuovere o ostacolare i processi innovativi, nonché all'impatto che la digitalizzazione esercita sulla struttura decisionale, sulla leadership e sulla sostenibilità delle *performance* aziendali. La letteratura evidenzia, in questo ambito, una tensione costante tra orientamento alla conservazione del patrimonio familiare e necessità di apertura verso il cambiamento, soprattutto in contesti di discontinuità generazionale o trasformazioni del mercato¹⁰⁶.

Segue, con il 23,9% dei contributi, il *cluster* A3 – Sostenibilità (ESG), che raggruppa gli articoli dedicati all'analisi delle pratiche di sostenibilità ambientale, sociale e di governance nelle PIF. Questo filone di studi si è consolidato soprattutto negli ultimi anni, in parallelo con l'istituzionalizzazione dei criteri ESG nelle politiche aziendali e regolamentari. I lavori afferenti a questo cluster si concentrano su come i valori familiari influenzino le strategie sostenibili, sul ruolo del *socioemotional wealth* (SEW) come leva o barriera all'adozione di pratiche ESG, e sulle modalità con cui le imprese familiari affrontano le sfide legate alla rendicontazione, alle certificazioni e al bilanciamento tra profitto e impatto sociale¹⁰⁷. Una parte della letteratura pone l'accento sul potenziale trasformativo della sostenibilità nelle PMI familiari, specialmente nei processi di successione, professionalizzazione e innovazione culturale¹⁰⁸.

Il *cluster* A4 – Internazionalizzazione rappresenta il 19,6% del *corpus* analizzato e comprende studi focalizzati sulle strategie di espansione internazionale delle PIF. Gli articoli di questo gruppo esaminano le modalità di ingresso nei mercati esteri, le risorse e le competenze necessarie per sostenere l'apertura internazionale, nonché l'effetto che le caratteristiche

¹⁰⁵ Dutot V., Bergeron F., Calabrò A., *The impact of family harmony on family SMEs' performance: the mediating role of information technologies*, in *Journal of Family Business Management*, 12(4), 2022, pp. 1131-1151.

¹⁰⁶ Arzubaga U., Álamo P., *Entrepreneurial Leadership as a Driver of Innovation Success in Family SMEs in Colombia*, in *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms*, Information R Management Association, USA, 2021, pp. 842-860.

¹⁰⁷ Broccardo L., Zicari A., *Sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector*, in *Journal of cleaner production*, 259, 2020, article 120852.

¹⁰⁸ Adomako S., Amankwah-Amoah J., Danso A., Konadu R., Owusu-Agyei S., *Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms*, in *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 2020, pp. 1250-1259.

familiari esercitano sulle scelte di internazionalizzazione¹⁰⁹. L'approccio tipico di questi contributi è quello di analizzare la relazione tra controllo familiare, avversione al rischio, orizzonte temporale e propensione all'internazionalizzazione, mettendo in luce le specificità che distinguono le PIF dalle imprese non familiari in questo ambito. Alcuni studi recenti si sono concentrati anche sull'impatto che la digitalizzazione ha avuto nel ridurre le barriere all'ingresso nei mercati globali, abilitando modelli di internazionalizzazione "leggeri" compatibili con la struttura delle PMI¹¹⁰.

Con il 17,4% dei lavori, il *cluster A1 – Governance* e continuità generazionale costituisce un altro filone centrale della letteratura sulle PIF. Gli articoli in questa categoria si concentrano sul passaggio generazionale, sui modelli di governance familiare e sulla gestione del potere all'interno dell'impresa¹¹¹. Tra i temi ricorrenti vi sono la pianificazione della successione, il ruolo del capitale umano familiare, la configurazione del top management team e l'equilibrio tra continuità e rinnovamento. La letteratura tende a sottolineare la complessità delle transizioni generazionali, spesso vissute come momenti critici che mettono alla prova la resilienza dell'impresa e l'allineamento tra valori familiari e obiettivi aziendali. In questa prospettiva, il mantenimento del controllo familiare viene spesso contrapposto alla necessità di apertura verso competenze esterne e modelli di governance più formali.

Infine, il *cluster A5 – Altro*, che rappresenta il 9,8% dei contributi, include studi che, pur essendo rilevanti ai fini dell'analisi delle PIF, non rientrano nelle macro-aree precedenti. In questa categoria si trovano ricerche su tematiche trasversali come la resilienza organizzativa, la cultura imprenditoriale familiare, le dinamiche di leadership informale, o l'identità territoriale delle imprese. Si tratta di contributi spesso qualitativi o esplorativi, che forniscono spunti teorici utili per la costruzione di nuove ipotesi di ricerca e l'espansione concettuale del campo di studi.

¹⁰⁹ Lahiri S., Mukherjee D., Peng M. W., *Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis*, in *Global Strategy Journal*, 10(4), 2020, pp. 813-838.

¹¹⁰ Olejnik E., *International small and medium-sized enterprises: Internationalization patterns, mode changes, configurations and success factors*, Springer Science & Business Media, Philadelphia, Pennsylvania, 2014.

¹¹¹ Cucculelli M., Bettinelli C., *Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy*, in *Futures*, 75, 2016, pp. 92-103.

La letteratura conferma che tali imprese, pur partendo da una base di vincoli strutturali e valoriali, possiedono risorse distintive che possono essere attivate per sostenere percorsi di sviluppo coerenti e resilienti.

Nel complesso, la distribuzione tematica evidenzia un panorama di ricerca articolato, con una forte attenzione verso le sfide del cambiamento – innovazione, sostenibilità, internazionalizzazione – che oggi rappresentano i principali vettori di trasformazione strategica per le imprese familiari di piccola e media dimensione.

Proprio a questi ambiti è dedicata la parte successiva del presente lavoro, che intende approfondirli singolarmente, indagandone le implicazioni strategiche e operative nelle dinamiche di sviluppo delle piccole imprese familiari.

CAPITOLO 3. Innovazione nelle PMI familiari

Premessa

In questo capitolo si propone di analizzare il ruolo dell'innovazione nelle PMI a conduzione familiare, con un'attenzione particolare sulle modalità attraverso cui queste realtà imprenditoriali affrontano le sfide legate alla competitività e al cambiamento. Le PMI familiari rappresentano una componente fondamentale del tessuto economico globale, caratterizzandosi per una forte identità legata alla tradizione, ma al contempo per una crescente necessità di adattarsi a contesti dinamici e altamente competitivi.

Nonostante la loro rilevanza economica e sociale, queste imprese affrontano sfide peculiari che le distinguono dalle organizzazioni non familiari, quali un'avversione al rischio, una *governance* spesso centralizzata e una tensione tra preservazione del patrimonio familiare e apertura all'innovazione. Caratteristiche che possono costituire tanto un limite quanto un'opportunità, influenzando in modo significativo i processi di innovazione e le strategie adottate per garantirne la sostenibilità e la crescita.

L'analisi si sviluppa attorno a tre tipologie fondamentali di innovazione – di prodotto, di processo e organizzativa – che rappresentano i principali strumenti attraverso cui le PMI familiari possono rispondere alle sfide del mercato. In questo contesto, particolare attenzione viene rivolta all'equilibrio tra tradizione e modernità, un aspetto che caratterizza in modo distintivo il processo innovativo in queste imprese. La capacità di integrare elementi radicati nella storia e nella cultura aziendale con pratiche e tecnologie all'avanguardia emerge come un elemento cruciale per generare valore e consolidare il vantaggio competitivo.

Il motivo per cui si è scelto di approfondire questo tema risiede nell'importanza strategica che le PMI familiari rivestono nell'economia globale e nella necessità di comprendere come queste imprese possano trasformare le loro specificità in leve per l'innovazione. In un contesto caratterizzato da rapide trasformazioni tecnologiche, crescenti pressioni competitive e nuove aspettative da parte del mercato, diventa infatti fondamentale esplorare i fattori che abilitano o ostacolano la capacità innovativa di queste organizzazioni.

3.1 Tipologie di innovazione

L'innovazione, intesa come processo sistemico di trasformazione volto a introdurre cambiamenti migliorativi all'interno dell'impresa, costituisce oggi una leva strategica imprescindibile per la competitività e la sostenibilità delle piccole e medie imprese familiari (PMIF) nel contesto di un'economia globale sempre più dinamica, complessa e interconnessa. In tale ambito, si può definire l'innovazione come l'insieme delle attività finalizzate all'ideazione, allo sviluppo e all'implementazione di nuove soluzioni – siano esse prodotti, processi, modelli organizzativi o pratiche gestionali – che generano valore aggiunto e favoriscono l'adattamento e la resilienza delle imprese rispetto ai mutamenti ambientali, tecnologici e competitivi¹¹². Lungi dal limitarsi alla dimensione tecnologica, l'innovazione nelle PMIF assume connotazioni multidimensionali che coinvolgono aspetti cognitivi, culturali, relazionali e istituzionali, e si configura come un processo cumulativo e contestualizzato, fortemente influenzato dalle caratteristiche strutturali e di governance dell'impresa familiare.

In questo contesto si colloca il concetto di Family-Driven Innovation (FDI), che descrive l'integrazione profonda tra le specificità delle imprese familiari – in termini di valori, obiettivi, orizzonte temporale e cultura organizzativa – e le strategie di innovazione adottate. Il modello FDI assume che l'identità familiare non rappresenti un vincolo all'innovazione, bensì un possibile catalizzatore di processi innovativi coerenti con la storia, la missione e le aspirazioni di lungo periodo dell'impresa. Le imprese familiari, in virtù della loro natura idiosincratICA, tendono infatti a sviluppare strategie di innovazione che riflettono un equilibrio dinamico tra la conservazione del patrimonio socio-emotivo e l'esigenza di rispondere in modo efficace alle sfide competitive. L'innovazione, in questa prospettiva, non è soltanto uno strumento per il miglioramento della performance economica, ma un mezzo per garantire la continuità generazionale, rafforzare il legame con il territorio e preservare la reputazione familiare¹¹³.

¹¹² Arregle J.-L., Hitt M.A., Mari I., *A missing link in family firms' internationalization research Family structures*, in *Journal of International Business Studies*, 50(5), 2019, pp. 809-825.

¹¹³ De Massis A., Di Minin A., Frattini F., *Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms*, in *California Management Review*, 58(1), 2015, pp. 5-19.

Le PMIF, pur essendo spesso percepite come meno dinamiche rispetto alle imprese manageriali di maggiore dimensione, non sono per natura refrattarie all'innovazione. Piuttosto, il loro approccio innovativo tende a essere improntato a logiche di gradualità e consolidamento, dando origine a forme di innovazione prevalentemente incrementale. Tale orientamento è coerente con la propensione alla conservazione del capitale socio-emotivo, con l'attenzione alla continuità intergenerazionale e con la razionalità di tipo economico-affettivo che tipicamente informa le decisioni strategiche delle imprese familiari. L'innovazione incrementale, rispetto a quella radicale, comporta una minore esposizione al rischio e una maggiore compatibilità con le strutture esistenti, rendendola particolarmente adatta al modello di impresa familiare che mira a garantire la sostenibilità e la trasmissione del patrimonio aziendale nel lungo periodo¹¹⁴.

Per quanto concerne le modalità di attuazione dei processi innovativi, le PMIF manifestano una tendenza prevalente a sviluppare le proprie capacità innovative internamente, facendo leva su competenze tacite, conoscenze storicamente sedimentate e relazioni fiduciarie all'interno dell'organizzazione. Questo approccio endogeno è coerente con la centralità della famiglia imprenditrice e con una cultura organizzativa che valorizza la stabilità, la lealtà e il capitale umano interno. Tuttavia, l'evoluzione del contesto competitivo ha favorito, in alcuni casi, l'adozione di strategie di innovazione aperta, mediante il ricorso a partnership selettive, collaborazioni con enti di ricerca, partecipazione a reti di impresa e scambi di conoscenze con attori esterni. L'adozione di tali pratiche dipende fortemente dal grado di apertura cognitiva della leadership familiare e dalla capacità dell'impresa di sviluppare un'adeguata capacità di assorbimento, intesa come l'abilità di riconoscere, assimilare e applicare nuove conoscenze esterne in modo proficuo.

La dimensione dell'impresa costituisce una variabile strutturale di rilevanza critica nei processi di innovazione. Nelle PMIF di piccola dimensione, la limitata disponibilità di risorse finanziarie, tecnologiche e umane può rappresentare un vincolo significativo all'attuazione di strategie innovative, specialmente quando si tratta di investimenti ad alta

¹¹⁴ De Massis A., Frattini F., Urbinati A., *Imprese familiari: gestire la sfida dell'innovazione col modello FDI*, in *Sistemi e Impresa*, 6, 2016, pp. 64-69.

intensità di capitale o a lungo ritorno. Al contempo, la ridotta complessità organizzativa, l'elevata flessibilità operativa e la prossimità tra i livelli decisionali possono favorire una maggiore reattività e una più rapida implementazione delle innovazioni, specialmente in risposta a stimoli esterni. Le imprese familiari di media dimensione, invece, tendono a disporre di strutture più formalizzate e di una maggiore capacità di investimento, che possono consentire un approccio più strutturato e proattivo all'innovazione, senza rinunciare ai vantaggi tipici della gestione familiare, quali la coerenza strategica e la rapidità decisionale¹¹⁵.

Anche la configurazione della governance familiare esercita un'influenza determinante sulle dinamiche innovative. La concentrazione della proprietà e del controllo all'interno del nucleo familiare consente spesso una visione strategica di lungo termine e un orientamento al valore intergenerazionale, che possono incentivare investimenti in innovazione coerenti con obiettivi di sostenibilità e continuità. Tuttavia, la forte centralizzazione decisionale, l'eventuale resistenza al cambiamento da parte delle generazioni anziane e la scarsità di competenze manageriali esterne possono costituire barriere significative alla sperimentazione e all'adozione di soluzioni innovative. La presenza di meccanismi di governance evoluti, come consigli di amministrazione allargati, comitati strategici e processi di successione pianificata, può invece contribuire a bilanciare il peso della famiglia e a facilitare l'ingresso di competenze nuove, favorendo una maggiore propensione all'innovazione. In questo senso, la governance familiare non agisce solo come vincolo o abilitatore, ma come configurazione dinamica che media tra identità familiare e logiche di mercato.

L'analisi della letteratura scientifica ha evidenziato come l'innovazione nelle imprese familiari possa essere ricondotta a tre macro-dimensioni fondamentali: l'innovazione di prodotto, l'innovazione di processo e l'innovazione organizzativa. L'innovazione di prodotto riguarda l'introduzione di nuovi beni o servizi, o il miglioramento significativo di quelli esistenti, con l'obiettivo di accrescere il valore percepito dal cliente e rafforzare il

¹¹⁵ Marseguerre G., Bragoli D., Cortelezzi F., *Assessing the innovative performance of italian SMEs*, in Istituto Lombardo - Accademia Di Scienze E Lettere • *Rendiconti Di Lettere*, 150, 2016, pp. 219-241.

posizionamento competitivo dell'impresa. L'innovazione di processo concerne il perfezionamento delle modalità produttive e delle tecniche operative, con l'intento di incrementare l'efficienza, la qualità e la sostenibilità delle attività aziendali. L'innovazione organizzativa, infine, implica la ristrutturazione delle pratiche gestionali, delle configurazioni strutturali e dei modelli relazionali interni, con l'obiettivo di migliorare la capacità adattiva e la coerenza strategica dell'organizzazione.

3.1.1 Innovazione di prodotto

L'innovazione di prodotto, intesa come l'introduzione sul mercato di un bene o servizio nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche, componenti, materiali, funzionalità, design o utilizzo previsto, rappresenta una delle forme più tangibili e strategiche di innovazione nelle imprese¹¹⁶. Essa costituisce un elemento determinante per la creazione di valore, poiché consente all'impresa di differenziarsi rispetto ai concorrenti, rispondere in maniera tempestiva e proattiva all'evoluzione dei bisogni dei consumatori, nonché di accedere a nuovi segmenti di mercato o consolidare il proprio posizionamento competitivo. La letteratura più recente riconosce l'innovazione di prodotto come un vettore fondamentale per la crescita sostenibile, specialmente in contesti altamente competitivi e ad elevata turbolenza tecnologica, evidenziandone l'impatto diretto sulla performance e sulla capacità di adattamento delle imprese¹¹⁷.

Nelle piccole e medie imprese familiari (PMIF), l'innovazione di prodotto si declina secondo logiche peculiari, strettamente connesse alla loro struttura proprietaria, alla cultura organizzativa e alla configurazione valoriale tipica della dimensione familiare. Queste imprese, pur non essendo tradizionalmente orientate all'innovazione radicale, dimostrano una significativa propensione all'adozione di innovazioni incrementali di prodotto, in linea con la loro attenzione alla continuità, alla sostenibilità economica e alla conservazione del patrimonio socio-emotivo. Numerosi studi empirici hanno evidenziato come, tra le varie

¹¹⁶ Carnes C., Ireland R., *Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 2013, p. 1402.

¹¹⁷ Danneels E., *The dynamics of product innovation and firm competences*, in *Strategic Management Journal*, 23(12), 2002, pp. 1095-1121.

tipologie di innovazione, quella di prodotto sia frequentemente adottata dalle PMIF, soprattutto quando consente di migliorare gradualmente l'offerta esistente senza dover compromettere l'identità aziendale o esporre l'organizzazione a rischi eccessivi¹¹⁸.

L'adozione dell'innovazione di prodotto nelle PMIF avviene prevalentemente attraverso interventi progressivi e cumulativi volti a migliorare la qualità, l'affidabilità, l'estetica o la funzionalità dei prodotti esistenti, piuttosto che tramite soluzioni disruptive ad alta intensità di rischio. Questo approccio consente di sfruttare conoscenze pregresse, ridurre l'incertezza associata al cambiamento e valorizzare l'esperienza maturata nel tempo, spesso concentrata in nicchie di mercato ad alta specializzazione. Le caratteristiche distintive delle PMIF – quali la prossimità al cliente, la flessibilità operativa, il radicamento territoriale e il forte coinvolgimento personale della proprietà – si rivelano particolarmente sinergiche rispetto all'innovazione di prodotto. Tali imprese, infatti, sono in grado di intercettare in modo precoce e preciso i bisogni emergenti o latenti della clientela, grazie a relazioni dirette, informali e continuative che permettono un ascolto attivo del mercato e un'interpretazione profonda dei suoi segnali deboli¹¹⁹.

Alla base di questo tipo di innovazione vi è la capacità di insight, ovvero la facoltà di cogliere e anticipare desideri e aspettative non ancora esplicitati dal consumatore, traducendoli in proposte di valore distintive. L'innovazione di prodotto nelle PMIF si fonda dunque su un processo integrato di esplorazione del bisogno e di valorizzazione del capitale simbolico e relazionale accumulato nel tempo, che spesso si traduce in forme di "innovazione attraverso la tradizione" (Innovation Through Tradition)¹²⁰. In tale ottica, l'impresa non rinnega il proprio passato, bensì lo rilegge in chiave evolutiva, reinterpretando saperi artigianali, identità territoriali o memorie familiari per sviluppare prodotti che coniugano autenticità e modernità¹²¹. Questa traiettoria innovativa, che può essere considerata una specifica

¹¹⁸ Chirico F., Sirmon D.G., Sciascia S., Mazzola P., *Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 2011, pp. 310-311.

¹¹⁹ De Massis A., Frattini F., Pizzurno E., Cassia L., *Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis*, in *Journal of Small Business Management*, 53(1), 2015, p. 22.

¹²⁰ Brinkerink J., *Broad search, deep search, and the absorptive capacity performance of family and the Absorptive Capacity Performance of Family and Nonfamily Firm R&D*, in *Family Business Review*, 2018, p. 295.

¹²¹ March J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, in *Organization Science*, 2, 1991, pp. 71-87.

declinazione del più ampio paradigma della Family-Driven Innovation, permette di trasformare il radicamento nella storia in un vantaggio competitivo sostenibile, rafforzando il legame con il mercato e costruendo una narrazione di marca coerente e riconoscibile¹²².

Esemplificazioni di innovazione di prodotto nelle PMIF si riscontrano in vari settori¹²³. Nel comparto manifatturiero, ad esempio, l'introduzione di materiali eco-compatibili nella produzione di mobili in legno consente di mantenere intatti i canoni estetici della tradizione artigianale locale rispondendo, al contempo, alla crescente sensibilità ambientale dei consumatori. Nel settore agroalimentare, l'aggiunta di varianti funzionali a ricette tradizionali – come l'impiego di ingredienti ad alto valore nutrizionale o a basso contenuto glicemico – permette di soddisfare esigenze salutistiche emergenti senza snaturare l'identità del prodotto. In altri casi, l'innovazione di prodotto si manifesta sotto forma di innovazione di significato, ovvero nella capacità di attribuire al bene un valore simbolico che va oltre la sua funzionalità intrinseca, trasformandolo in un'esperienza, un'identità o una visione condivisa con il cliente. Questo tipo di innovazione, ampiamente riconosciuta nella letteratura recente, è particolarmente affine alle PMIF, in quanto valorizza la dimensione relazionale, emotiva e narrativa che spesso le caratterizza, potenziando il coinvolgimento del consumatore e differenziando l'offerta attraverso contenuti valoriali.

Nel complesso, l'innovazione di prodotto nelle PMI familiari si configura come un processo continuo, contestuale e relazionale, che coniuga capacità creativa, sensibilità al mercato e visione strategica di lungo periodo. Essa rappresenta non solo uno strumento di adattamento alle dinamiche competitive, ma anche un veicolo attraverso cui l'impresa

¹²² Bessant J., Stamm B.V., Moeslein K.M., Neyer A.K., *Backing Outsiders: Selection Strategies for Discontinuous Innovation*, in *R&D Management*, 40(4), 2010, pp. 346 e ss.

¹²³ De Massis A., Kotlar J., Frattini F., Petruzelli A., Wright M., *Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research*, in *Academy of Management Perspectives*, 30, 2016, pp. 93-116. In particolare, gli studiosi evidenziano che realtà come Beretta, Lavazza e Aboca, questa sintesi tra passato e futuro diviene tangibile. Beretta, coniugando la raffinatezza del legno tradizionale con i polimeri tecnologici, offre prodotti che rappresentano anche prestazioni superiori, soddisfacendo un mercato globale esigente e in continua evoluzione. Lavazza, invece, dimostra come l'innovazione possa trascendere i confini della terra stessa, creando sistemi di caffè espresso capaci di operare nello spazio, senza perdere il legame con la maestria storica della miscelatura. Aboca, infine, testimonia come le erbe dimenticate della tradizione possano, grazie alla ricerca scientifica, trasformarsi in soluzioni terapeutiche innovative, rispondendo alla crescente domanda di prodotti naturali e sostenibili.

familiare può esprimere la propria identità, consolidare il proprio patrimonio immateriale e rafforzare la propria legittimità nel tempo¹²⁴.

Il valore di questo approccio risiede in tre aspetti fondamentali: 1) capacità di intercettare bisogni latenti, intuendo aspirazioni inesprese e dando loro una forma concreta; 2) attitudine a rileggere la tradizione con uno sguardo creativo e contemporaneo, trasformandola in un ponte verso il futuro anziché in un limite; 3) capacità di creare nuove esperienze che coinvolgono i clienti anche sul piano emotivo, sensoriale e sociale, rendendo il prodotto parte integrante di una narrazione più ampia¹²⁵.

3.1.2 Innovazione di processo

L'innovazione di processo può essere tecnicamente definita come l'introduzione di modifiche strutturali e funzionali ai metodi attraverso cui l'impresa realizza le proprie attività operative, produttive o distributive, mediante l'impiego di tecnologie abilitanti, la riconfigurazione dei flussi operativi, l'automazione delle attività o l'ottimizzazione dei meccanismi di coordinamento e controllo. Essa mira a incrementare la produttività totale dei fattori, ridurre i costi operativi, migliorare la qualità degli output e aumentare la capacità dell'organizzazione di adattarsi a vincoli e opportunità provenienti dall'ambiente esterno. L'innovazione di processo si configura quindi come un intervento sistemico volto a potenziare l'efficienza tecnica e la performance gestionale, agendo in profondità sulla catena del valore dell'impresa¹²⁶.

Nelle piccole e medie imprese familiari (PMIF), tale forma di innovazione riveste un ruolo strategico primario, poiché consente di generare vantaggi economici diretti attraverso la razionalizzazione delle risorse e l'eliminazione delle inefficienze, spesso con un impatto più rapido e misurabile rispetto ad altre tipologie di innovazione. Secondo quanto emerso nella

¹²⁴ Nieto M.J., Santamaria L., Fernandez Z., *Understanding the Innovation Behavior of Family Firms*, in *Journal of Small Business Management*, 53(2), 2013, p. 387.

¹²⁵ *Ivi*, p. 100 in cui si richiama il caso di Federico Sangalli che ha fuso estetica e tecnologia nei propri capi di abbigliamento: integrando le fibre ottiche nei tessuti di alta moda ha offerto ai propri clienti delle opere d'arte indossabili, un'esperienza visiva unica per chi lo indossa e per chi lo osserva.

¹²⁶ Milling P.M., *Modeling Innovation Processes for Decision Support and Management Simulation*, in *System Dynamics Review*, 12(3), 1996, pp. 211-234.

letteratura, le PMIF tendono a privilegiare l'innovazione di processo rispetto a forme più complesse o rischiose di innovazione di prodotto o di modello di business, in quanto essa consente un equilibrio ottimale tra sostenibilità finanziaria, conservazione dell'identità aziendale e miglioramento della competitività¹²⁷. In particolare, la possibilità di ottenere benefici immediati in termini di contenimento dei costi, riduzione degli sprechi, razionalizzazione dei tempi e standardizzazione operativa rende questa tipologia di innovazione particolarmente appetibile, soprattutto in contesti ad alta pressione competitiva e bassa capacità di assorbire rischi strutturali¹²⁸.

Per comprendere pienamente la portata dell'innovazione di processo è opportuno chiarire cosa si intenda, in termini tecnici, per "processo". Un processo è una sequenza logicamente strutturata e interdipendente di attività o compiti, finalizzati alla trasformazione di input (materiali, informazioni, competenze) in output (beni, servizi, decisioni) che generano valore per l'impresa o per i suoi stakeholder. I processi aziendali possono essere primari, cioè direttamente legati alla produzione e alla distribuzione, oppure di supporto, come quelli relativi alla gestione amministrativa, logistica, finanziaria, informativa o delle risorse umane. Innovare un processo implica modificare le modalità con cui tali attività vengono eseguite, ristrutturando i flussi, i ruoli, gli strumenti o le tecnologie coinvolte, con l'obiettivo di ottenere risultati superiori in termini di efficienza, efficacia o flessibilità.

Le caratteristiche strutturali e culturali delle PMIF si rivelano particolarmente compatibili con l'innovazione di processo. La snellezza organizzativa, la rapidità decisionale, la prossimità tra proprietà e gestione e l'orientamento alla qualità del lavoro rendono queste imprese capaci di adattarsi in modo tempestivo e pragmatico a nuove soluzioni operative. In assenza di unità interne formalizzate per la ricerca e sviluppo, le innovazioni di processo vengono spesso implementate attraverso una logica progettuale, affidata a figure chiave dotate di autonomia operativa, come project leader interni o consulenti esterni. È infatti prassi frequente, nelle PMIF, esternalizzare progetti specifici di rinnovamento dei processi

¹²⁷ Bennedsen M., Foss N., *Family Assets and Liabilities in the Innovation Process*, in *California Management Review*, 58(1), 2015, pp. 65-81.

¹²⁸ Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M., *The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation*, cit., p. 311.

– ad esempio in ambito logistico, produttivo o informatico – a professionisti altamente specializzati, capaci di intervenire su aree critiche in modo mirato e con competenze tecniche avanzate non presenti all'interno dell'organizzazione.

Negli ultimi anni, l'evoluzione tecnologica ha favorito l'introduzione diffusa di strumenti digitali a supporto dell'innovazione di processo, anche nelle PMI di piccola scala. Tra i principali si annoverano i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), le piattaforme per la gestione integrata della supply chain, i software di CRM (Customer Relationship Management) e gli strumenti di Business Intelligence. I sistemi ERP permettono di integrare i processi aziendali principali in un'unica infrastruttura digitale, migliorando il coordinamento tra le funzioni, la tracciabilità delle operazioni e la pianificazione delle risorse. Le soluzioni per la supply chain ottimizzano i flussi logistici e gli approvvigionamenti, riducendo i tempi di ciclo, i costi di magazzino e gli sprechi. I CRM, centralizzando le informazioni sui clienti e sulle interazioni commerciali, abilitano processi di vendita, marketing e assistenza più efficienti e personalizzati. Gli strumenti di Business Intelligence, infine, supportano l'elaborazione dei dati aziendali e la generazione di insight strategici, contribuendo a decisioni più informate e tempestive.

L'adozione di queste tecnologie, anche su scala ridotta, produce benefici significativi: riduzione dei costi operativi, aumento della produttività, standardizzazione delle procedure, miglioramento dei controlli interni e incremento della capacità di adattamento organizzativo.

L'adozione di queste tecnologie, anche su scala ridotta, produce benefici significativi in virtù della loro capacità di intervenire in maniera sistemica sulle inefficienze operative e sui limiti strutturali tipici delle piccole imprese. In primo luogo, la riduzione dei costi operativi è ottenuta mediante l'automazione di attività ripetitive, l'eliminazione di ridondanze informative e la razionalizzazione dei flussi interni, che comportano una diminuzione del fabbisogno di manodopera non qualificata, una gestione più accurata delle scorte e una minore incidenza di errori e rilavorazioni. In secondo luogo, l'aumento della produttività si realizza attraverso il miglioramento della capacità di processare informazioni, gestire

simultaneamente più operazioni e monitorare in tempo reale le performance operative, riducendo i tempi di ciclo e aumentando la capacità di output a parità di input.

La standardizzazione delle procedure è un effetto diretto dell'adozione di sistemi gestionali integrati, che impongono una codifica e formalizzazione dei processi aziendali, riducendo la variabilità nelle modalità esecutive e garantendo una maggiore coerenza e replicabilità delle attività. Questo, a sua volta, alimenta il miglioramento dei controlli interni, poiché le tecnologie digitali rendono tracciabili le operazioni in ogni fase del processo, aumentando la trasparenza e l'affidabilità dei dati gestionali, e agevolando l'identificazione tempestiva di anomalie, inefficienze o comportamenti non conformi.

Infine, l'incremento della capacità di adattamento organizzativo deriva dalla maggiore flessibilità operativa e informativa che questi strumenti offrono. La disponibilità in tempo reale di dati analitici, l'integrazione delle funzioni aziendali e la possibilità di riconfigurare agilmente flussi e risorse consente alle PMIF di rispondere più rapidamente a cambiamenti della domanda, interruzioni nella supply chain o nuove normative. Da un punto di vista sistemico, l'innovazione digitale dei processi permette inoltre di superare i vincoli dimensionali, poiché le piattaforme digitali e i sistemi automatizzati generano economie di scala virtuali: anche imprese di piccola scala possono ottenere livelli di efficienza, controllo e sofisticazione gestionale precedentemente accessibili solo a grandi organizzazioni. Questi strumenti abilitano l'adozione di logiche manageriali avanzate, come la pianificazione integrata, il controllo predittivo o il decision making basato su analytics, rafforzando la capacità delle PMIF di operare in mercati complessi e dinamici senza perdere in coerenza operativa o tempestività decisionale.

3.1.3 Innovazione organizzativa

L'innovazione organizzativa può essere definita come l'introduzione di nuove pratiche gestionali, configurazioni strutturali, modalità relazionali e modelli decisionali che modificano in maniera sistemica il modo in cui l'organizzazione struttura e coordina le proprie attività, con l'obiettivo di migliorarne l'efficienza, la capacità adattiva e la qualità

delle interazioni interne ed esterne¹²⁹. A differenza dell'innovazione di prodotto o di processo, che agiscono rispettivamente sull'output tangibile e sui meccanismi esecutivi, l'innovazione organizzativa incide sull'infrastruttura sociale e cognitiva dell'impresa, riformulando le modalità attraverso cui le persone collaborano, prendono decisioni, condividono conoscenza e sviluppano comportamenti organizzativi. In ambito teorico, essa viene spesso associata alla creazione di nuovi assetti in grado di favorire apprendimento continuo, coerenza strategica e resilienza operativa, specialmente in contesti soggetti a elevata incertezza.

All'interno delle piccole e medie imprese familiari (PMIF), questa forma di innovazione risulta in genere meno adottata rispetto a quelle di prodotto e di processo, per ragioni strutturali e culturali. La presenza di un sistema decisionale accentrato, la preminenza delle relazioni informali, la persistenza di modelli gestionali basati sulla tradizione e un limitato ricambio manageriale costituiscono ostacoli significativi all'introduzione di innovazioni che implicino cambiamenti nella struttura organizzativa e nei meccanismi di governo. Inoltre, la sovrapposizione tra proprietà e controllo e l'importanza attribuita al capitale socio-emotivo possono alimentare una resistenza latente a forme di riorganizzazione che, seppur funzionali dal punto di vista dell'efficienza, sono percepite come discontinuità con l'identità dell'impresa. La letteratura evidenzia come, proprio per queste caratteristiche, le PMIF tendano ad adottare soluzioni organizzative incrementalì, spesso tacite e cumulative, piuttosto che riforme radicali o formalizzate.

Tuttavia, l'innovazione organizzativa, se opportunamente contestualizzata, può rappresentare una leva strategica per rafforzare la capacità dell'impresa familiare di affrontare ambienti turbolenti e dinamici. Essa può manifestarsi attraverso l'introduzione di team interfunzionali, modelli organizzativi piatti, pratiche di knowledge sharing, delega strutturata delle responsabilità, sistemi di gestione della performance e politiche di professionalizzazione delle funzioni apicali. Uno dei concetti maggiormente discussi in letteratura in relazione all'innovazione organizzativa è quello di ambidestrisimo

¹²⁹ Katila R., Ahuja G., *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction*, in *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 1183-1194.

organizzativo, ovvero la capacità dell'impresa di bilanciare simultaneamente attività di sfruttamento delle competenze consolidate (exploitation) e di esplorazione di nuove opportunità (exploration)¹³⁰. Questo equilibrio, essenziale per garantire l'adattabilità nel lungo periodo, richiede assetti organizzativi che supportino flessibilità strategica, apertura cognitiva e complessità comportamentale, sia a livello individuale che collettivo.

Nelle PMIF, l'ambidestrismo può essere facilitato dalla complementarità tra tradizione e innovazione, ma richiede una trasformazione nella configurazione della leadership e nei meccanismi decisionali. Alcuni studi evidenziano come il Top Management Team (TMT), quando dotato di behavioral complexity, ovvero della capacità di adottare e alternare ruoli e stili di leadership differenti a seconda del contesto, possa fungere da abilitatore dell'ambidestrismo. In parallelo, la presenza di un contesto organizzativo favorevole – che promuova autonomia, responsabilizzazione e tolleranza all'errore – contribuisce allo sviluppo di una ambidexterity contestuale, in cui tutti i membri dell'organizzazione sono incentivati a bilanciare autonomia creativa e coerenza operativa¹³¹. In tal senso, l'innovazione organizzativa non si limita alla ridefinizione formale delle strutture, ma implica anche una trasformazione delle logiche culturali e delle pratiche quotidiane di gestione¹³².

Nonostante le sue potenzialità, l'adozione di innovazioni organizzative nelle PMI familiari resta spesso episodica e legata a fasi critiche del ciclo di vita aziendale, come i passaggi generazionali o le situazioni di discontinuità strategica. In questi contesti, il ricorso a modelli organizzativi agili, la formalizzazione di ruoli chiave e l'inserimento di competenze manageriali esterne possono rappresentare risposte efficaci, purché siano compatibili con la cultura dell'impresa e il sistema valoriale familiare. In conclusione, sebbene meno diffusa e più complessa da implementare, l'innovazione organizzativa rappresenta una condizione

¹³⁰ Carmeli A., Halevi M.Y., *How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity*, in *The Leadership Quarterly*, 20(2), 2009, pp. 207-218.

¹³¹ De Massis A., Frattini F., Pizzurno E., Cassia L., *Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis*, cit., p. 13.

¹³² Gibson C.B., Birkinshaw J., *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*, in *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 209-226.

abilitante fondamentale per rafforzare la capacità delle PMIF di sostenere processi innovativi nelle altre dimensioni e affrontare in modo strutturato la complessità del contesto competitivo attuale¹³³.

3.2 Influenza della piccola dimensione e della cultura familiare sui processi innovativi

L'influenza esercitata dalla dimensione contenuta e dalla natura familiare sull'innovazione nelle PMI risulta essere particolarmente articolata e ambivalente, generando effetti che possono fungere sia da vincoli sia da leve potenziali nei processi innovativi. La limitata scala operativa implica, da un lato, una maggiore esposizione a vincoli finanziari, tecnologici e organizzativi, che si riflettono in una minore capacità di assorbire i costi e i rischi associati all'innovazione sistemica e continuativa; dall'altro, tuttavia, la struttura leggera e la vicinanza tra livelli decisionali e operativi conferiscono a queste imprese un'elevata reattività, un controllo diretto sui processi e una notevole agilità nell'implementazione di soluzioni migliorative¹³⁴. Questa tensione tra vincoli strutturali e vantaggi adattivi plasma in modo significativo il modo in cui le PMI familiari si avvicinano all'innovazione, determinando una prevalenza di iniziative incrementali, selettive e spesso informali, piuttosto che interventi radicali o sistematizzati.

La componente familiare, intesa come insieme di valori, obiettivi e relazioni che informano la gestione dell'impresa, introduce ulteriori elementi di complessità. Se da un lato essa costituisce una risorsa distintiva in termini di coesione, fiducia interna e orientamento intergenerazionale, dall'altro tende a generare una propensione alla conservazione dell'equilibrio organizzativo e del capitale socio-emotivo, che può entrare in tensione con le logiche di discontinuità e rischio proprie dell'innovazione¹³⁵. La forte identificazione tra impresa e famiglia, la tendenza alla centralizzazione del potere decisionale e la priorità attribuita alla stabilità e alla continuità generazionale rappresentano spesso barriere

¹³³ Satish U., *Behavioral complexity: A review*, in *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1997, pp. 2047-2067.

¹³⁴ Marseguerra G., Bragoli D., Cortelezzi F., *Assessing the innovative performance of Italian SMEs*, cit., pp. 221 e ss.

¹³⁵ De Blasio G., Fantino D., Pellegrini G., *Evaluating the impact of innovation incentives: evidence from an unexpected shortage of funds*, in *Industrial and Corporate Change*, 24(6), 2015, pp. 1285-1314.

implicite alla sperimentazione e all'apertura verso l'esterno. Tali caratteristiche si traducono in una preferenza marcata per soluzioni sviluppate internamente, per la valorizzazione della conoscenza tacita accumulata nel tempo e per un controllo stringente sui processi di cambiamento¹³⁶.

In questo scenario, l'innovazione tende ad assumere una valenza funzionale più che trasformativa: essa è spesso orientata al perfezionamento dell'esistente, piuttosto che all'esplorazione di nuovi paradigmi competitivi¹³⁷. L'assenza di divisioni specializzate, la scarsità di capitale umano dedicato e la gestione per lo più informale delle funzioni strategiche fanno sì che l'innovazione venga integrata nelle pratiche quotidiane piuttosto che concepita come una funzione distintiva. Inoltre, l'intersezione tra le logiche familiari e quelle imprenditoriali può determinare forme di *path dependency cognitiva*, che ostacolano la diversificazione dei punti di vista e la sperimentazione di approcci alternativi¹³⁸.

Ciò nonostante, recenti approcci teorici suggeriscono che la medesima "*familiness*" – ovvero l'insieme delle risorse idiosincratiche derivanti dall'interazione tra famiglia e impresa – possa agire come catalizzatore dell'innovazione, a condizione che venga strategicamente orientata e integrata con competenze esterne¹³⁹. In presenza di una governance capace di valorizzare la visione a lungo termine, di delegare responsabilità a figure manageriali qualificate e di attivare reti collaborative esterne, le PMI familiari possono trasformare i vincoli derivanti dalla loro struttura in vantaggi competitivi sostenibili. In particolare, la propensione alla coerenza valoriale, l'identità forte e la conoscenza contestuale possono diventare risorse distintive nell'attuazione di innovazioni coerenti con la cultura aziendale e capaci di generare valore durevole.

In definitiva, la piccola dimensione e la natura familiare costituiscono due variabili strutturali che interagiscono in modo non lineare con la capacità innovativa delle PMI. Esse

¹³⁶ Chrisman J.J., Patel P.J., *Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives*, in *Academy of Management Journal*, 55(4), 2012, pp. 976-997.

¹³⁷ Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M., *The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation*, in *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 2015, p. 312.

¹³⁸ De Massis A., Frattini F., Pizzurno E., Cassia L., *Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis*, cit., pp. 14 e ss.

¹³⁹ De Clercq D., Belausteguigoitia I., *Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital*, cit., pp. 188-189.

non determinano in modo univoco una maggiore o minore propensione all'innovazione, ma ne modellano intensità, direzione e modalità. L'esito dipende dalla capacità dell'impresa di attivare processi riflessivi, di sviluppare assetti di governance flessibili e di valorizzare selettivamente le proprie specificità, trasformandole da elementi conservativi in leve per il cambiamento strategico¹⁴⁰. È in tale prospettiva che le PMI familiari possono superare le dicotomie tra radicamento e apertura, stabilità e trasformazione, coniugando le loro caratteristiche identitarie con una visione orientata all'innovazione sostenibile¹⁴¹.

¹⁴⁰ Ceipek R., Hautz J., De Massis A., Matzler K., Ardito L., *Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification*, in *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 2021, pp. 143 e ss.

¹⁴¹ Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B., *Innovation in family and non-family SMEs an exploratory analysis*, in *Small Business Economy*, 42(3), 2014, p. 599.

CAPITOLO 4. Sostenibilità nelle PMI familiari

Premessa

La sostenibilità si è affermata come un imperativo strategico per le imprese di ogni dimensione, sospinta da normative sempre più stringenti, da una crescente pressione degli stakeholder e da mutamenti strutturali nell'economia globale. In particolare, l'integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance) nella gestione aziendale rappresenta oggi una condizione necessaria per accedere a capitale, tutelare la reputazione e garantire continuità operativa nel lungo periodo¹⁴². L'adozione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e dei nuovi *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) ha codificato questa transizione, imponendo nuovi obblighi anche alle medie imprese e ridefinendo il ruolo della rendicontazione di sostenibilità come strumento di accountability strategica¹⁴³. In tale contesto, è fondamentale richiamare l'evoluzione normativa che ha progressivamente esteso l'obbligo di rendicontazione non finanziaria anche alle imprese di dimensioni più contenute¹⁴⁴. L'iter ha avuto inizio con la Direttiva 2014/95/UE (*Non Financial Reporting Directive* – NFRD)¹⁴⁵, recepita in Italia con il d.lgs. 254/2016, che imponeva la rendicontazione ESG alle grandi imprese di interesse pubblico. Con l'entrata in vigore della CSRD nel 2022, si è avviato un ampliamento significativo dell'ambito soggettivo, prevedendo l'obbligo, in modo graduale, anche per le imprese non quotate che superano almeno due dei seguenti tre parametri: 250 dipendenti, 40 milioni di euro di fatturato e 20 milioni di euro di attivo. A partire dal 2026, la rendicontazione sarà estesa anche alle PMI quotate e, su base volontaria, potranno aderirvi anche le PMI non quotate attraverso standard semplificati specificamente elaborati. Il principio della doppia materialità,

¹⁴² Al riguardo, si v. anche la Comunicazione della Commissione “*Strategia rinnovata per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*”, 25 ottobre 2011, COM (2011) 681 final, in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>.

¹⁴³ Dossena F., *Educazione finanziaria For Dummies*, Hoepli, Milano, 2022, p. 86.

¹⁴⁴ Ronco A., Valè E., *Wellbeing. Il circolo virtuoso tra benessere e business*, Ayros, Milano, 2024, pp. 85 e ss.

¹⁴⁵ Bellisario E., *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della Dir. 2014/95/UE (d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 di attuazione della dir. 2014/95/UE)*, in *Nuove leggi civ. comm.*, I, 2017, p. 19.

introdotto dalla CSRD, obbliga le imprese a valutare sia l'impatto delle questioni ESG sulla propria performance finanziaria, sia l'impatto delle proprie attività su ambiente e società. Tale evoluzione riflette la volontà del legislatore europeo di favorire una maggiore trasparenza, comparabilità e integrità nelle informazioni ESG, stimolando un cambiamento strutturale nei modelli di business e contribuendo alla transizione verso un'economia sostenibile¹⁴⁶. La rendicontazione diventa così non solo uno strumento di compliance, ma un dispositivo regolativo che incentiva le imprese, anche di piccola dimensione, ad adottare una visione sistemica e integrata della sostenibilità, coerente con le priorità della finanza responsabile e dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

La sostenibilità si declina operativamente lungo tre direttrici interdipendenti¹⁴⁷: ambientale, sociale e di governance. La prima riguarda la capacità di minimizzare l'impatto ecologico delle attività aziendali attraverso l'efficienza energetica, la gestione delle risorse e la riduzione delle emissioni. La seconda comprende il rispetto dei diritti fondamentali, il benessere dei lavoratori, l'equità e il contributo allo sviluppo dei territori. La terza dimensione implica strutture decisionali trasparenti, processi di controllo robusti e una cultura gestionale orientata alla responsabilità e al lungo termine. Insieme, queste componenti definiscono un nuovo paradigma per la valutazione della performance

¹⁴⁶ Per approfondimenti, si v. Carrol A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, in *Academy of Management Review*, 4, 1999, pp. 95-268; Snider J., Hill R.P., Martin D., *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, in *Journal of Business Ethics*, 48(2), 2003, pp. 87-175; Dahlsrud A., *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 2008, pp. 1-13. In particolare, si evidenzia che alcuni, come Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria.it, Milano, 2012, p. 77, mettono l'accento sulla necessità che le imprese si assumano la responsabilità per l'impatto sociale e ambientale delle proprie attività promuovendo la sostenibilità e la responsabilità nell'intera catena del valore; altri, come De Chiara A., *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2015, pp. 47 e ss., enfatizzano invece la necessità di una *governance* etica e trasparente, che tenga conto degli interessi degli *stakeholders* e contribuisca al progresso sociale. In merito alla forma, come riporta Castellani G., *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 171-172, per alcuni studiosi quali Matacena, Vermiglio e Rusconi esso deve godere di piena autonomia e individualità, mentre per altri, come Cassandro e Terzani, il risultato dell'attività d'impresa verso l'intera comunità esterna deve essere inserito all'interno del bilancio di esercizio o nei documenti che lo accompagnano.

¹⁴⁷ Plinke E., Münstermann L., *Una guida al giusto investimento ESG*, Vontobel Asset Management, Milano 2019, p. 3.

d'impresa, in cui la creazione di valore economico è indissolubilmente legata alla generazione di impatti positivi sul piano sociale e ambientale.

All'interno di questo quadro, il presente capitolo si concentra sulle piccole e medie imprese familiari (PMIF), realtà che, pur non essendo ancora direttamente coinvolte dagli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD, si trovano progressivamente esposte alle medesime logiche di mercato e di filiera. Il tema della sostenibilità nelle PMIF non può essere affrontato semplicemente in termini di adempimento normativo o reputazionale: esso investe la natura stessa di queste imprese, il loro legame con il territorio, la cultura organizzativa e la proiezione generazionale. L'integrazione della sostenibilità, infatti, può rafforzare la Socioemotional Wealth (SEW), ossia quel patrimonio immateriale costituito da identità familiare, continuità generazionale, controllo proprietario e relazioni fiduciario-affettive, che rappresenta un pilastro strategico per la resilienza e la legittimazione delle imprese familiari nel lungo periodo.

Pur affrontando barriere significative – come la scarsità di risorse, la centralizzazione decisionale e la tensione tra breve e lungo termine – le PMIF dispongono di leve distintive per trasformare la sostenibilità da vincolo a risorsa: la visione intergenerazionale, il radicamento territoriale, la flessibilità organizzativa e la coerenza valoriale possono costituire asset fondamentali per un orientamento sostenibile. I benefici attesi si estendono ben oltre il miglioramento della performance ambientale o sociale, includendo la capacità di innovare, attrarre talenti, accedere a reti collaborative e rafforzare il posizionamento competitivo.

Alla luce di tali dinamiche, il presente capitolo intende esaminare in modo articolato il rapporto tra sostenibilità e impresa familiare, attraverso quattro assi di analisi principali. Il primo esplora l'impatto della sostenibilità sulle variabili economiche e organizzative delle PMIF (Sostenibilità e sfide economiche); il secondo si concentra sul potenziale trasformativo della sostenibilità come leva di crescita (Sostenibilità e trasformazione); il terzo analizza l'interazione tra pratiche sostenibili e patrimonio socio-emotivo (Sostenibilità e tradizione familiare); il quarto approfondisce il ruolo delle nuove generazioni e l'integrazione dei valori familiari nelle strategie ESG (Sostenibilità e generazioni).

4.1 Sostenibilità e sfide economiche: l'impatto sui modelli operativi delle PMI familiari

La sostenibilità, nella sua accezione più consolidata, è definita come la capacità di un sistema economico e produttivo di generare valore nel tempo, garantendo l'equilibrio tra efficienza economica, equità sociale e tutela ambientale. In ambito aziendale, questo si traduce nell'adozione di pratiche e strategie che preservano le risorse, rispettano i diritti delle persone e assicurano la trasparenza e l'etica nella governance, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni. Nelle piccole e medie imprese familiari (PMIF), tale concetto assume caratteristiche distintive, poiché si innesta su un sistema valoriale specifico e su modelli operativi fortemente personalizzati, dove l'orientamento al lungo termine e il legame con la comunità locale coesistono con vincoli strutturali e gestionali¹⁴⁸.

La sostenibilità nelle PMIF non può essere ricondotta a un insieme di pratiche standardizzate né a meri adempimenti normativi: essa si declina in modo contestuale, riflettendo l'interazione tra risorse disponibili, struttura decisionale e capitale simbolico dell'impresa¹⁴⁹. Come già emerso nell'analisi dell'approccio all'innovazione, anche in materia di sostenibilità queste imprese manifestano una preferenza per strategie incrementali e internalizzate, che privilegiano la coerenza con l'identità aziendale rispetto alla trasformazione radicale. Tuttavia, nel campo della sostenibilità, tale approccio può risultare parzialmente inadeguato, poiché la transizione ecologica e sociale richiede spesso un ripensamento strutturale dei modelli operativi, che mal si concilia con logiche adattive o conservative¹⁵⁰.

¹⁴⁸ In tal senso, si v. Bowen F.E., *Does Size Matter?*, in *Business and Society*, 41(1), 2002, pp. 118-124; ACFI, *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, ottobre 2006, come richiamato da Biwolé V.O., *Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 2015*, in *Revue internationale P.M.E. Articles*, 2, 2017, pp. 115-143, in particolare nota n. 1.

¹⁴⁹ Del Baldo M., *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: the Experience of Some "Spirited Businesses"*, in *Journal of Management and Governance*, 16, 2010, pp. 1-36; Moore G., Slack R., Gibbon J., *Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations*, in *Journal of Business Ethics*, 89(2), 2009, pp. 173-188.

¹⁵⁰ Castilla-Polo F., Guerrero-Baena M.D., *The business case for sustainability reporting in SMEs : consultants' and academics' perceptions*, in *Sustainable Development*, 31(5), 2023, p. 3326.

L'integrazione dei criteri ESG nelle PMIF solleva dunque questioni critiche non tanto sul "perché", quanto sul "come" implementare la sostenibilità in modo compatibile con la scala e l'assetto familiare dell'organizzazione. I modelli operativi di queste imprese sono solitamente caratterizzati da informalità gestionale, processi non codificati, basso livello di digitalizzazione e una governance fortemente centralizzata¹⁵¹. Tali tratti, se da un lato favoriscono la reattività e la prossimità al territorio, dall'altro ostacolano la strutturazione di sistemi di gestione sostenibile fondati su metriche, reportistica, obiettivi ESG e rendicontazione periodica¹⁵².

Una delle sfide principali risiede nella traduzione operativa dei principi di sostenibilità: molte PMIF possiedono, di fatto, pratiche coerenti con i valori ESG – ad esempio, nella valorizzazione del capitale umano, nella gestione familiare del territorio o nella continuità generazionale – ma queste restano spesso tacite, non formalizzate, né monitorate. L'assenza di strumenti di misurazione e controllo ne limita la visibilità e la scalabilità, rendendole poco efficaci come driver strategici o come vantaggio competitivo. In tal senso, la sostenibilità rischia di restare un concetto aspirazionale, disconnesso dai processi di pianificazione e controllo, anziché un criterio strutturante delle decisioni operative¹⁵³.

Un ulteriore elemento critico riguarda la compatibilità tra sostenibilità e modello economico di breve periodo, prevalente in molte PMIF. La sostenibilità, per sua natura, implica investimenti con ritorni dilazionati nel tempo e una visione sistemica delle interdipendenze azienda-contesto. Tuttavia, la necessità di mantenere l'equilibrio economico in mercati ad alta pressione e la difficoltà di accesso a risorse dedicate rende spesso difficile per le PMIF assorbire i costi iniziali di riconversione energetica, certificazione ambientale, revisione della supply chain o adozione di pratiche inclusive¹⁵⁴. Non si tratta solo di mancanza di

¹⁵¹ Agostini M., Costa E., Bagnoli C., *The role of small and medium practices in the sustainability reporting of Italian small and medium enterprises*, in Carvalho L.C., Truant E. (a cura di), *Maintaining sustainable accounting Systems in Small Business*, Business Science Reference, Regno Unito, 2018, pp. 1-23.

¹⁵² Molteni M., Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2004, pp. 121 e ss.

¹⁵³ Johnson M.P., Schaltegger S., *Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs How Far Have We Come*, in *Journal of Small Business Management*, 54(2), 2015, p. 481.

¹⁵⁴ Balluchi F., Furlotti K., Petruzzello A., *PMI e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano*, in *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 2011, p. 40.

capitale, ma di un'asimmetria tra l'orizzonte strategico delle policy sulla sostenibilità e la quotidianità operativa delle piccole imprese, che richiede modelli di accompagnamento più flessibili, strumenti di misurazione proporzionati e supporti tecnici intermedi¹⁵⁵.

Da questo punto di vista, le barriere alla sostenibilità nelle PMIF non devono essere lette esclusivamente in termini di *deficit*, ma come manifestazione di una struttura organizzativa radicata in una logica familiare che privilegia l'efficienza relazionale e la conservazione dell'identità. La sfida consiste nel rendere compatibile tale struttura con le richieste di *accountability*, trasparenza e *governance* partecipativa che la sostenibilità impone. In assenza di questo allineamento, il rischio è che la sostenibilità venga percepita come una forzatura esogena, disconnessa dal progetto imprenditoriale, e pertanto non interiorizzata.

In questa prospettiva, una delle aree maggiormente problematiche è rappresentata dalla rendicontazione della sostenibilità. Sebbene la crescente attenzione normativa – come delineato dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) – abbia imposto nuovi standard di trasparenza, molte PMIF si trovano nella condizione di dover misurare e comunicare pratiche che fino ad ora sono state informali, non sistematizzate e prive di indicatori verificabili¹⁵⁶. La mancanza di strumenti codificati e la scarsità di competenze tecniche rendono complesso il passaggio da un impegno valoriale implicito a una *accountability* strutturata e tracciabile. In tale contesto, il rischio di incorrere in pratiche di *greenwashing* – ossia la comunicazione ingannevole o non verificabile delle proprie performance ambientali o sociali – risulta amplificato, anche in assenza di intenti opportunistici. La sovrapposizione tra narrazione valoriale e realtà operativa, tipica delle imprese familiari, può infatti generare una asimmetria informativa con gli *stakeholder*, alimentando una reputazione non coerente con gli impatti reali dell'impresa.

¹⁵⁵ Ammenberg J., Hjelm O., *Tracing Business and Environmental Effects of Environmental Management Systems: A Study of Networking Small and Medium-sized Enterprises using a Joint Environmental Management System*, in *Business Strategy and the Environment*, 12(3), 2003, pp. 163-174.

¹⁵⁶ Caroli M., Tantalo C. (a cura di), *Responsabilità Sociale d'Impresa nel quadro delle Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali. Un Focus sulle PMI*, IPI e Ministero dello Sviluppo Economico, Roma, 2010, pp. 10 e ss.; Jenkins H., *A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises*, in *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 2009, pp. 21-36.

Per colmare questa distanza tra intenzione e misurabilità, molte PMIF hanno intrapreso negli ultimi anni percorsi di certificazione della sostenibilità. La letteratura più recente evidenzia come tali imprese, pur operando al di fuori dei grandi circuiti di rendicontazione obbligatoria, si orientino volontariamente verso standard riconosciuti, quali ISO 14001 (sistemi di gestione ambientale), SA8000 (responsabilità sociale), EMAS, B Corp o certificazioni specifiche di filiera, allo scopo di formalizzare e rendere credibili le proprie pratiche ESG. Le motivazioni sottostanti a queste scelte non sono unicamente reputazionali: le certificazioni offrono benefici strategici, quali l'accesso a mercati più regolati, l'inclusione in supply chain complesse, migliori condizioni di finanziamento e un aumento della fiducia da parte di clienti, istituzioni e partner commerciali.

Inoltre, la certificazione costituisce per molte imprese un dispositivo organizzativo interno, in grado di introdurre logiche di miglioramento continuo, tracciabilità, standardizzazione e apprendimento, che risultano spesso assenti nei contesti familiari. L'adozione di uno standard esterno consente di superare le barriere culturali e cognitive tipiche delle imprese a gestione tradizionale, facilitando la transizione verso un modello più formalizzato e misurabile, in cui la sostenibilità viene progressivamente integrata nella strategia aziendale. Tuttavia, i percorsi di certificazione non sono esenti da criticità. In primo luogo, essi comportano costi economici diretti – legati alle consulenze, all'adeguamento dei processi, alla formazione del personale e alle verifiche periodiche – che possono risultare sproporzionati rispetto alla dimensione e alla capacità di investimento di molte PMIF. In secondo luogo, l'adozione di schemi certificativi richiede una ristrutturazione documentale e procedurale, che si scontra con la naturale informalità gestionale delle imprese familiari, imponendo un cambiamento profondo della cultura operativa. Inoltre, in assenza di un reale commitment strategico, le certificazioni rischiano di trasformarsi in strumenti di compliance formale, privi di impatto trasformativo e funzionali unicamente alla legittimazione esterna¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Nasi J., Nasi S., Philips N., Zyglidopoulos S., *The Evolution of Corporate Social Responsiveness: An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies*, in *Business and Society*, 36(3), 1997, pp. 296-321.

In definitiva, la rendicontazione e la certificazione rappresentano due facce complementari della sfida alla sostenibilità nelle PMI familiari: da un lato, la necessità di misurare e comunicare in modo trasparente le proprie azioni; dall'altro, l'opportunità di strutturare tali azioni attraverso sistemi codificati che ne garantiscano efficacia e credibilità. Entrambe le pratiche richiedono un'evoluzione dei modelli operativi e delle competenze interne, che non si limita all'introduzione di strumenti tecnici, ma implica una ridefinizione della relazione tra identità familiare, visione strategica e responsabilità sociale. Affinché la sostenibilità diventi parte integrante del DNA organizzativo delle PMIF, essa deve potersi esprimere non solo come valore dichiarato, ma come pratica verificabile, coerente, misurabile e in continuo adattamento rispetto agli standard ambientali, sociali e istituzionali emergenti.

4.2 Sostenibilità e trasformazione: come le PMI familiari possono capitalizzare i loro limiti in opportunità di crescita

Nel capitolo precedente sono stati messi in evidenza gli ostacoli che frequentemente rallentano l'integrazione della sostenibilità nelle PMI familiari (PMIF), quali la scarsità di risorse, la struttura decisionale accentrata, la bassa formalizzazione e l'orientamento al breve termine. Tuttavia, una parte crescente della letteratura sostiene che proprio questi tratti distintivi, se riconfigurati e valorizzati, possono fungere da fattori abilitanti per una trasformazione strategica orientata alla sostenibilità. In altre parole, ciò che in un primo momento si presenta come un vincolo può rivelarsi un'opportunità di crescita se adeguatamente inquadrato nella traiettoria valoriale e organizzativa dell'impresa familiare. Il primo elemento di leva trasformativa è rappresentato dalla coerenza identitaria e dalla prossimità relazionale¹⁵⁸. Le PMIF sono spesso radicate nel territorio e nelle reti sociali locali, con una fitta trama di relazioni basate sulla fiducia, che può facilitare l'attivazione di iniziative condivise in ambito ambientale o sociale. Questa infrastruttura relazionale costituisce un capitale sociale informale che, se messo a sistema, può facilitare processi di sostenibilità diffusa, co-progettazione territoriale e costruzione di filiere responsabili¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Udayasankar K., *Corporate Social Responsibility and Firm Size*, in *Journal of Business Ethics*, 83(2), 2008, pp. 167-175.

¹⁵⁹ Caroli M., Tantalo C. (a cura di), *Responsabilità Sociale d'Impresa nel quadro delle Linee Guida OCSE destinate*

Il secondo elemento chiave è la visione intergenerazionale che orienta l'azione imprenditoriale verso la continuità e la trasmissione del patrimonio alle generazioni future. Questo orientamento, seppur non universalmente presente, è compatibile con una logica di investimento sostenibile e con una gestione patrimoniale che include esplicitamente la responsabilità ambientale e sociale come parte del capitale da tutelare¹⁶⁰. A differenza di altre forme organizzative più orientate al breve termine, le PMIF, quando consapevoli del proprio orizzonte temporale esteso, risultano più inclini ad adottare pratiche coerenti con il concetto di sviluppo sostenibile¹⁶¹.

La flessibilità operativa – che in altri contesti può apparire come mancanza di struttura – si traduce in un vantaggio competitivo quando consente di sperimentare soluzioni su scala ridotta, adattare i processi produttivi con rapidità e sviluppare progetti sostenibili calibrati sul contesto. Questa agilità, unita alla cultura del controllo diretto, può agevolare l'adozione di pratiche ambientali, sociali e di governance su base volontaria, anche in assenza di obblighi formali, purché sostenuta da una visione strategica chiara¹⁶².

In questo senso, i valori familiari possono essere capitalizzati come driver di sostenibilità. Tra questi spiccano l'attaccamento al nome e alla reputazione della famiglia, la responsabilità nei confronti della comunità locale, l'orgoglio di impresa e l'etica del lavoro¹⁶³. Tutti elementi che, quando integrati nella governance, possono dare luogo a una forma di

alle Imprese Multinazionali. Un Focus sulle PMI, cit., p. 501-

¹⁶⁰ Agostino M., Ruberto S., *Environment-friendly practices Family versus non-family firms*, cit., p. 2.

¹⁶¹ Agostino M., Ruberto S., *Environment-friendly practices Family versus non-family firms*, in *Journal of Cleaner Production*, 329, 2021, art. 129689, pp. 1 e ss.; Bergamaschi M., Randerson K., *The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility*, in *Futures*, 75, 2016, p. 58; Boers B., Henschel T., Ade A., Kemp S., *The knowing-doing gap: Family SMEs and sustainability in Germany and Sweden*, in *Journal of the International Council for Small Business*, 2024, pp. 1-11; Dyer W. G., Whetten D.A., *Family firms and social responsibility- Preliminary evidence from the S&P 500*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 2005, pp. 785-802; El Ghouli S., Guedhami O., Wang H., Kwok C.C.Y., *Family control and corporate social responsibility*, in *Journal of Banking and Finance*, 73, 2016, p. 133; Herrero I., López C., Ruiz-Benítez R., *So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs*, in *Bus Strat Env.*, 33, 2024, p. 4526; Mariani M.M., Al-Sultan K., De Massis A., *Corporate social responsibility in family firms: a systematic literature review*, in *Journal of Small Business Management*, 61(3), 2023, p. 21; Miroshnychenko I., Miller D., De Massis A., Le Breton-Miller I., *Are family firms green?*, in *Small Business Economics*, 2024, pp. 1-28; Stock C., Pütz L., Schell S., Werner A., *Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field*, in *Journal of Business Ethics*, 190, 2024, pp. 243 e ss.

¹⁶² Le Breton-Miller I., Miller D., *Family firms and practices of sustainability A contingency view*, in *Journal of Family Business Strategy*, 7, 2016, p. 30.

¹⁶³ Agostino M., Ruberto S., *Environment-friendly practices Family versus non-family firms*, cit., p. 2.

“sostenibilità intrinseca”, ossia non strumentale ma radicata nella cultura aziendale. Le ricerche empiriche confermano che, in presenza di un forte capitale socio-emotivo, le imprese familiari tendono ad adottare pratiche ESG non solo per motivazioni reputazionali o di mercato, ma per coerenza con i valori fondanti del gruppo familiare¹⁶⁴.

Da quanto sopra esposto, è possibile sostenere che le dimensioni della sostenibilità economica, ambientale e sociale siano profondamente intrecciate con i valori familiari, come sintetizzato nella seguente

Tab. 4.1: Tratti distintivi delle PMI familiari nell'approccio alla sostenibilità

<i>Dimensione</i>	<i>Aspetti chiave</i>	<i>Descrizione sintetica</i>
Economica	Capitale paziente	Investimenti con orizzonte di lungo periodo, compatibili con logiche di sostenibilità.
	Accesso agevolato al credito	Reputazione e legami fiduciari facilitano l'ottenimento di risorse per progetti ESG.
	Gestione prudente delle risorse	Stabilità finanziaria perseguita come condizione per la continuità intergenerazionale.
Ambientale	SEW e reputazione familiare	Protezione dell'immagine e del patrimonio familiare come stimolo all'adozione di pratiche ambientali.
	Logiche di stewardship	La famiglia si percepisce come custode dell'impresa da tramandare in condizioni ottimali.
	Adattamento normativo volontario	Sensibilità preventiva al rispetto delle regolazioni ambientali emergenti.
Sociale	Relazioni fiduciarie e durature	Investimento in relazioni etiche con dipendenti, clienti e fornitori.
	Impegno verso la comunità locale	Attivazione di progetti con impatto sociale coerente con il radicamento territoriale.

Fonte: elaborazione propria

¹⁶⁴ De La Cruz Déniz Déniz M., Suárez M.K.C., *Corporate social responsibility and family business in Spain*, in *Journal of Business Ethics*, 56, 2005, pp. 27-41.

All'interno di questo quadro, il passaggio generazionale assume un ruolo particolarmente rilevante nella trasformazione sostenibile delle PMIF¹⁶⁵. Le nuove generazioni, cresciute in un contesto sociale maggiormente sensibilizzato alle tematiche ESG, tendono a percepire la sostenibilità come parte integrante della strategia aziendale. Esse rappresentano quindi un potenziale catalizzatore di rinnovamento, in grado di introdurre nuove competenze, visioni e strumenti per integrare sistematicamente la sostenibilità nella governance¹⁶⁶. La loro partecipazione, tuttavia, richiede un allineamento valoriale tra le generazioni, non sempre scontato, soprattutto quando gli investimenti sostenibili entrano in tensione con la redditività a breve termine o con approcci gestionali più conservativi.

In tale contesto, la capacità dell'impresa di valorizzare il dialogo intergenerazionale diventa cruciale. L'instaurazione di spazi deliberativi, la formazione condivisa e la co-progettazione di obiettivi strategici di sostenibilità permettono di superare le resistenze e armonizzare la mission familiare con le nuove esigenze ambientali e sociali. Le pratiche di pianificazione partecipata, l'inclusione di stakeholder interni ed esterni, e l'integrazione degli obiettivi ESG nei documenti strategici aziendali contribuiscono a costruire una governance sostenibile e coesa.

In ultima analisi, le PMI familiari che riescono a riarticolare i propri tratti distintivi in chiave trasformativa – facendo leva sulla propria identità, sulla prossimità relazionale e sulla flessibilità operativa – sono maggiormente capaci di sviluppare una sostenibilità autentica, integrata e duratura. In esse, la sostenibilità non assume la forma di una risposta obbligata a pressioni esterne, ma quella di una traiettoria evolutiva coerente con i valori fondanti dell'impresa. Tuttavia, è necessario sottolineare che le PMIF non costituiscono un blocco monolitico: il grado di apertura alla sostenibilità varia sensibilmente in funzione della cultura aziendale, della fase del ciclo di vita e della qualità del passaggio generazionale¹⁶⁷. Per queste ragioni, ogni percorso di sostenibilità nelle imprese familiari va compreso nella

¹⁶⁵ Bau M., Block J., Discua Cruz A., Naldi L., *Bridging locality and internationalization – A research agenda on the sustainable development of family firms*, in *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7-8), 2021, p. 481.

¹⁶⁶ Dyer W. G., Whetten D.A., *Family firms and social responsibility-Preliminary evidence from the S&P 500*, cit., pp. 757 e ss.

¹⁶⁷ Herrero I., López C., Ruiz-Benítez R., *So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs*, cit., p. 4258.

sua specificità, valorizzando al contempo le potenzialità insite in un modello imprenditoriale capace, se ben orientato, di coniugare tradizione e trasformazione in un'ottica di valore condiviso.

4.2 Sostenibilità e tradizione familiare: la gestione del patrimonio socio-emotivo nelle PMI per un futuro sostenibile

Un altro aspetto interessante che riguarda le PMI familiari è quello relativo alla teoria del “*mixed gamble*”: la preservazione del patrimonio socio-emotivo (SEW), che include elementi come l'identità familiare, il controllo, e la continuità generazionale¹⁶⁸. Questo patrimonio diventa un criterio cardinale nelle decisioni aziendali, influenzando le scelte che bilanciano potenziali guadagni e perdite sia finanziari che socio-emotivi¹⁶⁹. Le PMI familiari, temendo di compromettere il SEW con pratiche dannose per l'ambiente, possono essere spinte a investire in pratiche sostenibili, considerando questi investimenti come una reale necessità strategica di lungo termine¹⁷⁰.

Le preoccupazioni per le perdite di SEW legate a danni ambientali possono includere il timore di minare la reputazione familiare, perdere il controllo aziendale a causa della necessità di finanziamenti esterni o compromettere la trasmissione dell'impresa alle generazioni future¹⁷¹. In risposta, le aziende familiari possono attuare pratiche sostenibili che, se da un lato migliorano l'immagine e rafforzano i legami con la comunità, dall'altro, instillano un senso di orgoglio e appartenenza nei membri della famiglia¹⁷², aumentano

¹⁶⁸ Nguyen Duong P.-A., Voordeckers W., Huybrechts J., Lambrechts F., Van Gils A., *Eco-innovations in family SMEs: Understanding the role of financial performance satisfaction*, in *Journal of Small Business Management*, 2024, pp. 1-29.

¹⁶⁹ Murro P., Peruzzi V., *Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial?*, in *J. Bank. Finance*, 101, 2019, p. 175.

¹⁷⁰ Graafland J., *Family business ownership and cleaner production: moderation by company size and family management*, in *Journal Clean. Prod.*, 255, 2020, article 120120.

¹⁷¹ Boers B., Henschel T., Ade A., Kemp S., *The knowing-doing gap: Family SMEs and sustainability in Germany and Sweden*, cit., p. 398; Cater J. J., Beal B., *Ripple effects on family firms from an externally induced crisis*, in *Journal of Family Business Management*, 4(1), 2014, p. 65.

¹⁷² Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larrazza-Kintana M., *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less?*, in *Adm. Sci. Q.*, 55, 2010, pp. 82-113.

l'attrattività per dipendenti e clienti, e facilitano il passaggio generazionale lasciando un'eredità positiva¹⁷³.

Quest'orientamento a lungo termine, tipico delle PMI familiari, si manifesta dunque attraverso decisioni che considerano l'impatto futuro sul *business* e sulla famiglia¹⁷⁴: la "pazienza"¹⁷⁵ negli investimenti, particolarmente necessaria in ambito sostenibile dove i ritorni possono essere dilazionati nel tempo, è una caratteristica prominente in queste aziende, che vedono la sostenibilità come un modo per preservare l'azienda e il patrimonio familiare per le future generazioni. In poche parole, investire in sostenibilità, pur potendo apparire costoso nel breve termine, è visto come un investimento che può generare ritorni positivi nel lungo periodo, in termini finanziari e, in particolare, socio-emotivi.

La pressione istituzionale, caratterizzata da una solida legislazione ambientale e un'efficace attività di *enforcement*, può però giocare un ruolo ambivalente nelle dinamiche di adozione di comportamenti sostenibili da parte delle PMI familiari. In contesti dove le normative sono stringenti e il rischio di sanzioni per la non conformità è elevato, le PMI familiari possono tendere a limitarsi al rispetto degli obblighi di legge, senza cercare di distinguersi ulteriormente nel campo della sostenibilità¹⁷⁶. Una tendenza che deriva dalla percezione che, una volta soddisfatti i criteri normativi, ulteriori sforzi in direzione della sostenibilità possano non essere necessariamente riconosciuti o valorizzati¹⁷⁷. Inoltre, le PMI familiari che operano in settori definiti "sporchi" ("dirty") o ad alto impatto ambientale tendano a mostrare minor predisposizione verso l'adozione di pratiche di gestione ambientale sostenibile, soprattutto se manca una sensibilità ambientale intrinseca. In tali contesti, una forte pressione istituzionale può risultare decisiva per incentivare queste aziende, che altrimenti mostrerebbero poco interesse verso miglioramenti ambientali, a elevare le proprie performance in tale ambito¹⁷⁸.

¹⁷³ Agostino M., Ruberto S., *Environment-friendly practices Family versus non-family firms*, cit., p. 3.

¹⁷⁴ Memili E., Fang H.C., Koç B., Yildirim-Öktem Ö., Sonmez S., *Sustainability practices of family firms the interplay between family ownership and long-term orientation*, in *Journal of Sustainable Tourism*, 2017, p. 6.

¹⁷⁵ Agostino M., Ruberto S., *Environment-friendly practices Family versus non-family firms*, cit., p. 2.

¹⁷⁶ Cattaneo C., Bassani G., *Sistemi di controllo formali nelle PMI familiari una presenza possibile?*, cit., pp. 38-39.

¹⁷⁷ Agostino M., Ruberto S., *Environment-friendly practices Family versus non-family firms*, cit., p. 1.

¹⁷⁸ Miroshnychenko I., Miller D., De Massis A., Le Breton-Miller I., *Are family firms green?*, cit., p. 15.

D'altro canto, in ambienti con un elevato grado di pressione istituzionale, le PMI non familiari possono trovare nella sostenibilità un terreno fertile per differenziarsi dal contesto competitivo. Per queste aziende, la conformità alle normative ambientali rappresenta infatti anche un punto di partenza per eccellere e distinguersi¹⁷⁹. L'adozione di pratiche sostenibili può quindi trasformarsi in un vantaggio competitivo significativo, permettendo loro di:

1. migliorare la propria reputazione dinanzi ai consumatori e investitori che sono sempre più attenti alle tematiche ESG, così da ottenere ulteriori risorse economiche che premiano un impegno autentico verso la sostenibilità;
2. accedere a finanziamenti agevolati o incentivi, come crediti a tasso agevolato o incentivi fiscali, che sono spesso messi a disposizione da governi e istituzioni internazionali per promuovere un'economia più verde;
3. attrarre e trattenere talenti motivati da valori simili, rafforzando così il proprio capitale umano e le *performance* aziendali.

Infine, la trasmissione di valori etici e familiari nella gestione quotidiana del *business* è una caratteristica distintiva di queste aziende¹⁸⁰. Valori come la solidarietà, l'equità, il rispetto per l'ambiente, e la volontà di contribuire al bene comune, sono spesso al centro delle scelte aziendali, frutto di una strategia aziendale che, anche in assenza di una formale strategia di RSI, che trascende la mera massimizzazione del profitto e tende spontaneamente verso la sostenibilità¹⁸¹.

L'impegno etico che caratterizza molte PMI familiari si manifesta in una serie di pratiche sostenibili che riflettono un'attenzione verso il proprio nucleo interno – i dipendenti – e la propria comunità¹⁸².

Oltre al forte legame con il territorio e la comunità locale di cui è già sopra riferito, le PMI familiari definiscono spesso un modello di cura e responsabilità – ad esempio, *benefit* per le

¹⁷⁹ Stock C., Pütz L., Schell S., Werner A., *Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field*, cit., pp. 199 e ss.

¹⁸⁰ Boers B., Henschel T., Ade A., Kemp S., *The knowing-doing gap: Family SMEs and sustainability in Germany and Sweden*, cit., pp. 2 e ss.

¹⁸¹ Bergamaschi M., Randerson K., *The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility*, cit., p. 55.

¹⁸² Nguyen Duong P.-A., Voordeckers W., Huybrechts J., Lambrechts F., Van Gils A., *Eco-innovations in family SMEs: Understanding the role of financial performance satisfaction*, cit., p. 8.

famiglie (conciliazione vita-lavoro, asili nido aziendali, orari flessibili), programmi di partecipazione dei dipendenti al processo decisionale, piani di condivisione degli utili e solidi piani pensionistici – per gestire il proprio personale, secondo quelli che sono i propri valori etici familiari. I dipendenti, in tal caso, sono visti e trattati come parte integrante della “*famiglia aziendale*”¹⁸³, e dunque meritevoli di trattamento equo, di un ambiente di lavoro sicuro e di opportunità di formazione continua.

¹⁸³ Bergamaschi M., Randerson K., *The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility*, cit., p. 55.

CAPITOLO 5. Internazionalizzazione nelle PMI familiari

Premessa

L'internazionalizzazione rappresenta un'evoluzione strategica complessa per le imprese, specie per le PMI familiari, che decidono di estendere le loro operazioni oltre i confini del proprio mercato nazionale, dunque, trattasi di un processo di adattamento delle operazioni dell'impresa, con particolare riguardo alle sue strategie, alla sua struttura e alle sue risorse e agli ambienti internazionali¹⁸⁴. Nonostante la sua ubiquità nel discorso economico contemporaneo¹⁸⁵, il termine evoca una pluralità di definizioni¹⁸⁶, modulate dalle discipline che lo interrogano – ad esempio, economico, gestionale o politico¹⁸⁷ – e dai contesti in cui viene applicato¹⁸⁸. Inizialmente, l'analisi dell'internazionalizzazione si focalizzava sulle grandi multinazionali e sui flussi transnazionali di beni e capitali, seguendo un approccio prevalentemente macroeconomico radicato nelle teorie del commercio internazionale¹⁸⁹.

La trasformazione del panorama economico globale e l'insorgenza di nuovi paradigmi teorici hanno successivamente spostato il baricentro analitico verso le dinamiche intra-aziendali e i meccanismi che presiedono alla loro espansione internazionale¹⁹⁰. In particolare, si riscontra una riflessione critica sul ruolo delle imprese nel processo di internazionalizzazione, sostenendo la necessità per queste di possedere un vantaggio

¹⁸⁴ Così Borini F.M., Ribeiro F.C.F., Coelho F.P., Proença E.R., *O prisma da internacionalização: um estudo de caso*, in *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 2006, pp. 42-55, nonché Calof J.L., Beamish P.W., *Adapting to foreign markets: explaining internationalization*, in *International Business Review*, 4(2), 1995, pp. 115-131.

¹⁸⁵ Si v. Zahra S.A., George G., *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, in Hitt M.A., Ireland D.R., Camp S.M., Sexton D. (a cura di), *Strategic entrepreneurship: creating a new mind-set*, Blackwell, Oxford, 2002, p. 89.

¹⁸⁶ Ramezani M., Khazaei M., *Internationalization of Small and Medium Enterprises (SME's): Dimensions and Strategies*, in *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 7(2), 2020, pp. 65 e ss.; Lakshman D., Weerasinghe R., Kumarasinghe J., *Internationalization of SMEs Relevance of the Theories and Antecedents*, in *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 23, 2023, pp. 62-85.

¹⁸⁷ Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs Context, Models and Implementation*, in *OM Structures Processes in Organizations eJournal*, 2012, disponibile in: <https://ssrn.com/abstract=2198050>.

¹⁸⁸ Per ulteriori approfondimenti, si rinvia a Alabaum G.S., Duerr D., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, Pearson Education, Londra, 2008; Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Roma, 2008.

¹⁸⁹ Wilkins M., *The History of Multinational Enterprise*, in Rugman A.M., Brewer T.L. (a cura di), *Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford, 2001, pp. 3-35.

¹⁹⁰ Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs Context, Models and Implementation*, cit.

competitivo distintivo per inserirsi con successo nei mercati esteri. Innovazioni teoriche, quali la teoria eclettica di Dunning¹⁹¹, il modello di sviluppo per fasi¹⁹² e l'approccio reticolare¹⁹³, hanno ulteriormente arricchito il *corpus* di conoscenze disponibili, enfatizzando la rilevanza di elementi come la ricerca di nuovi mercati, l'apprendimento incrementale e le reti di collaborazione inter-societaria.

La globalizzazione, inoltre, ha esercitato un'influenza decisiva sull'internazionalizzazione, ampliando le opportunità, ma, al tempo stesso, ha intensificato le sfide per le imprese¹⁹⁴. L'interconnessione sempre più marcata dei mercati, l'acuirsi della concorrenza e l'omogeneizzazione degli *standard* operativi hanno imposto alle imprese di reiventare le proprie strategie e di esplorare nuove modalità di collaborazione a livello internazionale¹⁹⁵. Per tali ragioni, si intende esaminare con attenzione i modelli di internazionalizzazione e di esplorare come essi possano essere adattati e applicati alle PMI familiari, tenendo conto delle loro peculiarità strutturali, culturali e strategiche. La scelta di approfondire tale tematica nasce dalla constatazione che, pur rappresentando un motore fondamentale di crescita economica e innovazione, le PMI familiari affrontano barriere specifiche nell'accesso ai mercati globali, come la limitata disponibilità di risorse e la conservazione della ricchezza socio-emotiva (SEW) che influenzano significativamente le modalità di espansione internazionale e la loro capacità di competere in contesti globalizzati. In particolare, il lavoro si focalizza sull'analisi critica dei principali modelli teorici di internazionalizzazione mettendo in evidenza le loro implicazioni per le PMI familiari. Gli obiettivi che si intendono

¹⁹¹ Belniak M., *Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis*, in *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3, 2015, pp. 125-140; Piergrossi A.S., *Note sulla teoria del commercio internazionale e suoi riflessi sui Paesi in via di sviluppo*, in *Il Politico*, 39(4), 1974, pp. 662-683.

¹⁹² Johanson J., Vahlne J., *The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1977, pp. 23-32; Johanson J., Vahlne J., *The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, in *Journal of International Business Studies*, 40(9), 2009, pp. 1411-1431.

¹⁹³ Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalisation in Industrial Systems - A network approach*, in Forsgren M., Holm U., Johanson J. (a cura di), *Knowledge, Networks and Power. The Uppsala School of International Business*, Palgrave Macmillan, Londra, 2015, pp. 111-132.

¹⁹⁴ Łoboda M., *Lokalne przedsiębiorstwa na rynkach globalnych*. In A. Sitko-Lutek (Ed.), *Polskie firmy wobec globalizacji*, PWN, Luka kompetencyjna, Warszawa, 2007, pp. 34-42

¹⁹⁵ Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs Context, Models and Implementation*, cit., i quali evidenziano che la crisi finanziaria globale del 2007-2009 ha dimostrato che i mercati emergenti più aperti finanziariamente sembrano aver avuto risultati peggiori rispetto a quelli più chiusi.

perseguire sono: identificare i fattori di successo e le criticità che caratterizzano il processo di internazionalizzazione per queste imprese e, infine, offrire una prospettiva pratica su come le PMI familiari possano sfruttare al meglio le proprie risorse uniche – quali la tradizione, la flessibilità organizzativa e il forte orientamento valoriale – per affrontare con successo le sfide dell'espansione internazionale.

5.1 I modelli di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione può manifestarsi in forme molteplici e complementari, che riflettono la complessità dei processi aziendali e la necessità di relazionarsi con attori e risorse collocati al di fuori dei confini nazionali. In particolare, l'analisi della letteratura evidenzia quattro principali traiettorie funzionali attraverso cui si struttura l'espansione internazionale delle imprese: l'internazionalizzazione dei mercati di sbocco, dei mercati di approvvigionamento, della produzione e dei capitali. Ogni direttrice implica specifici livelli di rischio, investimento e controllo, nonché differenti requisiti in termini di risorse, competenze e capacità gestionali. Tali caratteristiche assumono una particolare rilevanza nel caso delle piccole e medie imprese familiari (PMIF), la cui struttura organizzativa e assetto proprietario ne influenzano significativamente la predisposizione ad adottare ciascuna modalità.

a) Internazionalizzazione dei mercati di sbocco

Tra le modalità di internazionalizzazione, l'accesso a mercati esteri per la commercializzazione di prodotti e servizi – noto come internazionalizzazione dei mercati di sbocco – è quella storicamente più praticata dalle PMI familiari. Essa rappresenta il tentativo di espandere la base della clientela e diversificare il portafoglio ricavi, attenuando la dipendenza dal mercato domestico. Tale processo si traduce in un decentramento a valle della catena del valore, in cui le attività connesse alla distribuzione, al marketing e alla gestione della relazione con il cliente vengono estese o trasferite in contesti internazionali. La preferenza delle PMIF per questa modalità è giustificata da diversi fattori. In primo luogo, essa comporta un livello di investimento relativamente contenuto rispetto ad altre forme di internazionalizzazione e consente di procedere in modo incrementale, riducendo

l'esposizione ai rischi e rispettando la naturale propensione delle imprese familiari a un'espansione prudente. In secondo luogo, tale modalità è coerente con il bisogno di mantenere il controllo sul prodotto e sull'identità del brand, elementi spesso fortemente legati alla reputazione familiare. Inoltre, le PMIF possono avvalersi di reti relazionali consolidate che facilitano l'accesso a canali distributivi esteri, in particolare in contesti culturalmente affini. Tuttavia, non va sottovalutata la difficoltà che queste imprese possono incontrare nella gestione operativa di tali processi, soprattutto in assenza di competenze specifiche in ambito commerciale e logistico internazionale.

b) Internazionalizzazione dei mercati di approvvigionamento

Un secondo asse strategico dell'internazionalizzazione riguarda i mercati di approvvigionamento, ovvero l'acquisizione di input produttivi (materie prime, componenti, semilavorati) da fornitori esteri. Tale modalità implica un'estensione transnazionale della catena del valore a monte e si configura come una leva di efficienza orientata alla riduzione dei costi, all'accesso a competenze tecniche specializzate e all'ottenimento di una maggiore flessibilità produttiva.

Le PMIF, tuttavia, mostrano una minore inclinazione verso questa traiettoria, principalmente a causa della loro preferenza per relazioni di fornitura stabili, fiduciarie e localmente radicate. La scarsità di competenze gestionali dedicate alla supply chain internazionale, unita alla difficoltà di valutare e monitorare fornitori esteri in contesti normativi e culturali differenti, limita spesso la capacità delle imprese familiari di intraprendere strategie di approvvigionamento transnazionale. Inoltre, il profilo conservativo tipico di queste imprese le porta a evitare la dipendenza da controparti poco conosciute o difficili da presidiare. Tuttavia, in settori caratterizzati da pressioni competitive elevate o da forte innovazione tecnologica, l'apertura verso mercati di approvvigionamento esteri può rivelarsi necessaria per mantenere la competitività, a patto che siano attivati strumenti adeguati di gestione del rischio e che le relazioni siano costruite su basi di fiducia e trasparenza.

c) Internazionalizzazione della produzione

La delocalizzazione o l'esternalizzazione delle attività produttive in paesi esteri rappresenta una modalità di internazionalizzazione più complessa, che consente alle imprese di beneficiare di vantaggi localizzativi in termini di costi, disponibilità di risorse e prossimità ai mercati di consumo. L'internazionalizzazione produttiva si configura come una strategia di medio-lungo termine, volta alla ristrutturazione del sistema operativo aziendale e alla valorizzazione di economie di scala o di specializzazione.

Le PMI familiari tendono ad essere meno inclini a percorrere questa traiettoria, per motivi strutturali e culturali. Da un lato, le limitate risorse finanziarie e organizzative rendono difficoltosa la gestione di unità produttive decentrate, che richiedono un elevato grado di coordinamento e capacità manageriali avanzate. Dall'altro, la produzione rappresenta spesso il cuore identitario dell'impresa familiare, in quanto espressione diretta del know-how proprietario e della tradizione aziendale. Il timore di perdere il controllo sul processo produttivo, di compromettere la qualità del prodotto o di incorrere in fenomeni di "clonazione industriale" da parte di partner locali disincentiva scelte di delocalizzazione integrale. In alternativa, alcune PMIF adottano modelli ibridi, mantenendo internamente le attività a più alto valore aggiunto (progettazione, R&D, controllo qualità), mentre affidano a operatori esterni la produzione standardizzata o logistica, garantendo così un bilanciamento tra efficienza operativa e salvaguardia del patrimonio tecnico e simbolico.

d) Internazionalizzazione dei mercati di capitali

Infine, l'internazionalizzazione può riguardare anche la sfera finanziaria, attraverso l'accesso a capitali esteri per finanziare lo sviluppo aziendale. Tale processo si concretizza nella partecipazione a mercati finanziari internazionali, nel ricorso a fondi di private equity e venture capital, o nella costituzione di joint venture finanziarie con partner stranieri.

Questa modalità è generalmente poco praticata dalle PMIF, a causa di una serie di barriere culturali e organizzative. L'autonomia patrimoniale e gestionale rappresenta un valore profondamente radicato nella cultura familiare, e l'apertura del capitale a soggetti esterni – specie se stranieri – viene spesso percepita come una minaccia alla coesione interna e al controllo dell'impresa. Inoltre, la scarsa familiarità con strumenti finanziari evoluti e la complessità delle normative cross-border disincentivano il ricorso a queste soluzioni.

Ciononostante, in presenza di una nuova generazione imprenditoriale più propensa alla managerializzazione e a una maggiore apertura verso l'esterno, l'internazionalizzazione finanziaria può costituire una leva di accelerazione per strategie di crescita organica o per acquisizione, a condizione che sia accompagnata da un rafforzamento della governance e da una strutturazione adeguata dei processi decisionali e informativi.

Alla luce delle diverse traiettorie attraverso cui si declina il processo di internazionalizzazione – dai mercati di sbocco a quelli di approvvigionamento, dalla produzione fino ai mercati dei capitali – risulta evidente come ciascuna modalità implichi scelte strategiche distinte, richiedendo un assetto organizzativo, un profilo di rischio e un livello di apertura relazionale differenziato. In tale prospettiva, la tipologia di internazionalizzazione intrapresa da un'impresa incide significativamente sul modello teorico di riferimento che può meglio interpretarne e orientarne l'espansione.

In particolare, le piccole e medie imprese familiari – per le loro specificità strutturali, valoriali e decisionali – tendono ad aderire con maggiore coerenza ad alcuni modelli teorici di internazionalizzazione rispetto ad altri. L'adozione di un determinato modello non risponde a una logica astratta, ma riflette l'interazione tra vincoli interni (risorse, competenze, propensione al rischio) e caratteristiche del contesto esterno (mercato di destinazione, grado di distanza culturale, dinamiche settoriali).

I paragrafi successivi saranno quindi dedicati all'approfondimento dei principali modelli teorici di internazionalizzazione che risultano particolarmente adatti alle PMI familiari, sia per la loro capacità di cogliere le logiche incrementaliste e relazionali tipiche di queste imprese, sia per la compatibilità con i loro obiettivi di lungo termine e con la centralità del capitale familiare nel processo decisionale.

5.1.1 Modello di Uppsala

Il modello di Uppsala rappresenta una delle teorie più influenti e consolidate nello studio dei processi di internazionalizzazione, in particolare per quanto riguarda le imprese di piccola e media dimensione. Proposto inizialmente da Johanson e Vahlne nel 1977 e successivamente aggiornato (Johanson & Vahlne, 2009), il modello si fonda sull'idea che

l'internazionalizzazione non sia un evento isolato o una scelta improvvisa, ma piuttosto un processo dinamico, cumulativo e basato sull'apprendimento¹⁹⁶. Le imprese, secondo tale prospettiva, sviluppano la propria presenza internazionale attraverso una serie di passaggi incrementali, che riflettono l'accumulo progressivo di conoscenze e relazioni nei mercati esteri.

Alla base del modello si colloca il concetto di *liability of foreignness* (svantaggio della stranierità), ovvero lo svantaggio iniziale che ogni impresa sperimenta nel momento in cui entra in un contesto internazionale poco conosciuto. Per ridurre questo svantaggio, le imprese iniziano il loro percorso internazionale operando su mercati psicologicamente e geograficamente prossimi, ovvero in Paesi che presentano affinità culturali, linguistiche, istituzionali e normative con il mercato domestico. Solo successivamente, man mano che acquisiscono esperienza e costruiscono relazioni fiduciarie stabili, le imprese sono in grado di affrontare mercati più distanti e complessi¹⁹⁷.

L'assunto centrale del modello è che l'internazionalizzazione dipende dall'interazione tra apprendimento e commitment. In particolare, due meccanismi fondamentali regolano il processo:

1. L'apprendimento esperienziale, attraverso cui l'impresa accumula conoscenze specifiche sui mercati esteri tramite l'interazione diretta con clienti, fornitori e partner locali;
2. Il commitment incrementale, che si manifesta attraverso investimenti progressivamente maggiori (in termini di risorse e strutture) nei mercati target.

Secondo la formulazione originaria del modello, l'internazionalizzazione segue un *establishment chain*, ovvero una sequenza graduale di modalità di ingresso, che parte dalle esportazioni sporadiche o indirette, passando poi a esportazioni dirette, fino all'apertura di filiali commerciali e, infine, alla costituzione di unità produttive estere.

¹⁹⁶ I riferimenti degli studi sono i seguenti: Johanson J., Vahlne J.-E., *The mechanisms of internationalization*, in *International Marketing Review*, 7, 1990, pp. 11-24; Johanson J., Vahlne J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, cit., pp. 1411-1431.

¹⁹⁷ D'Angelo A., *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2020, p. 21.

Tale approccio è particolarmente coerente con la struttura e la logica delle PMI familiari, per almeno tre ragioni:

- in primo luogo, la propensione al rischio contenuta e l'orientamento alla conservazione del patrimonio familiare inducono queste imprese a evitare strategie di espansione troppo aggressive o dispendiose;
- in secondo luogo, la mancanza di risorse manageriali e finanziarie dedicate all'internazionalizzazione rende necessaria una gestione prudente del processo, basata su sperimentazione progressiva;
- infine, il valore attribuito alle relazioni di fiducia e al controllo diretto favorisce una costruzione graduale di reti relazionali nei mercati esteri, piuttosto che l'adozione di modelli di espansione rapidi e impersonali.

Ad esempio, una piccola impresa vinicola a conduzione familiare del Nord Italia potrebbe iniziare il proprio processo di internazionalizzazione esportando i propri prodotti in Svizzera o Austria, mercati considerati "prossimi" sia sotto il profilo geografico sia culturale. Solo dopo aver maturato esperienza nella logistica, nella regolamentazione doganale e nel dialogo con distributori esteri, l'impresa potrebbe estendere la propria rete a mercati più complessi come Stati Uniti o Giappone, eventualmente aprendo una sede commerciale all'estero o partecipando a fiere di settore in modo stabile.

Nel suo aggiornamento del 2009, Johanson e Vahlne hanno integrato nel modello una dimensione più marcatamente relazionale, evidenziando il ruolo cruciale delle reti inter-organizzative nel sostenere il processo di internazionalizzazione. Secondo questa revisione, le imprese non si internazionalizzano in modo isolato, ma attraverso l'inserimento in network di relazioni che facilitano l'accesso alle risorse, alle conoscenze locali e alle opportunità di mercato. Tale lettura si rivela ancora più aderente al profilo delle PMI familiari, spesso immerse in reti fiduciarie locali e settoriali che, se estese a livello internazionale, possono fungere da catalizzatori per la loro crescita all'estero¹⁹⁸.

¹⁹⁸ Yenera M., Doğruoğlu B., Ergun S., *Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey*, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 2014, pp. 2-11.

Il modello di Uppsala, dunque, fornisce un quadro teorico particolarmente adatto a descrivere e guidare i percorsi internazionali delle PMI familiari. Esso valorizza la dimensione del tempo, del rischio e dell'apprendimento, elementi strettamente connessi alla cultura gestionale di questo tipo di imprese. L'approccio incrementale consente alle PMI familiari di costruire un percorso sostenibile di internazionalizzazione, compatibile con i loro limiti strutturali ma anche coerente con la loro identità e visione a lungo termine.

5.1.2 Modello del ciclo del prodotto

Un ulteriore approccio teorico utile a interpretare le strategie di internazionalizzazione delle imprese, incluse le PMI familiari, è offerto dalla Product Life Cycle Theory (teoria del ciclo di vita del prodotto), formulata da Raymond Vernon negli anni Sessanta¹⁹⁹. Questo modello, originariamente concepito per spiegare i flussi commerciali delle grandi imprese statunitensi, ha trovato successive applicazioni anche nell'analisi dei comportamenti internazionali delle imprese di minore dimensione, soprattutto nei settori a rapida evoluzione e forte pressione competitiva.

Alla base della teoria vi è il presupposto che i prodotti, così come gli organismi biologici, attraversino un ciclo di vita composto da diverse fasi – introduzione, crescita, maturità e declino – e che le strategie aziendali, incluse quelle internazionali, debbano adattarsi a ciascuna di queste fasi. Il comportamento dell'impresa, secondo Vernon, è fortemente influenzato dal grado di innovatività e dalla dinamica competitiva che caratterizzano ciascuna fase²⁰⁰.

Nel contesto dell'internazionalizzazione, la teoria prevede una sequenza logica:

- durante la fase di introduzione, l'impresa tende a mantenere la produzione nel paese d'origine, vicino ai centri di innovazione, alle competenze tecniche e al mercato domestico evoluto che accoglie per primo il nuovo prodotto. In questa fase, le

¹⁹⁹ Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 1966, pp. 190-207.

²⁰⁰ Morgan R, Katsikeas C. *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique*, in *Management Decision*. 35(1), 1997, pp. 68-78.

imprese possono iniziare a esportare verso mercati esteri avanzati, culturalmente e tecnologicamente affini, dove la domanda per l'innovazione è elevata;

- con l'ingresso nella fase di crescita, l'impresa si espande in ulteriori mercati sviluppati attraverso strategie di esportazione più strutturate, potenziando la distribuzione e iniziando ad acquisire familiarità con la domanda internazionale. Le PMI familiari, in questa fase, possono consolidare il proprio posizionamento nei mercati esteri attraverso alleanze, agenti commerciali o l'apertura di filiali;
- nella fase di maturità, il prodotto tende a standardizzarsi, la concorrenza aumenta e il vantaggio competitivo iniziale legato all'innovazione si erode. In questa fase, per mantenere margini competitivi, diventa strategico decentrare la produzione verso paesi a minor costo del lavoro, beneficiando di economie di scala e differenziali salariali. Questo passaggio segna il momento in cui l'internazionalizzazione si estende alla dimensione produttiva e non più solo commerciale;
- nella fase di declino, l'impresa può decidere di abbandonare il prodotto, cedere licenze o concentrarsi su altri articoli in fase di sviluppo. In alcuni casi, la produzione può restare nei paesi a basso costo fino al completo esaurimento del ciclo economico del prodotto.

L'applicazione di questo modello alle PMI familiari richiede alcune precisazioni. Sebbene originariamente ideato per imprese di grandi dimensioni, il ciclo di vita del prodotto offre una lente interpretativa utile per comprendere le logiche di internazionalizzazione di molte PMI che operano in settori ad alta obsolescenza, forte pressione competitiva e dinamiche stagionali²⁰¹. Ne sono esempio le imprese del comparto moda – in particolare fast fashion, *sportswear* e *luxury* – dove l'accelerazione dei cicli di consumo e la rapida obsolescenza dei prodotti impongono strategie flessibili, internazionalizzate e adattive²⁰².

²⁰¹ Piergrossi A.S., *Note sulla teoria del commercio internazionale e suoi riflessi sui Paesi in via di sviluppo*, cit., pp. 679-680.

²⁰² Milanesi M., Runfola A., Guercini S., *Exploring the internationalization pathways of luxury SMEs: is there an asset of foreignness?*, in *International Marketing Review*, 41(3/4), 2024, pp. 806-826; Liscio M. C., Sospiro P., *Life Cycle Assessment on fashion industry: four case studies*, in *Global NEST International Conference on Environmental Science & Technology*, 2023, ed. digit.

In questi settori, le PMI familiari possono trovare nel modello di Vernon una guida operativa per la scalabilità delle loro attività internazionali. La fase iniziale di innovazione – spesso alimentata dalla creatività imprenditoriale della famiglia fondatrice – può essere gestita internamente o in prossimità, a garanzia della qualità e della coerenza con l'identità aziendale²⁰³. Successivamente, con l'aumento dei volumi e l'entrata nella fase di maturità del prodotto, l'esternalizzazione della produzione in paesi a minor costo (come Tunisia, Bangladesh, Romania) diventa una scelta strategica quasi obbligata, soprattutto per restare competitivi sui prezzi senza compromettere la sostenibilità dell'impresa²⁰⁴.

Un esempio concreto può essere rappresentato da una PMI italiana a conduzione familiare operante nel settore del fast fashion: l'impresa potrebbe inizialmente sviluppare e produrre i propri capi in Italia, servendo il mercato interno ed esportando verso Francia o Germania²⁰⁵. Con l'affermazione del brand e la stabilizzazione della domanda, la produzione può essere progressivamente delocalizzata in aree con costi inferiori, mantenendo però in Italia le attività ad alto valore aggiunto come design, controllo qualità e *branding*²⁰⁶.

La capacità delle PMI familiari di mantenere la coerenza tra identità aziendale e adattamento competitivo, anche nella fase di delocalizzazione, costituisce un punto di forza nel quadro del modello di Vernon. Inoltre, la visione di lungo termine, tipica delle imprese familiari, le rende maggiormente inclini a costruire relazioni stabili e durature con partner produttivi nei paesi esteri, elemento cruciale per assicurare la qualità e la continuità operativa nel tempo²⁰⁷.

²⁰³ Rasiah R., Yap X.-S., *How much of Raymond Vernon's product cycle thesis is still relevant today: Evidence from the integrated circuits industry*, in *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 11(1), 2019, pp. 56-77.

²⁰⁴ Prasad R., Jha M., Verma S., *A Comparative Study of Product Life Cycle and Its Marketing Applications*, in *Journal of Marketing and Consumer Research*, 63, 2019, pp. 62-69.

²⁰⁵ Caniato F., Crippa L., Pero M., Sianesi A., Spina G., *Internationalization and outsourcing of operations and product development in the fashion industry*, 26(9), 2015, pp. 706-722.

²⁰⁶ De Ponti P., Gattai V., *Family firms, productivity and input specificity: An empirical assessment of Italian firms' sourcing*, in *Applied Economics*, 55(52), 2022, pp. 6133-6148.

²⁰⁷ Brenton P., Hoppe M., *Clothing and export diversification: Still a route to growth for low income countries?*, Policy Research Working Paper 4343, World Bank, Washington, DC, 2007, ed. digit.

La teoria del ciclo di vita del prodotto rappresenta dunque un modello teorico compatibile con la logica delle PMI familiari, soprattutto in contesti industriali ove l'innovazione rapida, la scalabilità produttiva e l'internazionalizzazione sono condizioni essenziali per la sopravvivenza e la crescita²⁰⁸. Essa offre una struttura temporale utile a pianificare strategicamente le fasi dell'espansione internazionale, articolando il processo in funzione dell'evoluzione del prodotto, dei margini e dei costi, e aiutando le PMI a integrare progressivamente le dimensioni commerciale, produttiva e relazionale del loro business internazionale.

5.1.3 La teoria eclettica

La teoria eclettica di Dunning²⁰⁹, la quale contempla tre categorie principali di vantaggi che possono influenzare tali decisioni – di proprietà, i vantaggi di localizzazione e i vantaggi di internalizzazione –, fornisce un quadro analitico estremamente dettagliato e strutturato per comprendere i motivi alla base delle decisioni di internazionalizzazione delle PMI.

I vantaggi di proprietà (*Ownership Advantages*) si riferiscono alle risorse uniche e agli *asset* che un'impresa deve possedere per poter competere efficacemente sui mercati internazionali, tra cui tecnologie innovative, competenze esclusive, marchi forti o relazioni di cliente particolari che non possono essere facilmente replicati o acquisiti da concorrenti esteri²¹⁰.

I vantaggi di localizzazione (*Location Advantages*) si concentrano invece sui benefici che derivano dall'operare in specifici mercati esteri, come l'accesso a fattori di produzione a costo ridotto, incentivi fiscali, normative favorevoli o accesso a particolari segmenti di mercato che sono geograficamente localizzati. Un esempio è la creazione di filiali

²⁰⁸ Child J., Hsieh L., Elbanna S., Karmowska J., Marinova S., Puthusserry P., Tsai T., Narooz R., Zhang Y., *SME international business models: The role of context and experience*, cit., pp. 671-672, i quali, invece, evidenziano che come le PMI del settore dell'abbigliamento tendano ad adottare modelli di *business* internazionali "tradizionalmente adattivi al mercato", focalizzandosi sulla rapida risposta alla domanda piuttosto che sull'innovazione tecnologica, suggerendo che la rapidità di adattamento alle tendenze del mercato sia più cruciale dell'innovazione tecnologica in questo settore.

²⁰⁹ Teoria conosciuta anche come il paradigma OLI (*Ownership, Location, Internalization*) e il riferimento principale è: Dunning J.H., *Multinational Enterprises and Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham, 1993.

²¹⁰ Li S., *Internationalization of Enterprise Resource Planning Vendors*, in *International Journal of Business Strategy and Automation*, 4, 2023, pp. 1-14.

interamente controllate (WOS) per proteggere la proprietà intellettuale, controllare la qualità e mantenere il potere del marchio²¹¹.

Infine, i vantaggi di internalizzazione (*Internalization Advantages*) motivano le imprese a gestire internamente le proprie risorse anziché affidarle attraverso licenze a terzi o subappalti e ciò può derivare dalla necessità di proteggere le proprie tecnologie o *know-how*, controllare la catena di produzione e distribuzione, o gestire più strettamente la qualità e l'innovazione²¹².

Per le PMI, questo modello è particolarmente pertinente quando queste dispongono di vantaggi competitivi distintivi che possono essere sfruttati efficacemente in contesti internazionali. Vantaggi, specie quelli produttivi come tecnologie innovative; competenze esclusive, marchi forti, relazioni privilegiate con i clienti – che possono essere decisivi per le PMI che cercano di stabilire una presenza duratura nei mercati esteri, poiché permettono a queste aziende di differenziarsi e competere su basi che vanno oltre il semplice costo. Integrare questi vantaggi in una strategia internazionale ben concepita consente alle PMI di posizionarsi strategicamente sui mercati globali, sfruttando le loro capacità uniche per creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

5.1.4 Modello Resources, Environment, Market (REM)

Un altro modello di internazionalizzazione che deve essere preso in esame è quello conosciuto con l'acronimo REM, Resources, Environment, Market, originariamente concepito per analizzare la transizione delle grandi aziende in economie *post-sovietiche*, può essere esteso e adattato per esplorare l'internazionalizzazione delle PMI in qualsiasi contesto di transizione economica²¹³.

Il modello REM, contrariamente ad altri modelli che si focalizzano prevalentemente sulle dinamiche delle PMI in economie di mercato consolidate, permette una comprensione più profonda e un'analisi contestualizzata delle sfide uniche che le aziende affrontano in

²¹¹ *Ibidem*.

²¹² *Ibidem*.

²¹³ Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Gdańsk, 2012, pp. 72 e ss.

economie di transizione, in quanto integra variabili multidimensionali che influenzano la decisione e l'attuazione dell'espansione internazionale. Nel dettaglio, il modello si compone come segue: 1) fattore R che esplora le motivazioni, interne (come la globalizzazione dei mercati, dei clienti o dei concorrenti che costringono le aziende a seguire simili traiettorie per mantenere la loro competitività) o esterne (come l'aspirazione dell'azienda a migliorare la sua redditività e crescita), che spingono un'azienda verso l'internazionalizzazione, come la globalizzazione dei mercati, dei clienti o dei concorrenti che costringono le aziende a seguire simili traiettorie per mantenere la loro competitività; il fattore E considera l'influenza degli ambienti interni – ad esempio, le risorse e le competenze distintive dell'azienda, quali tecnologie avanzate, *know-how* e capitale umano – ed esterni – ossia, le condizioni del mercato e dell'industria, comprese le barriere normative e competitive e le opportunità di mercato – sulla capacità di un'impresa di espandersi oltre i confini nazionali²¹⁴; e, infine, il fattore M che si focalizza sulla modalità attraverso cui le aziende implementano l'internazionalizzazione e le scelte possono variare ampiamente, da *joint ventures* a filiali dirette, *franchising* o esportazioni, in base al livello di controllo desiderato, alle risorse disponibili, all'esperienza internazionale pregressa, alle considerazioni di costo e alle sensibilità culturali²¹⁵.

Il Modello REM, sebbene originariamente concepito per le aziende di grandi dimensioni, rappresenta un *framework* particolarmente pertinente per analizzare anche l'internazionalizzazione delle PMI operanti in contesti di economie in transizione²¹⁶. Come si è già illustrato, si tratta di un modello che offre una struttura tridimensionale che permette alle PMI di disporre di un approccio sistematico e strutturato per navigare il processo di internazionalizzazione, considerando i seguenti aspetti²¹⁷:

²¹⁴ Dunning J.H., *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, in *Journal of International Business Studies*, 29(1), 1998, pp. 45-66.

²¹⁵ Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation*, cit., pp. 72-73.

²¹⁶ Aisyah E.N., Mukhlis I., Murwani F.D., *A Review of International Mode of Entry Strategies for SMEs in East Jav*, in *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(7), 2023, pp. 26-39.

²¹⁷ Kaukab M.E., *Internasionalisasi UMKM di Indonesia*, Literature Review Dan Pengembangan Konsep, 2016, pp. 1-21; Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs: Context, Models and implementation*, cit., pp. 5 e ss.

1. il fattore R (*motivo*) è un elemento che consente alle PMI di riflettere sulle motivazioni sottostanti la loro espansione internazionale. Che si tratti della ricerca di nuovi mercati per garantire crescita in un ambiente competitivo o di rispondere a pressioni competitive globali, il modello REM aiuta a identificare e valutare le ragioni che spingono un'azienda a varcare i confini nazionali. In altre parole, questa analisi permette di stabilire obiettivi chiari e a sviluppare strategie di internazionalizzazione che siano in linea con le aspirazioni aziendali e le realtà di mercato;
2. il fattore E (*ambiente*) consente alle PMI di esaminare in modo approfondito l'ambiente, sia interno che esterno, per comprendere le proprie capacità di espandersi oltreconfine. Internamente, una valutazione delle risorse e delle competenze può mettere in risalto le capacità attuali dell'azienda di supportare l'espansione; esternamente, la comprensione delle dinamiche di mercato, delle condizioni economiche e delle barriere normative è essenziale per valutare la fattibilità e il *timing* dell'espansione internazionale, così da identificare opportunità e minacce in un panorama complesso e spesso volatile;
3. il fattore M (*scelta della modalità*) è probabilmente uno degli aspetti più critici che le PMI devono affrontare. Il modello REM offre un quadro per valutare diverse modalità di ingresso nei mercati esteri, come l'esportazione diretta, la creazione di *joint ventures*, l'apertura di filiali o il *franchising*. Ogni modalità presenta specifici *trade-off* relativi al controllo operativo, ai costi di investimento e al livello di rischio; pertanto, una scelta informata in questo contesto può significativamente influenzare le possibilità di successo a lungo termine dell'impresa.

Nonostante la sua applicabilità, è importante riconoscere che il modello REM potrebbe non coprire tutte le variabili o le situazioni specifiche incontrate dalle PMI in diversi settori o economie. Altri modelli, come quelli che enfatizzano l'importanza delle risorse interne e l'influenza del contesto industriale e normativo, possono fornire ulteriori intuizioni o adattarsi meglio alle particolari esigenze di alcune PMI.

Infine, si ricorda che è possibile per le PMI utilizzare due ulteriori modelli; quello basato sulla conoscenza che mette in luce il ruolo cruciale dell'informazione e della comprensione

approfondita dei contesti esteri; e l'approccio reticolare perché proprio grazie a queste reti di collaborazione le PMI possono servirsi di risorse critiche, condividere rischi e amplificare il loro raggio d'azione globale attraverso legami strategici²¹⁸.

Ogni modello, dunque, offre una lente attraverso cui interpretare l'internazionalizzazione, rispecchiando la complessità e la diversità delle traiettorie che le PMI possono intraprendere nel contesto globalizzato. La scelta del modello più adatto varia però in funzione delle specificità dell'impresa, delle sue risorse intrinseche e del contesto competitivo, richiedendo una valutazione oculata e un adattamento continuo alle dinamiche di un mercato in costante evoluzione²¹⁹.

5.2 Strategie di espansione sui mercati globali

L'esame delle strategie di internazionalizzazione adottate dalle PMI familiari richiede un'analisi approfondita che integri le dimensioni economiche con quelle socio-familiari. Queste aziende, spesso radicate in un contesto di valori di trasmissione generazionale e solidarietà interna, affrontano il processo di espansione internazionale, in parte dovuto anche dal graduale processo di globalizzazione dei mercati²²⁰, con un duplice obiettivo: perseguire opportunità di crescita economica e contemporaneamente preservare l'integrità del tessuto familiare che sostiene l'impresa²²¹.

Dal punto di vista economico, le motivazioni per l'internazionalizzazione sono incentrate sulla ricerca di nuovi mercati, in risposta alla saturazione dei contesti domestici²²², o sulla volontà di realizzare economie di scala che ottimizzino i costi di produzione e distribuzione²²³. Un altro elemento cruciale è la diversificazione dei rischi aziendali, che

²¹⁸ Daszkiewicz N., Wach K., *Internationalization of SMEs: Context, Models and implementation*, cit., pp. 6 e ss.

²¹⁹ Lakshman D., Weerasinghe R., Kumarasinghe J., *Internationalization of SMEs Relevance of the Theories and Antecedents*, cit., pp. 68 e ss.

²²⁰ Darder F.L., Barber J.P., Dirección de Empresas, Pearson Educación, Madrid, 2004.

²²¹ Mensching H., Calabrò A., Eggers F., Kraus S., *Internationalisation "Internationalisation of family and non-family firms: a conjoint experiment among CEOs"*, in *European Journal of International Management*, 10(5), 2016, pp. 581-604.

²²² Braga V., Correia A., da Silva Braga A.M., Lemos S., *The innovation and internationalisation processes of family businesses*, in *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 2017, pp. 235 e ss.

²²³ Braga V., Queirós T., *SMEs international markets entry: testing the theory with Portuguese evidence*, in *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(3), 2017, pp. 338-363.

viene perseguita attraverso una distribuzione geografica delle attività che possa mitigare l'impatto di fluttuazioni economiche o politiche in singoli mercati²²⁴. Inoltre, l'espansione internazionale può essere catalizzata dalla necessità di rispondere a dinamiche competitive²²⁵, dove le strategie dei concorrenti richiedono un adeguamento agile e proattivo per mantenere o migliorare la posizione competitiva globale dell'impresa²²⁶.

Ugualmente, le motivazioni che ancorano l'internazionalizzazione al nucleo familiare sono profondamente intrecciate con la gestione e la strategia aziendale. La possibilità di offrire prospettive di carriera ai membri della famiglia, oltre a rafforzare il loro impegno nei confronti dell'impresa, assicura anche la continuità operativa e la successione generazionale²²⁷. In proposito, la presenza di membri familiari in diverse aree geografiche può facilitare l'espansione in nuovi mercati, offrendo vantaggi in termini di conoscenza locale e reti di contatto preesistenti²²⁸.

Un aspetto fondamentale è la salvaguardia del patrimonio socio-emotivo (SEW), che motiva le PMI familiari a perseguire forme di internazionalizzazione²²⁹ che permettano di mantenere il controllo familiare²³⁰, proteggere la reputazione della famiglia²³¹ e rafforzare i legami sociali e culturali²³². Questo orientamento, a sua volta, incide in modo significativo

²²⁴ Kao M.-S., Kuo A., *The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors*, in *Journal of Family Business Strategy*, 8, 2017, p. 227.

²²⁵ Alon I., Ranfagni S., Vescovi T., Vianelli D., *Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(2), 2020, p. 12.

²²⁶ Baumol W.J., *Entrepreneurship, innovation and growth: the David-Goliath symbiosis*, in *Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, 7, 2002, pp. 1-10; Kerai A., Kumar V., Singla C., *All rights reserved. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization*, in *International Business Review*, 32, 2023, article 102134.

²²⁷ Gallo M.A., Pont C.G., *Important factors in family business internationalization*, in *Family Business Review*, 9(1), 1996, pp. 45-59.

²²⁸ He X., Xiao W., *What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resource*, in *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 81, 2022, art. n. 101682.

²²⁹ Kraus S., Mensching H., Calabrò A., Cheng C.-F., Filser M., *Family firm internationalization: A configurational approach*, in *Journal of Business Research*, 69, 2016, pp. 5473-5478.

²³⁰ Pongelli C., Majocchi A., Bauweraerts J., Sciascia S., Caroli M., Verbeke A., *All rights reserved. The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs*, in *Journal of World Business*, 58, 2023, article 101412.

²³¹ Bauweraerts J., Sciascia S., Naldi L., Mazzola P., *Family CEO and board service: Turning the tide for export scope in family SMEs*, in *International Business Review*, 28, 2019, art. n. 101583.

²³² He X., Xiao W., *What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resource*, cit.

sulla scelta delle modalità di espansione, privilegiando quelle che garantiscono una gestione diretta o strettamente monitorata delle operazioni estere.

Le PMI familiari si avventurano oltre i confini nazionali anche per una serie di fattori specifici che possono catalizzare e modellare il loro percorso verso l'internazionalizzazione e tra questi spiccano alcuni aspetti distintivi che meritano una riflessione approfondita.

Uno di questi fattori è l'accesso a risorse e competenze non reperibili nel proprio mercato domestico, pertanto le PMI familiari possono essere spinte a esplorare contesti internazionali per accedere a materie prime esclusive, avvalersi di tecnologie avanzate o reclutare personale con competenze specializzate che scarseggiano nel loro ambiente originario²³³.

Un ruolo significativo è giocato anche dal supporto istituzionale. Le politiche governative che incentivano l'internazionalizzazione, come sussidi finanziari, programmi di assistenza all'*export* o l'implementazione di accordi commerciali bilaterali o multilaterali, possono abbattere numerose barriere all'ingresso nei mercati esteri, conferendo così alle PMI familiari una legittimità internazionale e una rete di sicurezza in fase di espansione²³⁴.

Le reti internazionali rappresentano un altro pilastro fondamentale. La capacità di una PMI familiare di tessere e mantenere relazioni transnazionali, sia attraverso *partnership* strategiche sia tramite l'inserimento in reti di *business* più ampie, può decisamente accelerare il processo di internazionalizzazione²³⁵. Connessioni che possono offrire vantaggi tangibili, come l'accesso facilitato a nuovi mercati o risorse, e vantaggi intangibili, come il *know-how* e il supporto strategico²³⁶.

Infine, non si può trascurare l'influenza esercitata dai *manager* non appartenenti alla famiglia. L'inserimento in azienda di figure esterne, dotate di esperienza internazionale e di

²³³ Calabrò A., Campopiano G., Basco R., Pukall T., *Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation*, in *European Management Journal*, 35, 2017, pp. 238-248.

²³⁴ Lahiri S., Mukherjee D., Peng M., *Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis*, in *Global Strategy Journal*, 10(4), 2020, pp. 21-22.

²³⁵ Alon I., Ranfagni S., Vescovi T., Vianelli D., *Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges*, cit., p. 14.

²³⁶ He X., Xiao W., *What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resource*, cit.

una visione globale²³⁷, può essere cruciale perché possono portare una prospettiva esterna indispensabile, aiutando le PMI familiari a superare una visione talvolta troppo conservatrice (*"bifurcation bias"*)²³⁸ e incentrata sul locale²³⁹, e ad adottare strategie di espansione globale più audaci ed efficaci.

Comprese quali possono essere le motivazioni che spingono le PMI familiari a seguire un percorso di internazionalizzazione, è fondamentale ora comprendere quali tipologie possono essere dalle stesse utilizzate, tra queste si annoverano: *l'esportazione diretta e indiretta, Licensing, Franchising, Joint Venture, Acquisizioni, Greenfield Investment, Born Global and Born-again Global*.

L'esportazione, sia nella sua forma diretta che indiretta, costituisce una delle principali vie per l'internazionalizzazione delle PMI familiari, specie nelle fasi iniziali del loro processo di espansione globale.

In merito all'esportazione indiretta, le PMI familiari si avvalgono di intermediari esterni, quali agenti o distributori, che gestiscono, grazie alla loro esperienza professionale e a una rete consolidata, tutte le attività commerciali, dalla promozione alla distribuzione, per facilitare l'accesso a mercati altrimenti difficilmente raggiungibili²⁴⁰.

I vantaggi di questa modalità includono un minore investimento iniziale e un rischio contenuto²⁴¹, in quanto non è necessario stabilire una presenza fisica nel mercato di destinazione²⁴², oltre a permettere alle PMI familiari di beneficiare di una certa flessibilità operativa, così da potersi ritirare facilmente in caso di necessità²⁴³.

²³⁷ D'Angelo A., Majocchi A., Buck T., *External managers, family ownership and the scope of SME internationalization*, in *Journal of World Business*, 51, 2016, pp. 534 e ss.

²³⁸ Majocchi A., D'Angelo A., Forlani E., Buck T., *Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs*, in *Journal of World Business*, 53, 2018, pp. 238 e ss.

²³⁹ Kerai A., Kumar V., Singla C., *All rights reserved. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization*, cit.

²⁴⁰ Debellis F., Rondi E., Plakoyiannaki E., De Massis A., *Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda*, in *Journal of World Business*, 56(1), 2021, art. n. 101144.

²⁴¹ Avrichir I., Meneses R., dos Sontos A.A., *Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently?*, in *Journal of Family Business Management*, 6(3), 2016, pp. 330-349.

²⁴² Shi H.X., Graves C., Barbera F., *Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China*, in *Long Range Planning*, 52, 2019, art. n. 101838.

²⁴³ Arregle J., Chirico F., Kano L., Kundu S.K., Majocchi A., Schulze W.S., *Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future*, in *Journal of International Business Studies*, 52, 2021, pp. 1159-1198.

Esistono, tuttavia, anche degli svantaggi significativi, come il controllo limitato sulle operazioni di *marketing* e vendita²⁴⁴, una dipendenza dall'intermediario che potrebbe, da un lato, erodere i margini di profitto e, dall'altro, limitare la propria capacità comprendere direttamente le dinamiche del mercato estero²⁴⁵. Inoltre, proprio nel contesto delle PMI familiari, la scelta dell'intermediario assume un'importanza critica: la fiducia e la reputazione sono dei veri e propri criteri decisivi nella selezione di tali *partner*, data la tendenza di queste imprese a basare le decisioni su relazioni di lungo termine e su valori familiari. In aggiunta, la delega di responsabilità a intermediari può rappresentare una sfida per la conservazione del patrimonio socio-emotivo, essendo queste imprese spesso reticenti a perdere il contatto diretto con la clientela e il controllo sulla qualità del servizio offerto²⁴⁶. L'esportazione diretta rappresenta una modalità di internazionalizzazione attraverso la quale le PMI familiari assumono invece la completa responsabilità delle proprie attività di vendita e distribuzione all'estero, in quanto sono esse stesse a dover stabilire e gestire autonomamente una rete di contatti internazionali o di aprire filiali commerciali nei mercati di destinazione²⁴⁷.

Tra i vantaggi principali dell'esportazione diretta si annoverano il maggiore controllo sul processo di vendita, che consente di curare direttamente la relazione con i clienti e le attività di *marketing*, garantendo così un elevato *standard* di qualità del prodotto o del servizio²⁴⁸; l'eliminazione degli intermediari che si traduce in margini di profitto più alti e, infine, l'acquisizione di una conoscenza approfondita del mercato estero, frutto dell'interazione diretta con clienti e altri attori locali²⁴⁹.

²⁴⁴ Lu J.W., Beamish P.W., *The internationalization and performance of SMEs*, in *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 2001, pp. 565-586.

²⁴⁵ Kerai A., Kumar V., Singla C., *All rights reserved. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization*, cit.

²⁴⁶ Kraus S., Mensching H., Calabrò A., Cheng C.-F., Filser M., *Family firm internationalization: A configurational approach*, cit., pp. 5476-5477.

²⁴⁷ Welch L.S., Luostarinen R.K., *Internationalization: evolution of a concept*, in *Journal of General Management*, 14(2), 1988, pp. 34-55.

²⁴⁸ D'Angelo A., Majocchi A., Buck T., *External managers, family ownership and the scope of SME internationalization*, cit., p. 533.

²⁴⁹ Debicki B.J., Miao C., Qian S., *Internationalization and family firm performance: A cross cultural meta-analysis of the main effect and moderating factors*, in *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(1), 2020, pp. 1-25.

D'altra parte, questa modalità comporta anche svantaggi significativi: l'investimento iniziale richiesto è sostanzialmente più elevato e con esso cresce il rischio associato alla creazione di una struttura commerciale propria all'estero; la complessità gestionale aumenta, richiedendo competenze specifiche e una struttura organizzativa ben delineata; i tempi necessari per stabilire una presenza efficace nei mercati esteri possono essere considerevolmente lunghi²⁵⁰.

Per le PMI familiari, l'esportazione diretta si configura come una strategia particolarmente indicata solamente quando esistono risorse finanziarie solide e competenze manageriali avanzate, nonché il desiderio di mantenere un controllo stretto su tutte le fasi del processo di vendita. Ragione per cui, la presenza all'interno dell'azienda di *manager* con esperienza internazionale e in altri contesti aziendali altamente competitivi²⁵¹, sebbene non appartenenti alla famiglia, può facilitare la gestione delle operazioni all'estero e mitigare i rischi associati²⁵².

Un ulteriore aspetto positivo dell'esportazione diretta per le PMI familiari è la possibilità di trasmettere il proprio *know-how* e i valori familiari ai collaboratori interni e a quelli esteri, consolidando così l'identità aziendale nei nuovi mercati, rafforzando al contempo il legame tra i membri della famiglia e l'azienda stessa nel contesto di un mercato globale²⁵³.

Nel contesto dell'internazionalizzazione, le PMI familiari possono adottare ulteriori e differenti strategie per espandere la loro presenza sui mercati esteri, tra cui gli accordi strategici come il *licensing*, il *franchising* e le *joint venture*, tutte opzioni che permettono una condivisione di risorse e competenze, offrendo al contempo gradi variabili di controllo sulle operazioni all'estero.

Il *licensing* rappresenta un'opzione attraverso la quale una PMI familiare autorizza un'entità estera a utilizzare la propria tecnologia, i propri marchi o brevetti, dietro ricezione di un

²⁵⁰ Kerai A., Kumar V., Singla C., *All rights reserved. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization*, cit.

²⁵¹ Zahra A.S., *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, in *Journal of Business Venturing*, 18(4), 2003, pp. 495-512.

²⁵² Fletcher M., Harris S., *Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources*, in *International Business Review*, 21(4), 2012, pp. 631-647.

²⁵³ Kerai A., Kumar V., Singla C., *All rights reserved. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization*, cit.

compenso, generalmente sotto forma di *royalty*, a fronte dell'investimento iniziale ridotto e un rischio limitato, poiché le PMI non si assumono direttamente i costi di produzione e commercializzazione nel mercato estero. Seguendo questa strada, l'accesso a nuovi mercati può essere più rapido e generare una fonte di ricavi addizionali senza richiedere un grande sforzo gestionale²⁵⁴.

Modalità che, tuttavia, comporta anche svantaggi significativi: difficoltà nel mantenere il controllo sulla qualità e sull'uso del proprio marchio o tecnologia²⁵⁵; il licenziatario può, alla fine del rapporto, trasformarsi in un concorrente; il successo dell'iniziativa è fortemente legato alla capacità e all'impegno del licenziatario.

Per le PMI familiari, il *licensing* può dunque essere particolarmente attraente per valorizzare asset immateriali quali brevetti e marchi, mantenendo allo stesso tempo un basso profilo di rischio. La scelta del *partner* per il *licensing* è però critica; tali imprese tendono a preferire *partner* che condividano valori simili e siano reputati affidabili, per preservare il patrimonio socio-emotivo e l'immagine aziendale²⁵⁶. Nonostante ciò, la naturale avversione al rischio e il forte desiderio di mantenere il controllo, che caratterizzano molte PMI familiari, possono rendere il *licensing* una scelta meno frequente, dato il grado di controllo relativamente basso che permette sulle operazioni commerciali²⁵⁷.

Un'altra formula particolarmente adatta per le PMI familiari che ambiscono a estendere la propria attività oltre i confini nazionali è il *franchising*: affidando a un *partner* estero (*franchisee*) la gestione di una porzione del *business* sotto l'egida del marchio originario, garantisce all'impresa un'estensione della presenza commerciale senza richiedere un impegno di capitali eccessivo da parte della casa madre²⁵⁸.

²⁵⁴ Child J., *The role of context in SME internationalization – A review*, in *Journal of World Business*, 57(1), 2022, art. n. 101267.

²⁵⁵ Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B., *Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis*, in *Small Business Economics*, 42(3), 2014, pp. 595-609.

²⁵⁶ Björnberg A., Elstrodt H.-P., Pandit V., *The family-business factor in emerging markets*, McKinsey & Company, Chicago, Stati Uniti, 2014, pp. 1-6.

²⁵⁷ Zahoor N., Al-Tabbaa O., Khan Z., Wood G., *Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review*, in *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 2020, pp. 427-456.

²⁵⁸ Chirico F., Duane Ireland R., Sirmon D., *Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through "Familianness"*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, pp. 483-501.

La forza del *franchising* risiede, infatti, nella sua capacità di coniugare la rapidità di espansione con un sostanziale controllo sulle operazioni. I *franchisee*, motivati dall'investimento diretto, tendono a operare con una dedizione che assicura sia l'adeguatezza agli *standard* che l'efficacia delle operazioni, elementi fondamentali per preservare l'identità e la reputazione sia del marchio che della famiglia stessa²⁵⁹. Una modalità che però non è assolutamente scevra da complessità, specialmente in termini di gestione delle relazioni e della coerenza operativa tra i diversi punti vendita internazionali, che richiedono sistemi organizzativi robusti e competenze gestionali avanzate²⁶⁰.

Nel contesto delle PMI familiari, il *franchising* assume connotazioni peculiari. La decisione di espandersi attraverso questa via riflette spesso un desiderio di mantenere il controllo qualitativo e l'integrità del *brand*, mentre si delega solo l'operatività quotidiana a terzi. Questo può tradursi in una crescita controllata e strategica, con ogni nuova apertura che diviene un ambasciatore del valore e della tradizione familiare nel mondo. La scelta dei *franchisee*, in questo quadro, diventa una decisione strategica di primo piano: la selezione di *partner* che comprendano e abbraccino la visione dell'impresa e, in particolare, che siano anche in grado di interpretare e adattare quest'ultima alle esigenze e peculiarità del mercato locale, è essenziale²⁶¹.

Le *joint venture* rappresentano un'opzione particolarmente interessante per PMI familiari, in quanto possono accedere a risorse e competenze peculiari del mercato locale, attraverso la creazione di una nuova entità in *partnership* con un attore locale²⁶². Il *partner*, avendo una conoscenza intrinseca delle dinamiche culturali, sociali, normative e commerciali del territorio, diventa un catalizzatore che facilita l'integrazione dell'impresa familiare nel tessuto economico e sociale del mercato di destinazione²⁶³.

²⁵⁹ Rosado-Serrano A., *Franchising as Strategy for Internationalization of Family Firms: An exploratory study*, in *Neumann Business Review*, 3(1), 2017, pp. 145-165.

²⁶⁰ Chirico F., Welsh D.H.B., Ireland R.D., Sieger P., *Family versus non-family firm franchisors: Behavioral and performance differences*, in *Journal of Management Studies*, Special Issue on Corporate Entrepreneurship and Family Business, 58(1), 2020, pp. 165-200.

²⁶¹ Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C., *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 2007, pp. 371-385.

²⁶² Swinth R.L., Vinton K.L., *Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?*, in *Family Business Review*, 6(1), 1993, pp. 19-30.

²⁶³ Jin K., Park C., Lee J., *What Determines Innovative Performance of International Joint Ventures? Assessing the*

Uno degli aspetti più salienti e, al contempo, sfidanti della *joint venture* è la condivisione del rischio. Questa redistribuzione del carico finanziario e operativo, da un lato, alleggerisce l'onere singolo che una PMI familiare dovrebbe sostenere nell'ingresso diretto in nuovi mercati e, dall'altro, introduce anche una complessità gestionale non trascurabile. Infatti, la collaborazione stretta richiede una definizione precisa di obiettivi comuni e responsabilità condivise, elementi che presuppongono un'alta capacità di negoziazione e di gestione dei rapporti interpersonali²⁶⁴.

L'elemento di rischio si manifesta altresì nella potenziale perdita di controllo sulle operazioni, un aspetto che le PMI familiari tendono a guardare con particolare cautela, dal momento che la diluizione del potere decisionale può entrare in tensione con il desiderio di preservare il patrimonio socio-emotivo che caratterizza spesso queste imprese. Il patrimonio che incarna i valori, la cultura e l'identità dell'impresa familiare, rischia infatti di essere compromesso se non adeguatamente tutelato nelle dinamiche di governance condivisa della *joint venture*²⁶⁵.

Nonostante queste sfide, questo modello di internazionalizzazione si configura come una scelta strategica di rilievo per quelle PMI familiari che vedono nei mercati internazionali un'opportunità di crescita e di sviluppo a lungo termine, perché permette di combinare agilità nell'azione e solidità strategica, facendo leva su una collaborazione che può generare innovazione e competitività²⁶⁶.

Gli investimenti diretti esteri (IDE), comprensivi di acquisizioni e investimenti *greenfield*, rappresentano un ulteriore modello di internazionalizzazione che può essere adottato dalle PMI familiari che ambiscono a un ampliamento internazionale sostanziale, mantenendo sempre un considerevole grado di controllo sulle operazioni oltrefrontiera attraverso un impegno capitale intensivo²⁶⁷.

Effects of Foreign Managerial Control, in *Sustainability*, 12(21), 2020, art. n. 8770.

²⁶⁴ Nippa M., Reuer J.J., *On the future of international joint venture research*, in *Journal of International Business Studies*, 50(4), 2019, pp. 582 e ss.

²⁶⁵ Debellis F., Massis A., Petruzzelli A., Frattini F., Giudice M., *Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms*, in *Journal of International Management*, 27(1), 2020, art. n. 100739.

²⁶⁶ Steier L.P., Chrisman J.J., Chua J.H., *Governance challenges in family businesses and business families*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 2015, pp. 1265-1280.

²⁶⁷ Lin W.T., *Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope*,

Nel caso delle acquisizioni, una PMI familiare si impegna nell'acquisto di un'entità già operante nel mercato estero, ottenendo immediato accesso a una rete consolidata di risorse, competenze e clientela, cosicché di avere un ingresso rapido nel mercato e assimilare sin da subito le conoscenze e pratiche locali fondamentali per la competizione sul territorio, nonché ottimizzare costi e processi operativi²⁶⁸.

Le acquisizioni, tuttavia, impongono sfide non trascurabili, tra cui l'elevato dispendio iniziale e la complessità nella fusione di due realtà aziendali, spesso diversificate per cultura e prassi operative; la sopravvalutazione della compagnia acquisita e le possibili resistenze interne, che possono emergere durante le fasi di integrazione. Tutti aspetti che per le PMI familiari sono accentuati dalla necessità di preservare l'integrità del patrimonio socio-emotivo e la coerenza con i valori aziendali²⁶⁹. Da ciò si comprende che, se da un lato l'acquisizione può sembrare un'opzione attrattiva per una rapida espansione e il rafforzamento competitivo, dall'altro, comporta una serie di considerazioni strategiche che devono essere meticolosamente ponderate in relazione agli obiettivi a lungo termine dell'impresa e alla sua capacità di gestire complessità e incertezza²⁷⁰.

L'investimento diretto estero di tipo *greenfield* rappresenta una scelta di internazionalizzazione che permette alle PMI familiari di fondare *ex novo* una unità produttiva o una filiale in un mercato estero, così da instaurare operazioni che riflettano fedelmente i propri *standard* operativi e principi aziendali, in piena coerenza con la strategia globale dell'impresa. Tra i vantaggi più significativi di questa modalità, vi è la capacità di modellare l'investimento in base alle specifiche esigenze del contesto locale, considerando elementi come le normative vigenti, le preferenze dei consumatori e le infrastrutture logistiche, oltre di beneficiare di un certo grado di flessibilità strategica che facilita l'adattamento alle dinamiche di mercato²⁷¹.

and internationalization rhythm, in *European Management Journal*, 30(1), 2012, pp. 47-56.

²⁶⁸ Douma S., George R., Kabir R., *Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market*, in *Strategic Management Journal*, 27(7), 2006, pp. 637-657.

²⁶⁹ Debicki B.J., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Pearson A.W., Spencer B.A., *Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research*, in *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 2016, pp. 47-57.

²⁷⁰ Lapeira M., Samara G., Kundu S., Kumaraswamy A., *To export or to FDI? A configurational approach to family firm internationalization*, in *Journal of World Business*, 59, 2024, art. n. 101506.

²⁷¹ Ti L.-L., Ng B.-K., Rasiah R., *Motivations behind SME greenfield investment in emerging markets*, in *Management*

Come per gli altri modelli di internazionalizzazione, l'approccio *greenfield* comporta delle sfide notevoli, come di seguito sintetizzate: la fase di avvio è spesso prolungata e il raggiungimento della piena operatività e redditività richiede tempo, data la necessità di progettare, costruire e ottimizzare i nuovi impianti; l'onere finanziario è sostanziale, con un'esposizione elevata a rischi di varia natura, inclusi quelli finanziari, operativi e politici; necessità di integrare e formare il personale locale, processo che può implicare significativi investimenti in formazione e adattamento.

In ragione di ciò, il modello *greenfield* si rivela particolarmente adeguato per quelle PMI familiari che hanno la necessità di mantenere un controllo rigoroso sulle operazioni internazionali e preservare intatta la cultura aziendale; al contrario, la prospettiva di un lungo periodo di ammortamento e l'alta incidenza del rischio possono dissuadere quelle PMI familiari che sono maggiormente orientate al breve termine o che possiedono capacità finanziarie limitate. In ogni caso, la reticenza a perdere il controllo familiare e le difficoltà gestionali legate alla distanza possono rappresentare barriere significative all'adozione di questa strategia²⁷².

Le PMI familiari, infine, possono adottare altri tre modelli di internazionalizzazione innovativi e distinti, ciascuno con implicazioni e sfide particolari per le realtà imprenditoriali radicate nella tradizione familiare: il *Born Global*, il *Born-again Global* e l'internazionalizzazione digitale.

Le aziende definite *Born Global* incarnano quella visione imprenditoriale che, fin dall'inizio, trascende il locale per abbracciare il globale²⁷³, tanto che si caratterizzano proprio per la loro agile penetrazione nei mercati internazionali, spinte da un forte spirito innovativo e da una struttura organizzativa flessibile che favorisce l'adattamento rapido a contesti e culture diversificate²⁷⁴. Per le PMI familiari, questo modello può sembrare ardito data la tradizionale

Decision, 61(6), 2023, pp. 1656-1676.

²⁷² Mariotti S., Marzano R., Piscitello L., *The role of family firms' generational heterogeneity in the entry mode choice in foreign markets*, in *Journal of Business Research*, 132, 2021, pp. 800-812.

²⁷³ Paul J., Rosado-Serrano A., *Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models*, in *International Marketing Review*, 36(6), 2019, pp. 830-858.

²⁷⁴ She Q., Yu Y., Wu K., *Is "Born Global" a Viable Market Entry Mode for the Internationalization of SMEs? Evidence from China before COVID-19*, in *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(15), 2020, pp. 3599-3612.

prudenza e le limitazioni di risorse; tuttavia, le nuove generazioni, con i loro orizzonti più ampi e una formazione spesso internazionale, possono incarnare e promuovere questa dinamica di crescita estesa, trasformando le reti familiari in leve per una rapida espansione globale²⁷⁵.

D'altro canto, il modello *Born-again Global* riflette la trasformazione di imprese che, dopo un periodo di consolidamento nel mercato domestico, si lanciano in un'espansione internazionale accelerata. Un cambiamento che può essere stimolato dalla saturazione del mercato interno o dall'emergere di nuove opportunità all'estero, nonché da cambiamenti generazionali che portano una nuova *leadership* a ricercare orizzonti più vasti²⁷⁶. Per le PMI familiari, questo modello offre quindi l'opportunità di rinnovare la propria strategia di crescita, sfruttando l'esperienza accumulata e la solidità raggiunta a livello locale per affrontare con sicurezza i mercati globali.

Le principali strategie di espansione sono di seguito riassunte nella Tab. 5.1

Tab. 5.1: Modelli di internazionalizzazione applicabili alle PMI familiari

Modalità di internazionalizzazione	Descrizione	Vantaggi	Svantaggi
Esportazione indiretta	Affidamento a intermediari per vendite all'estero, con basso investimento e rischio limitato.	Facile ingresso nei mercati con risorse limitate.	Dipendenza dagli intermediari e limitato controllo.
Esportazione diretta	Gestione autonoma di vendite e distribuzione all'estero, richiede maggiori investimenti e impegno.	Maggiore controllo sul processo di internazionalizzazione.	Maggiori rischi e investimenti iniziali.
<i>Licensing</i>	Concessione in licenza di tecnologia, marchi o brevetti a un'azienda estera, con investimento limitato.	Investimento limitato con possibilità di accesso a nuovi mercati.	Condivisione di <i>know-how</i> e rischio di perdita di controllo.

²⁷⁵ Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a theory of international new ventures*, in *Journal of International Business Studies*, 25(1), 1994, pp. 45-64.

²⁷⁶ Kessler A., Zipper-Weber V., *Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth*, pp. 1367 e ss.

<i>Franchising</i>	Concessione di modello di <i>business</i> e marchio a un <i>partner</i> estero, per espansione rapida.	Espansione rapida con assistenza al <i>partner</i> locale.	Necessità di <i>partner</i> affidabili e sistemi di controllo efficaci.
<i>Joint Venture</i>	Creazione di una società con <i>partner</i> locale, condividendo risorse, competenze e rischi.	Accesso alle competenze locali e riduzione del rischio politico.	Gestione complessa delle relazioni con il <i>partner</i> .
Acquisizioni	Acquisto di una società esistente nel mercato estero, per entrare rapidamente e consolidarsi.	Accesso rapido a un mercato consolidato.	Elevati costi e sfide di integrazione culturale.
<i>Greenfield Investment</i>	Creazione da zero di unità produttive o filiali all'estero, con controllo maggiore ma investimenti elevati.	Controllo diretto e strategia su misura per il mercato.	Richiede tempo e ingenti risorse finanziarie.
<i>Born Global</i>	Imprese focalizzate sul mercato globale sin dalla nascita, con rapida crescita e tecnologie innovative.	Crescita rapida e innovativa su scala globale.	Competizione globale e necessità di innovazione continua.
<i>Born-again Global</i>	Imprese che, dopo un periodo domestico, accelerano l'internazionalizzazione	Accelerazione dell'internazionalizzazione con esperienza acquisita.	Adattamento rapido e gestione delle sfide globali.
Internazionalizzazione digitale	Espansione attraverso tecnologie digitali, come <i>e-commerce</i> o <i>marketing</i> digitale.	Raggiungimento globale a costi contenuti.	Richiede competenze digitali e gestione attenta.

Fonte: elaborazione propria

L'internazionalizzazione digitale, infine, segna un percorso attraverso cui le PMI familiari possono espandere la loro presenza globale sfruttando le tecnologie digitali. Un approccio decisamente meno oneroso rispetto alle tradizionali vie di espansione come la creazione di filiali, che permette di raggiungere clienti internazionali mediante piattaforme di *e-commerce* e strategie di *marketing* digitale. Nonostante richieda competenze specifiche e un

investimento iniziale in tecnologia e formazione, l'internazionalizzazione digitale offre una strada accessibile per superare i vincoli di risorse e per integrare rapidamente l'impresa nel mercato globale²⁷⁷.

5.3 Fattori di successo e criticità nell'accesso ai mercati globali

Le PMI familiari giocano un ruolo centrale nell'economia globale, rappresentando una parte significativa del PIL e dell'occupazione a livello mondiale. La loro internazionalizzazione, tuttavia, presenta delle sfide uniche, che dipendono da vari fattori, incluso il passaggio generazionale.

In merito ai fattori di successo, le PMI familiari possono contare su specifiche peculiarità come la *familiness* e le ricche reti sociali e di fiducia, vere e proprie colonne portanti che guidano le strategie di espansione oltre i confini nazionali.

La *familines*, espressione di una simbiosi profonda tra la struttura familiare e l'impresa, genera una visione strategica orientata alla durabilità e alla resilienza, mirando a consolidare la posizione dell'impresa nel tessuto economico globale²⁷⁸. In altri termini, la *familines* catalizza un impegno verso il lungo termine, manifestandosi in un investimento sostenuto in relazioni di qualità con *partner* internazionali, indispensabili per manovrare con destrezza nei complessi mercati esteri²⁷⁹.

La *familiness* si manifesta altresì nella capacità di creare un insieme unico di risorse e competenze, derivanti dall'interazione tra famiglia e impresa²⁸⁰ – come la cultura aziendale basata sui valori familiari, il capitale familiare derivante dalle reti familiari, sociali e comunitarie²⁸¹, e la conoscenza specifica del settore tramandata di generazione in

²⁷⁷ Veglio V., Nippa M., Gunkel M., *Digital Transformation and Internationalization of SMEs: Emerging Challenges, Opportunities and Threats*, in *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 2, 2020, pp. 10-20.

²⁷⁸ Braga V., Correia A., da Silva Braga A.M., Lemos S., *The innovation and internationalisation processes of family businesses*, cit., p. 234.

²⁷⁹ Cherchem N., *The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?*, in *Journal of Family Business Strategy*, 8, 2017, pp. 88-89.

²⁸⁰ Arregle J., Chirico F., Kano L., Kundu S.K., Majocchi A., Schulze W.S., *Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future*, cit., p. 171.

²⁸¹ Alon I., Ranfagni S., Vescovi T., Vianelli D., *Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges*, cit., p. 12.

generazione – che fornisce un vantaggio competitivo per l'adattamento e il successo in contesti diversificati²⁸².

Tutto ciò è ulteriormente agevolato grazie alla loro struttura organizzativa più snella e alla centralizzazione del potere decisionale che permette, a differenza delle grandi aziende, di assumere decisioni in tempi più ristretti²⁸³, nonché di modificare le strategie in base alle esigenze del mercato²⁸⁴.

Vi sono ulteriori fattori che determinano il successo di internazionalizzazione delle PMI familiari: l'orientamento a lungo termine, l'esperienza di lavoro all'estero dei membri della famiglia, l'inserimento di *manager* esterni all'organizzazione familiare e l'innovazione.

La visione a lungo termine incarna la saggezza intrinseca delle PMI familiari, il cui obiettivo non è di certo la mera prosperità immediata, piuttosto il consolidamento duraturo dell'impresa nel tessuto economico globale. Una prospettiva che si traduce in una maggiore resilienza nei confronti delle fluttuazioni congiunturali dei mercati, in un investimento sostenuto in relazioni di qualità e nella costruzione di competenze fondamentali per operare efficacemente oltre i confini nazionali²⁸⁵.

La prospettiva a lungo termine delle PMI familiari si riflette anche nella loro attenzione alla successione e alla continuità aziendale: la pianificazione della successione e la formazione delle nuove generazioni assicurano la trasmissione del *know-how*, dei valori e della cultura aziendale, garantendo la stabilità del *business* e la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato nel lungo periodo²⁸⁶.

Un altro valore aggiunto è l'esperienza internazionale acquisita dai membri della famiglia che hanno operato all'estero, una risorsa inestimabile che funge anche da catalizzatore per

²⁸² Merino F., Monreal-Pérez J., Sánchez-Marín G., *Family SMEs' Internationalization Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity*, in *Journal of Small Business Management*, 2014, disponibile in: <https://ssrn.com/abstract=2422324>.

²⁸³ Sundaramurthy C., Dean M.A., *Family Businesses' Openness to External Influence and International Sales: An Empirical Examination*, in *Multinational Business Review*, 16(2), 2008, pp. 89-106.

²⁸⁴ Woodfield P., Husted K., *Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry*, in *Journal of Family Business Strategy*, 8, 2017, pp. 66 e ss.

²⁸⁵ Arregle J., Chirico F., Kano L., Kundu S.K., Majocchi A., Schulze W.S., *Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future*, cit., p. 176.

²⁸⁶ Karra N., Tracey P., Phillips N., *Altruism and agency in the family firm: exploring the role of family, kinship, and ethnicity*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 2006, pp. 861-877.

la formazione di reti di contatti globali, che possono agevolare l'accesso a nuove opportunità di *business*, risorse e informazioni. Le competenze linguistiche e interculturali sviluppate attraverso queste esperienze internazionali arricchiscono ulteriormente la capacità dell'impresa di navigare con successo le complessità dei mercati globali²⁸⁷.

Non meno importante è il reclutamento di *manager* esterni, poiché si traduce in una ventata di professionalità e innovazione nelle PMI familiari, arricchendo l'organizzazione con nuove competenze e prospettive²⁸⁸. Questi *manager*, infatti, portano con sé esperienze e conoscenze che possono colmare eventuali lacune interne, ampliando l'orizzonte strategico dell'impresa e introducendo pratiche manageriali avanzate necessarie per competere efficacemente a livello internazionale²⁸⁹. L'apporto di questi professionisti è cruciale per superare la cosiddetta "*bounded rationality*" che può caratterizzare le PMI strettamente familiari, ossia una visione limitata derivante da un'interpretazione interna e ristretta del contesto di mercato²⁹⁰.

Infine, l'innovazione, sia essa di prodotto, di processo o di modello di *business*, è riconosciuta come un fattore chiave per il successo dell'internazionalizzazione delle PMI familiari, dal momento che la capacità di innovare le consente di differenziarsi dalla concorrenza e di accedere a nuovi mercati.

Nello specifico, per le PMI familiari, l'innovazione può rappresentare un'arma vincente per l'internazionalizzazione per diverse ragioni:

- può aiutare le PMI familiari a compensare la loro dimensione ridotta (*liability of smallness*), consentendo loro di competere con aziende più grandi e consolidate nei mercati internazionali. La capacità di offrire prodotti o servizi innovativi e di alta

²⁸⁷ Majocchi A., D'Angelo A., Forlani E., Buck T., *Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs*, cit., pp. 236 e ss.

²⁸⁸ Lapeira M., Samara G., Kundu S., Kumaraswamy A., *To export or to FDI? A configurational approach to family firm internationalization*, cit.

²⁸⁹ Pongelli C., Majocchi A., Bauweraerts J., Sciascia S., Caroli M., Verbeke A., *All rights reserved. The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs*, cit.

²⁹⁰ Kano L., Verbeke A., *The three faces of bounded reliability: Alfred Chandler and the micro-foundations of management theory*, in *California Management Review*, 58(1), 2015, pp. 97-122.

qualità può infatti attirare l'attenzione dei clienti stranieri e creare un vantaggio competitivo²⁹¹;

- può consentire a queste aziende di creare nuove nicchie di mercato, specializzandosi in prodotti o servizi specifici e rispondendo a esigenze non soddisfatte dai *competitor*, così da diminuire la pressione competitiva e consentire alle PMI familiari di affermarsi come *leader* in settori specifici²⁹²;
- permette alle PMI familiari di differenziarsi dalla concorrenza basata sul prezzo, offrendo prodotti o servizi con caratteristiche uniche e di valore aggiunto, distinguendosi così dalla massa²⁹³;
- può favorire l'adattamento dei prodotti o dei servizi in base alle esigenze locali, alle normative e alle preferenze dei consumatori stranieri;
- permette alle PMI familiari di attingere alla propria tradizione e al proprio *know-how* consolidato per sviluppare innovazioni basate su un patrimonio di conoscenze e competenze specifiche. L'innovazione non deve essere necessariamente radicale, ma può anche consistere nel migliorare e adattare prodotti o processi esistenti alle nuove esigenze dei mercati internazionali²⁹⁴;
- può favorire lo stesso processo di trasferimento intergenerazionale di una mentalità imprenditoriale e innovativa; la *familiness* può quindi alimentare una cultura aziendale orientata all'innovazione, in cui le nuove generazioni sono incoraggiate a portare nuove idee e a sperimentare nuovi approcci²⁹⁵.

L'internazionalizzazione delle PMI familiari si confronta anche con una serie di criticità intrinseche che possono ostacolare l'espansione oltre i confini nazionali. Queste sfide, radicate nella natura stessa delle imprese familiari, includono la paura della perdita di

²⁹¹ Alon I., Ranfagni S., Vescovi T., Vianelli D., *Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges*, cit., p. 13.

²⁹² Kessler A., Zipper-Weber V., *Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth*, cit., p. 1367.

²⁹³ *Ivi*, p. 1382.

²⁹⁴ Alon I., Ranfagni S., Vescovi T., Vianelli D., *Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges*, cit., p. 13.

²⁹⁵ Woodfield P., Husted K., *Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry*, cit., pp. 58 e ss.

controllo, la conservazione della ricchezza socio-emotiva (SEW), la limitatezza delle risorse finanziarie e manageriali, una marcata riluttanza al rischio, e i conflitti generazionali.

La paura della perdita di controllo è una delle principali criticità che le PMI familiari devono affrontare quando si internazionalizzano e può manifestarsi in diversi modi²⁹⁶. Ad esempio, le famiglie possono essere riluttanti a delegare decisioni importanti a *manager* esterni, anche se questi possiedono competenze specifiche nel campo dell'internazionalizzazione, in quanto ferme nel mantenere il controllo totale sull'azienda, con la conseguenza di limitare l'accesso a nuove idee, prospettive e competenze che potrebbero essere cruciali per il successo nei mercati esteri²⁹⁷. Ciò può derivare anche dal fatto che le PMI familiari si sentano impreparate nell'affrontare nuove sfide organizzative e manageriali, e dunque avere difficoltà a mantenere la coesione e l'unità di intenti al crescere del numero di dipendenti e di *stakeholders*.

Allo stesso modo, la creazione di *joint venture* o altre forme di *partnership* con aziende straniere può essere vista come una minaccia al controllo familiare sull'azienda. In altre parole, le famiglie potrebbero temere di perdere la propria autonomia decisionale e di dover condividere il proprio *know-how* con *partner* esterni²⁹⁸.

La SEW rappresenta quell'insieme dei benefici non economici che la famiglia trae dalla proprietà e dalla gestione dell'azienda, su cui le PMI familiari vogliono mantenere l'assoluto controllo per poter plasmare la propria strategia di *business* in linea con i propri valori e interessi, oltre perché rappresenta un prezioso patrimonio da trasmettere alle generazioni future²⁹⁹.

Le famiglie, pertanto, possono essere riluttanti a intraprendere strategie di internazionalizzazione che comportano rischi elevati, per paura di mettere a repentaglio la SEW. Ad esempio, la creazione di una filiale estera potrebbe comportare il rischio di perdite

²⁹⁶ Zaniewska K., *Determinants of family business internationalization. Review of existing research*, in *Economia Marche Journal of Applied Economics*, XXXI(2), 2012, pp. 53 e ss.

²⁹⁷ Zahra S.A., Sharma P., *Family business research: a strategic reflection*, in *Family Business Review*, 17(4), 2004, pp. 331-346.

²⁹⁸ Kerai A., Kumar V., Singla C., *All rights reserved. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization*, cit.

²⁹⁹ He X., Xiao W., *What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resource*, cit.

finanziarie, che potrebbero danneggiare la reputazione familiare o mettere a repentaglio la successione generazionale³⁰⁰.

Inoltre, le PMI familiari spesso preferiscono dare priorità ai mercati locali, ove hanno consolidato la propria reputazione, le proprie relazioni, a scapito di opportunità di crescita nei mercati esteri. La SEW può quindi limitare la propensione all'internazionalizzazione, spingendo le famiglie a concentrarsi sul consolidamento del proprio business nei mercati domestici, così da proteggere i posti di lavoro locali e assicurarsi che la proprietà e la gestione rimanga interamente familiare³⁰¹.

Un'altra criticità è rappresentata dalla carenza di risorse finanziarie necessarie per sostenere gli investimenti richiesti dall'internazionalizzazione³⁰²; situazione che si aggrava dalla riluttanza ad aprire il capitale sociale a investitori esterni, per paura di perdere il controllo familiare sull'azienda³⁰³. Oltre alle risorse finanziarie, le PMI familiari possono avere difficoltà anche a reperire le competenze manageriali necessarie per gestire un *business* internazionale e, a causa di una esperienza specifica in aree come la gestione di *team* multiculturali, la negoziazione con partner stranieri o la conoscenza delle normative internazionali può risultare alle PMI familiari un ostacolo insormontabile³⁰⁴.

Ci sono due ulteriori aspetti che devono essere attentamente esaminati: i conflitti generazionali e il passaggio generazionale all'interno dell'azienda familiare.

In merito al primo profilo, si evidenzia che i conflitti generazionali, i quali emergono a causa delle diverse visioni, obiettivi e approcci al *business* tra le generazioni più anziane e quelle più giovani, rappresentano per le PMI familiari un significativo ostacolo al processo

³⁰⁰ Benito-Hernández S., Priede-Bergamini T., López-Cózar-Navarro C., *Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt*, in *South African Journal of Business Management*, 45(1), 2014, p. 14.

³⁰¹ Graves C., Thomas J., *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, in *Family Business Review*, 21(2), 2008, pp. 151-167.

³⁰² Debellis F., Massis A., Petruzzelli A., Frattini F., Giudice M., *Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms*, cit.

³⁰³ Pongelli C., Majocchi A., Bauweraerts J., Sciascia S., Caroli M., Verbeke A., *All rights reserved. The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs*, cit.; He X., Xiao W., *What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resource*, cit.

³⁰⁴ Calabrò A., Campopiano G., Basco R., Pukall T., *Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation*, cit., p. 239.

decisionale e all'implementazione di strategie di espansione internazionale. Tra i principali fattori di tensione spiccano le differenti propensioni al rischio e all'innovazione: mentre le generazioni più anziane tendono a preferire strategie consolidate, le nuove generazioni manifestano una maggiore apertura verso i mercati esteri e le novità. Divergenze che si riflettono anche negli obiettivi aziendali, con le generazioni senior concentrate sulla conservazione della ricchezza socio-emotiva e i giovani più orientati verso l'espansione e la modernizzazione.

A ciò si aggiungono differenze negli stili di *leadership*: i *senior* prediligono una gestione centralizzata, mentre i giovani preferiscono approcci partecipativi. Dinamiche che così generano difficoltà nel trasferimento di conoscenze e competenze tra generazioni, con possibili ritardi decisionali e inefficienze operative. La resistenza al cambiamento, specialmente verso la professionalizzazione e l'inserimento di *manager* esterni, può inoltre limitare la capacità dell'azienda di affrontare le sfide globali.

Infine, la coesistenza di generazioni diverse rischia di frammentare la cultura organizzativa, ostacolando la creazione di una visione strategica unitaria e rendendo complesso il coordinamento di nuove figure gestionali.

Di seguito, si espongono nella Tab. 5.2 i principali aspetti critici legati ai conflitti generazionali:

Tab. 5.2: Aspetti critici dei conflitti generazionali nelle PMI familiari

Aspetti critici	Descrizione
Differenti propensioni al rischio e all'innovazione	Le generazioni più anziane sono più avverse al rischio e preferiscono strategie consolidate, mentre i giovani sono più aperti all'innovazione e ai mercati esteri.
Obiettivi divergenti	Le generazioni anziane privilegiano la conservazione della ricchezza socio-emotiva e della stabilità, mentre le nuove generazioni puntano alla crescita e all'internazionalizzazione.

Stili di gestione e <i>leadership</i>	Le generazioni anziane preferiscono uno stile gerarchico e centralizzato, mentre le giovani prediligono una gestione partecipativa e collaborativa.
Difficoltà nel trasferimento di conoscenze e competenze	I conflitti possono ostacolare il trasferimento di conoscenze: gli anziani possono essere riluttanti a condividere il <i>know-how</i> , mentre i giovani potrebbero sottovalutare l'esperienza degli anziani.
Ritardi e inefficienze nel processo decisionale	I conflitti generazionali rallentano il processo decisionale, creando stalli che compromettono la crescita aziendale nei mercati esteri.
Resistenza al cambiamento e alla professionalizzazione	Gli anziani possono opporsi alla professionalizzazione della gestione aziendale, resistendo all'ingresso di manager esterni specializzati per l'internazionalizzazione.
Influenza sulla cultura organizzativa	La coesistenza di diverse generazioni può generare culture organizzative divergenti, rendendo difficile l'integrazione di nuovi <i>manager</i> esterni.

Fonte: elaborazione propria

Inoltre, lo stesso passaggio generazionale può avere un impatto significativo sulla propensione all'internazionalizzazione delle PMI familiari. Le nuove generazioni, con una maggiore esposizione alla cultura globale e una mentalità più imprenditoriale, possono essere più propense a cogliere le opportunità offerte dai mercati esteri³⁰⁵. Il passaggio generazionale, tuttavia, può anche comportare conflitti e resistenze al cambiamento, soprattutto se la generazione precedente è riluttante a cedere il controllo dell'azienda³⁰⁶.

Ragione per cui, il modo in cui il passaggio generazionale viene gestito può influenzare l'internazionalizzazione. Un passaggio pianificato e ben gestito, infatti, favorisce la

³⁰⁵ Merino F., Monreal-Pérez J., Sánchez-Marín G., *Family SMEs' Internationalization Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity*, cit.

³⁰⁶ Kessler A., Zipper-Weber V., *Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth*, cit., p. 1367.

continuità aziendale e la creazione di un ambiente favorevole all'innovazione e all'internazionalizzazione. La comunicazione aperta, la condivisione del potere decisionale e la formazione dei successori possono dunque contribuire a superare le resistenze e a creare una visione condivisa per il futuro dell'azienda³⁰⁷. Al contrario, un passaggio improvviso, senza una chiara strategia di successione, o persino conflittuale, può generare incertezza, instabilità e conflitti all'interno dell'azienda, compromettendo seriamente le sue capacità di espansione internazionale³⁰⁸.

³⁰⁷ Shi H.X., Graves C., Barbera F., *Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China*, cit.

³⁰⁸ Kessler A., Zipper-Weber V., *Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth*, cit., pp. 1367-1368.

PARTE II

CAPITOLO 6. Il settore del *food service* in Italia

Premessa

Dopo aver delineato, nella prima parte del lavoro, i principali driver di sviluppo delle imprese familiari di piccola e media dimensione — con particolare riferimento ai temi dell'innovazione, della sostenibilità e dell'internazionalizzazione — la seconda parte si propone di applicare tali chiavi interpretative all'analisi empirica di un contesto settoriale ben definito: il comparto della distribuzione *food service*, con focus specifico sulle PMI familiari che operano in qualità di grossisti nel canale *Ho.Re.Ca.*.

La scelta di questo ambito di indagine risponde a una duplice motivazione. Da un lato, il settore si configura come uno snodo strategico dell'economia italiana, per la sua rilevanza in termini di valore aggiunto, occupazione e impatto territoriale, nonché per il suo ruolo di connessione tra produzione agroalimentare, ristorazione e consumo finale. All'interno di tale filiera, i distributori all'ingrosso rivestono una funzione centrale di intermediazione e coordinamento, operando in un contesto operativo altamente frammentato, ma al tempo stesso dinamico e in profonda trasformazione. Dall'altro lato, la selezione di questo settore è stata guidata da una vicinanza esperienziale dell'autrice, che ha permesso un accesso privilegiato a fonti dirette e a soggetti chiave, facilitando così la costruzione di un'analisi qualitativa approfondita, basata su relazioni di fiducia e conoscenza concreta delle dinamiche interne al comparto.

La Parte II si articola in due capitoli. Il primo capitolo propone un inquadramento del settore, analizzandone la struttura, la segmentazione e i principali trend evolutivi, con attenzione specifica al ruolo dei grossisti, alla digitalizzazione dei processi, alla crescente attenzione verso la sostenibilità e alle opportunità connesse all'apertura internazionale. Il secondo capitolo presenta l'indagine empirica vera e propria: viene illustrato l'approccio metodologico adottato, il processo di selezione del campione e dei *key respondent*, il framework teorico di riferimento e, successivamente, vengono discussi i risultati emersi

dall'analisi di cinque casi aziendali, ciascuno esaminato in chiave comparativa e interpretativa.

Questa seconda parte rappresenta dunque un momento di integrazione tra teoria e osservazione, tra generalizzazione scientifica e comprensione contestualizzata. L'obiettivo è esplorare come, in un contesto imprenditoriale segnato dalla doppia appartenenza alla dimensione "piccola" e "familiare", i principali driver di crescita individuati dalla letteratura trovino concretizzazione, resistenza o reinterpretazione nelle scelte quotidiane e nelle traiettorie evolutive di imprese radicate nei territori ma esposte a sfide sistemiche complesse.

6.1 Il comparto del *food service* e la centralità del canale Ho.Re.Ca. nella filiera agroalimentare italiana

La filiera agroalimentare costituisce uno dei pilastri dell'economia italiana, tanto in termini di valore economico quanto di rilevanza strategica. Secondo i dati aggiornati al 2022, il comparto ha generato un fatturato complessivo di circa 251 miliardi di euro, occupando oltre 3,3 milioni di addetti distribuiti lungo l'intera catena del valore³⁰⁹. Si tratta di un sistema produttivo articolato e interconnesso, che include oltre 1,2 milioni di imprese e si estende ben oltre la produzione primaria, abbracciando fasi cruciali quali la trasformazione industriale, la logistica, la distribuzione, i servizi correlati e, infine, il consumo. Il valore aggiunto diretto generato dalla filiera agroalimentare nel 2022 è pari a 67 miliardi di euro, posizionandola al primo posto tra tutte le filiere italiane. Se si considera l'intera catena estesa — comprensiva di 21 macrofilieri a monte e a valle — l'impatto complessivo ammonta a circa 335 miliardi di euro, pari al 19% del PIL nazionale, a conferma del suo ruolo sistemico nell'economia del Paese³¹⁰.

Tale rilevanza economica è accompagnata, tuttavia, da una crescente esposizione a fattori di rischio esogeni. Negli ultimi anni, l'intero comparto ha dovuto affrontare una serie di

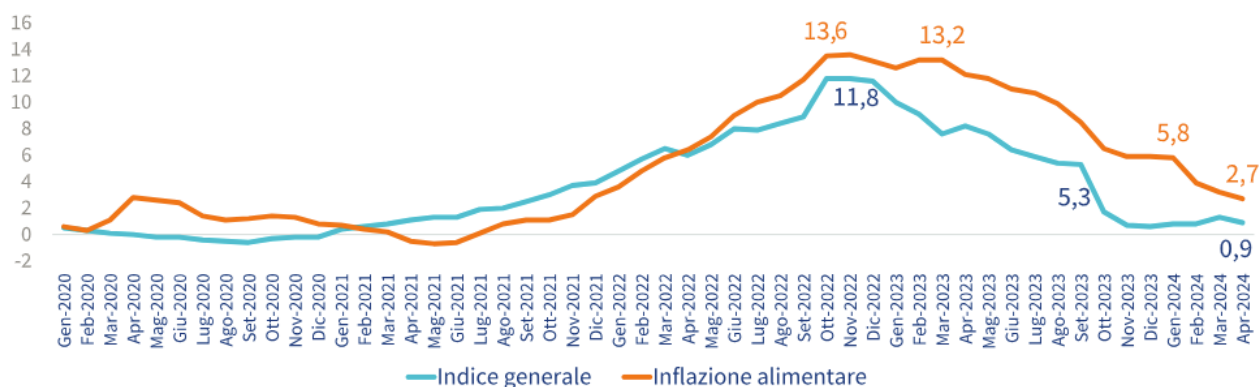
³⁰⁹ The European House – Ambrosetti, *Forum Food 2024: Il ruolo strategico della filiera agroalimentare per la competitività e la sicurezza del Paese*, in <https://www.ambrosetti.eu/forum-food/forum-food-2024/>, 2024.

³¹⁰ ISMEA – Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, *Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano 2023*, in <https://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/12450>, 2023.

pressioni sistemiche riconducibili a instabilità geopolitiche, crisi energetiche, shock inflattivi e tensioni sui mercati delle materie prime. In particolare, tra il 2020 e il 2022, i costi delle materie prime e di consumo hanno registrato un incremento medio annuo del +18%, mentre i costi energetici sono aumentati del +14,2%. L'effetto combinato di tali dinamiche ha prodotto impatti significativi sulla catena di approvvigionamento, spingendo le imprese a rivedere le proprie strategie di sostenibilità, pricing e gestione delle scorte.

Un indicatore emblematico della complessità del contesto è rappresentato dall'andamento dell'inflazione alimentare, che ad aprile 2024 registra un aumento cumulato del +19,3% rispetto al biennio precedente. Come mostra la Fig. 6.1, la crescita dei prezzi nel comparto alimentare si mantiene su livelli nettamente superiori rispetto all'inflazione generale (media del 2,7% contro lo 0,9%), determinando effetti non solo economici ma anche redistributivi e sociali.

Fig.6.1 - Inflazione media al consumo e alimentare in Italia (% var. tendenziali, 2020–2024)



Fonte: Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2024

Questi trend impongono alle imprese agroalimentari una crescente capacità di adattamento e resilienza, sia in termini di efficienza operativa che di innovazione lungo tutta la catena del valore. Al tempo stesso, la filiera si conferma come uno degli strumenti più efficaci per la proiezione internazionale del Made in Italy, non solo attraverso l'export di prodotti certificati (DOP, IGP, BIO), ma anche come veicolo di trasmissione culturale e identitaria. Il

food, in questa prospettiva, si configura come bene economico e simbolico, capace di connettere territori e mercati, economie locali e domanda globale.³¹¹

All'interno della filiera agroalimentare italiana si distinguono due principali canali di sbocco dei prodotti: da un lato il *retail*, orientato al consumo domestico attraverso la grande distribuzione organizzata, i negozi di prossimità e le catene specializzate; dall'altro il *food service*, che include tutte le attività legate alla preparazione, distribuzione e somministrazione di alimenti e bevande per il consumo fuori casa.

Il canale *retail* riguarda la vendita al dettaglio destinata al consumo domestico e si articola in differenti formule distributive. Tra queste vi sono la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), costituita da ipermercati e supermercati appartenenti a grandi insegne nazionali o internazionali, e la Distribuzione Organizzata (DO), composta da consorzi e gruppi d'acquisto che aggregano esercizi di vendita indipendenti. A questi si affianca il cosiddetto *normal trade* o commercio tradizionale, costituito da negozi alimentari di prossimità, mercati rionali, gastronomie e piccoli rivenditori specializzati. Completano il quadro i discount, che adottano modelli orientati alla massima efficienza nell'assortimento e nella gestione dei costi, e i negozi specializzati, che si concentrano su prodotti di fascia alta, biologici o a filiera corta.

Una caratteristica prevalente, soprattutto all'interno della GDO e della DO, è l'adozione di modelli di logistica integrata basati su flussi tesi (*just-in-time*), in cui i prodotti vengono consegnati direttamente dai produttori ai centri di distribuzione o ai punti vendita finali. Questo avviene attraverso contratti continuativi di fornitura, che prevedono quantità predefinite, prezzi concordati e sistemi automatizzati di riordino basati sulle vendite effettive. In tali contesti, la gestione delle scorte è altamente razionalizzata e i margini operativi sono ridotti, richiedendo alti livelli di affidabilità logistica, continuità nell'offerta e standardizzazione del prodotto.

³¹¹ Unioncamere, Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Rapporto Agrifood Future 2023: La filiera agroalimentare motore della transizione*, in <https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/rapporti-e-studi/agrifood-future-2023>, 2023.

Questo modello distributivo, fortemente orientato all'efficienza e alla centralizzazione, ha reso il canale *retail* una delle componenti più strutturate e regolate della filiera agroalimentare nazionale. Al contempo, tuttavia, lo ha reso meno accessibile per i piccoli operatori e i distributori indipendenti, che spesso incontrano difficoltà nel conformarsi ai requisiti logistici e contrattuali richiesti. In virtù di queste considerazioni, la presente ricerca ha scelto di concentrare la propria attenzione sul canale *food service*, che si presenta come un contesto più frammentato, decentralizzato e relazionale.

Nel *food service*, infatti, rientrano tutte le attività legate alla preparazione, distribuzione e somministrazione di alimenti e bevande per il consumo fuori casa.

Tale comparto si articola in due grandi segmenti: la ristorazione commerciale, che comprende ristoranti, trattorie, pizzerie, bar, caffetterie, pub, locali serali e nuove formule di ristorazione veloce e itinerante; e la ristorazione collettiva, che opera in contesti istituzionali come scuole, ospedali, aziende, strutture militari o penitenziarie, offrendo servizi nutrizionali regolati e standardizzati. Tra i due segmenti, è la ristorazione commerciale – in particolare il canale *Ho.Re.Ca.* (*Hotel, Restaurant, Café*) – a rappresentare la componente più rilevante in termini economici e simbolici, nonché quella più direttamente collegata alla filiera produttiva.

Tra i diversi segmenti che lo compongono, il canale *Ho.Re.Ca.* – acronimo di *Hotel, Restaurant, Café* – rappresenta la componente economicamente e strategicamente più rilevante. Come definito da FIPE-Confcommercio, il *Ho.Re.Ca.* comprende l'insieme dei pubblici esercizi dedicati alla ristorazione commerciale e all'accoglienza, quali ristoranti, trattorie, bar, caffetterie, strutture ricettive con servizi gastronomici e locali di intrattenimento.

Tale comparto svolge una funzione cruciale nella filiera agroalimentare: non solo costituisce uno dei principali sbocchi di mercato per i prodotti trasformati e semilavorati, ma contribuisce in modo significativo alla valorizzazione del *Made in Italy* alimentare, traducendo l'offerta produttiva in esperienza gastronomica e relazione con il territorio. Secondo i dati FIPE-Confcommercio, nel 2023 il settore della ristorazione ha generato un valore aggiunto pari a 59,3 miliardi di euro, impiegando oltre 1,4 milioni di lavoratori, pari

al 6,1% della forza lavoro nazionale. Le imprese attive sono circa 330.000, con una forte incidenza di micro e piccole realtà imprenditoriali, spesso a gestione familiare.

Il solo comparto *Ho.Re.Ca.* è valutato in oltre 200 miliardi di euro e si configura come la spina dorsale della domanda professionale di alimenti e bevande. La struttura interna del mercato evidenzia la netta prevalenza dei ristoranti (40,8%), seguiti da bar e pub (24,4%), ospitalità gastronomica (18,1%), pasticcerie (6,8%), caffè (6,3%), *fast food* (1,7%) e locali notturni (1,6%)³¹². Questa segmentazione riflette non solo la diversificazione dell'offerta, ma anche l'importanza culturale e sociale che il consumo fuori casa riveste nel contesto italiano contemporaneo.

In questa filiera così ampia e articolata operano una moltitudine di attori: dai produttori agricoli alle imprese di trasformazione, dai fornitori di attrezzature ai servizi logistici e tecnologici, fino ai distributori e agli intermediari commerciali. Tra tutti, i grossisti occupano una posizione strategica come anello di congiunzione tra produzione e consumo. Essi svolgono una funzione essenziale di coordinamento e approvvigionamento, garantendo la tempestiva fornitura di prodotti e l'efficienza operativa del canale *Ho.Re.Ca.*. Il loro ruolo, cruciale ma spesso trascurato, sarà oggetto di approfondimento nel capitolo successivo, al fine di esplorare le dinamiche di mercato, le sfide logistiche e le prospettive evolutive del comparto distributivo all'ingrosso.

6.2 Distributori e grossisti nel *food service* italiano: architrave della filiera *Ho.Re.Ca.*

I distributori alimentari rappresentano un anello imprescindibile all'interno della filiera agroalimentare nazionale, collocandosi strategicamente tra il comparto produttivo e quello del consumo finale, in particolare nel contesto del canale food service. La loro funzione va ben oltre la mera movimentazione delle merci: si estende alla gestione dell'approvvigionamento, dello stoccaggio, della logistica, del trasporto e, spesso, all'erogazione di servizi accessori quali consulenza commerciale, supporto promozionale, gestione del credito e assistenza post-vendita. Secondo le stime di Italgrob, la Federazione

³¹² FIPE-Confcommercio, *Rapporto Ristorazione 2025*, in <https://www.confcommercio.it/-/fipe-rapporto-ristorazione>, 9 aprile 2025.

Italiana dei Distributori Ho.Re.Ca., nel 2020 erano attivi sul territorio nazionale circa 3.814 grossisti food & beverage, una cifra che evidenzia l'importanza numerica e strategica del settore³¹³. La distribuzione geografica di tali operatori riflette la composizione socio-economica del Paese: il 40% si concentra nel Sud e nelle Isole, il 23% nel Nord-Ovest, il 20% nel Nord-Est e il restante 17% nel Centro.

Il comparto distributivo italiano si caratterizza per una notevole frammentazione e un'elevata eterogeneità strutturale. Da un lato emergono grandi gruppi nazionali e multinazionali, dotati di logistiche avanzate, infrastrutture informatizzate e capacità di gestione di volumi considerevoli. Questi attori hanno raggiunto una maturità organizzativa e tecnologica elevata, implementando sistemi di previsione della domanda, piattaforme digitali integrate e strumenti di tracciabilità basati su tecnologie avanzate (IA, IoT, big data). Dall'altro lato, sopravvive una rete diffusa di piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare, con forte radicamento territoriale. Questi operatori, pur con risorse limitate, sono capaci di rispondere con flessibilità alle esigenze della clientela, grazie a un rapporto fiduciario consolidato con i clienti del canale Ho.Re.Ca.³¹⁴.

Tale dualismo si riflette anche nelle modalità operative. Alcuni distributori integrano internamente sia la componente commerciale che quella logistica, gestendo direttamente magazzini, trasporti e ordini. Altri, invece, si concentrano esclusivamente sull'attività commerciale, esternalizzando le funzioni logistiche a operatori terzi³¹⁵. Questa dicotomia incide profondamente sull'assetto strategico e sulle scelte di investimento, determinando diversi percorsi evolutivi in termini di innovazione, sostenibilità e apertura ai mercati esteri. L'innovazione tecnologica rappresenta una leva competitiva fondamentale e un potente fattore di trasformazione del settore. Le grandi imprese si distinguono per l'adozione precoce e sistematica di tecnologie digitali e automazione logistica: magazzini

³¹³ Italgrob – Federazione Italiana Distributori Ho.Re.Ca., *Audizione presso la Commissione Attività Produttive, Commercio e Turismo della Camera dei Deputati*, in https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/006/882/Italgrob.pdf, 2020.

³¹⁴ Italgrob – Federazione Italiana Distributori Ho.Re.Ca., *Rapporto Horeca*, in https://www.italgrob.it/public/files/Rapporto_Horeca_COMPLETO_ufficiale.pdf, 2018, p. 16.

³¹⁵ Italgrob, Censis, *Il fuori casa rende l'Italia migliore. Rapporto 2024*, in <https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Rapporto%20Italgrob-Censis%202024.pdf>, 2024, p. 5.

automatizzati, sistemi ERP integrati, piattaforme e-commerce B2B e strumenti di analisi predittiva alimentati da intelligenza artificiale sono ormai diffusi tra gli operatori più strutturati. Queste soluzioni consentono una gestione agile e trasparente dei flussi, una riduzione significativa dei tempi di evasione degli ordini e un miglioramento nella customer experience³¹⁶. Le PMI, sebbene spesso frenate da vincoli finanziari e organizzativi, stanno progressivamente approcciando strumenti digitali modulari (WMS, app di ordering, cloud gestionali), talvolta favoriti da incentivi pubblici e partnership tecnologiche. Il fenomeno dei marketplace digitali B2B (es. Quisto, Volta) sta contribuendo a colmare il digital divide, offrendo anche agli operatori minori accesso a soluzioni avanzate e reti commerciali più ampie. L'utilizzo di analytics, sistemi di tracciabilità in tempo reale, IoT e persino blockchain per il monitoraggio dei prodotti lungo la filiera si sta diffondendo in modo crescente, anche in risposta a normative stringenti e richieste di trasparenza da parte dei clienti finali³¹⁷. Sul fronte dei benefici operativi, l'introduzione di innovazioni tecnologiche sta portando vantaggi tangibili alle aziende distributive Ho.Re.Ca.:

- maggiore efficienza e produttività grazie all'automazione e alla digitalizzazione che riducono i tempi e i costi delle operazioni. Ad esempio, i magazzini automatizzati permettono di gestire volumi maggiori di ordini con lo stesso organico, abbattendo errori di picking e tempi morti. Anche processi amministrativi snelli (es. fatture elettroniche, ordini digitali) tagliano attività manuali ripetitive, liberando risorse per compiti a più alto valore;
- migliore controllo e decisioni *data-driven* grazie ai sistemi informativi integrati, i distributori hanno oggi visibilità in tempo reale su scorte, vendite e performance. L'analisi dei dati consente di ottimizzare l'assortimento, calibrare le scorte per ridurre rotture e invenduti, e individuare aree geografiche o tipologie di clienti su cui

³¹⁶ Logistica efficiente, *L'innovazione digitale nel settore Horeca*, in <https://www.logisticaefficiente.it/dematic/magazzino/automazione/l-innovazione-digitale-nel-settore-horeca.html#:~:text=Image%3A%2020240228%20dematic%20corpoPolo%2C%20real%2C%20A0,25%20gradi.>

³¹⁷ Horeca Channel, *Distribuzione Food&Beverage: in Italia circa 4000 aziende*, in <https://horecachannelitalia.it/distribuzione-foodbeverage-in-italia-circa-4000-aziende/#:~:text=quali%20categorie%20merceologiche%20sviluppare%2C%20sul,in%20termini%20anche%20di%20tecnologia%2C%20BB,> 25 gennaio 2024.

concentrare gli sforzi. L'uso di *dashboard* e KPI facilita il controllo di gestione anche nelle aziende familiari, rendendole più simili alle grandi sul piano organizzativo;

- processi più automatizzati e digitali sono meno vulnerabili a imprevisti. Durante la pandemia, molte imprese hanno scoperto di poter prendere ordini online e organizzare consegne in modo quasi completamente contactless. In scenari di domanda incerti, la capacità previsionale potenziata dall'IA aiuta a adeguare prontamente gli approvvigionamenti. Complessivamente, l'azienda diventa più agile nell'adattarsi ai cambiamenti del mercato (si pensi ai picchi stagionali o a variazioni improvvise della domanda);
- tecnologie come le piattaforme B2B e la tracciabilità aumentano la soddisfazione dei clienti Ho.Re.Ca. Oggi un ristoratore può fare un ordine a mezzanotte dal telefono e sapere con certezza che verrà evaso, può controllare dallo smartphone lo storico ordini o la fattura, e avere garanzia sull'origine dei prodotti consegnati. Le analisi mostrano che i clienti serviti in modalità digitale tendono a essere più soddisfatti (nel caso Partesa, chi usa solo il canale online ha un indice di soddisfazione superiore del 20% rispetto a chi ordina metodi tradizionali) e quindi più fedeli; dunque il digitale non solo porta efficienza interna, ma diventa un vantaggio competitivo commerciale;
- l'ottimizzazione logistica (percorsi più efficienti, migliore consolidamento carichi) riduce l'impronta ambientale per consegna. La tracciabilità e i controlli automatizzati migliorano la sicurezza alimentare, prevenendo distribuzione di prodotti non conformi e riducendo gli sprechi (si identifica prima un lotto difettoso, limitando i ritiri). Inoltre, molte soluzioni 4.0 (dai sensori IoT ai sistemi gestionali cloud) sono orientate a un uso più responsabile delle risorse.

La sostenibilità rappresenta un ulteriore asse di sviluppo strategico, progressivamente integrato nelle scelte operative e manageriali delle imprese distributive. Le aziende di maggiori dimensioni hanno adottato certificazioni ambientali³¹⁸ (ISO 14001, EMAS),

³¹⁸ Accredia, *ISO Survey 2023: la certificazione accreditata è un'opportunità di crescita*, in <https://www.accredia.it/comunicazione/accrediahub/iso-survey-2023-la-certificazione-accreditata-e-unopportunita-di-crescita-2/#:~:text=Complessivamente%20i%20certificati%20attivi%20al,della%20salute%20e%20sicurezza%20sul>, 16

sviluppato programmi ESG e investito in logistica green, attraverso veicoli a basse emissioni, razionalizzazione dei percorsi di consegna, packaging sostenibile e implementazione di politiche di riduzione degli sprechi³¹⁹. Le PMI, pur con una minor strutturazione formale, mostrano segnali di crescente consapevolezza ambientale, spesso concretizzati in iniziative di efficientamento energetico, gestione differenziata dei rifiuti, ottimizzazione dei consumi idrici e valorizzazione dei prodotti locali. Sebbene il ricorso a certificazioni resti limitato nelle imprese più piccole, è in aumento l'adesione a iniziative volontarie, marchi ecologici e percorsi di rendicontazione non finanziaria. Tale evoluzione è spesso guidata da dinamiche di mercato, come la preferenza dei clienti per fornitori "responsabili", e da pressioni normative, in particolare nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità e degli appalti pubblici.

L'internazionalizzazione, infine, si configura come una variabile di crescente rilevanza, benché ancora marginale per la maggior parte delle PMI del comparto. I grandi player, spesso parte di gruppi multinazionali o con filiali estere, hanno già sviluppato reti commerciali internazionali e adottato strategie cross-border, talvolta supportate da sistemi logistici e digitali integrati. Le imprese di minori dimensioni, invece, tendono a mantenere un focus territoriale, legato alla prossimità del cliente e a relazioni di lungo periodo. Tuttavia, emergono forme alternative di internazionalizzazione, anche indiretta: l'inserimento in filiere export-oriented, la collaborazione con produttori italiani che esportano, o l'accesso a piattaforme B2B internazionali che ampliano virtualmente il mercato di riferimento. Inoltre, l'adozione di standard qualitativi elevati, la digitalizzazione dei processi e la visibilità online aumentano la capacità delle PMI di proporsi come partner affidabili anche su scala globale.

Il settore dei distributori alimentari nel food service italiano si configura dunque come un universo complesso e articolato, dove coesistono modelli organizzativi molto diversi tra loro. La frammentazione e l'eterogeneità, spesso lette come fattori di debolezza,

dicembre 2024.

³¹⁹ Innovation Nation, *Innovazione e sostenibilità: le Pmi familiari italiane guardano all'efficienza energetica*, in <https://www.innovation-nation.it/pmi-familiari-sostenibilita-ambientale-sociale/>, 28 marzo 2025.

rappresentano in realtà una ricchezza analitica, poiché permettono di osservare come le sfide comuni – innovazione, sostenibilità, internazionalizzazione – vengano declinate in modo differente a seconda del modello operativo e delle risorse disponibili. Le imprese che riusciranno a integrare efficacemente le due anime – commerciale e logistica – e a dotarsi degli strumenti tecnologici e gestionali adeguati, potranno affrontare con maggiore successo le trasformazioni in atto e giocare un ruolo sempre più strategico nella valorizzazione della filiera agroalimentare italiana.

CAPITOLO 7. Indagine empirica: approccio metodologico e analisi dei casi

Premessa

Dopo aver delineato, nel capitolo precedente, le principali caratteristiche strutturali e dinamiche evolutive del settore *food service* in Italia, con particolare attenzione al ruolo strategico dei distributori e grossisti nel canale *Ho.Re.Ca.*, il presente capitolo introduce l'indagine empirica condotta su un campione selezionato di imprese familiari operanti in tale comparto. L'obiettivo è quello di approfondire in modo sistematico le traiettorie di sviluppo, le modalità organizzative e le logiche decisionali che caratterizzano questi attori economici, ponendo particolare attenzione a tre direttrici di analisi emerse dalla letteratura: innovazione, sostenibilità e apertura internazionale.

L'attenzione viene focalizzata sulle piccole e medie imprese (PMI) a conduzione familiare, che rappresentano una componente essenziale e poco indagata della distribuzione alimentare italiana, nonostante la loro centralità nella tenuta del sistema e la loro capacità di adattamento ai mutamenti del contesto competitivo. Per cogliere la complessità dei processi in atto, si è adottato un approccio qualitativo basato su casi studio, attraverso l'utilizzo di interviste semi-strutturate rivolte ai vertici aziendali, con l'intento di ricostruire, dall'interno, le logiche imprenditoriali e le dinamiche strategiche.

Il capitolo si articola in cinque sezioni principali: nella prima viene illustrato l'approccio metodologico seguito, evidenziandone presupposti, scelte operative e limiti, segue la presentazione del campione e dei criteri adottati per la selezione dei *key respondent*. La terza sezione descrive gli strumenti di indagine e successivamente si presenta il framework analitico utilizzato per guidare la raccolta e l'interpretazione dei dati. Infine la quinta sezione del capitolo è infine dedicata all'analisi approfondita dei cinque casi aziendali selezionati, ciascuno presentato come unità di osservazione autonoma ma comparabile.

Questa impostazione permette di restituire una rappresentazione ricca e sfaccettata della realtà osservata, favorendo un confronto tra modelli diversi di gestione familiare nel medesimo contesto settoriale e contribuendo a una lettura più articolata delle condizioni che

favoriscono, o ostacolano, il rafforzamento competitivo delle PMI familiari nel *food service* italiano.

7.1 Approccio metodologico e struttura dell'indagine

La presente indagine adotta un approccio metodologico di tipo qualitativo-esplorativo, ritenuto il più idoneo per l'analisi approfondita di fenomeni organizzativi complessi che si sviluppano all'interno di contesti dinamici, ad elevato contenuto relazionale e istituzionale³²⁰. La scelta di tale approccio si fonda sulla necessità di comprendere processi evolutivi in corso, non riducibili a variabili osservabili in modo lineare o generalizzabile, ma interpretabili attraverso l'interazione tra attori, pratiche, contesti e traiettorie di sviluppo³²¹. In questa prospettiva, si è optato per l'impiego del metodo del caso multiplo (multiple case study), secondo l'impostazione teorica di Eisenhardt (1989) e Yin (2018), che consente di esplorare in profondità un medesimo fenomeno organizzativo osservandolo in contesti diversi, con l'obiettivo di ricostruirne le logiche sottostanti e, dove possibile, giungere a forme di replicazione teorica³²². Il caso multiplo è particolarmente utile nei contesti aziendali dove le variabili in gioco sono numerose, interdipendenti e influenzate da specificità locali e culturali³²³.

La natura qualitativa della ricerca permette inoltre di valorizzare la prospettiva dei soggetti coinvolti, raccogliendo e interpretando esperienze, narrazioni e pratiche manageriali con un grado di profondità difficilmente raggiungibile mediante strumenti quantitativi. L'obiettivo non è quello di pervenire a conclusioni generalizzabili in senso statistico, ma di generare conoscenza contestualizzata e teoricamente fondata, che possa offrire insight rilevanti per l'analisi di fenomeni emergenti o poco indagati in letteratura³²⁴.

³²⁰ Creswell J.W., Poth C.N., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Sage publications, Thousand Oaks, California, 2016.

³²¹ Dennis G.A., Corley K.G., Hamilton A.L., *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*, in *Organizational research methods*, 16(1), 2013, pp. 15-31.

³²² Eisenhardt K.M., *Building theories from case study research*, in *Academy of management review*, 14(4), 1989, pp. 532-550.

³²³ Yin R. K., *Case study research and applications: Design and methods*, Sage publications, Thousand Oaks, California, 2017.

³²⁴ Per approfondimenti, si veda: Miles M. B., Huberman A. M., *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1994.

Il disegno della ricerca si ispira al paradigma interpretativo, che riconosce la dimensione soggettiva e costruita della realtà organizzativa. In tal senso, l'impresa familiare costituisce un contesto particolarmente fertile per l'analisi qualitativa, poiché il sovrapporsi delle dimensioni economiche, affettive e identitarie genera una varietà di logiche e di modelli di azione difficilmente riconducibili a schemi deterministici.

Il metodo del caso multiplo consente un duplice livello di analisi: intra-caso (within-case), utile per cogliere la coerenza interna e la logica evolutiva di ciascuna esperienza organizzativa; e inter-caso (cross-case), finalizzato a confrontare pattern ricorrenti o divergenze significative tra le diverse unità osservate. Questa articolazione permette al ricercatore di muoversi tra induzione e deduzione, rafforzando la solidità teorica delle evidenze raccolte³²⁵.

L'interesse per le trasformazioni organizzative e strategiche che emergono nei momenti di transizione intergenerazionale giustifica la scelta di un orizzonte temporale flessibile, capace di cogliere sia le traiettorie di lungo periodo (longitudinalità) sia le specificità di contesto in un determinato momento storico (trasversalità). Tale impostazione consente di analizzare il modo in cui processi decisionali, pratiche operative e visioni strategiche evolvono, in relazione a variabili interne (es. leadership, governance) ed esterne (es. mercato, innovazione, normative).

Infine, la selezione dei casi è avvenuta secondo criteri teorici e intenzionali (theoretical sampling), privilegiando realtà imprenditoriali che potessero offrire varietà di configurazioni, coerenza con l'oggetto di studio e disponibilità alla partecipazione. La comparabilità tra i casi è stata assicurata attraverso l'uso di protocolli semi-strutturati, che garantiscono coerenza metodologica pur lasciando spazio all'adattamento situazionale e alla profondità esplorativa.

³²⁵ Eisenhardt K.M., Graebner M.E., *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, in *Academy of management journal* 50(1), 2007, pp. 25-32.

7.2 Il campione analizzato: criteri di selezione e *key respondent*

Il campione analizzato è costituito da cinque piccole imprese a conduzione familiare operanti nel settore della distribuzione *food service*. In particolare, si tratta di imprese che svolgono attività di ingrosso alimentare, rivolgendo la propria offerta prevalentemente a clienti del canale Ho.Re.Ca. (ristorazione commerciale e collettiva, hotel, mense, catering), nonché, in misura variabile, a dettaglianti tradizionali e altri operatori del comparto. Tutte le imprese oggetto di indagine presentano una struttura proprietaria familiare, con un diretto coinvolgimento della famiglia fondatrice nella gestione aziendale. L'inclusione nel panel è stata guidata da due criteri principali: da un lato, la possibilità di accedere agevolmente all'impresa grazie alla preesistenza di relazioni dirette e consolidate tra il ricercatore e i referenti aziendali; dall'altro, la disponibilità da parte di queste ultime ad approfondire aspetti strategici e organizzativi in un'ottica di collaborazione scientifica.

Il key respondent individuato per ciascun caso è il Chief Executive Officer (CEO), ovvero il soggetto che, all'interno dell'impresa, riveste il ruolo decisionale più elevato e ha una visione complessiva del modello di business, della strategia e delle logiche operative. La scelta di intervistare esclusivamente i CEO è motivata dal fatto che, nelle PMI familiari, tale figura coincide frequentemente con un membro della famiglia fondatrice o con un successore diretto, e rappresenta l'interlocutore in grado di fornire informazioni non solo tecniche e gestionali, ma anche valoriali, storiche e strategiche, in linea con la prospettiva teorica adottata. Inoltre, la presenza diretta del CEO garantisce coerenza e profondità nella ricostruzione del modello aziendale, essendo questi pienamente coinvolto sia nelle decisioni operative che nella definizione degli indirizzi di sviluppo.

7.3 Gli strumenti di indagine

La fase empirica dell'indagine si è basata principalmente sulla raccolta di dati primari tramite interviste semi-strutturate, condotte con soggetti direttamente coinvolti nei processi decisionali delle imprese familiari oggetto di studio. La scelta di questo strumento metodologico è stata guidata dall'esigenza di raccogliere narrazioni ricche, contestualizzate e aperte, in grado di far emergere dimensioni soggettive, relazionali e strategiche che difficilmente potrebbero essere intercettate attraverso strumenti standardizzati.³²⁶

Nello specifico, le interviste sono state rivolte prioritariamente ai rappresentanti della nuova generazione imprenditoriale, identificati come figure chiave nella gestione attuale dell'impresa.³²⁷ Laddove possibile, è stato inoltre coinvolto il rappresentante della generazione uscente, nonché altri attori organizzativi rilevanti, quali manager esterni, membri del consiglio di amministrazione o consulenti strategici, al fine di arricchire la profondità dell'analisi e ampliare la prospettiva interpretativa del fenomeno studiato. Questo approccio triangolare ha permesso di cogliere eventuali disallineamenti percettivi tra generazioni e tra componenti familiari e non familiari, in linea con quanto suggerito dalla letteratura sulla governance delle imprese familiari.³²⁸

Il protocollo delle interviste è stato costruito secondo una logica semi-strutturata, ovvero a partire da una griglia tematica predefinita, ma con ampio spazio per esplorazioni libere e approfondimenti emergenti. Tale formato ha garantito un equilibrio tra rigore comparativo e flessibilità interpretativa, permettendo al ricercatore di adattare l'interazione in base al contesto, al ruolo del rispondente e alla direzione assunta dalla conversazione (Rubin & Rubin, 2011). Le tematiche affrontate includono, tra le altre, il vissuto del processo successorio, le pratiche di trasferimento della conoscenza, le trasformazioni strategiche osservate nel tempo e le percezioni individuali circa l'orientamento futuro dell'impresa.

³²⁶ Patton M.Q., *Qualitative research and evaluation methods*, vol. 3, SAGE Publications, California, 2002.

³²⁷ Steinar K., Brinkmann S., *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, SAGE Publications, California, 2009.

³²⁸ De Massis A., Pramodita S., Chua J.H., James J. Chrisman J.J., *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2012.

Le interviste, della durata media di circa 80 minuti, sono state tutte registrate previo consenso informato e trascritte integralmente, in modo da preservare fedelmente i contenuti e facilitare successivamente la codifica e l'analisi testuale. Tale procedura è stata adottata in linea con le indicazioni metodologiche per i case study qualitativi, con l'obiettivo di garantire trasparenza, tracciabilità e replicabilità del percorso analitico³²⁹. Le trascrizioni hanno costituito la base principale per l'individuazione di pattern tematici, ricorrenze discorsive e differenziazioni rilevanti tra i casi.

Accanto alle interviste, sono stati raccolti e analizzati ulteriori materiali qualitativi al fine di arricchire la triangolazione delle fonti e migliorare la solidità interpretativa dei dati. Tra questi si annoverano documenti aziendali interni (statuti, business plan, presentazioni istituzionali), articoli di stampa locale e nazionale, comunicazioni ufficiali (siti web, profili social), nonché osservazioni dirette in occasione di visite aziendali o incontri con gli imprenditori. Questi materiali hanno permesso di contestualizzare le dichiarazioni emerse dalle interviste, verificare la coerenza tra narrazioni e pratiche organizzative, e rilevare segnali di innovazione, apertura internazionale o iniziative in ambito sostenibile, anche laddove non esplicitamente tematizzati dagli intervistati.

L'integrazione di fonti multiple risponde al principio di triangolazione metodologica, ritenuto essenziale per accrescere la validità interna dell'analisi qualitativa e per offrire una rappresentazione più sfaccettata e attendibile della realtà indagata³³⁰.

Di seguito si riporta per esteso il questionario sottoposto ai Key Respondent.

Tab. 7.1: Questionario – Driver di sviluppo nelle PMI familiari del food service

I. INFORMAZIONI GENERALI

- 1 In quale anno è stata fondata l'impresa e in quale ambito specifico operate (Ho.Re.Ca., GDO, altri)?
- 2 Qual è la forma giuridica dell'impresa? Quanti membri della famiglia sono attivamente coinvolti nella gestione?

³²⁹ Yin R.K. *Case study research and applications: Design and methods*, SAGE Publications, California, 2017.

³³⁰ Flick U., *4.6 triangulation in qualitative research*, in *A companion to qualitative research*, 2004, pp. 178-183.

- 3 Quanti dipendenti ha l'impresa? In quali regioni operate principalmente? Quante referenze gestite attualmente?

II. LIVELLO 1 – ECONOMICO

Strategia e Sviluppo

- 4 Qual è stata la principale strategia di sviluppo perseguita negli ultimi anni?

Digitalizzazione

- 5 Avete investito in tecnologie digitali (ERP, WMS, CRM)? Quali moduli avete adottato?
- 6 Quali benefici operativi o economici avete ottenuto grazie a questi investimenti?

Gestione Prodotti e Prezzi

- 7 Quante referenze totali gestite? Quante di queste rappresentano i prodotti principali (core)?
- 8 Qual è la vostra politica dei prezzi? Seguite logiche promozionali, marginalità fissa o altre?

Canali di Vendita

- 9 Utilizzate portali B2B o piattaforme e-commerce? Che percentuale dei vostri clienti li utilizza?
- 10 Che canali utilizzate per raccogliere ordini (agenti, WhatsApp, mail, EDI...)?

Logistica e Operations

- 11 Come è organizzata la logistica? Quali fasi sono gestite internamente e quali esternalizzate?
- 12 In media, in quanto tempo evadete un ordine? Che livello di errori/ritardi registrate?

Internazionalizzazione e Governance

- 13 Realizzate attività di export? Se sì, quali mercati coprite e con che modalità?

14 Avete figure manageriali esterne? Come è gestito il passaggio generazionale?

III. LIVELLO 2 – AMBIENTALE

Politiche e Energia

15 Avete definito una politica ambientale o un documento di sostenibilità?

16 Utilizzate fonti di energia rinnovabile (es. impianti fotovoltaici)? Se sì, in che misura coprono il fabbisogno?

Logistica Sostenibile

17 Quali azioni intraprendete per ottimizzare la logistica dal punto di vista ambientale (riduzione km, carichi pieni...)?

Imballaggi e Rifiuti

18 Che tipo di imballaggi utilizzate? Che percentuale è riciclabile o compostabile?

19 Come gestite gli scarti alimentari e i prodotti invenduti? Collaborate con enti esterni per il riutilizzo?

Monitoraggio

20 Avete sistemi per monitorare l'impatto ambientale delle vostre attività?

IV. LIVELLO 3 – SOCIALE

Gestione del Personale

21 Quanti dipendenti avete? Quanti sono a tempo indeterminato? Qual è il vostro tasso di turnover?

22 Offrite iniziative di welfare o benefit non monetari ai vostri dipendenti?

Governance e Comunicazione

23 Come comunicate internamente le decisioni strategiche (riunioni, report, comunicazioni informali)?

24 Avete un consiglio di amministrazione o un consulente esterno che vi supporta?

25 Esiste un piano di successione generazionale formalizzato?

Relazioni con il Territorio

26 Partecipate ad attività nel territorio (es. sponsorizzazioni, eventi, educazione alimentare)?

27 Che tipo di rapporti avete con i produttori locali? Fornite supporto tecnico o formativo?

V. PROSPETTIVE FUTURE

28 Su quale delle tre dimensioni (economica, ambientale, sociale) intendete investire maggiormente nei prossimi 3 anni?

29 Qual è oggi l'ostacolo principale allo sviluppo della vostra impresa?

30 Cosa considerate come vostro vantaggio competitivo distintivo?

Fonte: elaborazione propria

7.4 Il framework di ricerca

Nel corso dell'analisi empirica proposta in questa ricerca, si è reso necessario individuare un quadro teorico di riferimento capace di cogliere con profondità la struttura economico-organizzativa, i meccanismi di creazione del valore e le scelte strategiche adottate dalle piccole imprese familiari attive nel settore della distribuzione *food service*. La specificità del contesto – connotato da forte frammentazione dell'offerta, rilevante incidenza della gestione familiare, radicamento territoriale e progressiva pressione verso processi di innovazione, sostenibilità e apertura ai mercati esteri – ha richiesto un modello interpretativo che fosse in grado di tenere insieme i fattori economici, le logiche operative e le dimensioni sociali e valoriali tipiche dell'impresa familiare. In tale prospettiva, si è scelto di adottare come quadro di riferimento analitico il *Triple Layered Business Model Canvas* (Joyce e Paquin, 2016), opportunamente integrato con la prospettiva della *Socioemotional Wealth* (Gómez-Mejía et al., 2007), e successivamente adattato alle esigenze conoscitive del presente lavoro. L'obiettivo di questo impianto concettuale è quello di offrire una lettura unitaria e coerente

delle imprese osservate, in grado di restituire la molteplicità dei fattori che influenzano lo sviluppo aziendale in contesti ad alta intensità relazionale e a forte contenuto valoriale.

Il *Business Model Canvas*, nella sua formulazione originaria proposta da Osterwalder e Pigneur (2010), rappresenta uno strumento concettuale volto a descrivere il funzionamento di un'impresa attraverso l'individuazione e l'analisi di nove componenti fondamentali. Tali componenti sono: i segmenti di clientela, la proposta di valore, i canali distributivi, le relazioni con i clienti, i flussi di ricavi, le risorse chiave, le attività chiave, i partner chiave e la struttura dei costi. Questo schema è finalizzato a rappresentare in modo sintetico ed integrato come un'impresa crea, distribuisce e cattura valore economico, e ha trovato ampia applicazione tanto nella ricerca accademica quanto nella prassi operativa. Tuttavia, la configurazione originaria del *Business Model Canvas* si fonda su un'impostazione funzionale ed economicistica, che tende a trascurare sia l'impatto delle attività d'impresa sull'ambiente e sulla società, sia il ruolo che i valori, la cultura e la struttura proprietaria possono esercitare sulle scelte strategiche e organizzative. In altri termini, il modello classico si concentra su ciò che l'impresa fa e su come genera profitto, ma non su ciò che essa rappresenta per i suoi stakeholder e per il territorio, né su come essa gestisce gli effetti collaterali – positivi o negativi – della propria attività.

Per superare tali limiti, Joyce e Paquin (2016) propongono un'estensione concettuale del modello originario, denominata *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC). Questo modello si articola su tre livelli distinti, ma tra loro interdipendenti: il livello economico, il livello ambientale e il livello sociale. Ognuno di questi livelli riprende i nove elementi del modello originario, ma li rilegge alla luce di differenti criteri di valore. Il livello economico mantiene la struttura del *Business Model Canvas* classico e si concentra sulla rappresentazione delle componenti economiche e operative del modello di business. Il livello ambientale, invece, analizza come l'attività dell'impresa incide sul contesto ecologico in cui essa opera, soffermandosi sull'uso delle risorse naturali, sulla gestione dell'energia, sulle emissioni, sui rifiuti e sulle scelte logistiche in ottica di sostenibilità. Infine, il livello sociale esplora il valore che l'impresa crea per la collettività, ponendo attenzione alla qualità delle relazioni lavorative, al benessere dei dipendenti, alla governance etica, al radicamento

territoriale e al contributo sociale dell'impresa. La novità metodologica del TLBMC risiede nel fatto che esso consente una lettura integrata dei tre livelli, mettendo in evidenza le connessioni tra le scelte strategiche e i loro effetti, non solo in termini economici, ma anche ambientali e sociali. Questo approccio supera la tradizionale contrapposizione tra profitto e responsabilità sociale, e consente di interpretare il modello di business come un sistema aperto, in continua interazione con l'ambiente e la società.

Nel caso specifico delle imprese familiari, tuttavia, la sola adozione del TLBMC non è sufficiente per restituire la complessità dei fattori che influenzano le scelte aziendali. Le imprese familiari, infatti, non perseguono esclusivamente obiettivi economici, ma spesso attribuiscono valore a elementi quali la continuità generazionale, la reputazione, il controllo familiare, la coesione interna e il legame con il territorio. Per rendere conto di tali dinamiche, la presente ricerca ha integrato il TLBMC con la prospettiva della Socioemotional Wealth (SEW), secondo la quale le famiglie proprietarie tendono a massimizzare, oltre al profitto, anche una ricchezza di tipo socio-emozionale. Tale ricchezza si manifesta nella volontà di preservare l'identità familiare dell'impresa, nel desiderio di tramandarla alle generazioni successive, nella preferenza per la gestione diretta rispetto alla delega, e nella valorizzazione delle relazioni interpersonali all'interno e all'esterno dell'organizzazione. La SEW rappresenta quindi una chiave interpretativa fondamentale per comprendere scelte che altrimenti apparirebbero incoerenti con una logica strettamente economica, come ad esempio la rinuncia a opportunità di crescita per non perdere il controllo familiare, o la preferenza per fornitori locali nonostante costi superiori.

La tab 7.2 fornisce una rappresentazione schematica del framework di riferimento.

Tab. 7.2: Framework di ricerca

Livello	Focus analitico	Adattamento al contesto della ricerca
Livello economico	Analisi del modello di business in termini di creazione, distribuzione e acquisizione di valore economico.	- Organizzazione logistica e supply chain- Struttura dei canali commerciali (agenti, e-commerce, vendita diretta)- Innovazione nei processi e nei servizi- Strategie di posizionamento e pricing
Livello ambientale	Analisi degli impatti ambientali generati dalle	- Riduzione sprechi alimentari- Ottimizzazione dei trasporti e delle consegne- Uso di

	attività d'impresa e delle pratiche di sostenibilità adottate.	packaging sostenibile- Selezione di fornitori con certificazioni ambientali
Livello sociale	Analisi del valore sociale generato per dipendenti, stakeholder locali e comunità, incluse le dinamiche interne.	- Qualità delle condizioni lavorative- Relazioni con il territorio e responsabilità sociale- Cultura organizzativa e relazioni interpersonali
Prospettiva SEW	Analisi dell'influenza della famiglia proprietaria sulle scelte strategiche, sulla governance e sulla visione futura.	- Presenza e ruolo dei membri familiari- Preferenze per il controllo diretto- Continuità generazionale e piano di successione- Valori guida e orientamento strategico familiare

Fonte: elaborazione propria

Sulla base di queste premesse teoriche, il framework è stato adattato alla specificità del settore e degli obiettivi di ricerca. Il livello economico del TLBMC è stato utilizzato per analizzare il modello operativo delle imprese oggetto di studio, con particolare attenzione all'organizzazione logistica, alla struttura dei canali commerciali, all'uso delle tecnologie e alle scelte di posizionamento strategico. Il livello ambientale è stato applicato per indagare la presenza di pratiche legate alla sostenibilità ambientale, quali la riduzione degli sprechi alimentari, l'ottimizzazione dei trasporti, l'utilizzo di packaging ecocompatibile e la collaborazione con fornitori certificati. Il livello sociale, infine, è stato utilizzato per esaminare la dimensione relazionale e culturale delle imprese, con riferimento alle condizioni di lavoro, alla qualità del capitale umano, al radicamento territoriale e alla responsabilità verso la comunità locale. A questa articolazione si è affiancata la lettura SEW, che ha permesso di esplorare in modo trasversale il ruolo della famiglia nelle scelte aziendali, la presenza di un orientamento alla conservazione dell'identità familiare, il grado di apertura a figure manageriali esterne, e l'eventuale esistenza di un piano di successione intergenerazionale.

In questo modo, il framework adottato ha consentito di costruire una griglia di lettura articolata e coerente, capace di guidare la costruzione del protocollo di intervista e di supportare l'analisi qualitativa comparata tra i diversi casi. Esso ha permesso di tenere

insieme la dimensione economica, organizzativa e strategica delle imprese, con quella valoriale, ambientale e relazionale, offrendo una rappresentazione multidimensionale del modo in cui le piccole imprese familiari del settore food service interpretano oggi i principali driver di sviluppo.

7.5 Analisi dei casi: cinque PMI familiari grossiste nel *food service*

7.5.1 Caso #1: Azienda Alpha

Profilo generale dell'impresa

Il primo caso analizzato è rappresentato da un'impresa familiare di piccole dimensioni operante nel settore della distribuzione alimentare B2B, con sede in Emilia-Romagna. Caso #1 è stata fondata nella seconda metà degli anni Ottanta da due fratelli provenienti da un'esperienza precedente nel commercio all'ingrosso di latticini. Nel corso di quasi quarant'anni di attività, l'impresa ha conosciuto una progressiva espansione, evolvendosi da realtà locale a distributore interregionale con una struttura logistica centralizzata e un portafoglio clienti prevalentemente concentrato nel comparto horeca.

Attualmente l'azienda è gestita dalla seconda generazione, composta da tre membri della famiglia fondatrice, che ricoprono ruoli apicali in area commerciale, operativa e finanziaria. La governance è interamente familiare, e la proprietà è detenuta in quote paritarie tra i tre fratelli, che mantengono un forte coinvolgimento diretto nelle decisioni strategiche e gestionali. Il modello organizzativo è in fase di progressiva formalizzazione, con l'introduzione recente di alcune figure manageriali esterne a supporto delle funzioni tecniche e amministrative.

La sede principale è situata in un'area periferica a sud di Parma, in posizione logisticamente favorevole per l'approvvigionamento e la distribuzione in ambito regionale e sovraregionale. L'azienda dispone di un unico centro logistico di proprietà, dotato di aree a temperatura controllata, dal quale partono le consegne dirette ai clienti attraverso una combinazione di risorse interne ed esterne. Il modello di business è orientato alla fornitura alimentare per clienti professionali, con una gamma articolata di referenze che include prodotti freschi, secchi, surgelati e beverage.

L'impresa ha consolidato nel tempo una presenza commerciale rilevante nel Nord Italia, servendo attori della ristorazione indipendente, del catering collettivo e dell'hotellerie nelle regioni dell'Emilia-Romagna, Veneto, Lombardia e Toscana. La clientela è selezionata in base a criteri di continuità, volumi e potenziale di fidelizzazione, e la relazione commerciale è gestita prevalentemente tramite una rete di agenti interni, affiancata da strumenti digitali sviluppati per l'ordine e il riordino automatico.

Caso #1 si configura, dunque, come un'impresa familiare che unisce una forte identità territoriale a una crescente propensione all'adozione di soluzioni tecnologiche e gestionali avanzate. La cultura organizzativa appare ancora ancorata a logiche relazionali e operative tradizionali, ma progressivamente aperta a forme di managerializzazione e a un'evoluzione selettiva del modello di business. I risultati dell'intervista – presentati nei tre livelli analitici successivi – mostrano come questa evoluzione si stia articolando in maniera specifica, con una forte enfasi su alcune dimensioni strategiche e un atteggiamento più conservativo su altre.

Livello economico

Nel caso in esame, l'impresa ha intrapreso, a partire dal 2019, un processo di revisione profonda della propria struttura operativa, con l'obiettivo dichiarato di migliorare la produttività e differenziare la propria proposta di valore rispetto alla concorrenza crescente nel settore. Il principale driver strategico identificato dal management familiare è stata l'innovazione di processo, realizzata attraverso una progressiva digitalizzazione integrale dei flussi logistici, commerciali e amministrativi.

L'azienda ha investito circa 540.000 euro in tre anni per l'adozione e personalizzazione di un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) di fascia medio-alta, integrato con moduli di WMS (Warehouse Management System) e CRM (Customer Relationship Management). Il sistema consente oggi una sincronizzazione in tempo reale tra la gestione ordini, lo stato delle scorte, la pianificazione dei trasporti e la fatturazione. Tale integrazione ha comportato un miglioramento significativo dei principali indicatori operativi: il tempo medio di

evasione ordine è stato ridotto da 26 a 14 ore, mentre la percentuale di errori nelle consegne è passata dal 3,8% allo 0,9% nell'arco di 24 mesi.

Parallelamente, è stato sviluppato un portale e-commerce B2B proprietario, attivo da gennaio 2021, che oggi è utilizzato dal 38% dei clienti attivi (pari a circa 320 clienti su un totale di 850). Il portale consente la consultazione in tempo reale dello stock, il tracciamento delle consegne, l'accesso a promozioni personalizzate e la gestione dei riordini automatici per referenze ad alta rotazione. Il valore medio dell'ordine effettuato via portale è superiore del 17% rispetto a quello effettuato tramite agente, a indicazione di una maggiore efficienza commerciale e di una possibile valorizzazione del canale digitale.

Dal punto di vista logistico, l'impresa ha mantenuto un modello misto: le attività di picking, controllo qualità e stoccaggio sono completamente gestite internamente presso l'hub centrale (2.000 m² di cui 700 refrigerati), mentre il trasporto è esternalizzato a quattro operatori locali sotto contratto a lungo termine, con SLA predefiniti. Questa configurazione ibrida è stata confermata come ottimale in termini di costi e flessibilità, soprattutto nei picchi stagionali (es. mesi di maggio–luglio e novembre–dicembre).

A livello di offerta, l'impresa ha scelto di non ampliare il portafoglio prodotti in modo indiscriminato, ma di concentrarsi sull'ottimizzazione dell'assortimento esistente, in particolare introducendo logiche di classificazione ABC per la gestione dello stock. Oggi circa il 20% delle referenze genera l'80% del fatturato, e la gestione di queste referenze core è soggetta a un processo di riordino automatizzato basato su soglie dinamiche di sicurezza. Per quanto riguarda la dimensione commerciale, l'azienda non adotta un modello promozionale aggressivo, ma punta sulla qualità percepita del servizio, sulla tempestività delle consegne e sulla competenza relazionale degli agenti. I prezzi sono in linea con quelli di mercato per la fascia media-alta, e l'approccio al pricing è orientato alla marginalità per categoria, piuttosto che allo sconto su volumi. Come ha spiegato il CEO durante l'intervista: *“Il nostro obiettivo non è vendere di più a tutti i costi, ma far percepire che siamo più precisi, più rapidi, più affidabili. Il servizio è ciò che ci differenzia.”*

L'internazionalizzazione, infine, non è attualmente una priorità strategica. L'impresa acquista circa il 12% delle referenze da fornitori esteri, in particolare dalla Francia

(formaggi), dalla Spagna (oli) e dal Belgio (birre speciali), ma non effettua attività di export, né ha avviato processi strutturati di ingresso in mercati esteri. Come sintetizzato dal CEO: “Abbiamo scelto di rafforzarci nei territori che conosciamo bene. Per l'estero ci penseremo solo se ci sarà una partnership giusta, non a ogni costo.”

Livello ambientale

L'approccio dell'impresa alla sostenibilità ambientale si configura come pragmatico e orientato all'efficienza, piuttosto che come parte di una strategia esplicitamente green. L'azienda non ha definito formalmente una politica ambientale né ha redatto documenti pubblici in materia di responsabilità ecologica. Tuttavia, sono stati implementati negli ultimi anni alcuni interventi tecnici che, pur motivati da obiettivi economici e operativi, hanno comportato effetti positivi sul piano della sostenibilità.

Uno dei principali investimenti in tal senso è stato l'installazione, nel 2022, di un impianto fotovoltaico da 65 kWp sulla copertura del magazzino centrale. Secondo i dati aziendali, l'impianto garantisce attualmente il 32% del fabbisogno energetico complessivo nelle giornate lavorative standard, contribuendo alla riduzione dei costi e all'autosufficienza energetica parziale durante i mesi primaverili ed estivi. La decisione di investire in soluzioni energetiche alternative è stata motivata dalla necessità di mitigare gli effetti dell'aumento dei costi energetici nel biennio post-pandemico, ma ha prodotto un impatto ambientale misurabile, pur in assenza di certificazioni ufficiali. Come ha osservato il CEO, *“non abbiamo intrapreso questa strada per moda o per comunicazione: lo abbiamo fatto perché è un investimento intelligente, e se porta benefici ambientali tanto meglio”*.

Nel comparto logistico, l'azienda non gestisce direttamente il trasporto finale, ma collabora con quattro operatori logistici locali. L'unico criterio ambientale adottato nella selezione di questi fornitori è la disponibilità di mezzi refrigerati Euro 6 o superiori. Non è stata avviata alcuna iniziativa strutturata di monitoraggio delle emissioni legate alla distribuzione, né sono previste misurazioni di carbon footprint o reportistica ambientale. Tuttavia, attraverso il nuovo sistema WMS, l'azienda ha introdotto una logica di ottimizzazione dei carichi e delle tratte che ha permesso, secondo le stime del responsabile logistico, una riduzione del

12% nei chilometri percorsi per consegna tra il 2021 e il 2023, con conseguente contenimento delle emissioni indirette.

Per quanto riguarda il packaging, è stato attivato un progetto sperimentale in collaborazione con una ventina di clienti ricorrenti a cui vengono consegnati i prodotti secchi in cassette riutilizzabili in plastica rigida. Tali cassette vengono raccolte, sanificate e reimpiegate secondo un ciclo settimanale. Sebbene la copertura del progetto sia ancora limitata (circa il 3% degli ordini totali), l'iniziativa è percepita internamente come un banco di prova per possibili estensioni future. Sul piano della gestione degli scarti alimentari, l'impresa dichiara di non generare eccedenze significative, grazie alla rotazione veloce delle merci e al sistema di riordino automatizzato impostato sulle referenze fresche. In caso di invenduto, i prodotti prossimi alla scadenza vengono ceduti, senza formalizzazione contrattuale, a una cooperativa sociale locale che gestisce un banco alimentare.

La selezione dei fornitori non segue criteri ambientali sistematici. Le decisioni di approvvigionamento sono guidate prevalentemente da logiche di affidabilità, puntualità nella consegna e qualità del prodotto. In alcuni casi specifici, come per ortofrutta e bevande, si preferisce lavorare con operatori locali o regionali, ma tale preferenza non è formalizzata in una politica di filiera corta né giustificata da motivazioni ambientali esplicite.

Livello sociale

Il contesto organizzativo del Caso #1 è fortemente caratterizzato da una governance familiare integrata, nella quale i membri della seconda generazione non solo detengono il controllo proprietario, ma sono pienamente coinvolti nella gestione operativa. L'assetto decisionale è informale ma stabile: le decisioni strategiche vengono prese in modo collegiale dai tre fratelli, che si dividono le responsabilità principali (commerciale, operativa, finanziaria), pur mantenendo una visione condivisa sull'identità e sulla direzione dell'impresa. Il coinvolgimento familiare non si limita al vertice: sono attivi in azienda anche altri membri della famiglia allargata, impiegati in ruoli tecnici e amministrativi, in particolare nella logistica e nel customer service.

Nonostante la forte impronta familiare, l'azienda ha manifestato, negli ultimi anni, un'apertura selettiva all'inserimento di profili manageriali esterni in funzioni critiche. In particolare, è stata inserita una figura con esperienza nella GDO alla guida della logistica, con il compito di gestire l'implementazione del WMS e l'integrazione con l'ERP, e un controller esterno a supporto del processo di budgeting e controllo di gestione. Questa apertura non ha intaccato il controllo familiare, ma è stata interpretata come un necessario rafforzamento tecnico a supporto della crescita.

Il clima interno è descritto come collaborativo e stabile. Il tasso di turnover negli ultimi tre anni è inferiore alla media settoriale (stimato intorno all'8% annuo), e si rileva una buona permanenza soprattutto tra gli addetti al magazzino e al customer care. L'impresa ha investito in percorsi di formazione mirata, soprattutto in occasione dell'introduzione del nuovo gestionale, prevedendo sessioni interne per la forza vendita e per il personale operativo, gestite da consulenti esterni. Non sono presenti strumenti formali di welfare aziendale o sistemi incentivanti strutturati, ma la proprietà interviene con flessibilità in caso di necessità personali dei dipendenti, confermando una logica di prossimità relazionale tipica delle imprese familiari.

Per quanto riguarda il legame con il territorio, l'azienda intrattiene rapporti stabili con istituzioni scolastiche e professionali locali. In particolare, ha attivato una collaborazione pluriennale con un istituto tecnico logistico per l'inserimento di studenti in tirocinio, alcuni dei quali sono poi stati assunti a tempo indeterminato. Inoltre, partecipa regolarmente a iniziative locali di supporto alimentare, fornendo gratuitamente prodotti in scadenza a una cooperativa sociale che gestisce una mensa per persone in difficoltà, sebbene queste attività non siano comunicate né formalizzate all'interno di una strategia di responsabilità sociale d'impresa.

La reputazione aziendale sul territorio è elevata, e si basa più sulla continuità e affidabilità che sulla visibilità mediatica. Il nome dell'impresa è noto tra i ristoratori e gli operatori del settore locale come sinonimo di puntualità e coerenza relazionale. Tuttavia, l'impresa non utilizza attivamente la reputazione familiare come leva identitaria o di branding, preferendo mantenere un profilo basso e una comunicazione sobria.

Dal punto di vista della ricchezza socio-emotiva (SEW), emergono alcuni tratti distintivi. Innanzitutto, vi è una forte attenzione alla continuità generazionale: due membri della terza generazione (nipoti dei fondatori), oggi poco più che trentenni, sono stati recentemente coinvolti in ruoli operativi con l'obiettivo di garantire una progressiva transizione nei prossimi dieci anni. Inoltre, la famiglia manifesta un chiaro orientamento al mantenimento del controllo e all'indipendenza economica, confermando la riluttanza ad accedere a forme di capitale esterno o a cedere quote dell'azienda.

Infine, le scelte strategiche sono spesso influenzate da una logica di lungo termine, nella quale il benessere dell'organizzazione e il mantenimento della cultura interna prevalgono su obiettivi di crescita aggressiva o espansione rapida. L'identità familiare non viene vissuta in chiave simbolica, ma come responsabilità gestionale da presidiare quotidianamente.

7.5.2 Caso #2: Azienda Beta

Profilo generale dell'impresa

Il secondo caso riguarda una piccola impresa familiare con sede in provincia di Brescia, attiva nel settore della distribuzione alimentare per la ristorazione collettiva e commerciale. Fondata nel 1994 da una coppia di coniugi con esperienza pregressa nel settore horeca, l'azienda si è progressivamente specializzata nella fornitura di derrate alimentari e semilavorati destinati a mense aziendali, ospedaliere e scolastiche, affiancando nel tempo un canale crescente di clienti privati, tra cui ristoranti etnici e gastronomici a medio volume. L'attività si articola attualmente su un perimetro regionale esteso, con clienti attivi in Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, per un totale di circa 580 esercizi serviti. Il catalogo prodotti comprende circa 4.200 referenze suddivise in sette macro-categorie, con una forte incidenza di prodotti dry, conservati e a lunga shelf life (oltre il 60% del fatturato). La gestione operativa si appoggia a un magazzino di proprietà di 1.600 m², recentemente ristrutturato, che include celle per il freddo positivo e negativo, un'area di confezionamento secondario e uno spazio per attività di controllo qualità.

L'azienda è attualmente gestita dalla seconda generazione, in particolare da due fratelli (CEO e direttore operativo), affiancati da una sorella responsabile dell'area contabile e HR.

La governance è di tipo accentrato, con un sistema decisionale interno basato su confronto familiare settimanale e riunioni tecniche mensili con i responsabili di reparto. L'organico si compone di 45 dipendenti, con una struttura gerarchica snella e una bassa rotazione. L'attività commerciale è gestita da una rete di cinque agenti plurimandatari, mentre la logistica dell'ultimo miglio è svolta in-house da un team interno di sei autisti.

Negli ultimi anni, l'impresa ha avviato un processo di progressivo rinnovamento della propria struttura operativa e commerciale, pur mantenendo una forte impronta familiare nella gestione. La propensione all'innovazione è visibile, ma selettiva: non tutte le funzioni sono state digitalizzate, e l'adozione di nuove tecnologie è avvenuta in modo mirato, legato a specifici fabbisogni operativi. L'impresa si caratterizza inoltre per un forte orientamento alla conformità normativa e alla standardizzazione dei processi, aspetti ritenuti fondamentali per operare con successo nel segmento della ristorazione collettiva.

L'identità dell'impresa è strettamente legata a valori di affidabilità, rigore operativo e sostenibilità "funzionale", concepita non come leva di marketing ma come parte integrante della qualità del servizio offerto. Come dichiarato dal CEO, *"il nostro cliente tipo non cerca il fornitore più creativo, ma il più puntuale e coerente: per noi l'innovazione è un mezzo, non un fine"*.

Questo approccio strategico si riflette nelle scelte operate lungo le tre direttrici analitiche del framework.

Livello economico

L'approccio economico dell'impresa si fonda su un modello di crescita misurata, guidata principalmente dalla fidelizzazione dei clienti della ristorazione collettiva e dal consolidamento della base clienti nel bacino territoriale di riferimento. L'azienda ha scelto di non espandersi al di fuori del quadrante nord-orientale, preferendo una strategia di presidio qualitativo che punta all'efficienza, alla compliance e alla personalizzazione logistica.

Sul piano organizzativo, gli investimenti principali degli ultimi anni si sono concentrati sulla razionalizzazione dei flussi operativi interni, attraverso la ristrutturazione fisica del magazzino, la revisione delle logiche di movimentazione e la ridefinizione delle procedure

di controllo qualità. In particolare, è stato implementato un sistema di tracciabilità lotti interamente conforme alle normative HACCP e alle richieste dei bandi pubblici, integrato con il gestionale aziendale. Questo consente oggi di tracciare il ciclo di vita di ogni referenza, dalla ricezione alla consegna, con particolare attenzione alla rotazione dei prodotti freschi e congelati. La standardizzazione dei processi è stata uno degli elementi più citati in fase d'intervista, e secondo il CEO *"in un mercato dove i margini sono bassi e le regole sempre più stringenti, la vera innovazione è riuscire a garantire lo stesso livello di servizio ogni giorno, senza errori"*.

A livello commerciale, l'impresa ha rafforzato le proprie competenze nel supporto alle gare d'appalto e nei capitolati tecnici, acquisendo clienti nel settore scolastico e sanitario grazie a una maggiore capacità di adattamento contrattuale. Più del 50% del fatturato attuale proviene da contratti multiannuali con enti pubblici o società di ristorazione collettiva. Questa specializzazione ha indotto l'azienda a sviluppare una logica di servizio piuttosto che di prodotto, con referenze definite su richiesta e assortimenti flessibili a seconda delle esigenze dei clienti istituzionali.

L'assortimento complessivo è stato mantenuto volutamente contenuto rispetto ai competitor full-range: circa 4.200 referenze attive, di cui solo 2.800 gestite in stock continuo. Le altre sono soggette a logiche di ordine programmato, con riassortimenti su base quindicinale. Il modello è orientato alla rotazione efficiente piuttosto che alla varietà massima, coerentemente con il profilo dei clienti serviti. La marginalità per linea di prodotto è oggetto di monitoraggio mensile, ma non sono stati sviluppati strumenti analitici avanzati per il pricing dinamico o la segmentazione dei clienti.

Dal punto di vista digitale, l'impresa ha adottato soluzioni funzionali ma non integrate: il gestionale ERP utilizzato è una versione personalizzata di un software italiano di fascia media, senza moduli avanzati di CRM o BI. La digitalizzazione commerciale è limitata: non esiste un portale e-commerce e gli ordini sono raccolti via email, telefono o tramite agenti. Tuttavia, l'azienda ha recentemente introdotto una procedura per l'acquisizione automatica degli ordini delle mense scolastiche e ospedaliere attraverso file XML strutturati, in risposta a una richiesta diffusa tra gli operatori della PA.

La logistica è interamente gestita internamente: sei automezzi aziendali coprono le consegne in quattro regioni (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana), con turni organizzati su base settimanale. L'impresa considera questa scelta un elemento strategico per il controllo della qualità e della puntualità del servizio. Come evidenziato dal CEO, *“non possiamo affidarci a terzi per un settore dove ogni minuto di ritardo ha un impatto: il nostro vantaggio è sapere esattamente cosa succede tra il magazzino e il cliente”*.

L'internazionalizzazione non è presente né considerata strategica nel breve periodo. L'approvvigionamento è quasi esclusivamente nazionale, con una forte preferenza per distributori italiani consolidati. Le importazioni dirette rappresentano meno del 3% del valore delle merci acquistate e sono limitate a prodotti non reperibili sul mercato interno (es. spezie, conserve esotiche). L'azienda non ha mai valutato l'export, anche in virtù della propria specializzazione nel segmento pubblico, percepito come difficilmente esportabile in termini operativi e contrattuali.

Livello ambientale

L'orientamento dell'impresa verso la sostenibilità ambientale è strettamente legato al rispetto normativo e all'efficienza operativa, piuttosto che a una visione proattiva o strategica del tema. L'azienda non ha redatto una policy ambientale formale, né comunica esternamente pratiche di responsabilità ecologica, ma ha implementato nel tempo diverse misure con impatti ambientali positivi, soprattutto in termini di gestione delle risorse e riduzione degli sprechi.

Una delle aree di maggiore attenzione è rappresentata dalla conservazione della catena del freddo, fondamentale per il tipo di clientela servita. Le celle frigorifere sono state recentemente rinnovate con impianti a basso consumo energetico e refrigeranti a basso impatto ambientale (R290), e sono monitorate tramite un sistema automatico di registrazione delle temperature con allarmi integrati. Questa attenzione è motivata non solo da requisiti sanitari, ma anche dal desiderio di ridurre i consumi energetici legati alla refrigerazione, che rappresentano circa il 28% dei costi operativi dell'infrastruttura. Il CEO ha sintetizzato così l'approccio: *“Non siamo un'azienda che fa comunicazione green, ma ogni*

kilowatt risparmiato grazie a un impianto più efficiente è un costo evitato – e un passo avanti per l'ambiente”.

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, l'impresa ha attivato dal 2021 un protocollo di separazione interna dei materiali di imballaggio, con un'attenzione particolare alla riduzione del volume dei rifiuti plastici. Il materiale secondario in ingresso (soprattutto film plastico, cartone e pallet) viene differenziato e conferito a operatori locali accreditati, secondo un sistema tracciato. A livello di imballaggio in uscita, si utilizzano prevalentemente casse in plastica rigida riutilizzabili per i clienti più grandi (soprattutto mense), mentre per i piccoli clienti si continua a fare uso di cartone e polistirolo, anche se in forma ridotta rispetto al passato.

La riduzione degli sprechi alimentari rappresenta un obiettivo operativo piuttosto che valoriale. Grazie al sistema di tracciabilità lotti e alla gestione delle scorte impostata per rotazione rapida, le eccedenze alimentari sono molto contenute (<1% delle merci gestite). In caso di prodotto non vendibile ma ancora utilizzabile, l'azienda ha sottoscritto un accordo informale con un'organizzazione di volontariato locale che si occupa della distribuzione di pasti a persone fragili. L'accordo non è strutturato in forma contrattuale, ma prevede ritiri settimanali su chiamata.

Dal punto di vista energetico, oltre al rinnovamento degli impianti di refrigerazione, l'azienda ha avviato uno studio di fattibilità per l'installazione di un impianto fotovoltaico sul tetto della struttura logistica. Tuttavia, la complessità burocratica legata all'area industriale e l'incertezza sulle agevolazioni hanno ritardato la realizzazione del progetto, che resta in valutazione. Il consumo energetico è comunque monitorato e oggetto di benchmarking annuale.

Infine, l'approvvigionamento segue logiche funzionali più che ambientali: la maggior parte dei fornitori è localizzata nel nord Italia, ma la prossimità non è un criterio formale di selezione. Viene preferita la puntualità e la continuità rispetto alla certificazione ambientale, anche se alcuni fornitori, soprattutto nei latticini e nei surgelati, adottano standard volontari (ISO 14001, packaging compostabili). Questi elementi sono noti all'impresa ma non rappresentano un driver attivo di acquisto.

Livello sociale

La dimensione sociale dell'impresa si caratterizza per un forte radicamento della cultura familiare nella gestione quotidiana, un'elevata stabilità del personale e un modello relazionale orientato alla prossimità funzionale più che alla partecipazione diffusa. L'azienda non ha formalizzato un codice etico o una policy di responsabilità sociale, ma adotta pratiche che riflettono valori impliciti di correttezza, continuità e lealtà nei rapporti, sia interni che esterni.

Il capitale umano è considerato una risorsa centrale, soprattutto per la logistica e il controllo qualità. L'organico è composto da 45 dipendenti, di cui circa il 70% con più di cinque anni di anzianità e oltre il 40% con contratto a tempo indeterminato da più di dieci anni. L'azienda non ha una funzione HR strutturata, ma la gestione del personale è affidata a uno dei membri della famiglia, che segue direttamente sia gli aspetti amministrativi che quelli relazionali. Non sono previste politiche di welfare formale, ma si registrano pratiche di flessibilità oraria, piccole integrazioni salariali e sostegno in caso di necessità personali. Come affermato dal CEO: *“Non abbiamo bisogno di un regolamento per sapere come trattare i nostri dipendenti: ci conosciamo tutti da anni, e questa è la vera forza della nostra organizzazione”*.

La comunicazione interna è prevalentemente informale e diretta. Le riunioni operative sono settimanali e coinvolgono i responsabili di reparto, mentre le decisioni strategiche sono prese in ambito familiare. Questo modello decisionale, se da un lato garantisce rapidità e coerenza, dall'altro limita il coinvolgimento strutturato del personale non familiare nei processi di innovazione. Non esistono pratiche codificate di formazione continua o piani di carriera, anche se vengono occasionalmente erogati corsi tecnici per le squadre logistiche e il personale amministrativo, spesso finanziati tramite enti bilaterali di categoria.

Sul piano della governance, l'impresa è interamente posseduta dalla famiglia fondatrice. La seconda generazione (due fratelli e una sorella) ha assunto le responsabilità operative principali, ma il passaggio generazionale è avvenuto in modo informale, senza un piano strutturato. Attualmente non sono presenti membri esterni nel consiglio di amministrazione né consulenti con ruoli direzionali. La gestione è accentrata e personalizzata, con un forte legame tra i decisori e l'identità storica dell'impresa. L'ipotesi di un futuro inserimento di

manager esterni viene valutata con cautela: “Siamo aperti a collaborazioni tecniche, ma la direzione dell’impresa resterà in famiglia. Questo non è un limite, è una garanzia di coerenza e di visione”, ha dichiarato il CEO.

Il rapporto con il territorio si basa su una logica di prossimità operativa. L’azienda lavora con fornitori e clienti prevalentemente regionali, ma non attiva iniziative sociali formali, sponsorizzazioni o programmi comunitari strutturati. Tuttavia, è frequente il coinvolgimento in donazioni alimentari a realtà locali, e l’azienda ha partecipato a iniziative di supporto alle mense sociali durante l’emergenza Covid-19. Queste attività non vengono comunicate pubblicamente, in linea con un approccio discreto e non auto-promozionale.

7.5.3 Caso #3: Azienda Gamma

Profilo generale dell’impresa

Il terzo caso analizzato riguarda una piccola impresa familiare con sede operativa nella provincia di Viterbo, attiva nella distribuzione di prodotti alimentari e beverage di fascia medio-alta, destinati principalmente a ristoranti, pizzerie, bar e del centro Italia. Fondata nel 1960 da un padre di famiglia, l’azienda nasce originariamente come piccolo produttore locale di prodotti lattiero-caseari per poi evolversi a grossista distributore con il passaggio generazionale al figlio.

L’attività si è sviluppata inizialmente in ambito locale, ma ha oggi raggiunto una copertura commerciale stabile in Lazio, Umbria, Toscana e Sardegna, servendo una rete di circa 1.000 clienti attivi, perlopiù esercizi indipendenti non affiliati a grandi gruppi o catene. L’assortimento è fortemente selezionato: l’azienda gestisce circa 5.000 referenze, con un importante listino di prodotti caseari affiancati da un listino completo di prodotti, sia freschi che surgelati, privilegiando prodotti a marchio proprio forniti da diversi produttori locali. La gestione operativa è accentrata presso un grande magazzino refrigerato di 650 m² realizzato recentemente per ampliare quello esistente in provincia di Viterbo, e affiancato da un magazzino secondario in Toscana. La logistica è gestita completamente internamente e con mezzi propri, combinata ad un assetto commerciale composto da agenti dipendenti

dediti alla presa ordini e consegnatari dipendenti, che permettono all'azienda una consegna in modalità "A per B".

La governance è interamente familiare. Il fondatore e CEO nonché responsabile acquisti è affiancato dalla figlia inserita nel ruolo commerciale, con altri membri della famiglia a gestione del magazzino. L'organico totale è di 20 dipendenti, con un modello operativo strutturato e basato su interazioni informali insieme ad un forte presidio diretto e salda gerarchizzazione.

L'impresa si distingue per un approccio commerciale fortemente personalizzato e orientato alla narrazione del prodotto, con un'elevata enfasi sull'origine, sulla filiera e sulla cultura alimentare regionale. Come dichiarato dal CEO, "non vendiamo solo un prodotto, ma il racconto di chi lo ha fatto: il nostro compito è mantenere quella voce autentica anche nella distribuzione". Questo posizionamento ha rafforzato la reputazione dell'impresa in un segmento sensibile a qualità, identità territoriale e servizio personalizzato.

L'identità imprenditoriale si fonda dunque sull'equilibrio tra artigianalità selettiva e relazioni di lungo periodo, con una visione che privilegia la coerenza valoriale, l'esperienza d'acquisto, la gestione di consegne veloci e la qualità dei prodotti come leve differenzianti.

Livello economico

L'assetto economico dell'impresa si basa su un modello di business marcatamente relazionale, costruito attorno alla selezione curata delle referenze e alla costruzione di rapporti commerciali fiduciari con clienti e fornitori. L'azienda ha scelto consapevolmente di non perseguire obiettivi di crescita quantitativa, preferendo un posizionamento di "grossista narrativo" – definizione coniata internamente – centrato su qualità e ampiezza del portafoglio prodotti dell'assortimento e sulla relazione di fiducia tra cliente e grossista, piuttosto che sulla competizione di prezzo.

L'assortimento, in linea rispetto agli standard del settore (circa 5.000 referenze attive), è il risultato di una strategia di selezione che privilegia piccoli produttori artigianali, spesso legati a consorzi locali o presidi Slow Food. Le referenze sono suddivise per categoria merceologica, e presentate in cataloghi curati graficamente con descrizioni dettagliate.

L'azienda non adotta promozioni massive ma politiche di sconto strutturate per raggiungere un margine medio target sul paniere di prodotti offerti ad ogni cliente.

L'attività commerciale si basa su visite regolari ai clienti da parte della proprietà stessa o da agenti selezionati, con un approccio consulenziale: suggerimento di abbinamenti, supporto nell'allestimento del menu, formazione sul prodotto. Il 90% degli ordini viene ancora effettuato tramite visita fisica o telefono, mentre solo il 10% è veicolato via email o messaggistica istantanea (es. WhatsApp Business). L'impresa ha valutato lo sviluppo di una piattaforma B2B, ma ha finora deciso di non implementarla, per timore di "perdere la qualità del rapporto umano" con la clientela.

Gli investimenti tecnologici sono ponderati per la grandezza dell'azienda, che utilizza un gestionale ERP locale, con funzioni di magazzino, fatturazione e tracciabilità lotti, e che integra anche moduli più avanzati per l'analisi commerciale, mentre la pianificazione degli approvvigionamenti avviene ancora in larga parte su base manuale, anche se assistita da fogli di calcolo personalizzati.

Dal punto di vista logistico, l'azienda ha scelto di gestire in proprio tutte le consegne nei territori serviti, grazie a 15 mezzi coibentati che operano su tratte fisse. Le consegne avvengono tre volte alla settimana per assicurare una fornitura costante, ad eccezione della Sardegna con due consegne settimanali che partono dal magazzino centrale nel Lazio.

Non vi è una strategia strutturata di internazionalizzazione: l'impresa importa una quota di prodotti (es. pesce surgelato da vari paesi asiatici), acquistati tramite distributori italiani o esteri. Allo stesso tempo, tenta di accedere a mercati esteri per l'esportazione, con uno sforzo iniziato di recente e che vede ad oggi una minima parte del fatturato (<2%) verso paesi ex Italia.

Livello ambientale

Nel contesto di questa piccola impresa familiare, la sostenibilità ambientale non è affrontata come un asse strategico esplicitamente pianificato, ma piuttosto come un insieme di pratiche incorporate nella gestione quotidiana, spesso motivate da ragioni etiche, di prossimità e di rispetto verso i produttori e il territorio. Non esiste un bilancio ambientale, né un sistema di

indicatori ESG formalizzato, ma l'impresa adotta scelte operative coerenti con un approccio orientato a ridurre gli sprechi, ottimizzare i consumi e preservare la qualità ambientale nella filiera.

Uno degli aspetti centrali è la selezione dei fornitori, condotta sulla base di criteri che includono – oltre alla qualità e alla storia produttiva – la compatibilità ambientale delle pratiche adottate. Circa il 70% dei produttori rappresentati è situato entro un raggio di 200 km, e molti di essi utilizzano tecniche di coltivazione biologica, packaging riciclabile e trasporti a filiera corta. Tuttavia, l'azienda non richiede certificazioni ambientali formali: il criterio prevalente è la fiducia costruita nel tempo e la coerenza tra ciò che il produttore dichiara e ciò che effettivamente pratica.

Anche la gestione del magazzino riflette una logica di contenimento dei consumi. L'impresa ha investito nel 2023 in una nuova cella refrigerata ad alte prestazioni e alta efficienza, il cui fabbisogno energetico è parzialmente soddisfatto (interamente nella stagione estiva) da pannelli fotovoltaici posizionati sul tetto della stessa. L'illuminazione interna è completamente a LED con sensori di movimento, e il layout degli scaffali è stato ottimizzato per minimizzare i tempi di movimentazione. Queste soluzioni, pur non frutto di una strategia ambientale sistemica, hanno portato a una riduzione dei costi energetici del 60% in due anni a fronte di un notevole investimento iniziale.

La logistica è strutturata per ottimizzare le tratte: le zone di consegna sono organizzate per cliente con un consegnatario che in media esegue 50 consegne al giorno, riducendo il numero di viaggi da e per il magazzino. I mezzi aziendali sono a diesel Euro 6, con iniziali considerazioni per rinnovare la flotta con veicoli elettrici nei prossimi anni. Il CEO ha sottolineato: *“Per noi sostenibilità significa ottimizzazione delle consegne. Ogni tratta inutile si traduce in emissioni extra e tempo perso. L'efficienza è il primo passo per fare bene”*.

La gestione degli imballaggi segue un principio di riuso e riduzione. Per i clienti abituali, l'azienda utilizza cassette in plastica rigida restituibili, che vengono sanificate settimanalmente. Le referenze più delicate vengono confezionate con materiali compostabili o carta riciclata. I rifiuti alimentari sono minimi grazie al controllo accurato dello stock e alla rotazione accelerata delle referenze fresche: l'azienda dichiara una media inferiore allo 0,7%

di prodotto invenduto sul totale delle merci gestite. Le eccedenze – rare – vengono donate a una cooperativa sociale locale che si occupa di reinserimento lavorativo attraverso attività di cucina e catering solidale.

Livello sociale

La dimensione sociale dell'impresa si fonda su un'identità fortemente familiare e territoriale. Il nucleo imprenditoriale originario è rimasto stabile sin dalla fondazione, e i ruoli chiave sono tuttora ricoperti da membri della famiglia fondatrice. Questo assetto garantisce una continuità gestionale e valoriale che si riflette nelle relazioni interne, nel rapporto con i clienti e nelle scelte strategiche.

La cultura organizzativa si caratterizza per una leadership orizzontale e partecipativa, dove le decisioni vengono prese attraverso un confronto diretto tra i membri della famiglia e i collaboratori storici. Le relazioni interne sono improntate alla fiducia reciproca e all'autonomia operativa: i dipendenti (20 in totale) lavorano in un clima percepito come "familiare ma professionale", con bassa rotazione e alta fedeltà. L'impresa non adotta policy formali in tema di diversity & inclusion, ma promuove un ambiente di lavoro informale e flessibile, in cui le esigenze personali sono generalmente accolte con disponibilità. Secondo quanto riportato dal CEO, *"non abbiamo bisogno di parlare di benessere aziendale: lo pratichiamo ogni giorno, ascoltando le persone e dando fiducia. Il nostro primo KPI è la voglia con cui la mattina si entra in magazzino"*.

L'integrazione della nuova generazione è in corso, con la figlia del CEO attualmente impegnata nello sviluppo commerciale e nella comunicazione. Questo passaggio non è stato pianificato formalmente, ma sta avvenendo in modo progressivo e pragmatico, sulla base di una cultura dell'apprendimento esperienziale e della trasmissione tacita del know-how. Non esiste un piano di successione scritto, ma la prospettiva di continuità familiare è considerata centrale per la visione di lungo periodo dell'impresa.

Sul piano esterno, l'impresa mantiene un forte radicamento nel territorio. È attiva in numerose iniziative locali, tra cui la sponsorizzazione di eventi enogastronomici, la fornitura gratuita per sagre paesane e il supporto logistico a piccoli produttori in fase di

avvio. Inoltre, promuove percorsi di educazione alimentare in collaborazione con scuole primarie della zona, attraverso laboratori di degustazione e visite guidate al magazzino. Queste attività, pur non configurandosi come progetti CSR strutturati, riflettono un impegno concreto nella valorizzazione del tessuto socioeconomico locale.

Il rapporto con i clienti è improntato a una prossimità autentica, che supera la mera transazione commerciale. La relazione è spesso personale, costruita nel tempo attraverso fiducia, racconto e ascolto. Non è raro che i clienti partecipino a degustazioni private o visitino i produttori accompagnati dal team aziendale, in un'ottica di co-creazione dell'esperienza alimentare.

Infine, la governance è integralmente familiare, e pur in assenza di organi formali di controllo, le scelte strategiche sono soggette a confronto interno costante. L'impresa non ha mai considerato l'ingresso di soci esterni o manager professionisti, per timore di compromettere l'equilibrio tra missione e autonomia. Come sottolinea il CEO: "Non vogliamo crescere a tutti i costi, ma restare coerenti con il nostro modo di fare impresa: piccoli, presenti, affidabili. Il controllo non è solo potere: è responsabilità verso chi si fida di noi".

7.5.4 Caso #4: Azienda Delta

Profilo generale dell'impresa

Il quarto caso analizzato riguarda una piccola impresa familiare con sede in provincia di Bari, specializzata nella selezione e distribuzione di prodotti agroalimentari del Sud Italia, in particolare conserve artigianali, oli extravergini monocultivar, pasta trafilata al bronzo e prodotti da forno tradizionali. Fondata nel 2005 da un imprenditore di seconda generazione attivo nel commercio ortofrutticolo, l'impresa nasce con un'identità fortemente radicata nel territorio pugliese, ma con una chiara vocazione all'internazionalizzazione sin dalle origini. Oggi l'azienda serve circa 110 clienti attivi in Italia (principalmente enoteche, botteghe alimentari e ristoranti gourmet nel Centro-Nord) e circa 70 all'estero, concentrati tra Germania, Belgio, Paesi Bassi e più recentemente Giappone. Le attività export rappresentano circa il 46% del fatturato complessivo (dati 2023), con un trend in costante

crescita a doppia cifra dal 2019. L'impresa gestisce un portafoglio compatto ma curato di circa 720 referenze, di cui oltre il 60% è costituito da prodotti certificati DOP, IGP o artigianali a indicazione geografica.

La struttura logistica è articolata: il magazzino centrale (1.100 m²) è situato nei pressi dell'Interporto pugliese, con una seconda cella refrigerata dedicata a produzioni stagionali (es. confetture, paste fresche). L'azienda non possiede mezzi propri: le consegne sono affidate in outsourcing a un mix di operatori specializzati, sia per il mercato nazionale che per le esportazioni. Per le spedizioni internazionali, l'impresa ha stretto accordi diretti con due spedizionieri doganali, che gestiscono tutte le pratiche di export in conformità con le normative UE e extra-UE.

Dal punto di vista organizzativo, la governance è ancora in mano alla famiglia fondatrice (il CEO e due fratelli soci), ma con un'apertura marcata alla professionalizzazione: nel 2021 è stato assunto un direttore generale esterno, con esperienza in ambito export e brand management, che ha contribuito a formalizzare i processi decisionali, potenziare l'area commerciale estera e introdurre strumenti di monitoraggio strategico. Il team complessivo è composto da 19 persone, di cui solo cinque appartenenti alla famiglia.

Questa apertura al management esterno non è percepita come un indebolimento del controllo familiare, bensì come una scelta funzionale all'evoluzione dell'impresa, mantenendo comunque una direzione valoriale chiara: promuovere prodotti identitari del Sud Italia, garantendo standard di qualità elevati, flessibilità operativa e una narrazione coerente del patrimonio agroalimentare locale. Come sottolinea il CEO: *“Per vendere all'estero non basta avere un buon prodotto, serve un sistema. Noi ci siamo strutturati per raccontare un territorio, non solo per spedire pacchi”*.

Livello economico

A differenza di molti operatori di piccole dimensioni nel settore della distribuzione alimentare, l'impresa oggetto di analisi ha definito fin dalla fase di avvio una strategia centrata sull'internazionalizzazione come principale driver di sviluppo. Tale orientamento si è tradotto, negli ultimi cinque anni, in un processo strutturato di posizionamento su

mercati europei e asiatici a medio-alto valore aggiunto, fondato sulla capacità di narrare e rendere scalabile un'offerta altamente identitaria.

L'impresa non ha cercato una crescita di tipo estensivo (né in termini di volumi né di ampliamento indiscriminato del catalogo), ma ha optato per un modello "curato" di internazionalizzazione, con un focus su prodotti tradizionali di difficile reperibilità all'estero (es. mostarde artigianali, taralli bolliti, olio monocultivar biologico), selezionati per la loro coerenza con una narrazione autentica del territorio pugliese. Il portafoglio è stato costruito con una logica di complementarità funzionale e semantica: ogni referenza è parte di un "racconto" integrato, rivolto a buyer di nicchia (distributori specializzati, concept store alimentari, ristoranti italiani all'estero), e spesso proposto in bundle tematici (es. "panierino Puglia", "colazione salentina").

Questo approccio si è riflesso anche nella scelta dei mercati di sbocco, privilegiando Paesi ad alta ricettività per il prodotto italiano (Germania, Belgio, Giappone), con un processo di ingresso selettivo attraverso fiere di settore, degustazioni guidate e collaborazioni con importatori locali. L'export è oggi gestito internamente da un'export manager dedicata, affiancata dal direttore generale (esterno alla famiglia), che ha strutturato strumenti CRM per il monitoraggio delle performance e un sistema di valutazione per la gestione dei margini per mercato.

A livello di operations, l'impresa ha adottato un modello logistico snello e flessibile: tutte le fasi di stoccaggio sono centralizzate in un'unica piattaforma, ma il confezionamento finale per l'export avviene su richiesta, in base alla tipologia di cliente (es. etichettatura multilingua, packaging ecosostenibile, certificazioni di origine). Questo consente di contenere i costi di magazzino e di evitare overstock, mantenendo un livello di servizio elevato (il 96% degli ordini export viene evaso entro 48 ore dalla conferma).

Dal punto di vista degli investimenti, l'azienda ha destinato negli ultimi tre anni circa 380.000 euro a interventi su branding, tracciabilità e certificazioni (inclusa BRC per il mercato UK e FDA per gli USA). Inoltre, è in corso la realizzazione di una piattaforma e-commerce multilivello per buyer internazionali, che consentirà ordini personalizzati,

accesso a schede tecniche tradotte e area riservata con storytelling visivo dei fornitori. Il progetto è stato cofinanziato da un bando regionale per l'internazionalizzazione delle PMI. L'apertura al management esterno, avvenuta nel 2021, ha rappresentato un elemento di discontinuità nella cultura organizzativa. La nomina del direttore generale ha portato all'adozione di strumenti di pianificazione strategica, di un reporting mensile su KPI economici e di una chiara divisione dei ruoli tra proprietà e gestione operativa. Questo processo non è stato privo di tensioni iniziali, ma secondo il CEO *“è stato il passaggio più difficile e più utile: oggi l'azienda ha un'identità familiare ma una mentalità più ampia. Serviva qualcuno che ci aiutasse a pensare come clienti esteri, non solo come produttori locali”*.

Livello ambientale

L'approccio dell'impresa alla sostenibilità ambientale non nasce da un'impostazione normativa o difensiva, ma si è progressivamente evoluto come risposta alla domanda internazionale e come elemento distintivo della proposta di valore. I mercati di riferimento – in particolare Germania, Paesi Bassi e Giappone – richiedono infatti standard elevati non solo in termini di qualità organolettica, ma anche di trasparenza, tracciabilità e impatto ambientale della filiera.

Negli ultimi anni, l'impresa ha dunque intrapreso un percorso di formalizzazione e sistematizzazione delle pratiche sostenibili già presenti nella selezione dei prodotti e nella gestione dei fornitori. Oggi oltre il 70% delle referenze esportate proviene da produttori con certificazioni biologiche, DOP o IGP, e ciascun prodotto è accompagnato da una scheda tecnica multilingua che evidenzia processi produttivi, provenienza e caratteristiche ambientali. Il sistema informativo interno consente la tracciabilità completa dal fornitore al cliente estero, anche attraverso QR code dinamici integrati nel packaging.

Sul piano logistico, l'azienda ha scelto di ottimizzare i carichi verso i mercati internazionali, concentrando le spedizioni in lotti aggregati (groupage) per ridurre l'incidenza del trasporto su gomma e migliorare l'impronta ecologica. È stato inoltre stipulato un accordo con uno spedizioniere che utilizza mezzi elettrici per la distribuzione urbana in tre città europee (Berlino, Amsterdam, Bruxelles). In parallelo, è in corso la progressiva sostituzione del

packaging plastico con materiali compostabili o carta riciclata, già adottati per il 45% delle linee principali. Secondo il CEO: *“La sostenibilità oggi non è un plus, è la chiave per entrare in certi mercati: non basta dire ‘artigianale’, bisogna dimostrarlo in modo trasparente e credibile”*.

Sul fronte energetico, la sede logistica principale è alimentata in parte da un impianto fotovoltaico installato nel 2022 (potenza 28 kW), che copre circa il 35% del fabbisogno annuo. Il raffrescamento della cella refrigerata è stato recentemente aggiornato con un sistema a gas naturale, più efficiente e meno impattante rispetto alla precedente tecnologia a compressione standard.

Sebbene l'impresa non pubblichi ancora un bilancio di sostenibilità, è in fase di elaborazione un report annuale semplificato in lingua inglese, destinato principalmente a buyer e partner internazionali, che includerà metriche di impatto ambientale, percentuali di materiali riciclati utilizzati, e mappatura dei fornitori per area geografica e certificazioni.

L'interesse per l'ambiente è dunque parte integrante della strategia competitiva, non solo come adeguamento alle attese dei clienti, ma come **strumento di differenziazione** coerente con la narrazione territoriale dell'impresa. Il legame tra qualità, origine e sostenibilità è gestito come un triangolo integrato, attorno al quale viene costruita tutta la comunicazione verso l'esterno.

Livello sociale

Il profilo sociale dell'impresa analizzata è caratterizzato da una **configurazione ibrida**, che combina la permanenza di un'identità familiare forte con una crescente apertura a figure esterne e a pratiche organizzative manageriali. La proprietà è interamente detenuta da tre membri della famiglia fondatrice, ma soltanto uno di essi – il CEO – è attivamente coinvolto nella gestione quotidiana. Gli altri due soci mantengono un ruolo consultivo, intervenendo in scelte strategiche di medio-lungo termine.

L'inserimento di un direttore generale esterno nel 2021 ha segnato un punto di svolta nella struttura decisionale, contribuendo a professionalizzare le pratiche di gestione e a introdurre meccanismi di coordinamento più sistematici, senza però indebolire la cultura familiare sottostante. Le riunioni di coordinamento settimanali, la definizione formale degli

obiettivi annuali e il monitoraggio periodico dei risultati sono ora parte integrante della routine aziendale, e sono vissuti come strumenti abilitanti piuttosto che vincoli. Come sottolinea il CEO: *“Volevamo crescere senza perdere l'anima. Il management esterno ci aiuta a costruire con metodo, ma la direzione resta nostra: sappiamo da dove veniamo, e vogliamo decidere dove andare”*.

A livello di gestione delle risorse umane, l'impresa mostra un'attenzione elevata al clima organizzativo e alla qualità del lavoro. Dei 19 dipendenti totali, 7 sono donne, e l'età media è di 37 anni. La quasi totalità del personale è assunta a tempo indeterminato, e il tasso di turn-over negli ultimi tre anni è stato inferiore al 5%. L'ambiente di lavoro è percepito come stabile, collaborativo e informale, con una forte enfasi su fiducia, flessibilità e dialogo intergenerazionale. È stata inoltre avviata una collaborazione con un istituto tecnico agrario locale, che prevede tirocini curricolari per studenti del quarto e quinto anno, finalizzati all'inserimento futuro in ruoli tecnici e commerciali.

Il radicamento territoriale si esprime attraverso numerose iniziative informali e semi-strutturate. L'azienda partecipa attivamente a eventi locali (fiere del gusto, mercatini natalizi, giornate del biologico) e sponsorizza attività culturali e sportive del territorio (in particolare una scuola di cucina sociale e una piccola squadra di basket). Questa presenza attiva nella comunità è vissuta non come operazione di marketing, ma come restituzione naturale al contesto di appartenenza. La comunicazione esterna, compresi i materiali promozionali per l'estero, sottolinea costantemente il legame con il territorio: volti dei produttori, scorci di campagna pugliese, tradizioni alimentari locali sono parte integrante del racconto aziendale.

Dal punto di vista della governance, non esiste ancora un piano formale di successione, ma è in corso un processo di riflessione interno per valutare l'ingresso di una nuova generazione (il figlio del CEO attualmente sta completando un master in Food Management a Parma). L'impresa riconosce la necessità di prepararsi a una transizione futura, compatibile con i valori familiari ma coerente con la struttura manageriale in evoluzione.

7.5.5 Caso #5: Azienda Epsilon

Profilo generale dell'impresa

Il quinto caso analizzato riguarda una piccola impresa familiare situata in un'area rurale del Friuli centrale, fondata nel 1998 da un imprenditore con precedenti esperienze nella grande distribuzione. L'azienda opera come grossista specializzato in prodotti regionali e di filiera corta destinati al segmento Horeca di grandi dimensioni, incluse catene di hotel e ristorazione. Il posizionamento strategico dell'impresa è chiaramente orientato alla disintermediazione, attraverso la selezione diretta di produttori agroalimentari regionali – prevalentemente del Friuli-Venezia Giulia, ma anche del Trentino e della Slovenia occidentale – con cui costruisce relazioni di fornitura stabili e a lungo termine.

Il catalogo è relativamente contenuto rispetto ad altri operatori del settore: circa 1.400 referenze, suddivise in quattro macro-categorie: freschi confezionati (formaggi, salumi, pasta fresca), conserve artigianali, dolci da forno, bevande analcoliche e fermentate. Il 70% delle referenze è fornito da imprese agricole o laboratori artigianali con meno di 15 dipendenti, senza passaggi attraverso intermediari o centrali d'acquisto.

L'impresa serve una base di circa 60 clienti, quasi esclusivamente nel territorio regionale e nelle province limitrofe del Veneto. Il modello commerciale è flessibile: l'azienda fornisce sia assortimenti continuativi per punti vendita, sia ordini spot per iniziative promozionali locali o settimane tematiche (es. "prodotti del Carso", "forni friulani"). La logistica è interamente interna, con due magazzini dedicati (uno refrigerato) e un parco mezzi di proprietà composto da 4 veicoli a temperatura controllata.

La struttura è ancora a forte impronta familiare, ma presenta meccanismi gestionali più formalizzati rispetto ad altre realtà simili. Il fondatore, oggi 63enne, ricopre la carica di presidente operativo, ma le funzioni commerciali e logistiche sono state delegate ai due figli, entrambi entrati in azienda nel corso degli ultimi dieci anni. È attivo un piccolo consiglio direttivo (4 membri, di cui 1 esterno), che si riunisce mensilmente per la pianificazione strategica. Le decisioni tattiche sono prese su base settimanale, tramite incontri tra i responsabili di reparto.

La filosofia aziendale si fonda sulla valorizzazione della qualità percepita, dell'origine controllata e del legame diretto tra produttore e punto vendita. Come dichiara il CEO: *“Non vogliamo fare concorrenza ai grandi, vogliamo essere l'alternativa credibile, sostenibile e riconoscibile per chi cerca prodotti che raccontano un territorio, senza passare da dieci mani”*.

Livello economico

Il modello economico dell'impresa è fortemente caratterizzato da una logica di disintermediazione commerciale, che le consente di configurare un'offerta differenziata rispetto ai competitor della distribuzione convenzionale. Il valore economico non viene generato tramite leva di scala o ampiezza assortimentale, ma attraverso un posizionamento distintivo fondato sulla prossimità produttiva, sulla selezione rigorosa dei fornitori e sulla costruzione di relazioni di fornitura a medio-lungo termine.

Circa il 72% delle referenze viene acquistato direttamente da produttori con cui l'impresa ha rapporti continuativi da più di 5 anni. Questi fornitori, spesso microimprese a conduzione familiare, forniscono lotti settimanali o bisettimanali sulla base di programmazioni condivise, con margini di negoziazione limitati ma condizioni di stabilità reciprocamente vantaggiose. L'impresa, dal canto suo, si occupa di consolidare e confezionare l'offerta in modo accessibile, curando aspetti come etichettatura, logistica e assortimento a scaffale. Questo ruolo di mediatore operativo – più che di semplice distributore – rappresenta la principale fonte di valore economico.

Nel triennio 2021–2023, l'impresa ha registrato una crescita media annua del fatturato pari al 9,4%, nonostante una base clienti stabile. Tale incremento è imputabile all'aumento della rotazione media per punto vendita (+17%) e alla maggiore penetrazione di linee ad alto valore aggiunto (conserve e freschi di nicchia). La marginalità operativa (EBITDA margin) si attesta intorno al 12%, superiore alla media del settore per imprese analoghe di piccole dimensioni.

Un elemento distintivo del modello economico è la gestione razionalizzata dell'assortimento: il catalogo è ridotto rispetto alla media dei grossisti, ma soggetto a una cura intensiva. Ogni referenza è monitorata mensilmente sulla base di volumi, rotazione,

stagionalità e contributo marginale. Le decisioni di introduzione o dismissione vengono prese congiuntamente dal responsabile commerciale e dalla logistica, in modo da garantire coerenza tra attrattività commerciale e sostenibilità operativa.

Sul piano infrastrutturale, l'azienda ha realizzato nel 2022 un moderno impianto di etichettatura e confezionamento, che consente di gestire piccole serie con marchio del cliente finale. Questo investimento (circa 180.000 euro) ha permesso di avviare programmi di MDD (marchio del distributore) con tre catene locali, incrementando la fidelizzazione e migliorando la marginalità rispetto alla semplice fornitura di prodotto neutro.

La digitalizzazione è presente, ma non rappresenta il cuore del modello. Il sistema gestionale ERP è utilizzato principalmente per la tracciabilità dei lotti e l'analisi dei flussi commerciali, ma non è stata ancora sviluppata una piattaforma e-commerce né un'interfaccia B2B per gli ordini. La raccolta ordini avviene ancora tramite rete agenti (3 agenti monomandatari) e, in alcuni casi, via telefono o email. Come afferma il CEO: *“Ci interessa fare efficienza, ma senza perdere il contatto umano: la nostra forza è il rapporto diretto, anche a costo di essere meno digitali degli altri”*.

Livello ambientale

L'approccio dell'impresa alla sostenibilità ambientale si distingue per il suo carattere pragmatico e integrato nella prassi quotidiana, piuttosto che per la formalizzazione in strategie o standard ambientali certificati. La logica della filiera corta, su cui si fonda l'intero modello di business, ha generato benefici ambientali significativi, pur non essendo esplicitamente progettata in chiave green.

In particolare, l'approvvigionamento avviene quasi esclusivamente da fornitori nel raggio di 150 km, il che riduce in modo consistente le emissioni legate al trasporto. La frequenza degli ordini è pianificata in base alla saturazione dei carichi e alla rotazione delle referenze, evitando trasporti sottoutilizzati. Il carico dei mezzi avviene a lotti misti multi-prodotto per ottimizzare la distribuzione e ridurre le consegne parziali. Secondo il CEO: *“Il fatto che compriamo vicino, che consegniamo in aree compatte e che conosciamo ogni fornitore ci permette di limitare gli sprechi – di prodotto e di chilometri”*.

Dal punto di vista del packaging, l'impresa ha avviato un percorso graduale di riduzione dei materiali plastici, privilegiando confezioni secondarie in carta riciclata e imballi riutilizzabili. Alcuni fornitori sono stati accompagnati nell'adozione di confezioni compostabili, e circa il 25% delle referenze a marchio proprio è oggi confezionato in materiali eco-compatibili. Non esiste ancora una policy ambientale formale, ma sono in atto diverse pratiche di orientamento sostenibile che vengono valutate caso per caso.

L'azienda non effettua trasformazione o lavorazioni industriali sui prodotti, ma svolge attività di confezionamento secondario (es. etichettatura, raggruppamenti promozionali), per cui ha introdotto procedure di smaltimento differenziato dei materiali residui e un sistema di pesatura e tracciamento degli scarti, anche in vista della futura redazione di un report ambientale interno. Il magazzino refrigerato è dotato di un sistema di gestione energetica installato nel 2021, che monitora i picchi di consumo e consente interventi di ottimizzazione durante i mesi più critici (giugno-agosto, novembre-dicembre).

Nonostante l'assenza di un bilancio di sostenibilità, l'impresa tiene traccia di alcuni indicatori ambientali (consumo elettrico per kg di prodotto movimentato, quota di packaging riciclato, numero medio di km per consegna), che potrebbero rappresentare la base per una futura rendicontazione strutturata, eventualmente in collaborazione con i clienti.

Nel complesso, la sostenibilità ambientale è trattata come una conseguenza virtuosa della prossimità, dell'efficienza logistica e della selezione di fornitori compatibili, piuttosto che come un fine in sé. Questo approccio "low profile" ma sostanziale costituisce un elemento distintivo rispetto a competitor più industrializzati, soprattutto nell'ambito della GDO regionale dove la tracciabilità e la riduzione degli impatti sono sempre più apprezzate, anche in assenza di label formali.

Livello sociale

La dimensione sociale dell'impresa si articola su tre livelli chiave: il rapporto con i dipendenti, la gestione della componente familiare e la relazione con la comunità produttiva e commerciale del territorio.

La forza lavoro è contenuta, composta da 18 persone: 11 operatori di magazzino, 3 agenti commerciali, 2 impiegati amministrativi e 2 responsabili di area (logistica e commerciale). Il clima organizzativo è descritto dai membri del management come coeso e stabile, con un tasso di turnover annuale inferiore al 5% negli ultimi cinque anni. L'orario di lavoro è strutturato su cinque giornate, con un sistema di rotazione nelle fasi di carico e consegna. L'impresa garantisce contratti a tempo indeterminato per oltre l'85% del personale, e ha introdotto un piccolo bonus annuale di risultato per il magazzino, correlato al rispetto dei tempi di evasione e agli scarti logistici.

La cultura organizzativa è improntata a relazioni dirette, stabili e non gerarchiche, pur in presenza di ruoli definiti. Il fondatore è ancora attivo in azienda, ma ha progressivamente delegato le principali funzioni operative ai due figli. Uno di essi ricopre il ruolo di direttore commerciale, mentre l'altro è responsabile della logistica. La successione è in fase avanzata, e negli ultimi tre anni è stato avviato un percorso di affiancamento formale, con documentazione dei processi chiave e introduzione di una reportistica periodica a uso interno.

Pur trattandosi di un'impresa familiare, la governance è in parte istituzionalizzata: ogni mese si tiene una riunione di indirizzo strategico, con la partecipazione di un consulente esterno esperto di retail e supply chain. Questo consente all'impresa di bilanciare il controllo familiare con input professionali, senza conflitti evidenti tra generazioni. Come sottolinea il CEO: *"I miei figli sono cresciuti con l'azienda, ma ci siamo dati delle regole: niente decisioni in pausa pranzo e niente discussioni operative fuori dalla sala riunioni"*.

Il legame con il territorio emerge chiaramente non solo nei rapporti di fornitura, ma anche nel coinvolgimento della comunità locale. L'impresa sponsorizza da anni due eventi agroalimentari regionali e partecipa con propri stand informativi a manifestazioni fieristiche di promozione del prodotto locale. Ha inoltre co-finanziato (insieme a tre fornitori) un progetto scolastico sulla filiera del latte in collaborazione con una scuola media del territorio. Il senso di responsabilità sociale si riflette anche nelle modalità di relazione con i fornitori artigianali: vengono proposti contratti flessibili ma stabili, con prezzi garantiti a trimestre e possibilità di pianificazione condivisa. L'impresa offre anche supporto tecnico ai piccoli

produttori per la conformità normativa (etichettatura, schede tecniche), favorendo la loro integrazione nella filiera Horeca senza forzarli in logiche industriali.

Nel complesso, la dimensione sociale è uno dei pilastri dell'identità aziendale: l'impresa si presenta come nodo connettivo tra micro-produzione locale e distribuzione moderna, con una cultura gestionale che valorizza l'equilibrio tra controllo familiare, apertura alla formalizzazione dei processi e responsabilità relazionale nei confronti di dipendenti e partner.

7.6 Analisi Cross-case

L'indagine empirica, basata sull'analisi di cinque casi aziendali, ha restituito un quadro composito e multilivello.

Pur nella varietà delle storie imprenditoriali, delle strutture organizzative e delle strategie adottate, è possibile individuare alcune direttrici ricorrenti, sintetizzare nella tabella 2.5.1 che delineano un profilo condiviso del comparto, così come alcune divergenze rilevanti che testimoniano la presenza di modelli di sviluppo plurali e in evoluzione.

Tab. 7.3: Analisi cross-case

Caso	Descrizione	Livello Economico	Livello Ambientale	Livello Sociale
Caso #1	Grossista Emilia-Romagna, specializzato in HoReCa con digitalizzazione avanzata	Punta su efficienza logistica e digitalizzazione integrata (ERP, WMS, portale B2B)	Avvio pratiche green poco strutturate, sostenibilità non centrale	Gestione familiare accentrata, relazioni stabili ma poco formalizzate
Caso #2	PMI del Nord-Est, fornitura mista per ristorazione e piccola distribuzione	Espansione logistica e ampliamento offerta, digitalizzazione marginale	Sostenibilità marginale, iniziativa su packaging in fase iniziale	Successione in corso, struttura familiare con apertura a esterni

Caso #3	Impresa del Centro Italia, assortimento di rilievo, alta qualità e gestione logistica internalizzata	Focus su relazione cliente, completezza dell'offerta con attenzione alla qualità, digitalizzazione necessaria	Efficienza energetica con investimenti in magazzino di ultima generazione e pannelli solari, logistica ottimizzata	Governance familiare flessibile, forte legame comunitario
Caso #4	Grossista del Sud, prodotti tipici locali, presenza internazionale di nicchia	Internazionalizzazione e come driver strategico, efficienza selettiva	Alta tracciabilità ambientale, packaging sostenibile per export	Governance mista, successione definita, forte orientamento al territorio
Caso #5	Distribuzione locale, radicata nel territorio e basata su filiera corta	Modello misto con ottimizzazione operativa, digitalizzazione selettiva	Sostenibilità diffusa attraverso relazioni e approvvigionamento locale	Struttura organizzativa stabile, responsabilità sociale diffusa

Fonte: elaborazione propria

Dal punto di vista strategico, le imprese analizzate evidenziano un orientamento pragmatico e adattivo, centrato sulla continuità operativa e sulla prossimità al cliente. La relazione commerciale diretta e personalizzata rappresenta un asset competitivo distintivo, sostenuto da un radicamento territoriale e da legami fiduciari di lungo periodo. Tale approccio relazionale si configura come una risorsa intangibile capace di generare valore oltre la mera transazione economica.

Sul versante dell'innovazione, si registra una polarizzazione tra imprese che hanno avviato processi di digitalizzazione integrata – attraverso l'adozione di sistemi ERP, piattaforme *e-commerce*, soluzioni di automazione logistica – e imprese che si muovono con cautela, limitando gli interventi a singoli ambiti operativi. La spinta innovativa è spesso condizionata dalla visione imprenditoriale e dalla capacità di investimento, ma si osserva

una crescente consapevolezza circa il ruolo strategico della trasformazione digitale, anche in contesti tradizionalmente refrattari al cambiamento.

La sostenibilità, pur percepita come un tema rilevante, appare ancora interpretata secondo logiche prevalentemente reattive, orientate alla compliance piuttosto che all'integrazione sistemica nella strategia aziendale. Le pratiche più diffuse includono l'ottimizzazione dei percorsi di consegna, l'efficienza energetica, l'uso di imballaggi eco-compatibili e la riduzione degli sprechi. Solo alcune imprese hanno adottato approcci strutturati, con indicatori di performance ambientale o certificazioni. Tuttavia, è proprio in questo ambito che si intravedono margini di crescita e opportunità competitive, in particolare per quelle aziende capaci di connettere la sostenibilità ambientale con la valorizzazione del territorio e del capitale relazionale.

In termini di apertura internazionale, l'analisi ha evidenziato un quadro ancora frammentato. La maggior parte delle imprese presenta una dimensione operativa prevalentemente regionale o interregionale, con rare esperienze di export diretto. L'internazionalizzazione, laddove presente, si realizza perlopiù in forma indiretta – ad esempio attraverso la fornitura a operatori italiani già attivi all'estero – o in nicchie specifiche del mercato. Tra i principali ostacoli figurano la limitata struttura organizzativa, le difficoltà logistiche e la complessità normativa. Al tempo stesso, si rileva un potenziale inespresso che potrebbe essere attivato attraverso reti collaborative, strumenti digitali e politiche di accompagnamento istituzionale.

Un ulteriore elemento trasversale emerso dall'indagine riguarda la dimensione familiare dell'impresa, che si conferma non solo come tratto distintivo, ma anche come fattore strutturale nella definizione delle traiettorie evolutive. La presenza attiva della famiglia fondatrice, la continuità generazionale e la volontà di mantenere il controllo proprietario sono elementi ricorrenti. Tuttavia, la gestione del passaggio generazionale assume forme diverse: alcune imprese hanno adottato strumenti di governance e piani di successione formalizzati, mentre altre mantengono assetti più informali e personalistici, con implicazioni significative sulla capacità di pianificare lo sviluppo a lungo termine.

La presente ricerca ha mostrato come le PMI familiari grossiste nel *food service* italiano rappresentino una realtà imprenditoriale dinamica, resiliente e profondamente radicata nei territori. Si tratta di un settore che, pur dovendo confrontarsi con sfide complesse – quali la transizione digitale, la sostenibilità ambientale e la pressione competitiva internazionale – conserva un forte potenziale evolutivo, a condizione che riesca a coniugare le sue specificità relazionali e familiari con una maggiore strutturazione organizzativa e una visione strategica più ampia. Il futuro competitivo del comparto dipenderà in larga parte dalla capacità di queste imprese di valorizzare le proprie risorse distintive, aprendosi al contempo all'innovazione, alla collaborazione e alla trasformazione sistemica richiesta dai nuovi paradigmi economici e sociali.

Conclusioni

Lo studio delle Piccole Imprese Familiari (PIF) ha da tempo suscitato l'interesse della letteratura economico-aziendale, soprattutto per la loro diffusione capillare nel contesto italiano e per le loro caratteristiche strutturali ibride³³¹. Le PIF costituiscono infatti una forma organizzativa che integra dimensioni familiari e imprenditoriali, generando modelli gestionali peculiari, che si riflettono in pratiche decisionali informali, forte radicamento territoriale, coesione interna e centralità dei valori socio-affettivi³³².

La letteratura ha messo in evidenza i tratti distintivi di queste imprese, ma ha al contempo mostrato alcuni limiti nel fornire una visione sistemica delle loro dinamiche di sviluppo, soprattutto alla luce dei cambiamenti strutturali che investono oggi il sistema economico³³³. In un contesto segnato da processi di globalizzazione le PIF si trovano a confrontarsi con sfide strategiche complesse, che ne sollecitano l'adattamento e la trasformazione. Tuttavia, le risposte a tali sfide non sono univoche e richiedono una lettura attenta delle loro configurazioni organizzative³³⁴.

In tale quadro si è inserito il presente lavoro, con l'obiettivo di indagare in modo sistematico i principali driver di sviluppo delle PIF, ovvero quei fattori in grado di orientare e sostenere i loro percorsi di crescita nel medio-lungo periodo³³⁵. Secondo la letteratura, i driver di sviluppo possono essere definiti come insiemi di risorse, competenze, comportamenti o condizioni strutturali che permettono all'impresa di attivare processi evolutivi coerenti con gli obiettivi strategici e i vincoli ambientali. Essi assumono particolare rilevanza nelle PIF, dove le dimensioni valoriali e familiari possono tanto abilitare quanto ostacolare il cambiamento³³⁶.

³³¹ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995, pp. 21-27.

³³² Gnan L., Huse M., Montemerlo D., *Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effect of Family Councils on Formal Governance Mechanisms*, in *Journal of Small Business Management*, 53(2), 2015, pp. 355-381.

³³³ De Massis A., Frattini F., Pizzurno E., Cassia L., *Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis*, in *Journal of Small Business Management*, 53(1), 2015, pp. 1-36.

³³⁴ Visconti F., *Strategie per le piccole imprese. Incertezza, proattività e sostenibilità*, McGraw-Hill, Milano, 2012, pp. 89-93.

³³⁵ De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U., *Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions*, in *Family Business Review*, 26(1), 2013, pp. 10-13.

³³⁶ Zellweger T.M., Nason R.S., Nordqvist M., Brush C.G., *Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals?*

La Structured Literature Review condotta nella prima parte del lavoro ha rappresentato il punto di partenza per identificare, in modo rigoroso e sistematico, le principali traiettorie evolutive analizzate in letteratura³³⁷. Attraverso un processo di selezione e codifica dei contributi presenti in database internazionali (Scopus, Web of Science), sono stati individuati tre ambiti tematici prevalenti nei principali studi sulle PIF: innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione³³⁸.

Numerosi studi si sono interrogati su quale tipologia di innovazione – di prodotto, di processo o organizzativa – sia più compatibile con le caratteristiche strutturali e culturali delle PIF. La letteratura suggerisce che, a causa della ridotta scala operativa, dell'elevata prossimità tra proprietà e gestione e della tendenza a preservare il patrimonio socio-emotivo, queste imprese tendano a privilegiare forme di innovazione incrementale, piuttosto che cambiamenti radicali e discontinui. Questo approccio si manifesta in particolare nell'adozione di innovazioni di prodotto che valorizzano tradizione e identità aziendale, attraverso miglorie successive coerenti con l'offerta esistente³³⁹.

L'adozione tecnologica è frequentemente limitata dalla scarsità di risorse economiche e competenze digitali, ma può essere stimolata dall'ingresso di nuove generazioni in azienda e da relazioni di fiducia con clienti e fornitori, che favoriscono un'innovazione partecipata e pragmatica. Le PIF dimostrano una significativa propensione all'adozione di innovazioni incrementali di prodotto quanto anche di processo, coerentemente con l'attenzione alla continuità e alla conservazione del patrimonio socio-emotivo.

La letteratura ha inoltre evidenziato come l'approccio Family-Driven Innovation consenta di coniugare identità familiare e strategia innovativa, generando un equilibrio tra tradizione e rinnovamento³⁴⁰. A livello organizzativo, sebbene meno diffusa, l'innovazione è spesso

An Organizational Identity Perspective, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 2013, pp. 229-248.

³³⁷ Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B., *Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis*, in *Small Business Economics*, 38(4), 2012, pp. 351-365.

³³⁸ Rondi E., De Massis A., Kotlar J., *Unlocking Innovation Potential: A Typology of Family Business Innovation Postures and the Critical Role of the Environment*, in *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 2020, pp. 100-111.

³³⁹ Cassia L., De Massis A., Pizzurno E., *Strategic Innovation and New Product Development in Family Firms: An Empirically Grounded Theoretical Framework*, in *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 2012, pp. 198-232.

³⁴⁰ Calabrò A., Minichilli A., Campopiano G., *Transgenerational Innovation Capability in Family Firms: The Role of Family Involvement and Stakeholder Engagement*, in *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 2016, pp. 400-

abilitata da assetti agili e da una leadership che riesce a bilanciare esigenze conservative e spinte trasformative, tuttavia risulta poco indagata³⁴¹.

Circa la declinazione della sostenibilità nel panorama delle piccole imprese familiari, la letteratura ha posto crescente attenzione alla capacità delle PIF di integrare valori ambientali, sociali e di governance nella propria strategia. Una parte significativa degli studi sottolinea come la prossimità al territorio, la continuità generazionale e la reputazione familiare favoriscano un orientamento naturale verso pratiche sostenibili. Tuttavia, queste pratiche risultano spesso non formalizzate né misurate, limitandone la capacità trasformativa. Le PIF si caratterizzano per un approccio pragmatico e valoriale alla sostenibilità, ma non sempre riescono a strutturare percorsi sistemici, soprattutto in assenza di obblighi normativi stringenti³⁴².

La letteratura ha mostrato che la sostenibilità nelle PIF si articola lungo tre dimensioni: economica, sociale e ambientale. Sul piano economico, emerge una gestione prudente delle risorse e un orientamento al lungo termine compatibile con investimenti sostenibili. Sul piano sociale, la centralità delle relazioni fiduciarie e l'impegno verso la comunità locale rafforzano la coerenza tra identità e responsabilità sociale. Sul piano ambientale, l'adozione di pratiche green è spesso guidata da valori intrinseci e da una visione di stewardship familiare. Tuttavia, la mancanza di strumenti di misurazione e di competenze tecniche adeguate costituisce una barriera rilevante. Alcune PIF hanno avviato processi di certificazione volontaria (es. ISO 14001, B Corp), utilizzandoli come strumenti di formalizzazione e apprendimento³⁴³.

In merito all'internazionalizzazione, la letteratura ha evidenziato come le PIF adottino generalmente un approccio cauto e graduale, caratterizzato da una forte selettività nei mercati di destinazione e da una preferenza per modalità meno rischiose di ingresso nei

414.

³⁴¹ Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B., *Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis*, in *Small Business Economics*, 38(4), 2012, pp. 351-365.

³⁴² Rovelli P., Ferasso M., De Massis A., Kraus S., *Thirty Years of Research in Family Business Journals: Status and Future Directions*, in *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 2021, pp. 100-113.

³⁴³ Bacq S., Hartog C., Hoogendoorn B., Lepoutre J., *B Corp Certification and Firm Performance: A Mixed-Methods Study*, in *Journal of Business Venturing*, 36(5), 2021, pp. 1-23.

mercati esteri, quali l'export indiretto, la partecipazione a reti distributive o collaborazioni informali³⁴⁴. Tale orientamento è attribuibile a diversi fattori strutturali e culturali, tra cui il desiderio di mantenere il controllo familiare, la scarsa disponibilità di risorse manageriali dedicate e la limitata propensione a esporsi a contesti culturali e normativi poco familiari³⁴⁵. Tuttavia, alcuni studi hanno rilevato che le PIF sono capaci di sviluppare strategie internazionali efficaci quando riescono a valorizzare le specificità del prodotto e del territorio d'origine, costruendo una narrazione identitaria coerente con le richieste dei mercati esteri. L'internazionalizzazione, in questi casi, non rappresenta solo un'espansione geografica, ma un'opportunità per rafforzare la distintività dell'impresa, promuovere relazioni di lungo periodo e accedere a nuove fonti di apprendimento e innovazione³⁴⁶. Infine, il passaggio generazionale si configura come un momento critico ma potenzialmente generativo. La sua gestione influenza direttamente le scelte strategiche, la cultura d'impresa e l'apertura al cambiamento. In molti casi, la successione si accompagna a processi di rinnovamento, ma permane il rischio di conflitti familiari e di continuità poco strutturata³⁴⁷. A partire da tali evidenze teoriche, la ricerca ha sviluppato un'indagine empirica qualitativa nel comparto della distribuzione food service, focalizzandosi su cinque casi aziendali rappresentativi di PIF grossiste attive nel canale Ho.Re.Ca. La scelta di questo settore si è fondata su ragioni di coerenza strutturale e rilevanza strategica: oltre il 90% degli operatori del comparto presenta dimensioni ridotte e assetti familiari, offrendo un contesto particolarmente adatto per osservare le dinamiche oggetto di studio³⁴⁸. L'analisi dei cinque casi aziendali operanti nel comparto della distribuzione food service ha consentito di restituire un quadro operativo articolato, in cui i driver di sviluppo individuati teoricamente si traducono in pratiche strategiche e organizzative contestualizzate. Il

³⁴⁴ Graves C., Thomas J., *Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence*, in *Family Business Review*, 21(2), 2008, pp. 151-167.

³⁴⁵ Kontinen T., Ojala A., *Internationalization Pathways of Family SMEs: Psychic Distance as a Focus of Analysis*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 2010, pp. 437-454.

³⁴⁶ Piva E., Rossi-Lamastra C., *Family Firms and Internationalization: An Exploratory Study on High-Tech Italian SMEs*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 2013, pp. 408-426.

³⁴⁷ Gersick K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, pp. 97-115.

³⁴⁸ Osservatorio Foodservice, *Rapporto Annuale 2023. Focus canale Ho.Re.Ca. e ingrosso*, Nomisma, 2023, pp. 31-35.

framework del Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) ha guidato la lettura delle dinamiche lungo le tre dimensioni interdipendenti (economica, ambientale, sociale), permettendo di rilevare alcune ricorrenze significative, nonché differenziazioni rilevanti in funzione delle scelte operative adottate³⁴⁹.

Dall'analisi dei cinque casi aziendali oggetto di indagine, emerge con chiarezza una marcata eterogeneità nei percorsi evolutivi e nelle scelte strategiche. Questa variabilità non è attribuibile unicamente alle differenze dimensionali o generazionali, ma trova spiegazione anche in una serie di fattori strutturali e contestuali, tra cui le diverse configurazioni logistiche (con alcune imprese che gestiscono internamente l'intera catena del freddo e altre che esternalizzano completamente il trasporto), la localizzazione geografica (che incide sulla densità della clientela, sulla facilità di approvvigionamento e sulla prossimità alle filiere locali), e il grado di specializzazione del portafoglio clienti, che varia dalla ristorazione collettiva regolamentata alla ristorazione commerciale più frammentata. Queste differenze influiscono in modo sostanziale sulle capacità di innovare, aprirsi ai mercati internazionali e adottare pratiche di sostenibilità ambientale e sociale.

Sotto il profilo dell'innovazione, la tendenza più diffusa riguarda l'investimento in tecnologie digitali orientate all'efficienza dei processi core, in particolare attraverso l'adozione di sistemi ERP, moduli WMS e strumenti per la gestione degli ordini. In tre casi su cinque, tali innovazioni hanno avuto un impatto significativo sulla velocità e accuratezza dell'evasione ordini, sulla visibilità dello stock in tempo reale e sulla riduzione degli errori di consegna. L'approccio prevalente è dunque di tipo incrementale e operativo, in cui l'innovazione viene perseguita come mezzo per migliorare la produttività, ridurre i costi e rispondere con maggiore precisione alle esigenze di una clientela professionale. Al contrario, risultano meno frequenti – e spesso del tutto assenti – iniziative volte alla trasformazione dell'offerta commerciale, all'uso esteso di piattaforme digitali B2B o allo sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto. L'innovazione tecnologica, nei casi osservati,

³⁴⁹ Joyce A., Paquin R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, in *Journal of Cleaner Production*, 135, 2016, pp. 1474-1486.

tende pertanto a essere strumentale al consolidamento dell'efficienza interna, piuttosto che orientata a una revisione strategica del modello di business.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, i casi analizzati mostrano un livello complessivamente contenuto di apertura verso i mercati esteri. La quasi totalità delle imprese opera in un'ottica spiccatamente nazionale, privilegiando il presidio del territorio e la costruzione di relazioni stabili con la clientela locale. Solo un'impresa presenta un'attività di export formalizzata, rivolta in particolare a operatori europei della ristorazione italiana all'estero. Nei restanti casi, l'internazionalizzazione è assente o limitata ad alcune importazioni selettive, spesso funzionali ad arricchire il proprio assortimento con referenze non disponibili nel mercato domestico. Questa marginalità dell'export sembra riflettere una serie di fattori strutturali e culturali. In primo luogo, emerge una carenza di competenze manageriali specifiche per affrontare i mercati esteri, sia sul piano commerciale che organizzativo. In secondo luogo, la difficoltà a reperire clienti affidabili al di fuori del circuito relazionale tradizionale, unita alla complessità logistica e normativa delle operazioni cross-border, rappresenta una barriera concreta per imprese di piccole dimensioni con risorse limitate. Ma, soprattutto, l'internazionalizzazione non appare come una priorità strategica: viene percepita come un'opzione accessoria e non come leva di sviluppo essenziale, in un contesto in cui l'attenzione resta concentrata sull'efficienza operativa e sulla prossimità commerciale. L'orientamento prevalente è quindi quello di rafforzare le posizioni esistenti piuttosto che aprire nuovi mercati, con l'effetto di mantenere un profilo competitivo solido ma circoscritto.

Per quanto concerne la sostenibilità, i comportamenti osservati si collocano lungo un continuum che va da iniziative minime e reattive a pratiche più strutturate, sebbene non formalizzate. Nessuna delle imprese analizzate adotta report di sostenibilità o schemi ESG certificati, e solo in un caso si registra l'esistenza di una politica ambientale dichiarata. Tuttavia, in quasi tutti i casi sono presenti interventi tecnici con ricadute ambientali positive, come l'installazione di impianti fotovoltaici, il rinnovo degli impianti frigoriferi con tecnologie a basso impatto, l'utilizzo di cassette riutilizzabili o la gestione attiva degli invenduti attraverso collaborazioni con enti di recupero alimentare. Tali scelte, spesso

motivate da considerazioni di risparmio economico e funzionalità operativa, non vengono in genere ricondotte a una strategia esplicita di responsabilità sociale d'impresa, ma si integrano nella prassi quotidiana con una logica pragmatica.

Nel complesso, i risultati restituiscono un quadro coerente con le caratteristiche strutturali delle imprese analizzate: piccole e medie realtà a conduzione familiare, fortemente radicate nel tessuto territoriale, operanti in un settore – quello della distribuzione food service – in cui il vantaggio competitivo è spesso costruito su relazioni di lungo periodo, affidabilità operativa e conoscenza puntuale del mercato locale. In tale contesto, l'adozione di pratiche innovative, l'apertura ai mercati internazionali e l'attenzione alla sostenibilità non seguono logiche astratte o normative, ma si sviluppano in risposta a esigenze concrete, opportunità emergenti o vincoli tecnici. La varietà osservata tra i casi conferma come, in assenza di forti pressioni esogene, siano le caratteristiche interne delle imprese – governance, cultura, configurazione operativa – a determinare l'orientamento e l'intensità di tali processi. Le leve di cambiamento esistono, ma si attivano selettivamente, in funzione della compatibilità con i modelli relazionali e organizzativi esistenti. In definitiva, lo spazio di trasformazione è presente, ma attraversato da vincoli profondi, che richiedono percorsi evolutivi compatibili con la storia e l'identità delle imprese stesse.

BIBLIOGRAFIA

Adomako S., Amankwah-Amoah J., Danso A., Konadu R. & Owusu-Agyei S. (2020). "Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms". *Business Strategy and the Environment*, 28(6), pp. 1250-1259.

Agostini M., Costa E. & Bagnoli C. (2018). *The role of small and medium practices in the sustainability reporting of Italian small and medium enterprises*. In Carvalho L.C. & Truant E. (a cura di), *Maintaining sustainable accounting Systems in Small Business*. Regno Unito: Business Science Reference.

Agostino M. & Ruberto S. (2021). "Environment-friendly practices Family versus non-family firms". *Journal of Cleaner Production*, 329, art. 129689.

Ahmad S., Siddiqui K.A. & AboAlsamh, H.M. (2020). "Family SMEs' survival the role of owner family and corporate social responsibility". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), pp. 281 e ss.

Aisyah E.N., Mukhlis I. & Murwani F.D. (2023). "A Review of International Mode of Entry Strategies for SMEs in East Jav". *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(7), pp. 26-39.

Alabaum G.S., Duerr D. & Duerr E. (2008). *International Marketing and Export Management*. Londra: Pearson Education.

Alcorn P.B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: McGraw-Hill.

Alon I., Ranfagni S., Vescovi T. & Vianelli D. (2020). "Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges". *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(2), pp. 11-16.

Ammenbergh J. & Hjelm O. (2003). "Tracing Business and Environmental Effects of Environmental Management Systems: A Study of Networking Small and Medium-sized Enterprises using a Joint Environmental Management System". *Business Strategy and the Environment*, 12(3), pp. 163-174.

Anand A., Singh S.K. & Selivanovskikh L., Ren S. (2023). "Exploring the born global firms from the Asia Pacific". *Asia Pacific Journal of Management*, pp. 1-23.

Andersson S., Awuah G., Aagerup U. & Wictor I. (2020). "How do mature born globals create customer value to achieve international growth?". *International Marketing Review*, 37(2), pp. 185-211.

Ardic O.P., Mylenko N. & Saltane V. (2011). *Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysis with a New Data Set*, Policy Research Working Paper 5538, The World Bank Financial and Private Sector Development Consultative Group to Assist the Poor, pp. 1-30.

Armitage A., Keeble-Ramsay D. (2009). "The rapid structured literature review as a research strategy". *US-China Education Review*, 6(4), pp. 27-38.

Arregle J., Chirico F., Kano L., Kundu S.K., Majocchi A. & Schulze W.S. (2021). "Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future". *Journal of International Business Studies*, 52, pp. 1159-1198.

Arregle J.-L., Hitt M.A. & Mari I. (2019). A missing link in family firms' internationalization research Family structures. *Journal of International Business Studies*, 50(5),

pp. 809-825.

Arzubiaga U. & Álamo P. (2021). "Entrepreneurial Leadership as a Driver of Innovation Success in Family SMEs in Colombia". In Information R Management Association (a cura di). *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms*. USA: Information R Management Association, pp. 842-860.

Astrachan J. & Shanker M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review - Fam Bus Rev.*, 16(3), pp. 211-219.

Avrichir I., Meneses R. & dos Sontos A.A. (2016). "Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently?". *Journal of Family Business Management*, 6(3), pp. 330-349.

Balestra L. (2002). *L'impresa familiare*. In Zatti P. (diretto da). *Trattato diritto di famiglia*, vol. III. Milano: Giuffrè.

Balestra L. (2011). *Della famiglia. artt. 177-342 ter*. In Gabrielli E. (diretto da). *Commentario del Codice Civile*. Torino: Utet.

Ballarin F. (2022). "Sustainability reporting: strategia, governance e materialità". *Amministrazione & Finanza*, 10, pp. 17-23.

Balluchi F. & Furlotti K. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*. Torino: Giappichelli.

Balluchi F., Furlotti K. & Petruzzello A. (2011). *PMI e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano*. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, pp. 37-68.

Bau M., Block J., Discua Cruz A. & Naldi L. (2021). "Bridging locality and internationalization – A research agenda on the sustainable development of family firms". *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7-8), pp. 477-492.

Baumol W.J. (2002). "Entrepreneurship, innovation and growth: the David-Goliath symbiosis". *Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, 7, pp. 1-10.

Bauweraerts J., Sciascia S., Naldi L. & Mazzola P. (2019). "Family CEO and board service: Turning the tide for export scope in family SMEs". *International Business Review*, 28, art. n. 101583.

Becattini G. (1990). *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*. In Becattini G. (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: il Mulino, pp. 13-34.

Bell J., McNaughton R., Young S. & Crick D. (2003). "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339-362.

Bellandi, M., & Sforzi, F. (2003). *The multiple paths of local development*. In G. Becattini, M. Bellandi & L. De Propis (a cura di), *The Handbook of Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 7-20.

Bellisario E. (2017). "Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della Dir. 2014/95/UE (d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 di attuazione della dir. 2014/95/UE)". *Nuove leggi civ. comm.*, I, pp. 19-46.

Belniak M. (2015). "Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis". *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3, pp. 125-140.

- Benito-Hernández S., Priede-Bergamini T., López-Cózar-Navarro C. (2014). "Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt". *South African Journal of Business Management*, 45(1), pp. 13-25.
- Bennedsen M. & Foss N. (2015). Family Assets and Liabilities in the Innovation Process. *California Management Review*, 58(1), pp. 65-81.
- Bergamaschi M. & Randerson K. (2016). "The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility". *Futures*, 75, pp. 54-65.
- Berger-Douce S. (2008). "Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME Premiers résultats d'une étude française". *Revue Management et Avenir*, 15, pp. 9-29.
- Berisha G. & Pula J. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), pp. 17-28.
- Berle A.A. & Means G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. & Larraza-Kintana M. (2010). "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less?". *Adm. Sci. Q.*, 55, pp. 82-113.
- Bertarini B. (2016). *Tutela della salute, principio di precauzione e mercato del medicinale: Profili di regolazione giuridica europea e nazionale*. Torino: Giappichelli.
- Bessant J., Stamm B.V., Moeslein K.M. & Neyer A.K. (2010). Backing Outsiders: Selection Strategies for Discontinuous Innovation. *R&D Management*, 40(4), pp. 345-434.
- Binder H. (1994). *The quest for growth: A survey of UK private companies*. Londra: Binder Hamlyn.
- Biwolé V.O. (2017). "Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 2015". *Revue internationale P.M.E. Articles*, 2, pp. 115-143.
- Björnberg A., Elstrodt H.-P. & Pandit V. (2014). *The family-business factor in emerging markets*. Chicago, Stati Uniti: McKinsey & Company.
- Bocato E., Gispert C. & Rialp J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal off Small Business Management*, 28(4), pp. 497-523.
- Boers B., Henschel T., Ade A. & Kemp S. (2024). "The knowing-doing gap: Family SMEs and sustainability in Germany and Sweden". *Journal of the International Council for Small Business*, pp. 1-11.
- Borini F.M., Ribeiro F.C.F., Coelho F.P. & Proença E.R. (2006). "O prisma da internacionalização: um estudo de caso". *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), pp. 42-55
- Bowen F.E. (2002). "Does Size Matter?". *Business and Society*, 41(1), pp. 118-124.
- Braga V. & Queirós T. (2017). "SMEs international markets entry: testing the theory with Portuguese evidence". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(3), pp. 338-363.
- Braga V., Correia A., da Silva Braga A.M. & Lemos S. (2017). "The innovation and internationalisation processes of family businesses". *Review of International Business and Strategy*, 27(2), pp. 231-247.

- Brenton P. & Hoppe M. (2007). *Clothing and export diversification: Still a route to growth for low income countries?*, Policy Research Working Paper 4343. Washington, DC: World Bank.
- Brinkerink J. (2018). Broad search, deep search, and the absorptive capacity performance of family and the Absorptive Capacity Performance of Family and Nonfamily Firm R&D. *Family Business Review*, pp. 295-317.
- Broccardo L. & Zicari A. (2020). "Sustainability as a driver for value creation: A business model analysis of small and medium enterprises in the Italian wine sector". *Journal of cleaner production*, 259, art. n. 120852.
- Brundtland G.H. (1987). "Our Common Future—Call for Action". *Environmental Conservation*, 14, pp. 291-294.
- Calabrò A., Campopiano G., Basco R. & Pukall T. (2017). "Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation". *European Management Journal*, 35, pp. 238-248.
- Calof J.L. & Beamish P.W. (1995). "Adapting to foreign markets: explaining internationalization". *International Business Review*, 4(2), pp. 115-131.
- Cancino del Castillo C. & Coronado M.F. (2014). "Exploring the determinants of born-global firms in Chile", in *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(3), pp. 386-401
- Caniato F., Crippa L., Pero M., Sianesi A., Spina G. (2015). "Internationalization and outsourcing of operations and product development in the fashion industry". *Production Planning & Control*, 26(9), pp. 706-722.
- Capaldo G. (2023). *Iniziativa economica privata e mercato unico sostenibile*. Roma: Università La Sapienza.
- Capron M. (2000). "Vous avez dit "éthique"?". *Revue du Mauss*, 15, pp. 271-277.
- Carmeli A. & Halevi M.Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), pp. 207-218.
- Carmeli A. & Schaubroeck J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership quarterly*, 17(5), pp. 441-453.
- Carmeli A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), pp. 712-735.
- Carnes C. & Ireland R. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, pp. 1399-1419.
- Caroli M. & Tantalo C. (a cura di) (2010). *Responsabilità Sociale d'Impresa nel quadro delle Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali. Un Focus sulle PMI*. Roma: IPI e Ministero dello Sviluppo Economico.
- Carrol A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct". *Academy of Management Review*, 4, pp. 95-268.
- Carsrud A.L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), pp. 39-48.
- Castellani G. (2011). *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Castilla-Polo F. & Guerrero-Baena M.D. (2023). "The business case for sustainability

reporting in SMEs : consultants' and academics' perceptions". *Sustainable Development*, 31(5), pp. 3224-3238.

Cater J. J. & Beal B. (2014). "Ripple effects on family firms from an externally induced crisis". *Journal of Family Business Management*, 4(1), pp. 62-78.

Cattaneo C. & Bassani G. (2015). "Sistemi di controllo formali nelle PMI familiari una presenza possibile?". *Piccola Impresa/Small Business*, 1, pp. 30-52.

Ceccarelli A. (2011). Small and Medium Sized Enterprises. *Bankpedia Review*, 1(2), pp. 55-58.

Ceipek R., Hautz J., De Massis A., Matzler K. & Ardito L. (2021). Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), pp. 143 e ss.

Cesaroni F.M., Chamochumbi D. & Sentuti A. (2017). Firm performance and economic crisis: Family versus non-family businesses in Italy. *African Journal of Business Management*, 11(11), pp. 229-240.

Chaston I. (2012). Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), pp. 60-69.

Cherchem N. (2017). "The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?". *Journal of Family Business Strategy*, 8, pp. 87-98.

Child J. (2022). "The role of context in SME internationalization – A review". *Journal of World Business*, 57(1), art. n. 101267.

Child J., Hsieh L., Elbanna S., Karmowska J., Marinova S., Puthusserry P., Tsai T., Narooz R. & Zhang Y. (2017). "SME international business models: The role of context and experience". *Journal of World Business*, 25, pp. 664-679.

Chirico F., Duane Ireland R. & Sirmon D. (2011). "Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantae Through "Familiess"". *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 483-501.

Chirico F., Sirmon D.G., Sciascia S. & Mazzola P. (2011). Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, pp. 310-311.

Chirico F., Welsh D.H.B., Ireland R.D. & Sieger P. (2020). "Family versus non-family firm franchisors: Behavioral and performance differences". *Journal of Management Studies*, Special Issue on Corporate Entrepreneurship and Family Business, 58(1), pp. 165-200.

Chrisman J.J. & Patel P.J. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 976-997.

Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F. & Wright M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 2015, pp. 310-318.

- Churchill N.C., & Hatten K.J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), pp. 51-64.
- Cian G. & Trabucchi A. (2015). *Commentario breve al codice civile*. Padova: Cedam.
- Cirillo A., Maggi B., Sciascia S., Lazzarotti V. & Visconti F. (2022). Exploring family millennials involvement for family business internationalization: Who should lead them?. *Journal of Family Business Strategy*, 13(6), article 100455.
- Classen N., Carree M., Van Gils A. & Peters B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs an exploratory analysis. *Small Business Economy*, 42(3), pp. 595–609.
- Classen N., Carree M., Van Gils A. & Peters B. (2014). "Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis". *Small Business Economics*, 42(3), pp. 595-609.
- Colarossi, F., Giorgino, M., Steri, R., & Viviani, D. (2008). A corporate governance study on Italian family firms. *Corporate Ownership & Control*, 5(4), 93–103.
- Colli A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cooke P. (1992). Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23(3), pp. 365-382.
- Coppotelli L., La strategia europea sullo sviluppo sostenibile. In particolare, la finanza sostenibile e le modifiche al quadro regolamentare europeo, in AGE, I, 2022, pp. 293 e ss.
- Corò, G. (2005). Dopo il declino. Nuovi percorsi di sviluppo per le economie di piccola impresa. *Argomenti*, 13. [Edizione digitale].
- Cortesi A., Alberti F. & Salvato C. (2004). *Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi*. Roma: Carocci.
- Costa, J. (2022). Internationalization strategies at a crossroads: Family business market diffusion in the post-COVID era. *Economies*, 10(7), 170.
- Costanzo P. & Priori M. (2007). *Governance e tutela del risparmio. Best practice, regole e comunicazioni al mercato*. Milano: Vita e Pensiero.
- Craig J. & Dibrell C. (2006). "The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance A Comparative Study". *Family Business Review*, 19(4), pp. 275-288.
- Craig J.B., Dibrell C. & Garrett R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), pp. 229-238.
- Crehan P. (2020). *Reflections on a Revision of the Definition of the EU SME*. Siviglia, Spagna: European Commission, Joint Research Centre.
- Cristiano E. & Sicoli G. (2013). *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*. Milano: FrancoAngeli.
- Crivellaro M., Vecchiato G. & Scalco F. (2021). *Sostenibilità e rischio greenwashing*. Milano: Libreriauniversitaria.it.
- Cucculelli M. & Bettinelli C. (2016). "Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy". *Futures*, 75, pp. 92-103.
- D'Angelo A., Majocchi A. & Buck T. (2016). "External managers, family ownership and the scope of SME internationalization". *Journal of World Business*, 51, pp. 534-547.
- D'Angelo A., (2020). *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche*

e verifiche empiriche sulle PMI familiari. Milano: FrancoAngeli.

Dahlsrud A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp. 1-13.

Daily C.M. & Dollinger M.J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-136.

Daily C.M. & Dollinger M.J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp. 79-90.

Danneels E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1095-1121.

Darder F.L. & Barber J.P. (2004). *Dirección de Empresas*. Madrid: Pearson Educacion.

Daspit J.J., Long R.G. & Pearson A.W. (2018). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), pp. 133-143.

Daszkiewicz N. & Wach K. (2012). "Internationalization of SMEs Context, Models and Implementation". *OM Structures Processes in Organizations eJournal*, disponibile in: <https://ssrn.com/abstract=2198050>.

Daszkiewicz N. & Wach K. (2012). *Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation*. Gdańsk, Polonia: Gdańsk University of Technology Publishers.

De Blasio G., Fantino D. & Pellegrini G., (2015). Evaluating the impact of innovation incentives: evidence from an unexpected shortage of funds. *Industrial and Corporate Change*, 24(6), pp. 1285-1314.

De Chiara A. (2015). *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*. Torino: Giappichelli.

De Clercq D. & Belausteguigoitia I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), p. 178-189.

De La Cruz Déniz Déniz M. & Suárez M.K.C. (2005). "Corporate social responsibility and family business in Spain". *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 27-41.

De Massis A., Di Minin A. & Frattini F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), pp. 5-19.

De Massis A., Frattini F. & Urbinati A. (2016). Imprese familiari: gestire la sfida dell'innovazione col modello FDI. *Sistemi e Impresa*, 6, pp. 64-69.

De Massis A., Frattini F., Pizzurno E. & Cassia L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), pp. 1-36.

De Massis A., Kotlar J., Frattini F. & Petruzelli A., Wright M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30, pp. 93-116.

De Massis, A., Frattini, F., & Urbinati, A. (2016). Gestire la sfida dell'innovazione nelle imprese familiari. *Sistemi e Impresa*. [Edizione digitale].

De Ponti P., Gattai V. (2022). "Family firms, productivity and input specificity: An empirical assessment of Italian firms' sourcing". *Applied Economics*, 55(52), pp. 6133-6148.

Debellis F., Massis A., Petruzzelli A., Frattini F. & Giudice M. (2020). "Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms". *Journal of International Management*, 27(1), art. n. 100739.

Debellis F., Rondi E., Plakoyiannaki E. & De Massis A. (2021). "Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda." *Journal of World Business*, 56(1), art. n. 101144.

Debicki B.J., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Pearson A.W. & Spencer B.A. (2016). "Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), pp. 47-57.

Debicki B.J., Miao C. & Qian S. (2020). "Internationalization and family firm performance: A cross cultural meta-analysis of the main effect and moderating factors". *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(1), pp. 1-25.

Del Baldo M. (2010). "Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: the Experience of Some "Spirited Businesses"". *Journal of Management and Governance*, 16, pp. 1-36.

Demattè C. & Corbetta G. (1993). *I processi di transizione delle imprese familiari*. Milano: Mediocredito Lombardo.

Demattè C., Perretti F. & Marafioti E. (2008). *Strategie di internazionalizzazione*. Roma: Egea.

Dhandapani K., Rajesh U. & Basant R. (2019). "Post internationalization strategies of born global service firms". *Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 29(5), pp. 481-496.

Diaz-Moriana V., Clinton E., Kammerlander N., Lumpkin G.T. & Craig J.B. (2018). Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), pp. 256-287.

Diéguez-Soto J., Manzaneque M. & Rojo-Ramírez A.A. (2016). Technological innovation inputs, outputs, and performance: The moderating role of family involvement in management. *Family Business Review*, 29, pp. 327-346.

Donckels R., & Fröhlich E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.

Dossena F. (2022). *Educazione finanziaria For Dummies*. Milano: Hoepli.

Douma S., George R. & Kabir R. (2006). "Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market". *Strategic Management Journal*, 27(7), pp. 637-657.

Dunning J.H. (1993). *Multinational Enterprises and Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

Dunning J.H. (1998). "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?". *Journal of International Business Studies*, 29(1), pp. 45-66.

Dutot V., Bergeron F. & Calabrò A. (2022). "The impact of family harmony on family SMEs' performance: the mediating role of information technologies". *Journal of Family Business Management*, 12(4), pp. 1131-1151.

Dyer W. G. & Whetten D.A. (2005). "Family firms and social responsibility- Preliminary evidence from the S&P 500". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 785-802.

- El Ghouli S., Guedhami O., Wang H. & Kwok C.C.Y. (2016). "Family control and corporate social responsibility". *Journal of Banking and Finance*, 73, pp. 131-146.
- Elkington J. (2004). *Enter the Triple Bottom line*. Regno Unito: Routledge.
- Enright M.J. (1993). *The geographic scope of competitive advantage*. In Dirven E., Groenewegen J., Van Hoof S. (a cura di). *Stuck in the region? Changing Scales of Regional Identity*. Utrecht: Netherlands Geographical Studies.
- Firpo M. (1988). *La Storia. L'età moderna*, vol. 1 - I quadri generali. Torino: Utet.
- Fletcher M. & Harris S. (2012). "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources". *International Business Review*, 21(4), pp. 631-647.
- Gagliardi F. (2009). Definizione, caratteristiche e specificità delle PMI. In Onida F. (a cura di), *Le piccole e medie imprese: struttura, dinamiche e politiche* (pp. 27-44). Bologna: il Mulino.
- Gallo M.A. & Pont C.G. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-59.
- Garofalo, G. (a cura di). (2007). *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione* (pp. 254+). Firenze: Firenze University Press.
- Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J.J. & Kellermanns F.W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), pp. 1010-1037.
- Gersick K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M. & Lansberg I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibson C.B. & Birkinshaw J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 209-226.
- Giovagnoli R. (2010). *I regimi patrimoniali della famiglia. Percorsi giurisprudenziali*. Milano: Giuffrè.
- Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F. & García-Marco T. (2019). "Open innovation in family firms: A systematic literature review". *Management Research Journal*, 17(3), pp. 304-332.
- Goldin C. (2006). The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family. *AEA Papers and Proceedings*, pp. 1 e ss.
- Gougé E. & Torrecilla V. (2017). SMEs And Patent Litigation: A European Perspective. *les Nouvelles*, pp. 162-166.
- Graafland J. (2020). "Family business ownership and cleaner production: moderation by company size and family management". *Journal Clean. Prod.*, 255, art. 120120.
- Graves C. & Thomas J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, 21(2), pp. 151-167.
- Guzzardi G. (2021). Forma organizzativa e assicurazione delle tutele nell'impresa familiare. *Contratto e impresa*, 2, pp. 659 e ss.
- Handler W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), pp. 257-276.
- Hangyad, W., Zeshui, X., & Marinko, S. (2022). How do family businesses adapt to the rapid pace of globalization? A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 153, 59-74.

He X. & Xiao W. (2022). "What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resource". *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 81, art. n. 101682.

Herrero I., López C. & Ruiz-Benítez R. (2024). "So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs". *Bus Strat Env.*, 33, pp. 4252-4270.

Hughes M., Cesinger B., Cheng C.F., Schuessler F. & Kraus S. (2019). "A configurational analysis of network and knowledge variables explaining 'born globals' and late internationalizing SMEs' international performance". *Industrial Marketing Management*, 80, pp. 172-187.

Ivanova M. (2007). "Progettare il Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente: una storia di compromesso e confronto, negli accordi ambientali internazionali". *Accordi ambientali internazionali*, pp. 337-361.

Jaskiewicz P., Combs J.G. & Rau S.B. (2015). Journal of Business Venturing entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), pp. 29-49.

Jenkins H. (2009). "A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises". *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 21-36.

Jin K., Park C. & Lee J. (2020). "What Determines Innovative Performance of International Joint Ventures? Assessing the Effects of Foreign Managerial Control". *Sustainability*, 12(21), art. n. 8770.

Johanson J. & Mattsson L.G. (2015). *Internationalisation in Industrial Systems - A network approach*. In Forsgren M., Holm U. & Johanson J. (a cura di). *Knowledge, Networks and Power. The Uppsala School of International Business*. Londra: Palgrave Macmillan.

Johanson J. & Vahlne J. (1977). "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal Of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.

Johanson J. & Vahlne J.-E. (1990). "The mechanisms of internationalization". *International Marketing Review*, 7, pp. 11-24.

Johanson J. & Vahlne J.E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411-1431.

Johnson M.P. & Schaltegger S. (2015). "Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs How Far Have We Come". *Journal of Small Business Management*, 54(2), pp. 481-505.

Jorissen A., Laveren E., Martens R. & Reheul A.-M. (2001). *Planning and control practices in family firms versus non-family firms: empirical evidence from SMES in the wholesale sector*. Working Papers. Anversa: Belgio: University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Kano L. & Verbeke A. (2015). "The three faces of bounded reliability: Alfred Chandler and the micro-foundations of management theory". *California Management Review*, 58(1), pp. 97-122.

Kao M.-S. & Kuo A. (2017). "The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors". *Journal of Family Business Strategy*, 8, pp. 224-236.

Karra N., Tracey P. & Phillips N. (2006). "Altruism and agency in the family firm: exploring the role of family, kinship, and ethnicity". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 861-877.

Katila R. & Ahuja G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 1183-1194.

Katila R. (2002). New product search over time: Past ideas in their prime?. *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 995-1010.

Kaukab M.E. (2016). *Internasionalisasi UMKM di Indonesia*. Literature Review Dan Pengembangan Konsep, pp. 1-21.

Kerai A., Kumar V. & Singla C. (2023). "All rights reserved.Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization". *International Business Review*, 32, art. n. 102134.

Kessler A. & Zipper-Weber V. (2023). " Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective In the context of socioemotional wealth". *Journal of Family Business Management*, 13(4), pp. 1366-1391.

Ketchen D.J., Ireland R.D. & Snow C.C. (2007). "Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, pp. 371-385.

Khalique M., Md Isa A., Shaari J.A.N. & Ageel A. (2011). Challenges Faced By the Small And Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia: An Intellectual Capital Perspective. ERPN: Human Capital (Sub-Topic), 3 (6), pp. 398-401.

Khan M. & Khalique M. (2014). An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario. *Business and Management Horizons*, 2(2), pp. 242-254.

Kraus S., Mensching H., Calabrò A., Cheng C.-F. & Filser M. (2016). "Family firm internationalization: A configurational approach". *Journal of Business Research*, 69, pp. 5473-5478.

La Camera F. (2003). *Sviluppo Sostenibile. Origini, teoria e pratica*. Roma: Editori Riuniti.

Lahiri S., Mukherjee D. & Peng M.W. (2020). "Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis". *Global Strategy Journal*, 10(4), pp. 813-838.

Lakshman D., Weerasinghe R. & Kumarasinghe J. (2023). "Internationalization of SMEs Relevance of the Theories and Antecedents". *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 23, pp. 62-85.

Lapeira M., Samara G., Kundu S. & Kumaraswamy A. (2024). "To export or to FDI? A configurational approach to family firm internationalization". *Journal of World Business*, 59, art. n. 101506.

Le Breton-Miller I. & Miller D. (2016). "Family firms and practices of sustainability A contingency view". *Journal of Family Business Strategy*, 7, pp. 26-33.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*, 27, pp. 517-551.

Lepri A. (1999). *Il regime patrimoniale della famiglia*. Torino: Utet.

Lin W.T. (2012). "Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm". *European Management Journal*, 30(1), 2012, pp. 47-56.

Liscio M.C., Sospiro P. (2023). "Life Cycle Assessment on fashion industry: four case studies". In *Global NEST International Conference on Environmental Science & Technology*, ed. digit.

Marchini I., *Il governo della piccola impresa*. Aspi/Ins-Edit, 1995.
Milanesi M., Runfola A., Guercini S. (2024). "Exploring the internationalization pathways of luxury SMEs: is there an asset of foreignness?". *International Marketing Review*, 41(3/4), pp. 806-826.

Littell J.H., Corcoran J., Pillai V. (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Łoboda M. (2007). *Lokalne przedsiębiorstwa na rynkach globalnych*. In A. Sitko-Lutek (Ed.), *Polskie firmy wobec globalizacji*. Luka kompetencyjna. Warszawa: PWN.

Lu J.W. & Beamish P.W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 565-586.

Majocchi A., D'Angelo A., Forlani E. & Buck T. (2018). "Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs". *Journal of World Business*, 53, pp. 237-247.

Manfrellotti, S. (2014). Longevità e capacità di resilienza delle imprese familiari nella provincia di Salerno fra XX e XXI secolo. *Pecunia – Rivista della Facoltà di Economia e Scienze Aziendali*, 18, 19–37.

March J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.

Mariani M.M., Al-Sultan K. & De Massis A. (2023). "Corporate social responsibility in family firms: a systematic literature review". *Journal of Small Business Management*, 61(3), pp. 1192-1246.

Mariotti S., Marzano R. & Piscitello L. (2021). "The role of family firms' generational heterogeneity in the entry mode choice in foreign markets". *Journal of Business Research*, 132, pp. 800-812.

Marseguerra G., Bragoli D. & Cortelezzi F. (2016). Assessing the innovative performance of Italian SMEs. *Istituto Lombardo - Accademia Di Scienze E Lettere • Rendiconti Di Lettere*, 150, pp. 219-241.

Massaro M., Dumay J. & Guthrie J. (2016). "On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 767-801.

Mazzotta R. & Veltri S. (2023). *Dalla voluntary alla mandatory disclosure dell'informativa societaria di natura non finanziaria. Analisi del percorso e tendenze evolutive*. Milano: FrancoAngeli.

Mazzullo A. (2019). *Diritto dell'imprenditoria sociale. Dall'impresa sociale all'impact investing*. Torino: Giappichelli.

Memili E., Fang H.C., Koç B., Yildirim-Öktem Ö. & Sonmez S. (2017). "Sustainability practices of family firms the interplay between family ownership and long-term orientation". *Journal of Sustainable Tourism*, pp. 1-20.

- Mensingh H., Calabrò A., Eggers F. & Kraus S. (2016). "Internationalisation of family and non-family firms: a conjoint experiment among CEOs". *European Journal of International Management*, 10(5), pp. 581-604.
- Merino F., Monreal-Pérez J. & Sánchez-Marín G. (2014). "Family SMEs' Internationalization Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity". *Journal of Small Business Management*, disponibile in: <https://ssrn.com/abstract=2422324>.
- Metsola J. & Kuivalainen O. (2021). International Business Decision-Making in Family Small and-Medium-Sized Enterprises. *European Journal of Family Business*, 11(2), pp. 73-79.
- Metsola, J., & Kuivalainen, O. (2021). International business decision-making in family small and medium-sized enterprises. *European Journal of Family Business*, 11, 72–79.
- Miller D. & Le Breton-Miller I. (2006). *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*, in *Family Business Review*, 19(1), pp. 73-87.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. & Cannella A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pp. 829-858.
- Milling P.M. (1996). Modeling Innovation Processes for Decision Support and Management Simulation. *System Dynamics Review*, 12(3), pp. 211-234.
- Mirabel T. (2021). "Past, present and future of empirical research on employee-owned firms: A structured literature review". *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1), pp. 1-25.
- Miroshnychenko I., Miller D., De Massis A. & Le Breton-Miller I. (2024). "Are family firms green?". *Small Business Economics*, pp. 1-28.
- Miroshnychenko I., Strobl A., Matzler K. & De Massis A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, pp- 670-682.
- Moen Ø. (2002). "The Born Globals". *International Marketing Review*, 19(2), pp. 156-175.
- Molteni M. & Lucchini M. (2004). *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*. Milano: FrancoAngeli.
- Monaghan S., Tippmann E. & Coviello N. (2020). "Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda". *Journal of International Business Studies*, 51, pp. 11-22.
- Moore G., Slack R. & Gibbon J. (2009). "Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations". *Journal of Business Ethics*, 89(2), pp. 173-188.
- Morgan R. & Katsikeas C. (1997). "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique". *Management Decision*, 35(1), pp. 68-78.
- Mottola M.R., Saccà B. & Scalera A. (2013). *Aspetti processuali e disciplina di diritto di famiglia*. Padova: Cedam.
- Muhammad W.J.K. & Muhammad K. (2014). An Overview of Small and Medium Enterprises in Malaysia and Pakistan: Past, Present and Future Scenario. *Business and Management Horizons*, 2(2), 2014, pp. 38-49.
- Murro P. & Peruzzi V. (2019). "Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial?". *J. Bank. Finance*, 101, pp. 362-378.

- Nasi J., Nasi S., Philips N. & Zyglidopoulos S. (1997). "The Evolution of Corporate Social Responsiveness: An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies". *Business and Society*, 36(3), pp. 296-321.
- Nelson R. R. (Ed.). (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Nguyen Duong P.-A., Voordeckers W., Huybrechts J., Lambrechts F. & Van Gils A. (2024). "Eco-innovations in family SMEs: Understanding the role of financial performance satisfaction". *Journal of Small Business Management*, pp. 1-29.
- Nieto M.J., Santamaria L. & Fernandez Z. (2013). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 382-399.
- Nigri G., & Di Stefano R. (2020). Family Business in Italy a Humanistic Transition of Assets and Values from One Generation to the Next. *Humanistic Management Journal*, 6(3), pp. 57-76.
- Nippa M. & Reuer J.J. (2019). "On the future of international joint venture research". *Journal of International Business Studies*, 50(4), pp. 555-597.
- Oberto G. (2016). Ancora sulla pretesa gratuità delle prestazioni lavorative subordinate rese dal convivente more uxorio. *Fam. e dir.*, 2, pp. 1532-1551.
- Olejnik E. (2014). *International small and medium-sized enterprises: Internationalization patterns, mode changes, configurations and success factors*. Philadelphia, Pennsylvania: Springer Science & Business Media.
- Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z. & Duncan K.A. (2003). "The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability". *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 639-666.
- Oviatt B.M. & McDougall P.P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45-64.
- Paoloni P., *Elementi di governo d'azienda*. Giappichelli, Torino, 2020.
- Paoloni P. & Demartini P. (2016). "Women in management: Perspectives on a decade of research (2005–2015)". *Palgrave Communications*, 2(1), pp. 1-7.
- Paoloni P., Modaffari G. & Mattei G. (2022). "Knowledge resources in the university context: an overview of the literature". *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), pp. 480–502.
- Parisi P. & Mazza P. (2024). "Reporting ESG: contenuto e rilevanza nei processi aziendali"?". *Pratica Fiscale e Professionale*, II, pp. 40-52.
- Paul J. & Rosado-Serrano A. (2019). "Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models". *International Marketing Review*, 36(6), pp. 830-858.
- Pedersen T. (2000). "The Internationalisation Process of Danish Firms-Gradual Learning or Discrete Rational Choices?". *Journal of Transnational Management Development*, 5(2), pp. 75-89.
- Perano M. & Cerrato R. (2017). *Il bilancio sociale tra pianificazione strategica e co-creazione di valore: Il caso dell'Università di Salerno*. Torino: Giappichelli.
- Piergrossi A.S. (1974). "Note sulla teoria del commercio internazionale e suoi riflessi sui Paesi in via di sviluppo". *Il Politico*, 39(4), pp. 662-683.

Plinke E. & Münstermann L. (2019). *Una guida al giusto investimento ESG*. Milano: Vontobel Asset Management.

Pongelli C., Majocchi A., Bauweraerts J., Sciascia S., Caroli M. & Verbeke A. (2023). "All rights reserved. The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs". *Journal of World Business*, 58, art. n. 101412.

Ponzio A. & Carlino A. (2024). "I cross cutting standard degli ESRS: principi e requisiti generali di informativa". *Bilancio e revisione*, I, pp. 34-43.

Prasad R., Jha M., Verma S. (2019). "A Comparative Study of Product Life Cycle and Its Marketing Applications". *Journal of Marketing and Consumer Research*, 63, pp. 62-69.

Prosperi F. (2006). *Impresa familiare*. Milano: Giuffrè.

Puthusserry P.N., Khan Z. & Rodgers P. (2018). "International new ventures market expansion through collaborative entry modes: A study of the experience of Indian and British ICT firms". *International Marketing Review*, 35, pp. 890-913.

Quadri E. (2016). "Unioni civili tra persone dello stesso sesso" e "convivenze": il non facile ruolo che la nuova legge affida all'interprete. *Corr. giur.*, 7, pp. 893-903.

Ramezani M. & Khazaei M. (2020). "Internationalization of Small and Medium Enterprises (SME's): Dimensions and Strategies". *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 7(2), pp. 65-84.

Rasiah R., Yap X.-S. (2019). "How much of Raymond Vernon's product cycle thesis is still relevant today: Evidence from the integrated circuits industry". *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 11(1), pp. 56-77.

Roberto F., Principale S., Carello L.A. & Conte P. (2024). "Exploring Sustainability Reporting in Italian Listed Smes", in *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 1, pp. 135-157.

Roffia P. & Moracchiato M. (2021). Operationally defining family SMEs: a critical review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), pp. 229-260.

Ronco A. & Valè E. (2024). *Wellbeing. Il circolo virtuoso tra benessere e business*. Milano: Ayros.

Rosado-Serrano A. (2017). "Franchising as Strategy for Internationalization of Family Firms: An exploratory study". *Neumann Business Review*, 3(1), pp. 145-165.

Rota P. & Caristia S. (2023). *La doppia materialità e il processo di materiality assestement in pratica*. In Ponzio A. & Zaniboni G. (a cura di), *Sostenibilità aziendale 2023. L'informativa ESG tra aspetti normativi, nuovi standard di rendicontazione e modelli di business*. Milano: Il Sole 24 Ore Professional.

Satish U. (1997). Behavioral complexity: A review. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, pp. 2047-2067.

Sciascia S., Lazzarotti V., Urbinati A., Gjergji R., Afeltra G., Maggi B. & Brunelli S. (2022). Le PMI familiari nel new normal: armonia, governance e strategia. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 1, pp. 7-28.

Setyawati A., Djoewita A., Sugangga A. & Restuningdiah N. (2024). "Optimizing financial management in small and family-owned enterprises: A literature review on signaling and agency theories". *JRMSI*, 15(2), pp. 86-90.

She Q., Yu Y. & Wu K. (2020). "Is "Born Global" a Viable Market Entry Mode for the Internationalization of SMEs? Evidence from China before COVID-19". *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(15), pp. 3599-3612.

Shi H.X., Graves C. & Barbera F. (2019). "Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China". *Long Range Planning*, 52, art. n. 101838.

Silvestri M. (2015). "Sviluppo sostenibile: un problema di definizione". *Gentes - Rivista di Scienze Umane e Sociali*, 2, pp. 215-219.

Sinatra A (1989). *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie di consolidamento*. Torino: Unione Tip. -Ed. Torinese.

Snider J., Hill R.P. & Martin D. (2003). "Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms". *Journal of Business Ethics*, 48(2), pp. 87-175.

Soluk J. & Kammerlander N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(6), pp. 676-711.

Soluk J., Miroshnychenko I., Kammerlander N. & De Massis A. (2021). Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), pp. 1-39.

Spence L. & Lozano J.F. (2000). "Communicating About Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain". *Journal of Business Ethics*, 27(1), pp. 43-53.

Steier L.P., Chrisman J.J. & Chua J.H. (2015). "Governance challenges in family businesses and business families". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), pp. 1265-1280.

Stock C., Pütz L., Schell S. & Werner A. (2024). "Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field". *Journal of Business Ethics*, 190, pp. 243 e ss.

Sundaramurthy C. & Dean M.A. (2008). "Family Businesses' Openness to External Influence and International Sales: An Empirical Examination". *Multinational Business Review*, 16(2), pp. 89-106.

Swinth R.L. & Vinton K.L. (1993). "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?". *Family Business Review*, 6(1), pp. 19-30.

Ti L.-L., Ng. B.-K. & Rasiah R. (2023). "Motivations behind SME greenfield investment in emerging markets". *Management Decision*, 61(6), pp. 1656-1676.

Tranfield D., Denyer D. & Smart P. (2003). "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review". *British Journal of Management*, 14(3), pp. 207-222.

Tullini P. (2022). "La responsabilità dell'impresa". *Lavoro e diritto*, XXXVI(2), pp. 357-373.

Tyler B., Lahneman B., Beukel K., Cerrato D., Minciullo M., Spielmann N. & Discua Cruz A. (2020). "SME Managers' Perceptions of Competitive Pressure and the Adoption of Environmental Practices in Fragmented Industries: A Multi Country Study in the Wine Industry". *Organization and Environment*, 33(3), pp. 437-463.

Udayasankar K. (2008). "Corporate Social Responsibility and Firm Size". *Journal of Business Ethics*, 83(2), pp. 167-175.

- Veglio V., Nippa M. & Gunkel M. (2020). "Digital Transformation and Internationalization of SMEs: Emerging Challenges, Opportunities and Threats". *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 2, pp. 10-20.
- Verde M. (2017). *Responsabilità sociale di impresa tra teoria e prassi. Il bilancio sociale come processo di costruzione di senso*. Torino: Giappichelli.
- Vernon R. (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *The Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.
- Wang C. (2010). Family small businesses: definition, 'essence' and 'true' prevalence. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), pp. 276-290.
- Welch L.S. & Luostarinen R.K. (1988). "Internationalization: evolution of a concept". *Journal of General Management*, 14(2), pp. 34-55.
- Westhead P. & Cowling M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), pp. 31-56.
- Wilkins M. (2001). *The History of Multinational Enterprise*. In Rugman A.M., Brewer T.L. (a cura di). *Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Wong K.Y. & Aspinwall E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 2004, pp. 44-61.
- Woodfield P. & Husted K. (2017). "Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry". *Journal of Family Business Strategy*, 8, pp. 57-69.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our common future*, Stati Uniti: WCED.
- Yenera M., Doğruoğlu B. & Ergun S. (2014). "Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 2-11.
- Yin R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahoor N., Al-Tabbaa O., Khan Z. & Wood G. (2020). "Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review". *International Journal of Management Reviews*, 22, pp. 427-456.
- Zahra A.S. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 495-512.
- Zahra S.A. & George G. (2002). *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*. In Hitt. M.A., Ireland D.R., Camp S.M. & Sexton D. (a cura di). *Strategic entrepreneurship: creating a new mind-set*. Oxford: Blackwell.
- Zahra S.A. & Sharma P. (2004). "Family business research: a strategic reflection". *Family Business Review*, 17(4), pp. 331-346.
- Zaniboni G., Caristia S., "Corporate Sustainability Reporting Directive: punto della situazione e temi aperti", in *Bilancio e revisione*, II, pp. 29 e ss.
- Zaniewska K. (2012). "Determinants of family business internationalization. Review of existing research". *Economia Marche Journal of Applied Economics*, XXXI(2), pp. 52-60.
- Zhou L., Wu W. & Luo X. (2007). "Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks". *Journal of International Business Studies*,

38, pp. 673-690.

Zhu Y., Warner M. & Sardana D. (2020). "Internationalization and destination selection of emerging market SMEs: Issues and challenges in a conceptual framework". *Journal of General Management*, 45(4), pp. 206-216.

SITOGRAFIA

Accredia (2024, 16 dic.). *ISO Survey 2023: la certificazione accreditata è un'opportunità di crescita*, in <https://www.accredia.it/comunicazione/accrediahub/iso-survey-2023-la-certificazione-accreditata-e-unopportunita-di-crescita-2/>.

BNP Paribas Wealth Management & SDA Bocconi School of Management (2023). *Family governance in Europe: trends and insights*, in <https://privatebanking.bnpparibas.it/images/bnlpb/brochure/BNPP-WM-Family-Governance-Report.pdf>.

Confindustria & Cerved (2023, 26 giu.). *Rapporto Regionale PMI 2023*, in https://www.confindustria.it/wcm/connect/9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318/Rapporto%2BRegionale%2BPMI%2B2023.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318-oA2f7Ke&MOD=AJPERES&utm_source.

D'Aurizio L., Romano L. (2013). *Family Firms and the Great Recession: Out of sight, out of mind?*. Bank of Italy, Working Papers, n. 905, in <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2013/2013-0905/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=1&dotcache=refresh>.

Egeln J., Gottschalk S., Kann A., Saleth P., *Familienunternehmen in Deutschland und Italien*, Stiftung Familienunternehmen, Monaco di Baviera, Germania, disponibile al seguente link: , in <https://www.familienunternehmen.de/de/publikationen/familienunternehmen-in-deutschland-und-italien>, 2023.

EY Global (2023, 16 gen.). *How the largest family enterprises are outstripping global economic growth*, in https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index.

Fiaschini V. (2024, 1° ott.). *L'Italia e le PMI: cosa c'è da sapere sul pilastro della nostra economia*, in https://www.orizzontipolitici.it/litalia-e-le-pmi-cosa-ce-da-sapere-sul-pilastro-della-nostra-economia/?utm_source.

FIPE-Confcommercio (2025, 9 apr.). *Rapporto Ristorazione 2025*, in <https://www.confcommercio.it/-/fipe-rapporto-ristorazione>.

Horeca Channel (2024, 25 gen.). *Distribuzione Food&Beverage: in Italia circa 4000 aziende*, in <https://horecachannelitalia.it/distribuzione-foodbeverage-in-italia-circa-4000-aziende/>.

Innovation Nation (2025, 28 mar.). *Innovazione e sostenibilità: le Pmi familiari italiane guardano all'efficienza energetica*, in <https://www.innovation-nation.it/pmi-familiari-sostenibilita-ambientale-sociale/>.

ISMEA – Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (2023). *Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano 2023*, in <https://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/12450>.

ISTAT (2023, 14 nov.) *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati*, in <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>.

Italglob – Federazione Italiana Distributori Ho.Re.Ca. (2018). *Rapporto Horeca*, in https://www.italglob.it/public/files/Rapporto_Horeca_COMPLETO_ufficiale.pdf.

Italgrob – Federazione Italiana Distributori Ho.Re.Ca. (2020). *Audizione presso la Commissione Attività Produttive, Commercio e Turismo della Camera dei Deputati*, in https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/006/882/Italgrob.pdf.

Italgrob, Censis (2024). *Il fuori casa rende l'Italia migliore. Rapporto 2024*, in <https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Rapporto%20Italgrob-Censis%202024.pdf>.

KPMG & European Family Businesses. (2019). *European Family Business Barometer*, in <https://www.kpmg.com/familybusiness>.

Logistica efficiente (s.d.). *L'innovazione digitale nel settore Horeca*, in <https://www.logisticaefficiente.it/dematic/magazzino/automazione/l-innovazione-digitale-nel-settore-horeca.html>.

McKinsey Global Institute (2024, 29 mag.). *A microscope on small businesses*, in <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-microscope-on-small-businesses-the-productivity-opportunity-by-country>.

The European House – Ambrosetti (2024). *Forum Food 2024: Il ruolo strategico della filiera agroalimentare per la competitività e la sicurezza del Paese*, in <https://www.ambrosetti.eu/forum-food/forum-food-2024/>.

Unioncamere, Istituto Guglielmo Tagliacarne (2023). *Rapporto Agrifood Future 2023: La filiera agroalimentare motore della transizione*, in <https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/rapporti-e-studi/agrifood-future-2023>.

UniProfessioni (2022, 16 dec.). *Direttiva CSRD e reporting di sostenibilità: nuove regole per le imprese*, in <http://www.uniprofessioni.it/sito/index.php/news/238-direttiva-csrd-reporting-sostenibilita>.

University of St. Gallen (2023). *How the world's largest family businesses are outstripping global economic growth*, in <https://familybusinessindex.com/#index>.