



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

SCUOLA POLITECNICA
CORSO DI LAUREA IN SCIENZE ECONOMICO - AZIENDALI
Governo strategico dei sistemi aziendali

CRITICITA' E DINAMICHE
DELLE IMPRESE FAMILIARI NEL
DISTRETTO DELLA PESCA DI MAZARA DEL VALLO

Tesi di laurea di
Vitalba Ponte

Relatore
Ch. mo Prof. re Salvatore Tomaselli
correlatore
Prof. ssa Gianna Agrò

Anno Accademico 2013/2014

INDICE

I. INTRODUZIONE

II. COSA SIGNIFICA ESSERE IMPRESA FAMILIARE: OPPORTUNITA' DI CRESCITA O MINACCIA PER LA SOPRAVVIVENZA?

1. *Imprese familiari: rilevanza e definizioni.*
2. *Le diverse tipologie di imprese familiari.*
3. *Implicazioni dell'essere impresa familiare.*
 - 3.1. *Gli elementi della struttura dell'impresa.*
 - 3.2. *Il ciclo di vita delle imprese familiari.*
 - 3.3. *Gli organi di governo.*
4. *Considerazioni attuali.*

III. I DISTRETTI INDUSTRIALI: GENERALITA'

1. *Evoluzione del concetto di distretto.*
2. *Caratteristiche delle imprese distrettuali.*
3. *I vantaggi competitivi dei distretti.*
4. *Il ciclo di vita dei distretti.*
5. *Governance dei distretti industriali.*
6. *Tendenze evolutive e scenari futuri.*

IV. IL DISTRETTO PRODUTTIVO DELLA PESCA DI MAZARA DEL VALLO – COSVAP: CONSIDERAZIONI ALLA BASE DELL'INDAGINE EMPIRICA

1. *Mazara del Vallo: una città fondata sulla pesca.*
2. *Il Distretto come soluzione alla sfida competitiva.*
3. *La filiera del Distretto Cosvap.*
 - 3.1. *Composizione della filiera.*
 - 3.2. *Evoluzione del tessuto imprenditoriale.*
4. *Gli obiettivi raggiunti dal distretto.*
5. *Considerazioni alla base dell'indagine empirica.*

V. L'INDAGINE EMPIRICA: INTERPRETAZIONE STATISTICA DEI RISULTATI E CARATTERIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITTICHE DEL DISTRETTO DELLA PESCA DI MAZARA DEL VALLO

1. *L'indagine sul campo.*
2. *I risultati dell'indagine.*
3. *L'analisi multivariata dei dati.*

VI. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

I. INTRODUZIONE

Il grande valore e gli innumerevoli caratteri distintivi delle imprese familiari e contemporaneamente le numerose insidie alle quali sono esposte nel loro percorso evolutivo trovano una particolare evidenza nel tessuto imprenditoriale del nostro Paese.

Le imprese familiari, le cui caratteristiche distintive discendono dal rapporto dialettico tra la famiglia e l'impresa, vivono sempre più frequentemente, anche in ragione dei fortissimi cambiamenti strutturali che a ritmo incessante interessano il contesto socio-economico in cui operano, criticità e possibili disequilibri che solo una cultura solida e un sistema di governo stabile dell'impresa permettono di superare.

Così, una efficace gestione di tali criticità e squilibri permette molto spesso al modello dell'impresa familiare di raggiungere *performance* superiori rispetto ad altre imprese, quelle tradizionalmente intese, grazie al ruolo centrale della famiglia, che, ponendo in filigrana i propri valori, si fa garante della stabilità, dell'orientamento al lungo termine, della qualità e di altri fattori critici, determinanti del successo aziendale.

Sulla scia di tali considerazioni è lecito interrogarsi circa la rilevanza che il modello familiare d'impresa può assumere all'interno di specifici comparti produttivi, posto che in un periodo congiunturalmente avverso alla crescita delle imprese, i caratteri peculiari delle imprese familiari possono rappresentare la chiave di volta per lo sviluppo o, in certi casi, il rilancio di taluni settori.

Nondimeno, alla base di tali argomentazioni, è necessario, se non indispensabile, porre il concetto di *continuità dell'impresa familiare*.

Se è vero che le imprese familiari conferiscono valore aggiunto ai sistemi economici di riferimento, è altresì appurato che la sostenibilità del successo raggiunto in detti sistemi può essere compromessa dalle complesse fasi di transizione che interessano le famiglie.

La storia di numerose imprese familiari ci insegna che solo un numero limitato di esse permane collegata alle famiglie dei discendenti del fondatore dopo la terza generazione di familiari. Le imprese familiari spesso rappresentano, infatti, una fase di passaggio nei percorsi evolutivi delle imprese, destinata ad essere superata a ragione dell'aumento nella complessità aziendale nel tempo.

Pertanto, comprendere in che modo il capitalismo familiare può costituire una forza trainante per lo sviluppo delle moderne economie, equivale a ricercare le condizioni che rendono possibile la continuità delle imprese familiari stesse.

Sebbene le imprese familiari hanno da sempre svolto un ruolo economico di rilievo in Italia e anche in altri Paesi, soltanto dalla fine degli anni Settanta la letteratura socio-economica ha cercato di dare pieno significato al concetto di impresa familiare, indagandone le problematiche specifiche.

Fino ad allora reggeva la convinzione di un fisiologico ed inevitabile declino del capitalismo familiare, determinato dalla crescita impetuosa della dimensione delle imprese, fenomeno considerevole in quegli anni, e dalla conseguente diffusione della proprietà. L'appartenenza alla famiglia veniva interpretata come elemento ostativo ad una efficace ed efficiente gestione dell'impresa, in quanto interferente nei processi decisionali con fattori motivazionali e di irrazionalità non economica.

Durante gli anni Ottanta il tema delle imprese familiari ha assunto rilievo crescente negli studi economici. La permanente presenza di imprese familiari di ogni dimensione e l'avvio dei processi di ricambio generazionale di molte imprese sorte nel secondo dopoguerra, uniti al declino economico di molte imprese a proprietà diffusa e alla ripresa di interesse per le imprese di piccola e media dimensione, hanno indebolito la precedente prospettiva.

In quegli anni si pone accento al concetto di linearità intergenerazionale, attraverso cui la famiglia riesce a sostenere lo sviluppo dell'impresa, piuttosto che ostacolarlo. Pur tenendo ferma l'ipotesi della differente razionalità nei due istituti, si percepisce il potenziale apporto valoriale che l'interconnessione duratura tra famiglia e impresa può conferire alle diverse attività economiche.

In una prospettiva sistemica, è, dunque, la ricerca verso un'equilibrata convivenza nel tempo tra i due sub-sistemi caratterizzanti a creare le premesse per le condizioni di successo delle imprese familiari.

Tuttavia, le analisi suddette risultavano ancora spesso concentrate su un unico accadimento della gestione: la successione dell'imprenditore, quale momento cruciale della continuità aziendale.

Il problema del passaggio del ruolo imprenditoriale nelle imprese è solo uno dei temi di interesse per gli economisti aziendali e rappresenta, come definito dal Prof.re Tomaselli, soltanto «*la parte emersa ed immediatamente visibile di quell'enorme iceberg che si sono rivelate le imprese familiari*¹».

Tale considerazione è stata fatta propria da molti studiosi economisti del nostro tempo, motivo per cui l'attuale studio sulle imprese familiari è incentrato sul tema generale della funzionalità economica duratura di siffatte imprese.

Oggi ci si interroga sulla concezione dei rapporti tra famiglia e impresa, sulle modalità per mantenere compatta la compagine proprietaria familiare, sul ruolo degli organi di governo, sulla cultura familiare come fonte del vantaggio competitivo aziendale, più in generale sulle strategie che un'impresa familiare dovrebbe perseguire per avviare processi di sviluppo e cominciare a crescere, soprattutto dinanzi alla crisi internazionale e alla diffusa sensazione di recessione.

Il campo di analisi viene, inoltre, esteso alle imprese familiari di grande dimensione, con particolare riguardo alle determinanti che ne spiegano la crescita. Tale aspetto non poteva essere lasciato in penombra, in considerazione del fatto che, allo stato attuale, lo scenario internazionale è caratterizzato da numerosi grandi gruppi a controllo familiare.

Il contesto produttivo italiano, pur rappresentando la culla del capitalismo familiare, esula da quest'ultima argomentazione, in quanto sono in maggior parte le piccole e medie imprese familiari a dominare lo scenario.

La crescita dimensionale spesso impone alle famiglie proprietarie di allargare progressivamente la partecipazione alla vita aziendale a soci non familiari, sia per il capitale di rischio necessario di cui non si dispone, sia per diversificare le competenze gestionali. Essendo le famiglie italiane restie ad accogliere un tale processo di spersonalizzazione delle imprese, quest'ultime rimangono circoscritte nel perimetro familiare, negandosi la possibilità di affacciarsi a nuove opportunità di sviluppo.

¹ TOMASELLI S., «*Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*», Giuffrè, Milano, 1996.

Quest'inattitudine propria delle imprese italiane ha rappresentato un ostacolo alla crescita dimensionale del nostro tessuto produttivo, che rimane ancora oggi ancorato ad economie prevalentemente artigianali.

Alla luce di tali valutazioni, sembrerebbe che le imprese familiari italiane vengano private di taluni vantaggi in termini di efficienza nella produzione, di condizioni contrattuali, di accesso al credito, di ricerca e sviluppo, che resterebbe appannaggio delle grandi industrie.

Negli anni settanta, in risposta alla contemporanea esigenza di flessibilità organizzativa ed efficienza economica, necessaria per far fronte ad un mercato sempre più variegato e mutevole, comincia ad affermarsi l'idea del distretto industriale.

La forma distrettuale rappresenta una forma organizzativa congeniale allo sviluppo della piccola impresa, permettendole di conseguire allo stesso tempo risultati comparabili alle economie di scala della grande impresa, mantenendo il privilegio di un'elevata specializzazione e di un alto grado di flessibilità che si traduce in un'ottima capacità di risposta al mercato.

La logica su cui si basa il distretto è di tipo reticolare. Esso si configura come una realtà sistemica, in cui le piccole e medie imprese entrano in stretta relazione tra di loro, intessendo rapporti di competizione-collaborazione. Si genera così all'interno del distretto un'atmosfera industriale proficua per le imprese che ne fanno parte, in cui la condivisione di risorse e competenze permette l'innescarsi di circuiti virtuosi di crescita per l'intera popolazione produttiva.

Il distretto industriale potrebbe, per le ragioni esposte, fungere da forza trainante per lo sviluppo delle imprese familiari, permettendone un'espansione prescindente dalla mera crescita dimensionale, ma più vicina al più ampio concetto di crescita sistemica. Le imprese familiari verrebbero, pertanto, orientate verso dei sentieri evolutivi comuni, in cui le imprese e il sistema locale si alimenterebbero reciprocamente.

La maggior parte delle imprese familiari, soprattutto quelle di media dimensione, affonda le proprie radici nei distretti e nei sistemi produttivi locali, che non solo rappresentano il loro mercato, ma ne sono anche fonte preziosa di competenze, *know-how*, capacità progettuale e innovativa.

In verità, i benefici che potrebbero scaturire dalla combinazione tra impresa familiare e distretto industriale sono molteplici e si manifestano in direzione biunivoca.

Il distretto industriale, al cui interno i rapporti di collaborazione vengono enfatizzati dalla prossimità culturale e territoriale dei consorziati, costituisce un luogo fertile per lo sviluppo di interrelazioni tra le diverse imprese.

Di fronte ad una palese avversione delle imprese familiari all'apertura verso l'esterno, allora, l'appartenenza al distretto potrebbe rappresentare uno stimolo alla *dischiusura* delle imprese familiari, istillando nei membri della famiglia un atteggiamento riguardoso nei confronti di soggetti esterni. Verrebbe, così, innestata nella cultura familiare una importante sensibilità riguardo ai benefici derivanti dalla cooperazione.

Per converso, i caratteri peculiari delle imprese familiari, se presenti nelle imprese distrettuali, potrebbero rivelarsi cruciali nello sviluppo di uno spiccato senso di appartenenza al distretto, favorendone la sostanziale condivisione di valori e obiettivi. Ciò è sostanzialmente dovuto all'elevata inclinazione delle famiglie ad infondere una cultura comune in tutti i membri, basata prevalentemente su valori di onestà, credibilità e rispetto. Nel distretto verrebbero ad innescarsi dei meccanismi di convivenza che alimentano la reciproca fiducia all'interno della comunità, garantiti dagli stretti rapporti interfamiliari, che diventano ancora di salvataggio nella tutela della sopravvivenza del sistema.

Nella realtà, non sempre quanto detto trova concretizzazione. Spesso nelle piccole imprese familiari, la sovrapposizione tra la figura del proprietario con quella del *leader* aziendale pone problemi di natura sia gestionale che finanziaria.

Inoltre, nel rapporto fra famiglia e impresa non va trascurato il fenomeno del ricambio generazionale. L'evidenza empirica suggerisce che l'80% delle imprese familiari fallisce prima dell'ingresso della terza generazione, e di queste la maggior parte entra in crisi nel momento del passaggio dalla prima generazione alla seconda.

La crescente difficoltà nell'assicurare il ricambio fra le generazioni è essenzialmente dovuta all'accumularsi di diversi fattori, tra cui la scarsità di risorse umane, legata al decrescere del numero dei figli, e la difficoltà di trovare nel sistema formativo e scolastico risorse e competenze adeguate a rigenerare le capacità imprenditoriali.

In aggiunta, negli ultimi decenni le imprese distrettuali stanno affrontando problematiche relative all'avvento della globalizzazione e dell'ipercompetizione

internazionale, di fronte al quale le famiglie risultano sprovviste delle competenze necessarie per governarle.

Alla luce di tali considerazioni, si è scelto di analizzare il tessuto imprenditoriale che caratterizza il Distretto della Pesca di Mazara del Vallo – COSVAP, per rilevarne l'eventuale carattere *familiare*, ed analizzarne le implicazioni sulla longevità delle imprese e sulla sopravvivenza del sistema distrettuale in cui sono inserite.

Il presente lavoro si propone come contributo di riflessione riguardo alla direzione delle imprese ittiche mazaresi, ponendo accento su molteplici aspetti, quali l'assetto proprietario, la strategia implementata, la propensione al ricambio generazionale.

Nel primo capitolo si definiranno le linee dell'impresa familiare da un punto di vista prettamente teorico. Anzitutto si cercherà di interpretare le ragioni delle *performance* superiori conseguibili dalle imprese familiari e se ne forniranno diverse definizioni, sulla base di quelle proposte dalla letteratura. Si procederà poi alla delineazione delle diverse tipologie e, più in generale, delle loro caratteristiche peculiari.

Nel secondo capitolo, dopo aver tracciato le linee di definizione dell'universo delle imprese familiari, si procederà a fornire una descrizione del contesto produttivo tipico dei distretti industriali. Verrà analizzato il concetto di distretto, accennando alla sua evoluzione, e ne saranno evidenziate le caratteristiche, con riferimento alla competitività e alla *governance*. Sarà poi gettato lo sguardo agli scenari futuri in cui vertono i distretti industriali.

Nel terzo capitolo, dopo aver delineato il contesto in cui operano le imprese ittiche indagate, si avvierà una ricerca empirica sulle imprese del Distretto della Pesca di Mazara del Vallo. Il percorso logico della ricerca riguarderà una prima descrizione del Distretto mazarese, facendo riferimento alle ragioni che ne hanno determinato la costituzione, e una successiva esplicitazione delle motivazioni alla base della ricerca.

Nel quarto capitolo, si illustrerà il questionario somministrato alle imprese ittiche di Mazara del Vallo, con particolare riguardo alle modalità con cui sono state elaborate le risposte previste, agli obiettivi di ricerca cui si voleva giungere e ai criteri di erogazione. Verranno poi analizzati i risultati dell'indagine. In prima approssimazione, si effettuerà un'elaborazione dei dati attraverso strumenti di statistica descrittiva, allo scopo di rilevare le variabili maggiormente significative nello spiegare le tipologie di impresa familiare presenti nel tessuto ittico mazarese. Successivamente, le variabili di maggior

rilievo per l'indagine verranno rielaborate attraverso un'analisi di statistica multivariata per evidenziarne eventuali associazioni; si utilizzerà a tal proposito il pacchetto statistico R. Alla luce dei risultati prodotti si designeranno le diverse tipologie di imprese individuate in relazione al carattere familiare, se esistente; al livello di imprenditorialità; alla propensione al passaggio generazionale. Verranno identificati, infine, i punti di forza che caratterizzano il tessuto imprenditoriale del Distretto della Pesca, e le eventuali criticità, delineando taluni suggerimenti per la rivitalizzazione delle imprese del Distretto e di conseguenza per il rilancio del settore.

II. COSA SIGNIFICA ESSERE IMPRESA FAMILIARE: OPPORTUNITA' DI CRESCITA O MINACCIA PER LA SOPRAVVIVENZA?

1. *Imprese familiari: rilevanza e definizioni.*

Nei moderni sistemi socio-economici i processi di specializzazione economica implicano una separazione delle attività di produzione di beni e servizi da quelle di consumo: le prime svolte dalle imprese mentre le seconde attuate dalle famiglie².

Questa distinzione concettuale viene resa evanescente dall'esistenza delle aziende familiari di produzione.

Le imprese familiari si presentano come sistemi complessi caratterizzati dall'intensa e incessante interazione tra due sottosistemi distinti e tra loro intrecciati da mutue relazioni, l'impresa e la famiglia per l'appunto. Esse costituiscono una classe di imprese le quali condizioni di esistenza e manifestazioni di vita risultano dissimili da quelle delle tradizionali imprese manageriali di produzione.

La natura familiare presenta in molti casi un indiscutibile punto di forza, come fonte di vantaggio competitivo, consentendo all'azienda di sviluppare risorse uniche, laddove una proprietà e una gestione consapevole e responsabile può recare benefici tangibili in termini di continuità e di sviluppo. Dunque, il legame tra sistema famiglia e sistema impresa può essere letto, in accezione positiva, in un'ottica di *empowerment*: l'impresa conferisce potere e unitarietà alla famiglia e la famiglia, a sua volta, elargisce solidità e continuo vigore all'impresa. Questa interazione innesca un circuito virtuoso a beneficio del sistema famiglia-impresa nel suo complesso, agevolandone il percorso evolutivo verso il successo.

² CORBETTA G., "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo", EGEA, Milano, 1995.

Che siano di piccole, medie o grandi dimensioni, le imprese familiari raffigurano la diretta manifestazione della libertà d'iniziativa economica e forniscono un contributo fondamentale per l'occupazione e lo sviluppo economico e sociale del sistema.

Su tale scia, appare evidente la rilevanza del ruolo delle imprese familiari nel determinare lo sviluppo di determinati apparati economici, proprio in virtù dei loro caratteri distintivi che si sostanziano nella stabilità, nell'orientamento al lungo periodo, nella forte tradizione e nei valori familiari.

La *stabilità*, generalmente intesa come capacità intrinseca di un sistema di resistere ai cambiamenti, va qui reinterpretata in chiave familiare.

Nella famiglia, in ragione dell'esistenza di legami indissolubili di affetto e di amore, genitori e figli condividono la capacità di rispettare gli obblighi reciproci e sostenersi a vicenda per promuovere il benessere comune. Questo atteggiamento viene veicolato dalle famiglie stesse all'interno dell'ambito aziendale, permettendo alle imprese familiari di far fronte al mutamento di necessità, doveri e responsabilità che, nel tempo, mette continuamente in discussione l'assetto organizzativo. I membri del sistema famiglia-impresa sono, così, maggiormente in grado, rispetto a quelli di altre tipologie di imprese, di modificare il loro modo di pensare e operare per adattarsi a ruoli e compiti nuovi, conciliando le aspettative personali con i compiti aziendali.

Per quanto attiene all'*orientamento a lungo termine*, si fa riferimento alla lungimiranza delle famiglie che permette di non focalizzarsi su logiche di ottenimento di risultati immediati, ma di puntare al mantenimento dell'equilibrio familiare negli anni; sovente viene sacrificata la quiete familiare quotidiana, pur di educare i figli alla sana convivenza e al buon vivere.

Tale propensione viene traslata in azienda, esplicitandosi nell'intenzione di evitare speculazioni avventate, che possono compromettere la reputazione familiare, e nella volontà di tramandare un'impresa forte e competitiva alle generazioni successive. Spesso, infatti, il fine perseguito dalle famiglie che intraprendono un'attività imprenditoriale non riguarda soltanto la massimizzazione dei profitti, quanto, invece, la preservazione e il miglioramento delle condizioni di vita dei membri della famiglia.

Con riguardo alla *tradizione*, essa abbraccia una *forma mentis* comune, un complesso di valori e modelli comportamentali e consuetudini che ogni generazione apprende dalla precedente, interiorizza, custodisce e trasmette alle generazioni successive. In questo

passaggio intergenerazionale, la famiglia funge da tramite, arricchendo tale patrimonio di principi trascendentali propri.

La famiglia, in virtù di questa funzione che la investe, tende a traghettare ed impiantare la propria tradizione in azienda, permeando il *modus operandi* dell'intera organizzazione, sia essa costituita da soli familiari o anche da soggetti esterni, a beneficio della coesione aziendale.

Altro carattere distintivo attinente alla sfera delle imprese familiari riguarda i *valori* adottati dall'ambito familiare. Quest'ultimo per antonomasia una terra fertile per l'assimilazione di determinati valori e la coltivazione di determinati abiti intellettuali e pratici, ossia di ben precise virtù³.

Nelle realtà aziendali odierne, in cui si diffondono sempre di più individualismi dispersivi e desideri fini a se stessi, in cui la cultura è sempre più strumentale che altruistica, la questione etica trova nella comunità familiare un luogo di risonanza significativo ed emblematico.

Molteplici sono i *valori* strettamente associabili all'essere famiglia che traslati in azienda creano un ambiente consono al raggiungimento del successo. Se ne esplicitano alcuni.

La *perseveranza*, intesa come costanza e fermezza nel perseguire gli obiettivi economici e sociali preposti, impegna i membri dell'organizzazione a lottare per il conseguimento dello scopo aziendale, senza soccombere agli ostacoli o farsi vincere dallo sconforto.

La *parsimonia*, è la virtù della moderazione e della misura. Sulla scia del "bisogna fare il passo secondo la gamba", nella famiglia si cerca di ponderare sulle scelte di spesa in modo da preservare la solvibilità futura; ciò si traduce in azienda nella costante ricerca dell'economicità, quale *driver* rilevante nel condurre l'azienda verso il successo.

La *prudenza* regola la scelta dei mezzi più convenienti per il conseguimento del fine; quest'ultimo in famiglia è rappresentato dalla piena realizzazione di ogni membro. In azienda, la prudenza si traduce nella valutazione obiettiva della situazione concreta in

³ Cfr. RUISI M., "Antropologia ed Etica Aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali", Giuffrè, Milano, 2009, p. 17.

cui l'azienda opera e nella capacità di trasformare questa conoscenza acquisita in decisione concreta, orientando l'azione dei membri dell'organizzazione⁴.

L'*altruismo*, che nella famiglia è implicitamente mosso dall'affetto che ne lega i membri, traslato all'interno dell'ambito aziendale si traduce nella ricerca del benessere comune, inteso come sopravvivenza del sistema e miglioramento del vivere aziendale.

I valori qualificanti l'ambito familiare sono tali se e solo se interferiscono positivamente nell'azione. Ciò avviene in ambito familiare in virtù dell'*amore* che soggiace tra i membri della famiglia.

La rilevanza di quanto affermato, potrebbe essere offuscata dall'apparente ovvietà che contraddistingue i rapporti tra familiari in cui i sentimenti di affetto, ancor più che coltivati e rafforzati nel tempo, si fondano sul vincolo di sangue che lega i membri della famiglia.

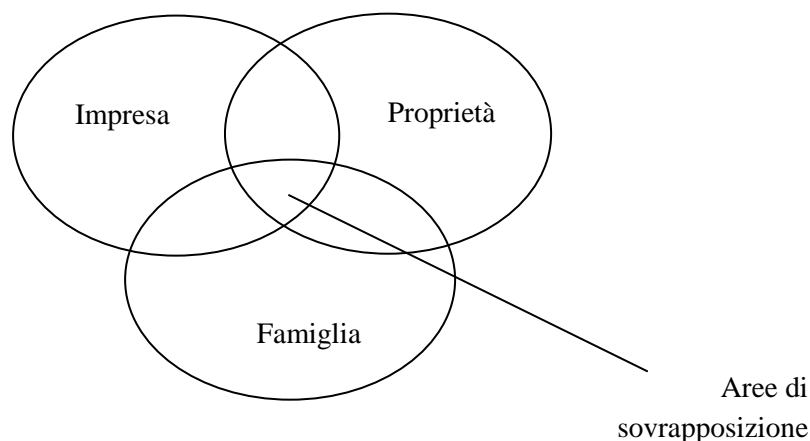
A onor del vero, il fatto di appartenere ad una stessa famiglia non sempre implica devozione assoluta di ciascun membro verso gli altri, né la condivisione incondizionata della cultura di fondo. I rapporti familiari si muovono su direttrici per nulla scontate, che possono discostarsi da sentimenti di affetto e amore e, nel proseguire delle generazioni, possono essere compromessi dall'ampliamento della famiglia.

Da quanto detto, appare evidente che nelle imprese familiari la complessità che già caratterizza l'ambito aziendale viene acuita dall'intricata sfera familiare con cui l'impresa si interseca, per cui il sistema famiglia-impresa risulta contrassegnato dalla combinazione di innumerevoli elementi di diversa natura, quali lo stadio di sviluppo dell'impresa e le sue dimensioni, il contesto culturale di riferimento, le dimensioni e la struttura della famiglia, e, allo stesso tempo, da aree di sovrapposizione fra i tre sottoinsiemi del sistema, quali la famiglia, l'impresa e la proprietà (*fig. 1*).

Queste assunzioni tendono ad affievolire il concetto di impresa familiare presente nell'immaginario collettivo, secondo cui esse vengono riferite a quelle realtà piccole e solitamente artigianali che si tramandano da padre in figlio.

⁴ Cfr. RUISI M., "Antropologia ed Etica Aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali", Giuffrè, Milano, 2009, p. 17.

Fig. 1 – Combinazione dei tre sottoinsiemi del sistema famiglia-impresa.



Fonte: Rielaborazione da TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, 1996.

Questa idea, che pone le imprese familiari in una posizione marginale rispetto ad altre tipologie, appare ormai obsoleta e riduttiva nei confronti di un fenomeno assai variegato e in continua evoluzione.

Da alcuni anni ormai il tema delle imprese familiari attira l'interesse di numerosi studiosi e ricercatori, impegnati a descrivere i tratti del fenomeno, sia a livello locale che internazionale. L'interesse alle dinamiche di sviluppo e di crescita di tali imprese è mosso essenzialmente dalla massiccia diffusione del modello di impresa familiare in tutti i paesi industrializzati, ma non meno in quelli emergenti, di tutto il mondo.

In Italia, in particolare, le imprese familiari rappresentano la spina dorsale del comparto produttivo, costituendone, in quanto tipologia aziendale più diffusa, le maglie di un tessuto economico fitto di microimprese. Nel nostro Paese più del 90% del tessuto imprenditoriale è costituito da imprese familiari.

Ma quando un'impresa può essere definita familiare? In letteratura è tutt'oggi assente una definizione globalmente condivisa. Le definizioni fornite sono svariate perché diversi sono i parametri distintivi che vengono considerati, quali le posizioni di controllo, le relazioni famiglia-impresa, il capitale sociale.

Ad assumere quale criterio di differenziazione l'occupazione delle posizioni di controllo nell'impresa è Gennaro, secondo cui sono imprese familiari «*le imprese nelle quali il capitale sociale e le decisioni fondamentali di gestione risultano controllate da un'unica famiglia o da poche famiglie collegate fra di loro da vincoli di parentela, di stretta affinità, o da solide alleanze*⁵».

Una definizione più ampia viene fornita da Schillaci⁶, in cui tiene conto delle molteplici dimensioni che. Secondo l'autrice, l'impresa familiare è «*un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia per una o più generazioni*». L'uso dell'avverbio intimamente dà l'idea di come l'azienda non sia solo vissuta come luogo di lavoro ma come una *seconda casa* in cui la famiglia può trovare forza e continuità di essere. Aggiunge, inoltre, che «*l'influenza della famiglia sull'impresa è legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni soci membri al management*».

Le definizioni suddette tendono a sottostimare l'ampiezza delle sfaccettature caratterizzanti le imprese in cui una o poche famiglie possono influenzare le vicende aziendali.

Rilevante appare, a tal proposito, citare la definizione di Corbetta, che cerca di delineare le imprese familiari allo scopo di includere tutte e solo quelle imprese dove la funzionalità duratura è strettamente collegata, da un lato, all'evoluzione del nucleo o dei nuclei familiari impegnati come portatori di capitale di rischio e, dell'altro, alle decisioni che vengono prese all'interno di tali nuclei.

Secondo Corbetta, «*un'impresa si definisce familiare quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa*⁷».

⁵ TOMASELLI S., «*Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*», Giuffrè, Milano, 1996.

⁶ *Ibidem*.

⁷ CORBETTA G., «*Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*», EGEA, Milano, 1995.

La definizione ad oggetto appare di ampio raggio, riuscendo a ricomprendere tra le imprese familiari anche le imprese in cui:

- una o poche famiglie, pur non detenendo la maggioranza assoluta del capitale di rischio, esercitano il controllo dell'impresa;
- i membri della famiglia non ricoprono un numero di ruoli preponderante negli organi di governo;
- nessun familiare è impegnato nella gestione dell'impresa, per cui la famiglia ne esercita il controllo attraverso la nomina di direttori di fiducia;
- due e più famiglie non collegate da legami di parentela, ma da solide alleanze, esercitano il controllo.

La definizione proposta risulta comprensiva di un ampio ventaglio di combinazioni di numerosi aspetti presenti nelle definizioni superiori.

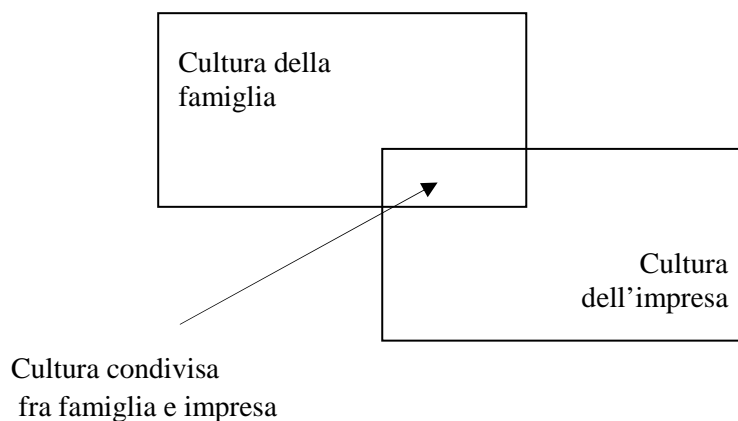
Tuttavia, essa non pone alcun accento al concetto di cultura condivisa quale elemento fondante della relazione famiglia-impresa. Essa scaturisce dall'intersezione tra la cultura familiare e la cultura aziendale e si compone, pertanto, di valori a cui famiglia ed impresa aderiscono in maniera irrazionale.

Al concetto di *cultura condivisa* (fig. 2) fa riferimento Gallo, affermando che «l'esistenza di un nesso che stabilisca un'importante e permanente unione fra l'impresa e la famiglia viene assunta come fattore determinante ai fini della qualificazione di un'impresa come familiare⁸». Questo nesso trascende i puri interessi economici, poggiando su valori e su presupposti che i membri di una generazione hanno considerato come i più corretti per condurre l'impresa e la sua relazione con la famiglia.

La combinazione dei numerosi parametri che attengono alle imprese familiari ne rivela un ampio spettro di tipologie, di cui si darà elencazione nel paragrafo successivo.

⁸ TOMASELLI S., "Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo", Giuffrè, Milano, 1996.

Fig. 2 – La cultura condivisa nelle imprese familiari.



Fonte: TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, 1996.

2. Le diverse tipologie di imprese familiari.

Dai numerosi aspetti evidenziati dalle succitate definizioni scaturisce un ampio spettro di caratteristiche ed elementi che, diversamente combinati, generano differenti tipologie di imprese familiari, la cui configurazione è riscontrabile nella realtà.

Per questa ragione, in letteratura, si è avvertita la necessità di procedere ad una classificazione delle imprese familiari, sia per conferire sistematicità al fenomeno che per facilitarne l'individuazione ai fini degli studi svolti attraverso le indagini empiriche.

L'esigenza di compiere una classificazione che tenga conto dell'integralità delle sfaccettature che qualificano le imprese familiari è, tuttavia, ancora oggi non soddisfatta, motivo per cui risulta difficile valutare gli ambiti di validità delle possibili generalizzazioni e, ancora più importante, emerge la difficoltà di comprensione delle dimensioni del fenomeno da parte dei profani.

Un contributo in merito viene offerto da Corbetta⁹ che propone una classificazione a partire da tre variabili:

- il modello di proprietà del capitale dell'impresa;
- la presenza di familiari nel consiglio di amministrazione (o comunque negli organi di governo) e negli organi di direzione dell'impresa;
- la dimensione dell'organismo personale dell'impresa.

L'incrocio delle tre variabili permette di individuare una molteplicità di tipi di aziende familiari. Tra questi, si approfondiscono i seguenti, che sembrano essere di gran lunga i più diffusi:

- le *aziende familiari domestiche*: il modello proprietario è di tipo assoluto o ristretto; le dimensioni aziendali sono piccole; i membri della famiglia sono presenti nel governo e nella gestione dell'impresa.
- le *aziende familiari tradizionali*: il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto; le dimensioni dell'impresa possono anche essere piccole, ma di norma sono medie o grandi; gli organi di governo sono composti solo da familiari mentre negli organi di direzione sono quasi sempre coinvolti sia familiari che non familiari;
- le *aziende familiari allargate*: si afferma il modello di proprietà allargata; le dimensioni aziendali sono di norma medie o grandi (in pochi casi tali imprese sono di piccole dimensioni); gli organi di governo possono essere composti solo da familiari o anche da non familiari e gli organi di direzione, date le dimensioni aziendali, vedono coinvolti familiari e non familiari;
- le *aziende familiari aperte*: persone non discendenti dal fondatore o dai fondatori sono proprietarie di quote del capitale; le dimensioni dell'impresa sono medie o grandi; gli organi di governo e quelli di direzione sono composti da familiari e non familiari.

Le tipologie di impresa familiare individuate da Corbetta possono rappresentare la varietà di imprese familiari esistenti e, allo stesso tempo, i vari stadi che una stessa impresa familiare può attraversare durante il suo ciclo di vita.

⁹ CORBETTA G., “Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo”, EGEA, Milano, 1995.

Un ulteriore contributo è stato offerto da Gallo¹⁰, il quale assume come riferimento il tipo di relazione che la famiglia intende mantenere con l'impresa familiare e il suo grado di coinvolgimento nell'impresa, giungendo all'individuazione di quattro categorie di aziende familiari:

- *l'azienda familiare di lavoro*, in cui la famiglia intende continuare unita nella proprietà dell'impresa e promuove al suo interno l'idea che molti suoi membri svolgano nell'impresa familiare la propria attività lavorativa.

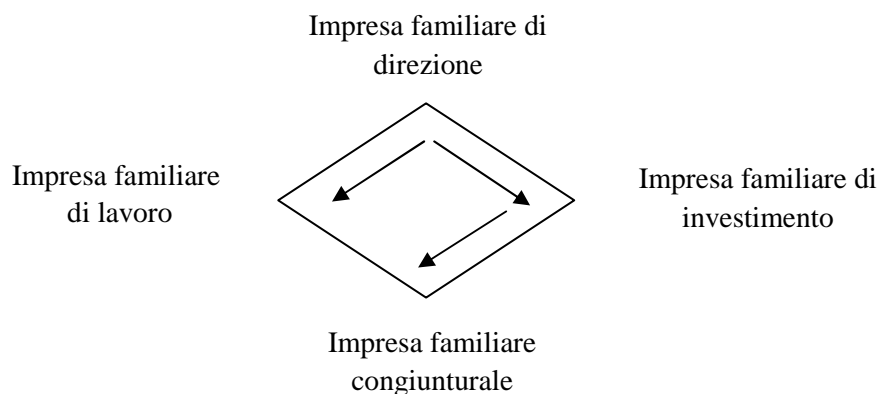
Un simile atteggiamento è espressione di una tendenza ad invogliare i membri della famiglia a prepararsi per lavorare nell'impresa ed a creare in essa le condizioni organizzative perché tutti coloro che lo desiderano possano lavorarvi.

- *l'azienda familiare di direzione*, in cui ancora una volta la famiglia intende mantenersi unita nella proprietà dell'impresa, riservando l'ingresso, però, soltanto ad alcuni membri, i più capaci dal punto di vista imprenditoriale e manageriale, che dovranno ricoprire posizioni di responsabilità direzionale, entrando nel consiglio di amministrazione o nei vertici dirigenziali dell'impresa.
- *l'azienda familiare di investimento*, in cui i membri della famiglia si mantengono uniti per investire in attività imprenditoriali, più che nell'assunzione diretta della direzione delle attività nelle quali si è investito, nell'assunzione di decisioni di investimento e nel controllo degli investimenti realizzati.
- *l'azienda familiare congiunturale*, in cui la presenza dei membri della famiglia all'interno dell'impresa è determinata maggiormente da circostanze di carattere storico derivanti dal fatto di essere eredi anziché dalla manifestazione di volontà nel proseguire uniti.

Come mostra la *fig. 3*, anche in questo caso, è possibile tracciare un percorso evolutivo comune che vede le imprese familiari intercettare le suddette configurazioni in diverse fasi di vita; le imprese familiari, infatti, tendono ad assumere nei primi anni le caratteristiche dell'impresa familiare di lavoro, per evolversi, solitamente, in impresa familiare di direzione e, con il passare delle generazioni, assumere l'una o l'altra delle due rimanenti configurazioni sopra delineate.

¹⁰ TOMASELLI S., "Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo", Giuffrè, Milano, 1996.

Fig. 3 – Evoluzione tipica dell'impresa familiare.



Fonte: TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, 1996.

3. Implicazioni dell'essere impresa familiare.

3.1. Gli elementi della struttura dell'impresa.

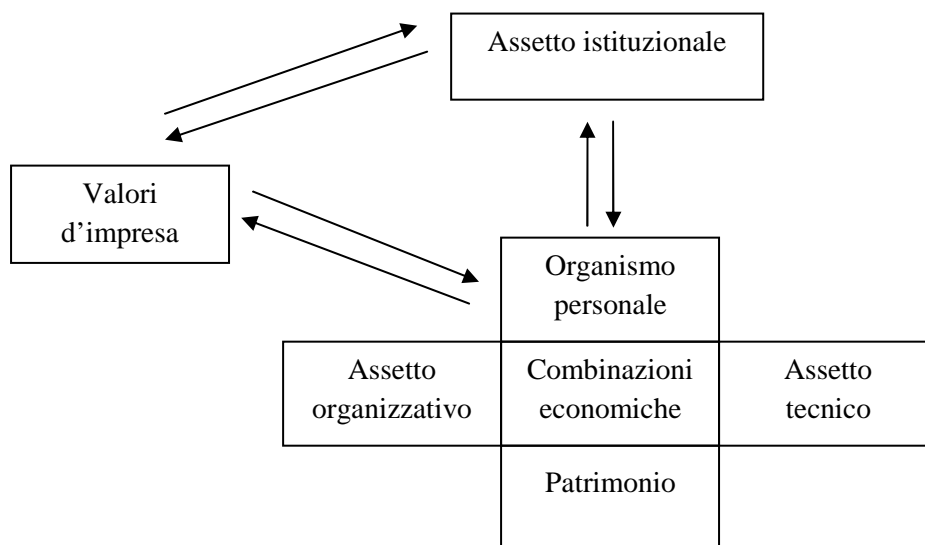
Nei sistemi aziendali, a prescindere dalla categoria di appartenenza, la struttura può essere spiegata attraverso sette elementi chiave:

- l'*assetto istituzionale*, che comprende la configurazione dell'unitario soggetto economico, degli scopi perseguiti da coloro che lo compongono, delle prerogative che esercita, quali l'iniziativa di costituzione e di formazione iniziale, nonché delle modalità di esercizio di tali prerogative;
- i *valori d'impresa*, che consistono nei principi-guida che orientano gli atteggiamenti e i comportamenti di tutti coloro che operano nell'impresa, e che sono meritevoli di essere trasferiti a futuri collaboratori, come il modo corretto di percepire, pensare e agire in relazione alle problematiche da affrontare;
- le *combinazioni economiche*, cioè l'insieme delle operazioni economiche svolte dalle persone che operano nell'impresa, estese in ampiezza e varietà;

- l'*organismo personale*, cioè l'insieme delle persone dotate di propri valori, bisogni e competenze professionali che, con il proprio lavoro, partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività economica dell'impresa;
- il *patrimonio*, dato dall'insieme delle condizioni di produzione di pertinenza dell'impresa; esso si compone di elementi tangibili ed intangibili;
- l'*assetto organizzativo*, definito dalla configurazione della struttura organizzativa e dei sistemi operativi;
- l'*assetto tecnico*, cioè la configurazione fisico-tecnica dell'azienda, ossia gli aspetti caratteristici dei fabbricati, degli impianti, dei macchinari, delle attrezzature e dei processi produttivi¹¹.

Lo svolgimento dell'attività d'impresa pone le variabili descritte in una relazione di mutua interdipendenza, componendole a sistema (fig. 4).

Fig. 4 - Schema sintetico di rappresentazione della struttura dell'impresa.



Fonte: Adattato da AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., in CORBETTA G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, 1995.

¹¹ Cfr. CORBETTA G., "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo", EGEA, Milano, 1995.

Gli elementi della struttura appena evidenziati assumono peculiarità proprie nel caso di imprese familiari. Di seguito si analizzeranno gli elementi maggiormente influenzati dal carattere familiare, e le implicazioni che da questa influenza discendono.

Assetto istituzionale

L'*assetto istituzionale* costituisce l'elemento che in modo maggiore consente di differenziare la classe delle imprese familiari dalle altre. In queste imprese l'assetto istituzionale si caratterizza per una composizione del soggetto economico costituita dai membri di una o poche famiglie collegate da relazioni di parentela, di affinità o da solide alleanze, proprietarie di quote del capitale di rischio sufficienti ad esercitarne il controllo. Gli scopi del soggetto economico sono fortemente influenzati dalla concezione dei rapporti famiglia-impresa, propria dei soci controllanti. Nell'impresa familiare, la razionalità economica convive con una logica emotiva, per cui ad obiettivi di crescita e di raggiungimento di elevati livelli di economicità si affiancano:

- il mantenimento del controllo da parte della famiglia;
- la conservazione della tradizione familiare nell'impresa, in termini di cultura e valori;
- il mantenimento dello status sociale della famiglia nella comunità di riferimento;
- la soddisfazione dei bisogni e delle aspirazioni personali dei membri della famiglia.

Il tratto peculiare delle imprese familiari risiede proprio nella sovrapposizione istituzionale tra le logiche affettive della famiglia e quelle dell'impresa organizzata secondo criteri di efficienza economica e di meritocrazia.

Per quanto riguarda i poteri di governo, oltre che partecipando alle assemblee rappresentative dei soci, nella totalità dei casi, la famiglia proprietaria esercita i propri poteri attraverso uno o più membri impegnati nelle attività di governo e di direzione aziendale, a prescindere dalla presenza di manager esterni.

Valori d'impresa

I *valori d'impresa* sono influenzati dalla storia dell'impresa stessa; questa, nelle imprese familiari, si intreccia con la storia della famiglia. In Italia, in particolare, la famiglia rappresenta l'istituzione cardine nei processi educativi e formativi personali, per cui essa tende a rappresentare l'elemento di continuità e di collegamento che permea tutto il divenire delle imprese familiari. Le famiglie funzionano come un luogo di sedimentazione di principi e valori che poi i membri della famiglia impegnati nell'impresa trasferiscono nel proprio modo di operare.

I familiari impegnati nella proprietà e/o nella gestione dell'impresa spesso permangono per decenni, motivo per il quale gli interlocutori dell'impresa, siano essi esterni o interni, tendono ad associare l'immagine della famiglia a quella dell'azienda.

Alcuni dei principi - guida impiantati dalla famiglia proprietaria in azienda possono favorirne la funzionalità, altri la possono addirittura ostacolare. Tra i primi si annoverano il senso di responsabilità, il senso di autonomia, il rispetto delle persone, la consapevolezza dei propri limiti, la trasparenza nell'operare; tra gli elementi ostativi del buon funzionamento in azienda compaiono lo sfocato confine tra famiglia e impresa, la concezione dell'impresa come un bene da cui trarre arricchimento per la propria famiglia, il rifiuto di ogni sacrificio personale.

In famiglia, poi, sono presenti dei validi convincimenti di fondo che se applicati in ambito aziendale possono rivelarsi inopportuni. Si fa riferimento, per esempio, al principio-guida dell'uguaglianza di trattamento tra i figli: tale assunto appare più che legittimo se applicato in ambito familiare, ma potrebbe rappresentare fonte di problemi in azienda se applicato ai familiari impegnati nell'impresa, poiché dotati di capacità e competenze differenziate.

I principi-guida sperimentati con successo nelle imprese familiari per lunghi periodi, vengono modificati difficilmente, anche nei casi in cui si verificano cambiamenti nel contesto di riferimento che ne mettono in dubbio la validità. Quando ciò avviene l'impresa familiare diventa poco sensibile ai cambiamenti dell'ambiente esterno, più ideologica e con una maggiore difficoltà ad innovarsi. Le modifiche necessarie nella gestione avvengono così "in ritardo" o in presenza di eventi traumatici.

Va sottolineato, infine, che alcuni principi-guida diffusi nell'impresa possono essere trasferiti nella famiglia. Esempio tipico è costituito dall'attenzione ai risultati, tipica dell'istituto impresa, che può contribuire ad orientare i comportamenti nell'ambito della famiglia.

Combinazioni economiche

Il *grado di estensione orizzontale* delle imprese familiari è limitato. Esse generalmente mantengono una bassa numerosità e varietà di prodotti/servizi. Le spiegazioni possono essere diverse, quali:

- la forte esigenza delle imprese familiari di mantenere un controllo diretto sull'intera azienda;
- i grandi investimenti necessari a fronte dell'ampliamento del portafoglio prodotti, che indurrebbe cambiamenti nell'assetto istituzionale dell'impresa;
- l'imprenditorialità dedicata, che caratterizza la gran parte di imprese familiari rendendole riluttanti a entrare in settori diversi da quello per cui propende.

Spesso nelle imprese familiari la diversificazione del rischio viene realizzata attraverso investimenti in attività non imprenditoriali.

Patrimonio intangibile

Lo sviluppo delle *condizioni patrimoniali intangibili* in azienda è fortemente influenzato dalle famiglie proprietarie, sia perché i familiari sono diretti portatori di alcune qualità, come l'imprenditorialità, sia perché essi influenzano i processi di accumulo di tutte le risorse intangibili.

Il patrimonio intangibile comprende la conoscenza diffusa in azienda, la dedizione e coesione del personale, la credibilità dell'impresa.

La *conoscenza* nelle imprese familiari è di solito molto elevata con riferimento al patrimonio di competenze tecnico. Il patrimonio tecnico-industriale delle imprese familiari si accumula rapidamente grazie all'elevata concentrazione su poche combinazioni economiche tipica di queste imprese.

E' meno diffusa nelle imprese familiari, invece, la conoscenza necessaria per accumulare patrimonio direzionale; l'apporto di cultura manageriale attraverso l'ingresso di dirigenti esterni alla famiglia, infatti, è spesso assente o rimandato a causa della distanza che intercorre tra le attese dei familiari e le attese dei manager.

La *dedizione e la coesione del personale* sono favorite soprattutto dalla possibilità per ogni collaboratore di identificare nella famiglia proprietaria un punto di riferimento autorevole, definito e stabile.

La *credibilità dell'impresa familiare* è fortemente legata alla credibilità della famiglia proprietaria. L'immagine dell'impresa nei confronti dei nuovi collaboratori, dei fornitori, dei clienti, degli istituti di credito, risente in misura rilevante della affidabilità della famiglia proprietaria. Se la famiglia possiede un patrimonio extra-aziendale consistente e dimostra di essere interessata allo sviluppo di lungo periodo dell'impresa la credibilità dell'azienda ne risulta influenzata positivamente. Se la famiglia, al contrario, dimostra di voler approfittare dell'impresa, è lacerata al suo interno da conflitti profondi, si ostina a voler svolgere compiti imprenditoriali e direzionali pur se nessuno dei familiari possiede le capacità adatte, la credibilità dell'impresa si incrina e diminuiscono le possibilità di raccogliere il consenso e le collaborazioni necessari al suo sviluppo¹².

Le risorse intangibili se non vengono periodicamente rivitalizzate ed alimentate si consumano e diventano obsolete. La necessità di garantire l'accumulazione di patrimonio intangibile in azienda accentua la rilevanza dei successori nella guida dell'impresa. In alcuni casi i successori, consapevoli di essere privi di competenze gestionali, ricorrono all'assunzione di manager esterni capaci; altre volte optano per la propria formazione attraverso esperienze lavorative in altre aziende; nel peggiore dei casi, i successori si ostinano ad esercitare la direzione dell'impresa, compromettendone la sopravvivenza.

¹² Cfr. CORBETTA G., "*Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*", EGEA, Milano, 1995.

Organismo personale

Relativamente alla *composizione e dinamica dell'organismo personale*, le maggiori implicazioni dell'essere impresa familiare riguardano l'inserimento di manager esterni alla famiglia in azienda.

I dirigenti che svolgono la propria carriera all'interno di imprese familiari presentano caratteristiche differenti da quelli che operano in imprese di altre classi. Spesso i manager assunti nelle imprese familiari sono in qualche modo legati ai membri della famiglia proprietaria da rapporti di amicizia, cosicché la reciproca conoscenza possa facilitarne l'integrazione.

Chi assume ruoli di rilievo nelle imprese familiari deve possedere, oltre alle competenze gestionali adeguate, l'energia necessaria per affrontare un tessuto aziendale potenzialmente intriso da controversie familiari e una spiccata disponibilità ad adattarsi ad un contesto di lavoro confidenziale.

I processi di carriera manageriale nelle imprese familiari sembrano essere caratterizzati da una certa lentezza, sia perché spesso queste imprese sostengono tassi di crescita contenuti, e quindi le nuove posizioni di responsabilità si creano a rilento, sia perché generalmente esiste un numero di membri familiari sufficiente per occupare tali posizioni.

Assetto organizzativo

Negli *assetti organizzativi* delle imprese familiari prevale una logica organicistica che privilegia una continua ridefinizione dei compiti individuali grazie alla interazione con gli altri, piuttosto che la rigida definizione dei compiti e delle procedure. Questa logica favorisce lo sviluppo della responsabilità individuale e della partecipazione all'attività aziendale. L'assenza di regole formalizzate agevola, tuttavia, anche interventi arbitrari da parte dei membri delle famiglie proprietarie.

Le imprese familiari dunque presentano raramente una struttura organizzativa formalizzata, rappresentata con un organigramma condiviso. L'esigenza di accontentare i familiari per una maggiore coesione interna, inoltre, non consente la definizione di logiche organizzative gerarchiche.

Con riguardo ai sistemi di programmazione e controllo, questi spesso vengono attivati in maniera informale. Quando esiste un sistema di programmazione e controllo formalizzato, spesso accade che questo non venga applicato, poiché potrebbe prevedere dei comportamenti non contemplati dai membri della famiglia, seppur idonei e necessari per il sistema. Considerazioni di questo tipo possono essere fatte anche per i sistemi operativi di retribuzione e di carriera, con ripercussioni sulla funzionalità dell'impresa.

3.2. Il ciclo di vita delle imprese familiari.

Il ciclo di vita delle imprese familiari è spesso un cammino indipendente dalle dinamiche delle altre tipologie di aziende, perché tali aziende nelle loro diverse fasi affrontano problemi connessi non soltanto all'ambito economico-aziendale, ma anche e soprattutto alla sfera privata dell'imprenditore, ai suoi valori e alla sua famiglia. Lo scenario viene ulteriormente complicato dalle caratteristiche delle relazioni fra la famiglia e l'impresa che tendono, a loro volta, a variare con il trascorrere delle generazioni.

La durabilità delle imprese familiari diviene perciò un fenomeno progressivamente complesso, in cui ai problemi legati al passaggio dalla piccola alla grande dimensione si aggiungono quelli legati al passaggio generazionale in azienda.

Durante la prima generazione la famiglia è composta dal nucleo familiare dell'imprenditore. In questa fase i familiari risentono della scarsa partecipazione alla vita di famiglia del fondatore, che dedica completa attenzione ai problemi di avvio e di sopravvivenza dell'azienda. È questo, infatti, lo stadio in cui l'impresa risulta maggiormente vulnerabile e necessitante di supporto da parte del fondatore.

Quando la seconda generazione raggiunge l'età e la maturità per poter rilevare la guida dell'impresa sorgono problemi relativi alla delineazione del successore e alle rivalità tra i potenziali successori, che si sommano alla ritrosia del fondatore nel lasciare lo scettro della propria creazione.

I problemi connessi alla successione in azienda vengono amplificati dai successivi passaggi generazionali. La famiglia tende a diventare numerosa e a ramificarsi; le quote di partecipazione di ciascun membro al capitale dell'impresa si riducono; le esigenze

personali dei familiari interni all'azienda si differenziano; emergono come conseguenza insicurezze legate alla stabilità finanziaria del sistema famiglia-impresa.

Gallo¹³ ha cercato di delineare un modello di rappresentazione del ciclo di vita delle imprese familiari, integrando i tradizionali modelli con le problematiche specifiche di queste imprese.

Lo schema di analisi proposto da Gallo analizza le caratteristiche del processo evolutivo delle imprese familiari nel susseguirsi delle prime tre generazioni e individua le situazioni tipiche che caratterizzano le tappe di questo percorso.

Il modello evidenzia che le problematiche riscontrabili nel cammino di crescita delle imprese familiari assumono peso e rilevanza diversa in relazione ad ogni specifica tappa. In particolare, il fondatore inizialmente presenta dubbi e incertezze con riguardo all'implementazione stessa della *business idea*, per cui nei suoi primi anni di vita l'impresa familiare soffre i potenziali rischi legati al suo avviamento e alla sua sopravvivenza.

Superata la fase costitutiva, l'impresa prende avvio e con essa anche le difficoltà legate all'esercizio dell'attività imprenditoriale. In questa fase risulta essenziale la capacità di fare dell'imprenditore, che deve impiegare le sue risorse per condurre l'impresa su un sentiero evolutivo di crescita. Occorre, inoltre, che l'imprenditore mantenga vivo il vigore iniziale e trasmetta la propria passione ai figli, in previsione di una loro futura ascesa in azienda.

Accantonati i problemi di sopravvivenza e di primo sviluppo dell'azienda, emergono a questo punto le difficoltà legate al passaggio dalla prima alla seconda generazione. Molto spesso in questo momento della vita di un'impresa familiare si verifica la concorrenza di tre fenomeni che ne minacciano la sopravvivenza nel lungo periodo. La triplice coincidenza delle circostanze avverse¹⁴ comprende:

- la *maturità delle aree strategiche d'affari*: tale fenomeno assume maggiore rilevanza nelle imprese familiari poiché esse sono caratterizzate da una carenza di risorse finanziarie che rende l'evoluzione del sistema di prodotto molto più lenta e riduce il numero di innovazioni. A ciò si aggiunge la tendenza di queste

¹³ TOMASELLI S., "Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo", Giuffrè, Milano, 1996.

¹⁴ *Ibidem*.

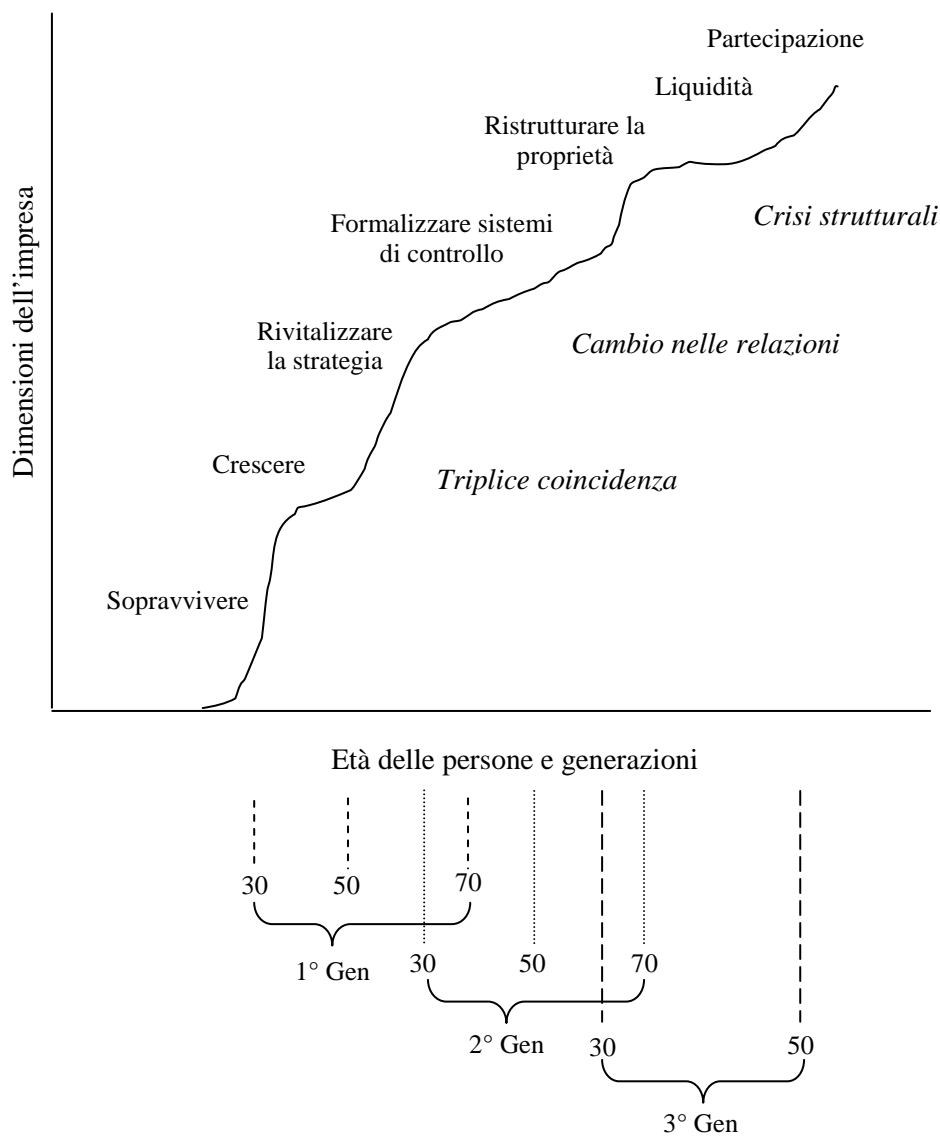
impresa ad operare nei mercati locali, in cui vengono maggiormente esposte alla pressione competitiva e al rischio di saturazione della domanda.

- il *declino delle capacità direzionali presenti nell'organizzazione*: si fa qui riferimento alla presenza di un management ormai inadeguato alle esigenze di rivitalizzazione della formula imprenditoriale. Tale circostanza deriva spesso dalla tipica avversione del fondatore ad assumere figure dirigenziali esterne oppure dall'inserimento eventuale di manager non familiari solo in virtù di un incremento dei fatturati. Ciò comporta un mancato ricambio delle competenze gestionali presenti in azienda con un conseguente invecchiamento delle stesse.
- il *sorgere di nuove esigenze di sicurezza economica per il futuro della famiglia*: è frequente che il fondatore volgendo al termine della sua carriera lavorativa si confronti con l'esigenza di rendere la sicurezza economica propria e della sua famiglia indipendente dai risultati prodotti dall'impresa; ciò viene ulteriormente alimentato dalla necessità di mantenere un tenore di vita adeguato allo status sociale difficilmente conquistato. Emerge così la sua propensione a destinare una parte rilevante degli utili d'impresa alla costituzione di un patrimonio familiare complementare, piuttosto che all'autofinanziamento.

Diverse problematiche, sempre connesse al fenomeno del ricambio generazionale, caratterizzano il passaggio dalla seconda alla terza generazione. In questa fase i dissapori familiari derivano dall'incremento della numerosità familiare: la famiglia tende a ramificarsi e il tessuto relazionale assume una configurazione ben più complessa di quella che caratterizza la prima e la seconda generazione.

Nella prima epoca di vita dell'impresa, infatti, le relazioni tra i familiari sono semplici e incentrate sulla figura dell'imprenditore, che si occupa del controllo gestionale dell'impresa, ne detiene la proprietà e la *leadership* familiare. Con l'ingresso della seconda generazione, i figli cominciano ad assumere responsabilità in azienda e ne rilevano la proprietà. Il controllo della proprietà richiede il raggiungimento e il mantenimento del consenso familiare, che invece spesso viene compromesso dall'ingresso in famiglia dei coniugi dei figli. I membri della seconda generazione discendono, però, dallo stesso nucleo familiare per cui avvertono un forte senso di unione, che intendono mantenere fervido nel tempo.

Fig. 5 – Il ciclo di vita nelle imprese familiari.



Fonte: TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, 1996.

Il passaggio dalla seconda alla terza generazione, invece, si caratterizza per l'avanzamento in azienda della compresenza tra membri cugini. In questa fase i legami

di parentela cominciano ad allentarsi; i membri familiari non hanno vissuto la fondazione dell'azienda e per questo il rapporto tra gli esponenti della proprietà e l'impresa risulta volatile.

Da questo momento, man mano che l'impresa e la famiglia crescono, si moltiplica il numero delle persone coinvolte e le relazioni diventano sempre più complesse da gestire. E' questo il momento in cui si assiste ad un radicale cambio delle relazioni interne al sistema famiglia – impresa. Il numero delle persone che non lavorano in azienda è sempre più elevato, sia per mancanza di interesse che per impossibilità ad assumere tutti i familiari in azienda. Spesso le responsabilità vengono assegnate in funzione delle esigenze personali dei singolo membri piuttosto che in relazione alle reali competenze degli stessi, delineando una discrasia col disegno strategico dell'impresa. Si avverte, inoltre, l'esigenza di introdurre figure professionali esterne alla famiglia.

Appare, dunque, evidente la necessità di rivitalizzare periodicamente la formula imprenditoriale, instillando un elevato livello di coerenza tra la strategia dell'impresa e la sua struttura organizzativa, con particolare riguardo alla struttura delle responsabilità.

Il mancato intervento del management, mirato ad una radicale ristrutturazione dell'azienda, espone le imprese familiari al rischio di incorrere in crisi strutturali durature. Nelle imprese familiari le crisi strutturali si presentano con un certo ritardo, ma si prolungano nel tempo e hanno ricadute debilitanti per le imprese.

Ricondurre l'organizzazione sulla retta via richiede l'impiego di ingenti risorse e un lungo periodo di tempo, durante il quale generalmente si profila una condizione talmente compromessa che uscirne diventa impossibile.

Pertanto, durante tutta la vita delle imprese familiari risulta vitale ed essenziale la predisposizione di giusti mezzi che consentano la prevenzione di queste situazioni di crisi. Occorre implementare un adeguato processo di pianificazione strategica, che ponga attenzione su tutti gli aspetti peculiari delle imprese familiari, e metta gli attori del sistema famiglia-impresa nelle condizioni di perseguire una logica di continuità.

3.3. Gli organi di governo.

Nelle imprese familiari la costituzione e il funzionamento di organi di governo adeguati comporta difficoltà distinte che nelle imprese non familiari.

La sopravvivenza del sistema famiglia – impresa, in particolare, esige un’adeguata motivazione e determinate capacità e competenze da parte degli attori impegnati, siano essi soggetti esterni o membri della famiglia, che vanno adeguatamente stimolate e valorizzate.

La complessità delle relazioni esistenti fra i tre ambiti coesistenti nelle imprese, quali la famiglia, la proprietà e l’impresa, genera l’esigenza di istituire organi di governo aggiuntivi, superflui in altre tipologie di imprese.

Tra gli organi collegiali costituiti solitamente nelle imprese familiari si annoverano il Consiglio di famiglia, dedicato a governare le dinamiche evolutive proprie della famiglia proprietaria e le relazioni tra questa e l’impresa, e il tradizionale Consiglio di amministrazione, dedicato a governare l’evoluzione dell’impresa. Ad essi si aggiungono i Comitati di direzione, istituiti meno frequentemente, col compito di integrare i diversi centri di responsabilità.

Il Consiglio di Famiglia

Il Consiglio di famiglia è un organo composto da tutti i familiari proprietari del capitale di un’impresa. Esso si riunisce periodicamente per affrontare problemi che riguardano la famiglia proprietaria e le relazioni tra famiglia e impresa. In caso di compagini familiari numerose si possono nominare dei rappresentanti. Ai lavori del Consiglio di famiglia possono assistere i coniugi dei soci e i membri più giovani della famiglia anche se non posseggono ancora quote di capitale dell’impresa. Ciò da un lato rafforza il senso di appartenenza di tali membri alla famiglia e favorisce la comunicazione interna, ma allo stesso tempo limita un libero e schietto scambio di opinione tra consanguinei. La presidenza generalmente viene assunta a rotazione tra più familiari, da uno dei familiari più anziani o da un leader riconosciuto.

Il Consiglio di famiglia rappresenta per i membri della famiglia un luogo nel quale esprimere le loro idee, angosce, valori, e discutere sulle politiche da attuare, sulle procedure al servizio della famiglia e degli interessi di lungo periodo.

La scelta del momento più adeguato per istituire questo organo va fatta dalla famiglia. E' consigliabile che il consiglio di famiglia venga impiantato in azienda già nei suoi primi anni di vita, su iniziativa del fondatore in accordo con il proprio coniuge su aspetti riguardanti il futuro dell'impresa e le proprie aspettative.

Tuttavia, l'istituzione del Consiglio di famiglia diventa estremamente utile col crescere del numero dei familiari ed il modificarsi dei rapporti fra la famiglia, la proprietà e l'impresa; in generale, questo avviene durante la fase di transizione dalla seconda alla terza generazione.

Il Consiglio di famiglia ha il principale compito di guidare il processo di pianificazione strategica con riferimento all'area familiare; nell'assolvimento di tale funzione il consiglio di famiglia funge da ponte di collegamento tra l'ambito familiare e l'ambito aziendale, rappresentato questo dal consiglio di amministrazione, al quale fornisce gli elementi per la formulazione di una complessiva strategia aziendale.

In particolare, il Consiglio di famiglia si occupa di definire i rapporti tra famiglia e impresa, gestirne tensioni e conflitti ed individuare la missione della famiglia nei confronti dell'impresa; dare periodica informazione ai familiari sull'andamento dell'impresa; definire le politiche formative per i giovani membri della famiglia interessati ad entrare in azienda; definire le politiche di investimento nell'intenzione di sviluppare il patrimonio familiare.

Un compito alquanto arduo affidato al Consiglio di famiglia riguarda la definizione dei criteri riguardanti la scelta del successore ed il processo di successione.

Il Consiglio di famiglia assolve in maniera efficace alla sua funzione soltanto se pienamente condiviso dai familiari, concepito con chiarezza e in accordo alle regole di funzionamento; in caso contrario esso si trasforma in una scatola vuota, priva di alcuna produttività per la famiglia.

Il Consiglio di Amministrazione

Se il Consiglio di famiglia cura le dinamiche evolutive della famiglia proprietaria, il Consiglio di amministrazione, quando esiste, è l'organo collegiale di governo dell'impresa. Nelle imprese familiari esso ha lo specifico compito di curare la formulazione della strategia d'impresa, in consonanza con la strategia familiare e il suo orientamento di fondo.

Il Consiglio di amministrazione viene nominato dall'assemblea dei soci che ne definisce anche i poteri. Esso funge, dunque, da punto di incontro tra l'assemblea e i soci e il management. Nelle imprese familiari, spesso le stesse persone vengono impegnate nei diversi organi; ciò comunque non dovrebbe annullare la necessaria distinzione delle responsabilità tra gli organi esistenti.

I ruoli svolti dal Consiglio di amministrazione si dividono in ruoli definiti dalle norme di legge e dagli statuti aziendali, che non vengono elencati in questa sede, e ruoli che attengono al miglioramento della qualità delle strategie aziendali proposte e di incoraggiamento allo svilupparsi del pensiero strategico. A seconda del peso che assumono i vari compiti descritti, nelle imprese familiari si individuano due tipi di Consiglio di amministrazione¹⁵:

- *formale*, in questo caso si ha un funzionamento solo sulla carta o pilotato dalle intenzioni dei soci;
- *effettivo*, in tal caso questo esso rappresenta un organo di governo dell'impresa, assumendosi la responsabilità di esercitare obblighi di indirizzo, di gestione e di controllo.

Nell'idealizzazione del Consiglio di amministrazione, esso è formato nella maggior parte dei suoi membri da soci esterni alla famiglia. Gli amministratori esterni consentono, infatti, ai familiari di acquisire esperienze e competenze nuove, favorendo:

- una pianificazione professionale del processo di ricambio generazionale;
- una regolamentazione maggiormente adeguata dei rapporti tra famiglia e impresa in termini di contributi e ricompense;

¹⁵ Cfr. CORBETTA G., "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo", EGEA, Milano, 1995.

- una gestione più efficace delle trappole in cui il sistema famiglia-impresa può precipitare;
- una gestione neutrale e non emotiva delle possibili tensioni nascenti tra i soci familiari.

Molto spesso, nelle imprese familiari, il Consiglio di amministrazione risulta esistere soltanto sulla carta, adempiendo ad obblighi meramente giuridici, o è addirittura inesistente. Le piccole dimensioni di queste imprese, ovvero altre ragioni, possono scoraggiare l'istituzione di un Cda. In questi casi, alcuni dei vantaggi collegati al buon funzionamento di un Cda possono essere conseguiti attraverso l'istituzione di un Consiglio di direzione, di cui si parlerà di seguito.

I Comitati di direzione

Questi organi rispondono alla necessità di integrare le diverse responsabilità direzionali che emergono in seguito allo sviluppo dell'azienda, in cui ogni unità di struttura presente in azienda viene affidata ad un dirigente con specifiche competenze tecniche.

Il Consiglio di direzione è un organo composto, dunque, dai diversi dirigenti presenti in azienda, attraverso cui essi possono:

- raggiungere una migliore conoscenza della strategia d'impresa;
- acquisire conoscenze delle problematiche interne all'impresa, relative ad aree aziendali diverse da quelle di loro responsabilità;
- determinare il coordinamento delle diverse attività svolte per conseguire maggiori *performance*;
- partecipare attivamente al processo decisionale.

Nelle imprese familiari, i comitati di direzione assumono un ruolo particolare:

- influiscono positivamente nella motivazione dei dirigenti esterni alla famiglia;
- influenzano la motivazione ed il comportamento dei membri familiari che lavorano in azienda;
- facilitano la conoscenza tra soggetti interni ed esterni alla famiglia e la loro dedizione verso l'impresa.

4. Considerazioni attuali.

Le imprese familiari rappresentano il punto nodale dello scenario economico internazionale, pur presentando caratteristiche specifiche nei diversi contesti nazionali. L'evidenza empirica ha più volte dimostrato il rilievo sociale e le buone *performance* economiche e competitive di questa tipologia di imprese.

Oggi nei Paesi del G20 le imprese familiari rappresentano tra il 50% delle imprese in Canada e il 90% in Turchia, con valori intermedi per Paesi come la Germania (79%) e la Francia (83%). Le imprese familiari sono molto diffuse anche in Brasile, in India e in molti altri paesi asiatici. Nel Paese considerato più avanzato in termini di funzionamento dei mercati, gli USA, le imprese familiari rappresentano oltre l'80% del totale delle aziende. Venendo all'Italia, le imprese familiari rappresentano l'82% della popolazione totale di imprese e, secondo l'Osservatorio AUB¹⁶, il 57% di tutte le 8.000 aziende operanti in Italia con ricavi superiori a 50 milioni di Euro¹⁷.

Considerata la massiccia diffusione e la rilevanza che le imprese familiari assumono nei diversi contesti produttivi nazionali, se gestite efficacemente in modo da valorizzarne i punti di forza, esse possono rappresentare un potenziale fattore trainante per lo sviluppo dell'intero sistema economico.

Tuttavia, negli ultimi anni, la globalizzazione dei mercati, l'aumento della pressione competitiva, la smaterializzazione delle risorse di successo, l'innovazione tecnologica, lo sviluppo dei mercati finanziari hanno messo a dura prova la sopravvivenza del tradizionale modello dell'azienda familiare italiana.

¹⁶ L'Osservatorio AUB è stato creato nel 2009 dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, da Unicredit e dalla Cattedra AIdAF – Alberto Falck dell'Università Bocconi, con il supporto della Camera di Commercio di Milano. Esso dispone di informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con un fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro. È la prima iniziativa in Italia rivolta a ricercatori, imprenditori, manager e istituzioni per comprendere le caratteristiche uniche e i bisogni di questo particolare tipo di aziende.

¹⁷ Dati estratti dal contributo intitolato “*L'impresa familiare: profili aziendalistic*”, fornito da G. CORBETTA al XXVI Convegno di studio su “*L'impresa familiare: modelli e prospettive*”, tenuto nel 2011.

Le molteplici sfide che le aziende familiari sono chiamate ad affrontare nell'attuale contesto socio-economico impongono un radicale ripensamento dei tradizionali modelli imprenditoriali incentrati sulle economie locali. In un mercato irreversibilmente globale, la competitività delle imprese familiari va alimentata ricercando scenari inediti e ricchi di grandi stimoli.

In primis, la globalizzazione dei mercati e delle prassi imprenditoriali ha spinto le imprese familiari di differenti dimensioni ad estendere le proprie operazioni verso target internazionali. Intraprendere vincenti percorsi di internazionalizzazione costituirebbe per le imprese familiari un auspicabile sentiero di crescita dimensionale ed organizzativa, nonché un valido strumento strategico per rivitalizzare il sistema famiglia-impresa, alimentandone la sostenibilità per le generazioni future.

I caratteri peculiari delle imprese familiari giocano un ruolo non poco rilevante sul loro comportamento internazionale; rileva in tal senso la coesistenza di sistemi divergenti che si evolvono e cambiano nelle diverse fasi del ciclo di vita¹⁸ di tale imprese. Molte imprese familiari si trovano, infatti, a dover fronteggiare due forze opposte: la ricerca di opportunità di crescita non esclusivamente locale ed il desiderio di mantenere un controllo diretto sull'impresa.

La risposta alla risoluzione di questo *trade-off* potrebbe essere rappresentata dal distretto industriale.

In Italia, in maniera particolare, tale forma organizzativa rappresenta una punta di diamante nel tessuto imprenditoriale delle piccole e medie imprese, poiché ne consente lo sviluppo attraverso il raggiungimento dei vantaggi propri delle imprese di grandi dimensioni.

La forma organizzativa del distretto fornirebbe alle imprese familiari dei validi strumenti per affacciarsi sui mercati globali, quali un maggiore accesso al credito, un ventaglio più ampio di clienti e fornitori, ma, ancor prima, comporterebbe un cambiamento nella loro *forma mentis*, orientandole all'apertura verso l'esterno.

Con i distretti le imprese familiari crescono, ma in maniera virtuale. La piccola dimensione non rappresenta più un ostacolo al successo duraturo di tali imprese, ma un fenomeno autonomo capace di innescare percorsi di sviluppo alternativi alla crescita

¹⁸ Si veda il paragrafo 3.2. di questo capitolo.

dimensionale. Le peculiarità della logica distrettuale verranno esaminate nel successivo capitolo.

III. I DISTRETTI INDUSTRIALI: GENERALITA'

1. Evoluzione del concetto di distretto.

Il concetto di distretto industriale ha origini ottocentesche; fu utilizzato per la prima volta dall'economista inglese *Alfred Marshall* per descrivere la realtà delle industrie tessili di *Lancashire* e *Sheffield*. Con il termine distretto industriale egli faceva riferimento ad «*un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza*¹⁹».

Questa prima definizione già rivela l'essenza della realtà distrettuale, che può essere spiegata attraverso quattro peculiarità che la caratterizzano:

- una realtà socioeconomica delimitata;
- la presenza dell'intera filiera produttiva;
- un'elevata concentrazione geografica;
- relazioni di collaborazione e concorrenza tra le imprese dell'area.

Nel nostro Paese si assistette alla formazione dei primi sistemi locali di produzione nel secondo dopoguerra; essenzialmente si trattava di riconversioni di attività artigianali ed agricole che generavano produzioni omogenee attraverso bassi investimenti ed un livello crescente di *know-how*.

A partire dagli anni Sessanta, i distretti cominciarono ad affermarsi, sostenuti da un solido sistema politico, incline alla cooperazione istituzionale. Un impulso vitale scaturì dalla crisi della produzione di massa e dalla progressiva affermazione di un nuovo modello d'industrializzazione, fondato sulla produzione differenziata. In questo nuovo

¹⁹ FAZIO V., RICCIARDI A., “*Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali*”, Franco Angeli, Milano, 2008.

modello, ad un processo produttivo realizzato attraverso l'integrazione aziendale interna se ne sostituiva uno basato sul coordinamento esterno, a livello territoriale, di singole unità produttive.

A questa prima fase, considerata autopropulsiva, fece seguito il consolidamento della logica distrettuale in virtù delle potenzialità che tale forma organizzativa si proponeva di fornire alla diffusione della conoscenza. I distretti rappresentavano un terreno fertile allo sviluppo di nuove tecnologie; l'evoluzione tecnica e gli investimenti finalizzati all'innovazione hanno favorito l'affermarsi di vere e proprie aree di leadership dovute anche alla condivisione involontaria di informazioni e conoscenze. informazione

Da un punto di vista normativo l'istituzionalizzazione dei distretti industriali si ebbe con la legge n. 317/91, intitolata "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese", che all'art. 36, sanciva: *«si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente, nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese»*.

Nel corso degli anni Novanta i distretti industriali si sono apprestati ad affrontare le sfide derivanti dall'apertura dei mercati e dai repentini mutamenti tecnologici. In generale, l'atteggiamento assunto dalle imprese distrettuali italiane è stato perlopiù adattivo nei confronti di talune imprese guida, distintesi quest'ultime per le relazioni chiave intessute a livello internazionale.

L'attuale dibattito in ambito di letteratura distrettuale si concentra sull'analisi del rischio che il fenomeno della globalizzazione possa incidere sulla *compattezza culturale* del distretto ad un punto tale da metterne a repentaglio competitività e sopravvivenza.

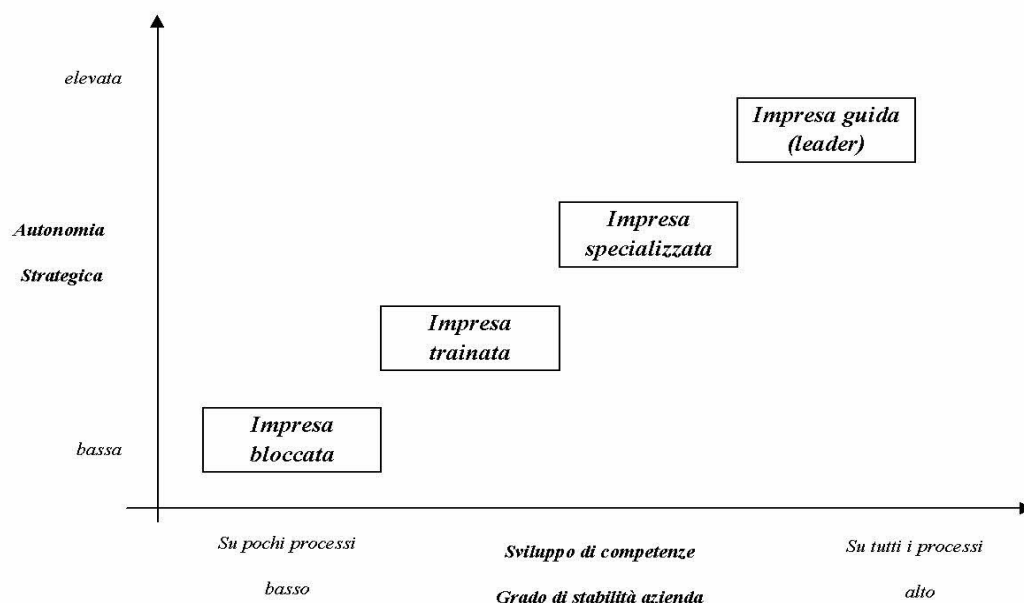
2. *Caratteristiche delle imprese distrettuali.*

Le imprese localizzate nei distretti presentano caratteristiche diverse. Le peculiarità di ciascuna impresa si fondano su variabili aziendali quali l'autonomia strategica e il grado di stabilità delle aziende e lo sviluppo di competenze distintive nelle diverse aree

della gestione aziendale. In base a queste variabili è possibile individuare quattro profili di imprese distrettuali²⁰ (Fig. 6).

Le *imprese bloccate* sono di piccole e piccolissime dimensioni; esse eseguono per conto di uno o più committenti specifiche fasi di lavorazioni offrendo una determinata potenzialità produttiva e concentrandosi sulla riduzione dei costi, pur mantenendo adeguati standard di servizio. Il profilo organizzativo è imperniato sulla figura dell'imprenditore, che è portatore di competenze di tipo tecnico-produttivo e costituisce il referente per l'intervento a qualsiasi problema gestionale. Essendo incapaci di esprimere in autonomia scelte strategiche idonee ad un inserimento nel mercato, tali imprese risultano deboli sotto il profilo contrattuale e strettamente dipendenti dalle imprese committenti.

Fig. 6 – Profili delle imprese distrettuali.



Fonte: FAZIO V., RICCIARDI A., *Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali*, 2008.

²⁰ FAZIO V., RICCIARDI A., "Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali", Franco Angeli, Milano, 2008.

Le *imprese trainate* presidiano operativamente le funzioni critiche, anche ricorrendo alla rete dei fornitori locali, ma come le imprese bloccate, assumono un comportamento adattivo-imitativo, soprattutto nell'ambito dell'innovazione di prodotto e di processo. Pur impegnate a migliorare la qualità dei prodotti e delle risorse impiegate, sostanzialmente la loro strategia competitiva si risolve nello sfruttare le condizioni facilitanti offerte dal contesto distrettuale e a occupare gli spazi di mercato lasciati liberi dai concorrenti.

Le *imprese specializzate* sono focalizzate su specifiche competenze produttive (progettazione e ingegnerizzazione del prodotto) e sono capaci di realizzare, anche avvalendosi di sub-fornitori, prodotti finiti, ma difficilmente con marchio proprio. Si tratta di imprese che generalmente svolgono internamente poche fasi del processo produttivo, orientate allo sviluppo in proprio di innovazioni tecnologiche e di *know-how* esclusivo, ma che si rivelano deboli sul piano commerciale. Per questo motivo, queste imprese tendono a stringere legami stretti con le imprese committenti e, come conseguenza, l'autonomia nella formulazione della propria strategia competitiva risulta condizionata dal peso che le produzioni in conto terzi assumono rispetto a quelle realizzate in proprio e con propri marchi.

Le *imprese guida* sono imprese di livello superiore, anche se non necessariamente di dimensioni superiori rispetto alle altre, ma maggiormente strutturate e che in genere sono presenti in maniera diretta sui mercati di sbocco, anche internazionali, con conoscenze tecnologiche e un maggiore potere contrattuale. Si tratta di aziende, spesso con marchi propri affermati sia sul mercato nazionale che internazionale, dotate di forte autonomia nell'elaborare le proprie scelte di posizionamento sui mercati di sbocco, in grado di svolgere al proprio interno tutte le fasi del processo produttivo, con competenze distintive soprattutto nella funzione commerciale. Le imprese guida accentrano le fasi strategiche del processo produttivo, mentre decentrano le fasi meramente tecnico-produttive ad altre imprese sia interne che esterne al distretto. In sostanza, esse fungono da forza trainante dello sviluppo locale e svolgono un importante ruolo di interfaccia tra il mercato e il sistema locale: attivano la distribuzione tecnica del lavoro fra le unità operative interne, assumono il coordinamento dell'intera filiera produttiva distrettuale e ne promuovono politiche di marchio e immagine.

Normalmente, i rapporti tra imprese guida e altre imprese del distretto non implicano una gerarchia: prevale in ogni caso il modello organizzativo basato sui rapporti cooperativi fra imprese. Tra queste aziende, infatti, si viene ad instaurare una fitta rete di relazioni partecipative e di natura industriale, promosse e regolate da meccanismi di coesione e scambio sociale, da routine, da conoscenze tacite radicate nelle azioni degli individui e nelle loro dinamiche di socializzazione, che possono assumere diverse forme, dall'accordo contrattuale alla cooperazione informale. Tali azioni risultano, comunque, improntate alla progressiva integrazione informativa e produttiva, fino al mutuo coinvolgimento nella pianificazione strategica, in un'ottica di creazione congiunta del valore.

3. I vantaggi competitivi dei distretti.

La competitività dei distretti industriali deriva dalla stessa organizzazione produttiva; la scomposizione sia spaziale che temporale del ciclo produttivo in fasi di lavorazioni e la specializzazione nell'esecuzione di ciascuna fase produttiva assicurano competitività in termini di costi, elevati livelli di flessibilità e capacità di innovazione.

La specializzazione delle fasi produttive permette il conseguimento di economie di scala e di apprendimento, che permettono una riduzione dei costi unitari e favoriscono l'aumento della produttività.

La distribuzione della capacità produttiva tra le diverse unità consente di realizzare elevati livelli di flessibilità. Tale flessibilità va intesa sia in termini di capacità di modificare rapidamente i volumi e la qualità delle produzioni, sia in termini di possibilità di ricercare nel distretto la risposta più opportuna tra le diffuse capacità produttive. La presenza nel distretto di risorse lavorative specializzate, dotate di un'elevata mobilità intra-distrettuale consente, tra l'altro, di intensificare il ricorso alla sub-fornitura e al lavoro a domicilio, in presenza di aumenti dei livelli produttivi. Ciò conferisce complessiva dinamicità al distretto industriale, rappresentando il suo punto di forza nella competizione internazionale.

La prossimità territoriale e produttiva delle imprese favorisce processi di creazione e trasmissione della conoscenza e dell'innovazione. Una delle determinanti del successo

dei distretti è rappresentata dalla capacità innovativa delle imprese, intesa non tanto come capacità di introdurre innovazioni radicali, mediante investimenti in ricerca e sviluppo, quanto piuttosto come capacità di migliorare i propri prodotti e/o processi e sviluppare la propria tradizione manifatturiera, grazie alla conoscenza del mercato di riferimento, alla padronanza di materie prime o di una tecnica produttiva, alla velocità di circolazione delle informazioni, al contatto interpersonale e all'osservazione diretta, generando processi di apprendimento *on the job* da parte della manodopera.

La dinamica infra-strutturale fa sì che competizione e cooperazione si trasformino in forze connettive tali da realizzare, a livello di contesto territoriale, quel coordinamento di attività che rappresenta la vera competenza distintiva del distretto.

Ciò che favorisce questo coordinamento è la specifica struttura sociale ed economico-produttiva del territorio, che influenza le relazioni tra gli attori: individui, *famiglie*, imprese, istituzioni. La peculiare divisione sociale del lavoro è regolata da meccanismi di coesione e scambio sociale, nonché da codici comuni di comportamento, che sviluppano meccanismi di apprendimento collettivo e di riproduzione della conoscenza e riducono l'incertezza in cui si svolge l'attività economica. In tal modo, si ridimensionano i costi delle informazioni legati alle transazioni e si favoriscono la nascita e la localizzazione di nuove imprese.

Il tipo di struttura che si viene a creare all'interno del distretto fa sì che non vi sia solo una collaborazione orizzontale tra le imprese che lo compongono, ma anche uno sviluppo verticale, che spinge le imprese più avanzate del distretto a procedere verso obiettivi di differenziazione verticale e, quindi, ad affiancare alla produzione principale del settore merceologico, la produzione delle macchine utensili per quello stesso settore.

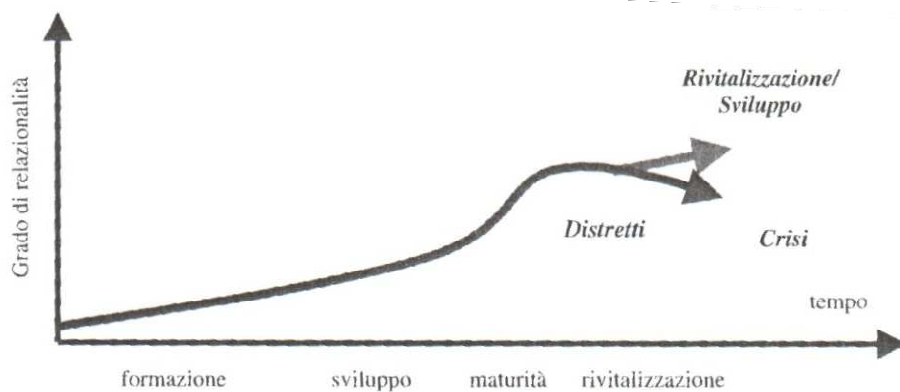
Sulla base di tali peculiarità dell'organizzazione produttiva, il distretto ha espresso le sue potenzialità proprio nelle situazioni di maggiore complessità e incertezza, essendo in grado di adattarsi con rapidità e creatività ai repentini mutamenti dell'ambiente.

4. *Il ciclo di vita dei distretti.*

Nel corso degli anni, il modello organizzativo distrettuale ha presentato un processo evolutivo caratterizzato da una costante crescita del grado di cooperazione tra le imprese

e da tre fasi strategiche: la prima di specializzazione della produzione, la seconda di sviluppo e acquisizione di quote di mercato all'estero, la terza di ridimensionamento e/o rivitalizzazione (Fig. 7).

Fig. 7 – Il ciclo di vita dei distretti.



Fonte: A. RICCIARDI, *L'impatto della crisi sui distretti industriali: tendenze evolutive e scenari futuri*, 2010.

Attualmente, alcuni distretti stanno affrontando situazioni di crisi mentre altri stanno adottando strategie di rivitalizzazione che hanno contribuito a ridimensionare gli effetti della crisi e a disporre di quelle potenzialità necessarie a cogliere le opportunità che si dovessero presentare in un'eventuale fase di ripresa.

In particolare la struttura distrettuale manifesta considerevoli punti di debolezza soprattutto nelle funzioni in cui è determinante la dimensione organizzativa, come per esempio, nell'applicazione delle innovazioni. In questo caso, infatti, la piccola dimensione delle imprese distrettuali non permette di fronteggiare il fabbisogno finanziario degli investimenti e il rischio connesso all'incertezza associata al lungo differimento temporale del recupero degli esborsi finanziari. Se a questi limiti si aggiungono alcuni fenomeni congiunturali, come per esempio la concorrenza di alcune produzioni asiatiche e dell'est europeo, che hanno beneficiato del trasferimento di *know-how* da parte delle stesse imprese di alcuni distretti, alcuni problemi radicati in

questo sistema, come le difficoltà connesse al ricambio generazionale degli imprenditori e la carenza di professionalità specializzate, e infine alcune scelte strategiche controproducenti come la delocalizzazione in aree dove non è possibile beneficiare del contesto socio-ambientale di riferimento, si delinea un quadro prospettico piuttosto critico con ripercussioni sulla stessa sopravvivenza dei distretti nel medio-lungo periodo.

La presenza di distretti con performance diverse non dipende dai settori di appartenenza e/o dalla loro localizzazione, in quanto all'interno degli stessi settori e in aree limitrofe coesistono distretti in crescita e distretti in difficoltà. Inoltre, si rileva che negli stessi distretti in crescita operano aziende in crisi e nei distretti in crisi operano aziende in forte sviluppo. In definitiva, il successo o la crisi dei distretti e delle loro aziende dipende dalle strategie adottate.

In base all'evoluzione che caratterizza i singoli distretti, in funzione delle strategie messe in campo è stata elaborata una nuova classificazione dei distretti²¹.

I *distretti dinamici* sono dotati di governance efficiente e mettono in campo strategie che garantiscono lo sviluppo e l'incremento costante delle performance reddituali e delle quote export. Ciò che contraddistingue questi distretti è l'intensa cooperazione tra le imprese con una forte interdipendenza dei loro cicli produttivi che favorisce la presenza di un circuito di conoscenza; le imprese leader, non sempre quelle di maggiori dimensioni, si propongono come laboratori di innovazioni strategiche e condizionano "virtuosamente" i comportamenti di tutte le altre aziende di distretto.

I *distretti maturi* presentano un forte radicamento nel territorio d'origine e nella comunità locale, ma sono privi di una governance efficiente e la cooperazione tra le imprese è di natura spontanea e non pianificata. Inoltre, le imprese sono poco attente all'innovazione e al marketing. Subiscono pesantemente le crisi congiunturali ma, grazie alle loro capacità imprenditoriali, riescono quasi sempre a superarle,

I *distretti vulnerabili* sono privi di governance, con un debole radicamento nel territorio e caratterizzati da concorrenza tra le imprese. Non sviluppano strategie di cooperazione, le imprese operano isolatamente e l'appartenenza al distretto, in presenza

²¹ FAZIO V., RICCIARDI A., "Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali", Franco Angeli, Milano, 2008.

di crisi congiunturali, costituisce un fattore di rischio piuttosto che un'opportunità, soprattutto quando si rileva la presenza di una o poche imprese leader che rappresentano l'unico sbocco commerciale. Inoltre, l'assenza di investimenti in innovazione e di strategie di commercializzazione contribuisce a rendere fortemente instabili le performance di questa categoria di distretti.

I *distretti virtuali* esistono sulla carta, imposti per mezzo di decreti regionali, ma di fatto rappresentano solo aree industriali.

5. *Governance dei distretti industriali.*

Nel panorama dei distretti italiani esistono ampi spazi di azione manageriale, il cui fine ultimo è quello di assicurare le condizioni affinché il potenziale imprenditoriale esistente all'interno di un determinato contesto possa essere concretizzato.

Negli ultimi anni il modello distrettuale ha dovuto affrontare nuove sfide, quali la globalizzazione dei mercati, la diffusione di nuove tecnologie di comunicazione, l'evoluzione dei sistemi distributivi, la concorrenza di paesi che beneficiano di vantaggi di costo. Per cercare di assicurare continuità di sviluppo a questo modello, ma anche per rafforzarlo e creare le condizioni di equilibrio strutturale, una prima possibilità di intervento riguarda la singola impresa, con riferimento in particolare all'assetto istituzionale, ai problemi di governance, all'internazionalizzazione, alle esigenze di crescita dimensionale. Esiste però anche un altro importante ambito d'intervento, che coinvolge tutti i soggetti che entrano in contatto con le imprese del distretto creando una governance condivisa del sistema che consenta di pianificare lo sviluppo del distretto attraverso l'implementazione di una strategia progettuale.

Nei distretti che rappresentano un'eccellenza consolidata, la forma organizzativa adottata per la realizzazione degli interventi connessi al loro sviluppo prevede prevalentemente la costituzione e l'operatività dei seguenti organi interni:

- Comitati di distretto
- Centri Servizi
- Osservatori
- Associazioni/Consorzi

- Fondazioni

Questi enti garantiscono una governance condivisa del sistema per attivare e sviluppare iniziative comuni tra le aziende e stimolare il coinvolgimento di scuole, enti di formazione professionale, università e centri di ricerca.

Gli organi di rappresentanza del distretto occupano un ruolo fondamentale sia all'interno del distretto nei rapporti tra le aziende sia all'esterno del distretto per le relazioni con le istituzioni.

In particolare, le funzioni di tali organismi possono essere sintetizzate così:

- garantiscono il contatto delle imprese con tutte le componenti del distretto, con i partner commerciali e con le istituzioni locali;
- alimentano scambi di informazioni e garantiscono diffusione di *best practice*, di *know-how* e delle tecnologie innovative tra gli imprenditori e gli enti di ricerca, anche mediante la creazione di laboratori a supporto;
- sostengono le attività di promozione e commercializzazione, con particolare riferimento ai mercati esteri, non soltanto relativamente alle produzioni tipiche del distretto; essi puntano soprattutto alla valorizzazione della specificità economica, sociale e culturale locale attraverso l'adozione di un marchio territoriale di qualità, idoneo a certificare gli standard qualitativi e a tutelare i prodotti da fenomeni di concorrenza sleale;
- pongono in essere attività finalizzate a formare nuove professionalità da inserire nel sistema produttivo ovvero a qualificare le competenze già presenti e disponibili sul territorio.

Comitati di distretto

I comitati di distretto²² sono gli istituti preordinati alla concreta programmazione e attuazione dei progetti di sviluppo dei distretti produttivi.

²² Riconosciuti giuridicamente con la legge n. 317 del 05/10/1991 intitolata “*Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*”.

Sotto il profilo organizzativo, i comitati di distretto sono strutturati come tavoli di concertazione e progettazione attorno ai quali far convergere i soggetti interessati e coinvolti nel processo di sviluppo del settore di specializzazione del distretto.

La composizione del comitato di distretto è rappresentativa delle istituzioni pubbliche, quali Provincia, Camera di commercio e Comuni, delle aziende dell'intera filiera e delle associazioni sindacali e di categoria. Tali soggetti, sulla base di un protocollo di intesa, si impegnano ad agire per il conseguimento degli obiettivi fissati dal protocollo stesso, dal regolamento e dal programma strategico.

Il comitato costituisce, dunque, il luogo e lo strumento di aggregazione che le istituzioni locali sostengono per *fare sistema* e per poter elaborare strategie di sviluppo condivise.

Il funzionamento del comitato è disciplinato da un apposito regolamento che, oltre a fissarne la durata e il metodo decisionale, ne stabilisce le funzioni. Queste ultime sono, tipicamente:

- elaborazione e adozione di un programma strategico di azioni, che determina le linee strategiche d'indirizzo dell'operato del distretto;
- coordinamento delle attività del distretto con la programmazione pubblica (comunale, provinciale e regionale) che insiste sul territorio, curandone le connessioni e partecipando agli ambiti di concentrazione pubblica;
- elaborazione di un programma di interventi, anche infrastrutturali, coerente con gli obiettivi del programma strategico e supporto ai soggetti responsabili della realizzazione dei programmi;
- monitoraggio sullo stato di attuazione del programma;
- valutazione dell'efficacia degli interventi in relazione agli obiettivi del programma.

I punti di forza di un comitato di distretto sono connessi alla natura di un organismo che, non essendo, istituzionalizzato e non avendo un funzionamento formalizzato in procedure fisse si caratterizza per la snellezza nel funzionamento e nel processo decisionale, la creazione di partnership di governo di progetto e la maggiore efficienza nell'uso delle risorse destinate al finanziamento dei progetti.

I punti di debolezza del comitato si connettono alla possibilità che, se non sostenuto nella sua attività con convinzione da tutti i membri, rischia di restare sulla carta, con scarsa capacità decisionale e inefficacia dei risultati.

Centro Servizi

L'efficacia della *governance* distrettuale viene rafforzata dai centri servizi per il settore di specializzazione del distretto, in grado di supportare la competitività e la crescita manageriale delle aziende distrettuali offrendo servizi per il trasferimento tecnologico, consulenza tecnico-professionale e servizi di formazione.

I centri servizi sono organismi costituiti sotto forma di società di capitale o di società consortili partecipate da soggetti pubblici e/o privati con il compito di:

- svolgere attività di previsione sulle principali linee evolutive della ricerca scientifica e tecnologica;
- promuovere e sostenere programmi di interesse per le imprese;
- sviluppare iniziative di assistenza tecnica per la partecipazione delle università e degli enti di ricerca insediati nel territorio regionale a programmi nazionali e comunitari di ricerca.

Il centro servizi assume la veste di braccio operativo del comitato. L'attività di progettazione del centro servizi è tanto più semplice, quanto più stretti sono i rapporti con il comitato: quest'ultimo consente, infatti, quella convergenza di interessi sul settore alla partnership volta alla realizzazione di progetti e al reperimento delle fonti di finanziamento.

Osservatori

Gli osservatori mirano a sviluppare le potenzialità informative, da un punto di vista statistico, relative ai fenomeni riguardanti le attività del distretto, e costituiscono un centro di discussione e definizione di strategie per il distretto stesso.

Diversi distretti hanno attivato un osservatorio e ad esso dedicano risorse per l'allestimento e l'aggiornamento delle strutture informatiche, statistiche e di analisi.

Gli obiettivi degli osservatori sono:

- la costituzione di una base informatica completa, costantemente aggiornata e accessibile a tutte le aziende del distretto, contenete informazioni sul sistema socio-economico locale;
- la creazione di occasioni di discussione e di analisi su prospettive, esigenze e potenzialità del distretto. L'osservatorio consente, in particolare, di rilevare e scambiare informazioni utili per incentivare l'innovazione, alimentando gli scambi di dati, il *benchmarking*, la diffusione del *know-how* e delle nuove tecnologie tra le imprese e gli enti di ricerca;
- il monitoraggio del settore e delle aziende che ne fanno parte; vengono creati, a tal proposito dei *database* contenenti informazioni su dimensioni e caratteristiche delle aziende del distretto, su prodotti e processi che le contraddistinguono, su occupazione, produzione, esportazioni nonché sulle tendenze dei consumi e del mercato.

Il monitoraggio continuo dell'evoluzione del fenomeno distrettuale è un'attività cruciale degli osservatori, tanto che nel 2004 è stato firmato un accordo tra Confindustria e la Federazione Distretti Italiani per creare un Osservatorio nazionale sui distretti industriali, attraverso il quale monitorare il nostro sistema economico e studiare soluzioni *ad hoc*, anche attraverso scambi di informazioni.

Associazioni e Consorzi

Questi organi consistono nell'aggregazione delle aziende del distretto e di queste con le istituzioni locali. Generalmente, associazioni e consorzi nascono e operano con l'obiettivo di assicurare la progettazione e l'attuazione di politiche produttive funzionali allo sviluppo dei distretti industriali, di realizzare le sinergie per attuarle, di individuare i soggetti in grado di garantirne l'organizzazione, la gestione, lo sviluppo, di sostenere programmi di sviluppo locali e garantire la governance complessiva delle dinamiche distrettuali.

Fondazioni

Generalmente costituite con la partecipazione di istituzioni regionali, le Fondazioni svolgono un ruolo chiave nel governo dei distretti, sia nella definizione delle strategie e degli orientamenti di sviluppo del Distretto sia nella gestione concreta delle attività.

Sotto il primo profilo, l'azione della Fondazione favorisce le sinergie fra i diversi attori dello sviluppo, garantendo coerenza e integrazione alle politiche di sviluppo del territorio.

Per quanto riguarda, invece, la gestione operativa dei distretti l'intervento delle Fondazioni consente la realizzazione di attività e progetti di promozione e commercializzazione delle produzioni tipiche del distretto, di formazione e qualificazione della forza lavoro, di iniziative per lo sviluppo economico, culturale e scientifico, di riqualificazione del territorio e di potenziamento delle infrastrutture, funzionali allo sviluppo delle imprese e alla loro capacità di operare sul mercato globale.

6. Tendenze evolutive e scenari futuri.

I distretti industriali rappresentano una peculiarità organizzativa tipica del sistema industriale italiano ed un modello che il mondo studia e cerca di imitare. Essi hanno rappresentato l'elemento risolutivo per il rilancio di interi comparti produttivi, in cui la ridotta dimensione delle imprese non permetteva investimenti adeguati ad alimentare strategie di sviluppo. Le regioni del sistema industriale italiano in cui si riscontra un eccellente livello di produttività e innovazione corrispondono ad aree con un'elevata localizzazione distrettuale.

Tuttavia, la piena affermazione della logica distrettuale viene spesso ostacolata dalle criticità strutturali del settore ospitante, attribuibili perlopiù all'incapacità delle imprese di adeguarsi all'evoluzione imposta dalle esigenze ambientali.

In un contesto mondiale in cui le imprese necessitano di nuove professionalità, anche di tipo manageriale, appare importante definire la misura in cui le nuove classi imprenditoriali saranno, nel futuro prossimo, in possesso di queste caratteristiche.

In generale, i percorsi socio-familiari, formativi e professionali degli imprenditori sono variabili che influiscono sul loro orientamento; e tale orientamento, a sua volta, implementato in azienda, determina il nascere di imprese di diversa natura.

D'altro canto, il tipo di impresa fondata e le caratteristiche dei fondatori interagiscono con i modelli di *governance* delle aziende, con particolare riferimento al finanziamento degli investimenti, alla separazione fra patrimoni privati dei proprietari e risorse delle imprese, al rapporto tra investimenti e attività attinenti al *core business* delle imprese, alle funzioni e alle competenze specifiche sviluppate nel corpo aziendale, più in generale, alle *performance* aziendali.

Le caratteristiche che contraddistinguono la figura dell'imprenditore e l'impresa che questi governa interagiscono in misura rilevante con le caratteristiche del settore e del sistema locale in cui l'azienda si trova ad operare: l'assetto proprietario, le tecniche di gestione utilizzate, il ciclo di vita del prodotto, l'ampiezza del mercato, la tecnologia utilizzata nel processo produttivo, sono tutti aspetti che dipendono e allo stesso tempo influenzano il contesto socio-economico di riferimento.

Il futuro di molti distretti dipende dalla capacità degli imprenditori di conservare il ricco patrimonio di conoscenze e di saperi produttivi. Attualmente, per via della bassa propensione delle nuove generazioni ad occuparsi di attività artigianali, considerate poco remunerative e prestigiose, tipiche delle aree distrettuali, è sempre meno possibile basare la formazione del capitale umano su processi spontanei. Per evitare il rischio concreto che si disperdano competenze professionali decennali è necessario promuovere una cultura volta alla riscoperta dei vecchi mestieri, stimolando l'interesse delle nuove generazioni verso quelle specifiche attività produttive.

In questa prospettiva risulta prioritario ripensare alla *governance* dei distretti, ristrutturandola in modo tale che permetta di interpretare ed anticipare le esigenze delle imprese e che offra soluzioni concrete per migliorarne la competitività.

IV. IL DISTRETTO PRODUTTIVO DELLA PESCA DI MAZARA DEL VALLO – COSVAP: CONSIDERAZIONI ALLA BASE DELL’INDAGINE EMPIRICA

1. Mazara del Vallo: una città fondata sulla pesca.

La Sicilia vanta una vocazione naturale per le attività legate al mare con la sua configurazione, la sua storia e le sue tradizioni. Non è un caso se l’attività ittica ha trovato terreno fertile per il suo sviluppo proprio in questo territorio, e da esso ha tratto anche i suoi caratteri migliori. L’industria della pesca in Sicilia è certamente un’attività di grande rilievo, sia per le elevate dimensioni strutturali che per la rilevanza economica che la caratterizza.

La città siciliana che ospita la più grande marineria e flotta peschereccia è Mazara del Vallo, situata nella parte sud-occidentale dell’isola. Essa rappresenta da sempre il porto peschereccio più importante della pesca italiana e il secondo del bacino del Mediterraneo e accoglie un’elevata concentrazione di attività relative alla pesca a strascico d’altura, alla pesca oceanica, all’industria della trasformazione del pescato e della commercializzazione. Secondo la definizione Comunitaria essa è “*zona dipendente dalla Pesca*”.

La Filiera ittica di Mazara si compone di numerose imprese operanti in diverse fasi. In particolare, fino a qualche anno fa²³, erano circa 250 le unità dedite alla pesca, con più di 2.000 occupati, e pressappoco 15 le industrie di trasformazione del pescato, con attività prevalente rappresentata dalla surgelazione dei prodotti; era presente anche un impianto di maricoltura off-shore, dotato di gabbie flottanti per l’allevamento di

²³ Ci si riferisce a dati acquisiti dal “*Patto per lo Sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo*”, stipulato tra le imprese del Distretto COSVAP nel 2005.

particolari specie ittiche. Molto forte era la presenza della cantieristica navale, di tutte le attività connesse alla costruzione del naviglio e degli impianti a terra. Altrettanto significativo era il numero degli operatori e delle attività dedite al commercio ed ai servizi. Insolita ed interessante, vi era la presenza di un produttore di spugne di mare, attività legata alla storia, alla tradizione e alla cultura marinairesca.

Fra i punti di forza del comparto ittico mazarese, non può essere trascurata la posizione strategica della città ospitante. Mazara, situata al centro del mar Mediterraneo, è posta a stretto contatto con tutti i paesi che su di esso si affacciano. La vicinanza con la maggior parte dei paesi costieri costituisce un vantaggio soprattutto per i pescherecci, che possono usufruire di svariati punti di sbarco, in cui scaricare il pescato, senza sostenere elevati costi di spostamento.

Mazara funge, inoltre, da ponte di collegamento tra popolazioni europee e nord-africane. Come conseguenza vi è la presenza di una importante comunità tunisina che consente di dare maggiore flessibilità al mercato del lavoro locale.

Fra i punti di forza figura anche un'offerta di lavoro qualificata, che negli anni ha saputo sedimentare le proprie conoscenze, grazie all'intensa formazione sul campo.

A completare questo quadro di opportunità si aggiunge una discreta organizzazione produttiva e commerciale, che ha conferito stabilità al settore per lunghi anni.

La pesca ha rappresentato per decenni il settore trainante dell'economia mazarese, raggiungendo l'apice del successo negli anni ottanta.

La solidità del comparto, apparentemente intramontabile agli occhi degli imprenditori mazaresi, è stata messa a dura prova dalla crescente pressione competitiva che ha caratterizzato lo scorso decennio. Si trattava di una competizione interna, ancora sconnessa dal crescere della concorrenza internazionale. L'attività ittica mazarese si inseriva, infatti, in un sistema serrato dall'elevato livello qualitativo dei prodotti offerti e dei servizi erogati, che non ammetteva concorrenti a livello mondiale.

A compromettere la situazione economica delle imprese mazaresi, concorsero maggiormente cause endogene, piuttosto che esterne o congiunturali. L'attrattiva del settore determinò una crescita del numero di unità produttive, che si tradusse in prima approssimazione in un assottigliamento delle quote di mercato e di conseguenza in una corsa sfrenata all'ottenimento di elevate quantità di pescato, attraverso metodi differenti e politiche miopi. L'inadeguatezza delle misure gestionali provocò un progressivo

depauperamento degli *stock* disponibili, soprattutto delle risorse demersali²⁴, incidendo anche sui cicli biologici naturali (si annovera il mancato rispetto del c.d. fermo biologico, periodo in cui veniva vietata la pesca per favorire la riproduzione delle diverse specie marine).

Il settore della pesca a Mazara del Vallo attraversa negli ultimi anni un'intensa crisi che trova le sue cause in una serie di comportamenti errati, messi in atto nella gestione delle attività marittime. A queste azioni di governo inconsapevole si sono successivamente sommati ulteriori fattori sfavorevoli che hanno aggravato la situazione, scaraventando l'economia del settore in una condizione di stallo.

La situazione poteva essere recuperata; ma per farlo occorreva fornire al comparto un punto di rottura con il precedente *modus operandi* delle imprese ittiche mazaresi. La competizione, che rappresentava una minaccia per quest'ultime, andava convertita in opportunità. Si pensò così ad una forma organizzativa che ponesse le imprese in un'ottica di collaborazione – cooperazione tra di loro: il distretto industriale.

Invero, le caratteristiche peculiari della pesca mazarese delineavano una perfetta struttura distrettuale. La logica distrettuale accoglieva i suggerimenti che l'esperienza successiva degli anni Novanta e del nuovo millennio hanno imposto per conservare la loro forza vitale, affievolitasi per effetto dell'ipercompetizione, sia interna che esterna.

2. *Il Distretto come soluzione alla sfida competitiva.*

IL CO.S.VA.P. – “*Consorzio Siciliano per la Valorizzazione del Pescato*”, venne costituito il 26 marzo 1990, con sede a Trapani presso la Camera di Commercio, come consorzio fra imprese di produzione, imprese di trasformazione e imprese di distribuzione e commercializzazione del pesce siciliano assieme ad enti pubblici, associazioni di categoria ed altri operatori singoli ed associati. Tra quest'ultime vi erano la Camera di Commercio Industria e Artigianato di Trapani, le Centrali Cooperative e i rappresentanti dei produttori e dei commercianti.

²⁴ Sono considerate *risorse demersali* quelle specie di organismi marini che nuotano attivamente trattenendosi nei pressi del fondale, sul quale trovano nutrimento.

Nell'aprile del 2001, presso la sede palermitana di Sviluppo Italia, l'assemblea del CO.S.VA.P. si riunì per dare avvio alla costituzione del distretto. Fra i soci erano compresi il Comune di Mazara del Vallo, la Provincia Regionale di Trapani, la Camera di Commercio, le più grandi imprese della filiera della Pesca (dalla Cantieristica navale alle aziende di trasformazione del pescato), la Lega delle Cooperative, le Associazioni degli armatori, l'Associazione degli Industriali di Trapani, le Organizzazioni sindacali.

Con legge regionale n. 17 del 28 dicembre 2004²⁵ in Sicilia viene prescelta la logica distrettuale come strategia generale di riorganizzazione, con lo scopo, tra tanti, di ridare nuovo impulso alla politica regionale per lo sviluppo dei sistemi produttivi territoriali.

Si cerca così di dare nuova linfa vitale alle politiche di sviluppo locale coniugando gli strumenti della programmazione negoziata con interventi volti a promuovere dal basso la creazione di nuovi distretti.

La logica distrettuale prescelta, da un lato tende a far emergere e promuovere i caratteri originari del distretto come strumento di aggregazione di piccole e medie imprese legate non soltanto dalla prossimità spaziale, ma anche da una prossimità economica, culturale e sociale, da cui originano i vantaggi economici che i distretti hanno mostrato di possedere nell'esperienza tipicamente italiana degli anni Sessanta; dall'altro accoglie i suggerimenti che l'esperienza successiva degli anni Novanta e del nuovo millennio hanno imposto per conservare la loro forza vitale, affievolitasi per effetto dei nuovi processi di globalizzazione, dell'ipermobilità degli investimenti diretti esteri, delle nuove strategie di impresa in ordine all'intermediazione commerciale e alla nuova configurazione flessibile assunta dalle filiere produttive internazionali.

Nel maggio del 2005 il CO.S.VA.P., a seguito della legge regionale n. 17 del 2004, viene trasformato in COSVAP – *Distretto Produttivo della Pesca*, e ne viene fissata la sede a Mazara del Vallo. La data ufficiale della nascita del Distretto della Pesca viene

²⁵ Nella suddetta legge, all'art. 56 del titolo IV "*Interventi per lo sviluppo*", la Regione Siciliana individua i distretti produttivi quale forma organizzativa promuovente dello sviluppo del proprio sistema produttivo, indicandone con proprio decreto le modalità e i criteri per il riconoscimento.

fatta risalire, però, al 25 marzo del 2006 quando venne siglato il Patto per lo Sviluppo della Pesca Industriale²⁶ condiviso da diversi enti pubblici e privati.

L'obiettivo primario del Distretto è la valorizzazione del settore pesca in una visione sistematica e l'attuazione di tutte quelle misure necessarie a risolvere le criticità strutturali caratterizzanti tale comparto merceologico.

Il Distretto Produttivo della Pesca di Mazara del Vallo, si localizza in quella parte di Sicilia Occidentale compresa fra le province di Trapani e Palermo. Il 73% circa delle imprese che hanno aderito al patto di sviluppo distrettuale sono operative nell'area di Mazara del Vallo.

L'area è servita da due aeroporti, il V. Florio di Trapani e il Falcone-Borsellino di Palermo, e da rilevanti porti nelle città di Trapani, Marsala, Mazara del Vallo e Palermo, collegati fra loro da autostrade e strade statali. La loro strategicità diventa ancora più rilevante con l'apertura del libero scambio euro - mediterraneo e con il completamento degli importanti lavori di strutturazione del porto di Trapani, avviati da due anni, la cui ultimazione è prevista nel 2015.

Tale distretto pone le sue radici all'interno di una realtà che per la sua storia e per l'evoluzione del settore della pesca nell'ultimo mezzo secolo, necessita di un significativo ricorso a importanti politiche di sviluppo, non soltanto facendo leva sul sostegno delle amministrazioni pubbliche attraverso la c.d. programmazione negoziata, ma ricercando una forza endogena, frutto di impeto ed entusiasmo, da tramutare in progetti concreti.

Le principali criticità strutturali del settore pesca in Sicilia possono essere attribuite all'incapacità di tale settore di adeguarsi all'evoluzione imposta dalle esigenze ambientali, dalle trasformazioni realizzate nei moderni sistemi di pesca in rapporto alle

²⁶ Si sottolinea che un *Patto di Sviluppo Distrettuale* consiste in un documento programmatico di durata triennale sottoscritto da imprese appartenenti ad un distretto o con l'intenzione di istituirlo. Esso manifesta l'impegno del distretto produttivo nell'intraprendere una strategia innovativa e nell'affrontare le sfide della globalizzazione dei mercati. Pertanto, implica un cambio di mentalità di tutti gli operatori coinvolti, che devono porsi in un'ottica di crescita sostenibile e di piena considerazione delle esigenze territoriali. Se entro la durata del patto il distretto riesce a raggiungere gli obiettivi fissati sui diversi profili, il distretto ha ragione di continuare ad esistere; in caso contrario il Patto si scioglie, salvo la formulazione di un nuovo patto.

nuove tecnologie, ai processi organizzativi, alle logistiche, alla moderna distribuzione e quindi ai nuovi rapporti e poteri di mercato.

In particolare nella realtà siciliana, sono limitati i processi di accumulazione, le condizioni lavorative offrono scarse attrattive per i giovani, le esigenze di ammodernamento richiedono investimenti superiori alle capacità progettuali degli operatori e contemporaneamente le forme di aggregazioni imprenditoriali non trovano facile terreno psicologico per concrete formule organizzative che mettano insieme servizi, risorse e condivisione dei rischi.

La legge regionale n. 17/2004, sotto questo profilo, offre tutte le aperture per perseguire strategie di integrazione verticale e orizzontale, favorendo la creazione di filiere produttive e commerciali a livello nazionale ed internazionale.

Dal programma regionale, inoltre, si evince l'esigenza di trovare soluzioni, alternative a quelle del recente passato, volte a risolvere i problemi attraverso la riduzione della capacità di pesca, cioè l'abbandono dell'attività da parte di un crescente numero di pescatori.

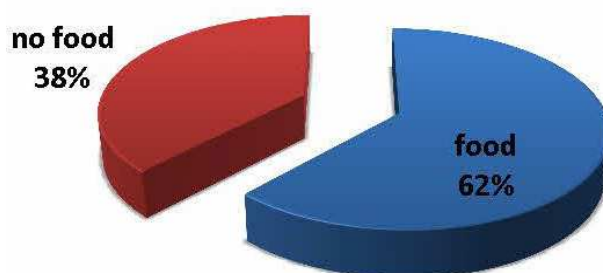
Emerge da tutto ciò l'esigenza di ricercare nuove strategie che sappiano coniugare a un tempo la tutela delle risorse con una concreta prospettiva di crescita produttiva e occupazionale. La sfida consiste in concreto nel saper porre in opera interventi idonei a realizzare nuove modalità di esercizio dell'attività di sfruttamento e saper diffondere tra gli operatori del settore una moderna cultura d'impresa, tendente all'ammodernamento dei sistemi di pesca, alla razionalizzazione del tempo dedicato alla pesca, alla valorizzazione della qualità del pescato, all'integrazione orizzontale e verticale dei processi di produzione, alla creazione di reti di imprese che sappiano valorizzare le nuove opportunità di cooperazione interna e a livello internazionale offerte dalle moderne tecnologie e dai nuovi modelli organizzativi riguardanti l'attività logistica, la trasformazione e la commercializzazione. Tale sfida è stata recepita, elaborata ed ampliata dai fondatori del Distretto Produttivo della Pesca di Mazara del Vallo, al fine di creare una serie di programmi necessari al rilancio dell'economia siciliana in un'ottica distrettuale.

3. La filiera del Distretto Cosvap.

3.1. Composizione della filiera.

Il Distretto si compone di due macro aree che si possono distinguere in “*food*” e “*no food*”. La Filiera produttiva *food* comprende le attività della pesca connesse al settore primario di estrazione e al settore secondario della trasformazione, includendo in quest’ultimo anche le fasi di congelamento, lavorazione del pescato, confezionamento e commercializzazione. Nella filiera sono, inoltre, rappresentative le attività dell’area *no food* riguardanti la cantieristica navale, le attività propedeutiche alla costruzione del naviglio da pesca e i servizi di manutenzione.

Fig. 8 – La ripartizione delle imprese del distretto.

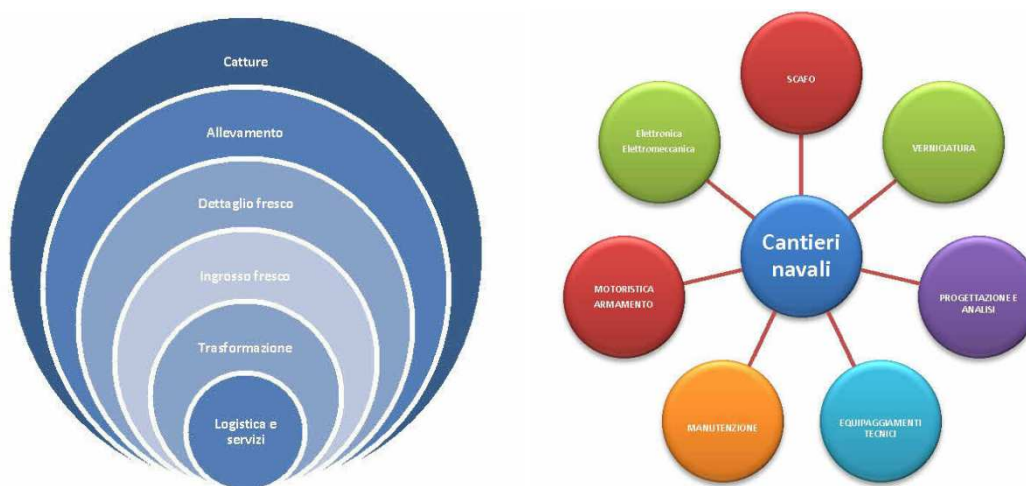


Fonte: COSVAP Patto di sviluppo distrettuale, 2011.

All’area *food* appartengono 71 imprese che contano 844 addetti, con un fatturato annuo di € 207.260.000 ed un’esportazione di € 13.90.000, dovuto prevalentemente alla commercializzazione del pesce, sia fresco, che lavorato e congelato. Svariati sono i marchi di commercializzazione, associabili alle singole imprese produttrici.

Dell'area *no food* fanno parte 43 imprese, che contano 300 addetti, con un fatturato annuo di circa 92.000.000 €, ed un volume di esportazione di circa € 21.077.000, ottenuto dalla realizzazione di imbarcazioni e dalle attività indotte²⁷.

Fig. 9 – Imprese area FOOD e NO FOOD distinte per settori di attività.



Fonte: COSVAP Patto di sviluppo distrettuale, 2011.

3.2. Evoluzione del tessuto imprenditoriale.

Avvalendosi di dati elaborati dal distretto, relativi a due anni di riferimento, rispettivamente al 2005 e successivamente al 2010²⁸, è possibile ricostruire una sorta di evoluzione del tessuto imprenditoriale del distretto avvenuta nel periodo anzidetto.

Nel marzo del 2005 le imprese distrettuali presenti erano 120; nel 2010 il tessuto imprenditoriale del distretto era composto da 114 imprese, alle quali si affiancavano 21 enti pubblici tra enti, associazioni, università e centri di ricerca e cultura. Si rileva una

²⁷ Ci si riferisce a dati acquisiti dal “Patto per lo Sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo”, stipulato tra le imprese del Distretto COSVAP nel 2011.

²⁸ COSVAP - Distretto della Pesca, “Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo”, 2006, e COSVAP - Distretto della Pesca, “Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo”, 2011.

riduzione, benché tollerabile, delle unità produttive, attribuibile forse ad un calo del consenso interno.

Per quanto riguarda la forza lavoro, le imprese del distretto al 2010 contavano complessivamente 1.144 addetti. Esse presentano, dunque, una media di 10 addetti per impresa, ma con una distribuzione disomogenea, poiché solo un quarto delle imprese supera il valore medio. Tenuto conto della combinazione fatturato - numero di addetti, riferita sempre al 2010, il 67% delle imprese possono essere classificate come microimprese, il restante 33% presenta una dimensione piccola.

Nel 2010, rispetto al 2006, le imprese del distretto presentano una consistente riduzione delle unità lavorative, pari circa al 40%, principalmente nell'area food.

Il dato più significativo riguarda la diminuzione dell'occupazione media, da più di 18 addetti del 2006 ai 10 addetti del 2010. Il motivo del peggioramento occupazionale va probabilmente ricercato nell'impennata dei prezzi del petrolio e nella contemporanea contrazione della domanda, anche estera²⁹.

Con riferimento alle esportazioni, nel 2010 le imprese sottoscrittrici hanno raggiunto un valore di 35.047.000 euro, dimezzando il valore delle esportazioni registrato nel 2006; un effetto evidente della crisi internazionale dei consumi.

Recentemente, nel 2008, è stata condotta un'indagine³⁰, portata avanti dal Dipartimento di Scienze Economiche aziendali e finanziarie della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo per conto del distretto, al fine di una migliore individuazione del ruolo di supporto del distretto nei percorsi di sviluppo e crescita delle imprese interessate. È emerso che la maggior parte delle imprese che ha superato la dimensione micro ha costruito un proprio organigramma aziendale che definisce responsabilità e competenze dei propri addetti; ha, inoltre, previsto un'attività di pianificazione aziendale interna, ma con solo riferimento alle fasi della filiera riguardanti la commercializzazione, la cantieristica navale e le attività di servizi. Inoltre,

²⁹ Occorre considerare che il dato occupazionale del 2006, che ammontava a circa 2.000 addetti, era il riflesso di una congiuntura relativamente positiva per il settore, in cui si tiene conto dell'andamento negli ultimi dieci anni.

³⁰ A. SPADARO, *“Le caratteristiche del distretto: un'esperienza empirica”*, tratto da V. FAZIO, A. RICCIARDI., *“Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali”*, Franco Angeli, Milano, 2008.

il ruolo dell'imprenditore sovente si estrinseca principalmente in un'attività di indirizzo e di controllo, mentre si rileva una esigua partecipazione dell'imprenditore al processo produttivo.

Gli imprenditori che guidano tali imprese effettuano dei controlli periodici sulla produttività per verificare la capacità di raggiungimento dei valori di fatturato previsti, prestando tuttavia poca attenzione al raggiungimento dei livelli qualitativi prefissati.

Le imprese risultano poco o per nulla attente anche agli aspetti di marketing. La maggior parte delle imprese distrettuali opera infatti sui mercati locali o regionali, meno nei mercati nazionali ed internazionali. L'intensa attività di promozione è affidata perlopiù all'imprenditore e al personale interno, piuttosto che a consulenti esterni.

Oltre al marketing, le imprese del distretto hanno segnalato dei consistenti deficit in alcuni importanti settori quali ad esempio la finanza, la progettazione, la logistica, la comunicazione, la formazione del personale interno, l'innovazione nel campo delle tecnologie dell'informazione e l'internazionalizzazione.

Le ridotte dimensioni delle imprese distrettuali non permettono una tenuta della contabilità aziendale presso consulenti esterni. Sono gli stessi imprenditori che annotano in registri informali le vicende aziendali. Ciò trova spiegazione in una scarsa formazione della classe imprenditoriale in ambito economico-aziendale.

Il basso livello di scolarizzazione e, come conseguenza, l'inadeguatezza delle competenze non consentono agli imprenditori di ben comprendere la situazione economica delle loro imprese e/o di effettuare un'attenta analisi di bilancio per cogliere eventuali campanelli d'allarme.

4. Gli obiettivi raggiunti dal distretto.

Il Distretto Produttivo della Pesca di Mazara del Vallo già dai primi anni di vita ha attivato numerose occasioni di confronto e di dialogo tra i suoi membri per mettere in atto una serie di interventi volti a rilanciare un settore ormai indebolito da anni di incontrollata attività.

Tra gli obiettivi da raggiungere due erano di maggiore rilevanza. Da un lato, la realizzazione di nuove modalità di svolgimento dell'attività di cattura, al fine di

ripristinare l'ecologia degli ambienti marini attraverso un più equilibrato rapporto tra sforzo di pesca e protezione delle specie ittiche. Si cercava in questo modo di raggiungere alti livelli di sostenibilità ambientale ed economica per le imprese. Dall'altro, la diffusione tra gli operatori di una nuova cultura aziendale, focalizzata sulle esigenze di ammodernamento dei sistemi di pesca, sull'adozione di nuovi modelli organizzativi, sulla valorizzazione della qualità del pescato, sulla creazione di una reale e concreta rete di imprese allo scopo di sperimentare nuove iniziative di cooperazione interna ed internazionale.

Il distretto si è prodigato altresì per il recupero della centralità culturale, politica ed economica della Sicilia nel Mediterraneo, facendo leva sul settore della pesca quale occasione di dialogo, di scambio culturale e di integrazione tra civiltà, culture e religioni diverse.

Le tappe raggiunte dal distretto sono alquanto numerose. Sul piano della ricerca e dell'innovazione tecnologica sono stati fatti notevoli passi avanti. In merito, nel maggio del 2006 è stato creato un osservatorio, divenuto poi l'*Osservatorio della Pesca del Mediterraneo*³¹, ossia una struttura progettuale interna al distretto, composta da circa 40 esperti in ambiti relativi alla pesca e alle politiche del mare.

L'Osservatorio ha il compito di avviare studi in materia di internazionalizzazione dei distretti, finanza dei distretti, innovazione tecnologica e sviluppo sostenibile, a supporto delle imprese della filiera ittica e dell'amministrazione regionale; redige, inoltre, il *Rapporto annuale della Pesca e dell'Acquacoltura*³², con cadenza annuale. Un importante merito riguarda l'avvenuta qualificazione dei prodotti ittici del Canale di Sicilia, effettuata mediante la certificazione di filiera e la messa in atto di iniziative comuni di marketing transnazionale.

³¹ L'Osservatorio è stato ufficialmente riconosciuto giuridicamente dalla Regione Siciliana con l'art. 7 della legge n. 16 del 20 novembre 2008 (misure urgenti per fronteggiare l'aumento dei carburanti nel settore della pesca nonché per il rilancio competitivo del settore).

³² Il *Rapporto annuale della Pesca e dell'Acquacoltura* consiste in una relazione sulla struttura del settore della Pesca, in cui vengono evidenziati i fattori maggiormente rilevanti e, in più, se ne individuano le tendenze evolutive, al fine di fornire un supporto scientifico alla *governance* del Distretto.

L'Osservatorio rappresenta oggi un modello di rete operativa che si interfaccia con le altre reti settoriali del bacino al fine di proporre una strategia comune ed integrata del Mediterraneo.

Altra tappa fondamentale nell'itinerario seguito del distretto riguarda l'ambito dell'internazionalizzazione. Allo scopo di un'esportazione del modello distrettuale nei paesi del Mediterraneo, nel luglio del 2008 è stato indetto il *Forum per il Mediterraneo*, che ha visto la partecipazione di eminenti personalità politiche e scientifiche dell'Egitto, della Tunisia, della Libia, di Malta, dell'Algeria e del Marocco.

Su tale scia veniva istituito nel gennaio del 2007 il *Medi District*, un programma di incontri tra i Paesi del bacino del Mediterraneo finalizzato ad instaurare relazioni di collaborazione propedeutiche alla realizzazione del Distretto del Mediterraneo.

5. *Considerazioni alla base dell'indagine empirica.*

Nel sentiero evolutivo intrapreso dal Distretto negli ultimi anni, seppur non privo di ostacoli, legati perlopiù a barriere culturali, non sono mancati i traguardi. I risultati ottenuti evidenziano la capacità del Distretto di sfruttare i propri punti di forza, raggiungendo buoni livelli negli ambiti dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e della gestione finanziaria, con una costante ricerca del giusto equilibrio tra produttività e tutela del patrimonio ittico del mare locale.

Il Distretto Produttivo della Pesca di Mazara del Vallo sta cercando di offrire alle imprese specializzate del settore ittico elementi conoscitivi a sostegno delle scelte gestionali ed organizzative, che consentano di avviare un nuovo percorso di crescita in armonia con le esigenze ambientali ed umane.

Tuttavia, il lavoro del Distretto si è concentrato prevalentemente sull'analisi e l'individuazione di eventuali interventi riferiti all'intero sistema distrettuale, ponendosi dei macro obiettivi di ordine settoriale.

Nella teoria del distretto industriale, in realtà, la questione della dimensione e dello sviluppo della singola azienda appare irrilevante, poiché l'unità produttiva non è costituita dall'impresa, ma dal sistema locale. Ciò non può comunque rappresentare una attenuante alla mancata attenzione dedicata allo studio delle caratteristiche proprie delle

imprese del distretto, in quanto sistemi complessi caratterizzati da molteplici elementi in interdipendenza tra loro.

L'immagine dell'impresa, come singola unità di analisi, è stata appiattita su quella dell'impresa distrettuale, non permettendo di coglierne i caratteri fondanti dell'essere impresa, che risultano invece fondamentali nello spiegare talune tendenze evolutive.

In particolare, il Distretto di Mazara del Vallo non è stato in grado di interrogarsi sulle cause della prolungata crisi che da anni ormai attanaglia il comparto della pesca mazarese, non riuscendo a individuarne i fattori scatenanti né tantomeno suggerire eventuali strategie aziendali di risanamento.

Se inizialmente il Distretto aveva innescato nelle imprese mazaresi una forte speranza di ripresa, rendendole partecipi e maggiormente cooperative nel perseguimento di obiettivi comuni, che si sostanziano nella sopravvivenza del settore ittico, esso ha poi trascinato le stesse verso senso di sfiducia, alla luce del fatto che lo stallo produttivo vissuto negli ultimi anni si prolunga sino ad oggi, versando in una recessione dell'intero sistema economico locale.

In prima approssimazione, si potrebbe affermare che la crisi del settore sia legata essenzialmente a cause strutturali, quali i bassi livelli di investimenti in nuove tecnologie e *know-how*, le evidenti carenze commerciali e logistiche; quest'ultimi, in verità, sono sintomi di un comparto ittico ormai ridotto agli estremi, la cui economicità è stata falciata da uno sfruttamento eccessivo delle risorse ittiche e da una gestione inconsapevole delle attività marittime.

Occorre, prima ancora di un'analisi prettamente economico-finanziaria, effettuare un attento svisceramento delle imprese del distretto per comprendere a fondo le peculiarità della classe imprenditoriale che ha guidato e guida il comparto e le relazioni che intercorrono fra assetti proprietari e performance aziendali, con particolare riguardo alle modalità di fondazione di nuove imprese e al ricambio in quelle di più antica istituzione.

Nel modello distrettuale, è il capitalismo familiare a farla da sfondo. La famiglia rappresenta l'unità di base su cui poggia l'intero equilibrio del distretto.

È impossibile anche solo pensare che sia probabile ricostruire il successo economico di un distretto senza ricondursi alla prima cellula fondamentale della vita sociale, la famiglia appunto, depositaria della funzioni economiche di base, che per questo risultano compenstrate da valori e da vincoli informali. Seppur possa sembrare

un'organizzazione di scarsa modernizzazione, la famiglia è stata la prima a mettersi in gioco alla ricerca della mediazione tra tradizione e sviluppo, attraverso il cambiamento.

La famiglia rappresenta un pilastro fondante anche nel contesto produttivo del Distretto di Mazara del Vallo. Le imprese mazaresi sono state da sempre imperniate sulla stretta relazione tra la l'impresa e la famiglia. Tale interconnessione si estrinseca su diversi versanti, quali la proprietà, la direzione e il controllo, l'occupazione in azienda, la cui combinazione delinea differenti tipologie di impresa familiare.

Le diverse configurazioni assunte dalle imprese del Distretto rispondono ad almeno una delle definizioni di imprese familiari presenti in letteratura³³. Tuttavia, a parere di chi scrive, affinché tali imprese incorporino la vera essenza di un'impresa familiare, in accordo con la definizione suggerita da Gallo³⁴, il nesso di unione tra impresa e famiglia deve possedere maggiore profondità di quella riferita agli artefatti³⁵, e deve fondarsi su una cultura solida e condivisa, che molto spesso, purtroppo, perde il suo significato al susseguirsi delle generazioni. La cultura familiare deve poggiare su valori e presupposti che i membri di una generazione considerano corretti per gestire sia l'impresa che la relazione famiglia-impresa e, pertanto, si sforzano di trasmettere alle generazioni seguenti³⁶.

Al fine di creare una corretta identità delle imprese distrettuali di Mazara del Vallo, per annoverarne i caratteri tipici delle imprese familiari, cogliendone dinamiche e criticità, si è ritenuto fondamentale prevedere un percorso di ricerca propedeutico alla successiva fase di individuazione di eventuali strumenti e progettualità a favore delle imprese del settore ittico.

Considerate le vocazioni e le esigenze affini che le imprese, chiamate a costruire l'indagine, possono mettere in campo, l'ipotesi iniziale è stata quella di costruire ed implementare ricerche orientate alle aree di interesse delle imprese, dalla gestione aziendale ai rapporti con la famiglia, in modo da fornire non solo una fotografia ad

³³ Si veda al tal proposito capitolo I, paragrafo 2.

³⁴ TOMASELLI S., *“Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo”*, Giuffrè, Milano, 1996.

³⁵ Dyer indica gli artefatti come uno dei quattro livelli che, insieme con le prospettive, i valori e le assunzioni, costituiscono la cultura di un'organizzazione (*Ibidem.*).

³⁶ Cfr. TOMASELLI S., *“Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo”*, p. 11, Giuffrè, Milano, 1996.

ampio raggio e, altresì, dettagliata della situazione attuale, ma di individuare anche i sentieri che hanno indotto le imprese allo stato odierno; sarà, inoltre, interessante verificare il punto di vista e la propensione degli imprenditori indagati in merito al passaggio generazionale, quale strumento di continuità o rinnovamento della tradizione in azienda.

Alla luce dei risultati ottenuti, si procederà, per ultimo, a suggerire possibili strategie da intraprendere per ridar vita al settore.

L'indagine statistica, a carattere prettamente socio-economico, adotta un approccio di tipo esplorativo, in quanto si cerca di scorgere un eventuale riscontro nella realtà indagata degli assunti presenti in letteratura. Essa comprende un'analisi quantitativa, relativa alla struttura delle imprese che costituiscono il distretto e ai caratteri degli imprenditori, e un'analisi tipicamente qualitativa tesa ad approfondire argomenti interessanti per le imprese, primo tra tutti il grado di consapevolezza nella gestione.

In questo senso, la ricerca sul campo favorisce non solo la conoscenza di situazioni di vita vissute e spazi di implementazione di strategie nuove, ma anche interessanti dati strutturali che possono aprire nuovi spazi di approfondimento.

V. L'INDAGINE EMPIRICA: INTERPRETAZIONE STATISTICA DEI RISULTATI E CARATTERIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITTICHE DEL DISTRETTO DELLA PESCA DI MAZARA DEL VALLO

1. L'indagine sul campo.

Il Distretto produttivo di Mazara del Vallo si adatta molto bene ad una ricerca sulle imprese familiari.

Sulla base della profonda conoscenza del luogo da parte dello scrivente, è presumibile che la maggior parte delle imprese del Distretto, se non la totalità, sembra mostrare i requisiti tipici delle imprese familiari. Appare, dunque, rilevante indagare la natura di queste imprese, nonché gli aspetti peculiari.

Anzitutto è stato delineato il confine dell'indagine. L'elenco delle aziende appartenenti al Distretto attualmente è composto complessivamente da 120 soggetti, tra cui 5 enti pubblici, 6 associazioni e fondazioni, 2 consorzi, 2 enti di formazione, 1 associazione estera, 3 aziende di consulenza, 1 azienda pubblicitaria, 1 azienda radiofonica, 2 aziende di trasposti e 98 imprese del comparto ittico³⁷. Tra tutte, soltanto le imprese di produzione ed erogazione di servizi inerenti al settore pesca in senso stretto risultavano d'interesse ai fini dell'indagine, motivo per cui l'analisi è stata ristretta soltanto ai 98 soggetti.

Inoltre, tra quest'ultime individuate, alcune imprese, precisamente 30, hanno sede in luoghi diversi dal comune di Mazara del Vallo, per cui, di fronte alla difficoltà nel raggiungere imprese molto distanti, si è deciso di restringere l'indagine alle 68 imprese

³⁷ Dati forniti dalla segreteria del Distretto della Pesca – COSVAP, avente sede a Mazara del Vallo.

del mazarese; quest'ultime divise in 21 imprese del settore di estrazione, 21 del settore dei servizi e 26 del settore di trasformazione e commercializzazione del pescato.

Per quanto attiene al metodo di rilevazione dei dati, data la complessità del tema generale e l'ampiezza della popolazione, è stata scelta la metodologia del questionario, con lo scopo di standardizzare le risposte e facilitarne l'elaborazione. Il questionario è stato elaborato sulla scorta della letteratura scientifica già esistente, per verificare se i relativi assunti trovano riscontro nella realtà mazarese.

Le tipologie di domande ritenute più idonee alla rilevazione sono state tre:

- *domande chiuse* nelle quali erano classificate tutte le possibili risposte. Le domande di questo tipo si riferivano, perlopiù, a caratteri qualitativi e, dunque, è stato necessario individuare tutte le possibili risposte in modo che la domanda potesse risultare esaustiva all'intervistato e non ambigua;
- *domande multiresponse* in cui sono consentite più risposte tra loro compatibili. Un caso particolare riguarda le domande di opinione, ossia domande nelle quali si richiede all'intervistato di esprimere la propria opinione, atteggiamento o sensazione nei confronti di uno o più soggetti o stimoli (per esempio prodotti, argomenti o affermazioni);
- *domande aperte strutturate* le cui possibili risposte sono solo in parte precodificato o previste, ma devono essere fornite dall'interpellato liberamente senza alcuna classificazione a priori (riguardano prevalentemente dati anagrafici).

Si è cercato, inoltre, di conferire al questionario un'articolazione invogliante, in modo da rendere facile la risposta ad un numero elevato di domande e di stimolare la curiosità dell'intervistato in merito alle questioni poste.

La compilazione del questionario è stata pensata tramite la tecnica dell'intervista *face to face*, in modo da porre le domande all'intervistato, accorrendo in caso di dubbi e perplessità varie, ad esempio per facilitare la comprensione del contenuto delle domande e garantire la completezza nella compilazione.

Caratteristiche del questionario

Per quanto attiene alla struttura del questionario³⁸, la prima parte è dedicata alla rilevazione di alcune informazioni di base riguardanti l'impresa e il soggetto detentore di tutta o parte della proprietà, solitamente il compilatore.

Nei dati riguardanti l'impresa, gli elementi maggiormente rilevanti riguardano il numero dei dipendenti e il fatturato riferito all'anno 2013, quali indicatori della dimensione aziendale; e, altresì il dato relativo al settore di appartenenza delle imprese, quale pesca, manutenzione o lavorazione.

I dati relativi all'imprenditore, sono, in linea generale, di tipo anagrafico, ma l'accento viene posto sui dati riguardanti la generazione rappresentata e la prima occupazione ricoperta in azienda; quest'ultima, in particolare, in caso di generazione successiva alla prima, può informare dell'atteggiamento assunto dal padre riguardo all'inserimento in azienda dei figli.

Le successive domande (dalla n. 1 in poi) sono state suddivise in tre gruppi, in relazione al diverso tipo di informazioni da acquisire.

La prima parte del questionario (precisamente dalla domanda n. 1 alla n. 6) consente di rilevare il carattere familiare, ove presente, delle imprese. Nella prima domanda, viene chiesto all'imprenditore di indicare la propria definizione di azienda, generalmente intesa, con il celato scopo di evidenziarne la concezione, utilizzando quali discriminanti il carattere familiare e il ruolo sociale dell'impresa. Si cerca poi di capire in che modo l'imprenditore ha acquisito la proprietà dell'azienda, rilevando i dati del padre nel caso in cui l'abbia ricevuta da quest'ultimo, e in che modo sono state affrontate nel passato eventuali occasioni di successione. Si rileva, altresì, l'attuale assetto proprietario dell'impresa e i possibili legami con la famiglia dell'imprenditore.

Il secondo gruppo di domande (dalla n. 7 alla n. 12) è indirizzato ad evidenziare il livello di imprenditorialità che il soggetto imprenditore possiede e riesce ad impiantare in azienda.

³⁸ La struttura del questionario utilizzato per la ricerca scaturisce da un riadattamento del questionario utilizzato da G. Piantoni nell'indagine sulle imprese varesine negli anni Ottanta riportata in PIANTONI G., *“La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale”*, Etas, Milano, 1990.

Si indaga, in particolare sui pregi che l'imprenditore ritiene di avere, sugli elementi che egli considera vitali per instillare unità e dedizione tra i suoi collaboratori, sia interni che esterni alla famiglia, sulla strategia implementata in azienda e sul modo in cui vengono affrontate eventuali problematiche odierne e future.

Interessante sarà ricercare le radici della situazione attuale in cui si trovano le imprese mazaresi, che sia essa prospera o meno, all'interno delle condizioni che hanno influenzato l'iter evolutivo delle stesse, quali per esempio caratteristiche dell'imprenditore, o del padre in caso di più generazioni, e modo di interpretare il vivere aziendale.

Il terzo gruppo di domande (dalla n. 13 alla n. 20) è destinato a rilevare l'attuale composizione familiare dell'imprenditore, l'occupazione dei figli e le motivazioni che spingono o spingerebbero quest'ultimi a non lavorare in azienda, cercando di mettere in evidenza qual è l'atteggiamento di fondo tenuto dall'imprenditore nei loro confronti. In particolare si cercherà di comprendere quali sono gli elementi che allontanano i figli dall'attività paterna e se si ritiene che, invece, sia il settore a costituire un ostacolo al loro inserimento. Si induce, inoltre, l'imprenditore a riflettere sul suo concetto di successione, valutandolo anche in relazione alle persone con le quali ne ha discusso apertamente. Interessante è sembrato, attraverso l'ultima domanda, sondare il parere dell'imprenditore circa il valore aggiunto conseguibile attraverso l'inserimento dei figli in azienda, se riferibile al senso di continuità del sistema famiglia-impresa o alla valorizzazione delle loro competenze e qualità personali.

Il questionario ha cercato di portare l'indagine su due diversi livelli: si è cercato cioè di avere informazioni non solo sul reale comportamento dell'imprenditore, ma anche sulla situazione desiderata. Mai come in queste tipologie di problemi i comportamenti quotidiani sono spesso divergenti rispetto ai desideri e alle intenzioni.

Il questionario utilizzato viene riprodotto nell'allegato 1.

Somministrazione del questionario

La fase di somministrazione del questionario ha presentato dei problemi non previsti. Nonostante sia stata ottenuta una buona *redemption*, pari al 35.29%, il percorso di indagine sul campo non è stato affatto agevole.

Delle 68 imprese da sottoporre all'analisi, 8 non sono state rintracciate, forse per trasferimento della sede rispetto a quella fornita dalla segreteria del Distretto; mentre 9 hanno cessato la loro attività. Gli imprenditori che non hanno voluto partecipare sono stati 27 e tra questi 13 hanno dichiarato di non appartenere più al Distretto, manifestando disappunto per i risultati concreti ottenuti attraverso questa forma aggregativa, mentre 2 si sono rifiutati di continuare a rispondere all'intervista non appena è stato chiesto di fornire il dato relativo al fatturato.

Per quanto riguarda i 24 questionari compilati più del 60% sono stati compilati in autonomia e consegnati all'intervistatore in un secondo momento.

Nei questionari compilati è stato rispettato un certo equilibrio tra le imprese dei tre settori individuati nel distretto; la percentuale di risposte risulta pari al 28.57% nel settore dell'estrazione, al 42.87% nel settore della manutenzione e pari al 34.62% nel settore della trasformazione e commercializzazione del pescato.

L'atteggiamento restio assunto dai soggetti che si sono sottratti all'intervista è forse sintomo di un senso di sfiducia e rassegnazione acquisito dagli imprenditori del luogo negli ultimi anni, che li ha indotti a pensare che il settore pesca sia ormai giunto al tramonto e, di conseguenza, a considerare vano ogni tentativo di revisione della situazione critica in cui operano.

Nonostante la particolare reticenza riscontrata nella maggior parte dei soggetti interpellati, non sono mancate proficue occasioni di dialogo con gli imprenditori direttamente intervistati, che hanno ben accettato di collaborare alla realizzazione del presente lavoro ed inoltre hanno considerato il momento dell'intervista come un'opportunità per dare voce a perplessità e timori circa la reale efficacia della logica distrettuale e la sopravvivenza stessa del comparto ittico di Mazara del Vallo.

2. I risultati dell'indagine.

I risultati dell'indagine vengono sottoposti ad un'analisi descrittiva preliminare, mirata a cogliere le peculiarità del tessuto imprenditoriale, analizzandolo in relazione alle tre aree di indagine in cui è stato suddiviso il questionario. A tale scopo si

analizzano le risposte ad alcune domande ritenute maggiormente significative per ogni area, riportando qualche riflessione.

Per quanto riguarda le informazioni sulle aziende, un dato rilevante è costituito dall'anno di costituzione che mette in evidenza la percentuale di aziende in cui è stato già affrontato il ricambio generazionale e quella delle aziende che probabilmente lo affronteranno per la prima volta. Le risposte ottenute sono state così ripartite:

<i>Anno di fondazione</i>	<i>% Aziende</i>
Prima del 1971	8%
Dal 1971 al 1980	-
Dal 1981 al 1990	29%
Dal 1991 al 2000	29%
Dopo il 2000	29%
Nessuna risposta	4%

Dall'osservazione dei risultati si possono trarre alcune considerazioni. Soltanto due aziende, pari all'8% delle risposte ottenute, sono state fondate prima del 1971; queste, insieme alle 7 aziende fondate negli anni ottanta, avranno già affrontato il primo ricambio generazionale. La maggior parte delle aziende analizzate, il 58% precisamente, è invece di recente costituzione. Tale fenomeno potrebbe essere collegato al fatto che molto spesso tra le logiche di successione viene preferita quella di dividere l'azienda paterna in due o più aziende autonome da trasmettere ai figli.

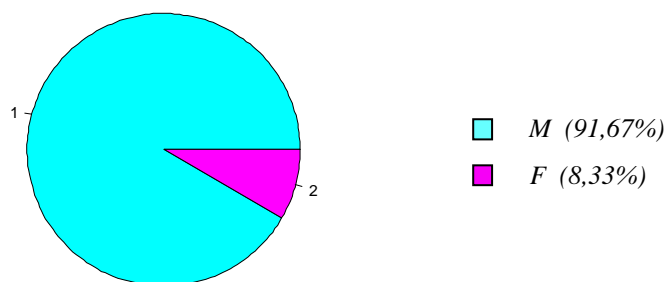
Altro dato rilevante è quello relativo al numero dei collaboratori che, come un indicatore della dimensione aziendale, ci permette di confrontare la dimensione media attuale delle imprese indagate con quella risalente all'anno 2011, in cui fu stipulato l'ultimo Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo. I risultati sono stati i seguenti:

<i>Numero dei collaboratori</i>	<i>% Aziende</i>
Da 1 a 5	41,67%
Da 6 a 10	20,83%
Da 11 a 15	20,83%
Da 16 a 20	12,50%
Nessuna risposta	4,17%

Una buona parte delle aziende esaminate presenta un numero di collaboratori inferiore a 5; ciò delinea la prevalenza di una dimensione piccolissima delle imprese del comparto. A conferma, si osserva che nessuna impresa ha un numero di collaborati superiore a 20. Il dato medio è 8,4 addetti per impresa, inferiore di 1,6 rispetto al dato riferito al 2011. Si evidenzia dunque una riduzione dell'organico che sembra non scongiurare la tendenza negativa che da qualche anno attanaglia il settore.

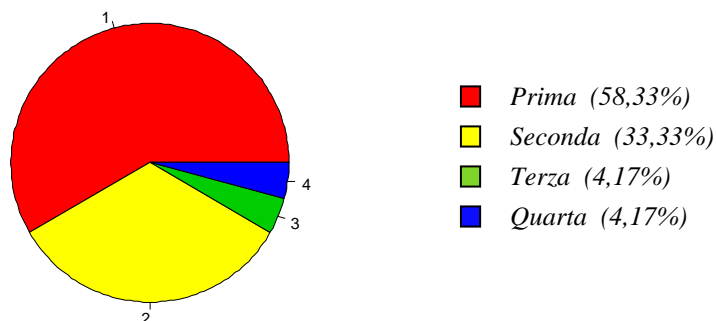
Per quanto riguarda i dati relativi al compilatore, si analizzano il sesso, la generazione rappresentata e la prima posizione occupata in azienda; quest'ultima, nel caso di generazioni successive alla prima, risulta rappresentativa dell'atteggiamento assunto dal precedente proprietario in merito all'inserimento dei figli in azienda.

Fig. 10 - Sesso.



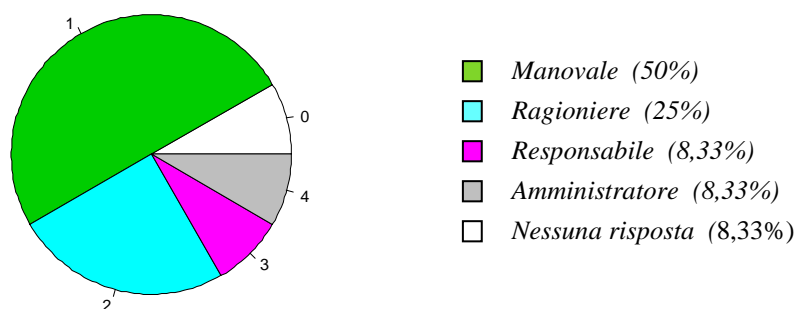
E' evidente che la proprietà della quasi totalità delle aziende del Distretto è affidata ad un uomo; ciò è forse dovuto alla tipicità del settore, in cui il lavoro da svolgere è spesso faticoso e disagiata per una donna.

Fig. 11 – Generazione rappresentata in azienda dall'imprenditore.



E' intuitivo che le aziende che hanno superato la prima generazione possono essere classificate preventivamente come imprese familiari; la percentuale complessiva ammonta al 42,27%. Per verificare l'esistenza del carattere familiare nelle aziende che si trovano alla prima generazione si analizzeranno successivamente altre variabili.

Fig. 12 – Prima posizione occupata in azienda dall'imprenditore.

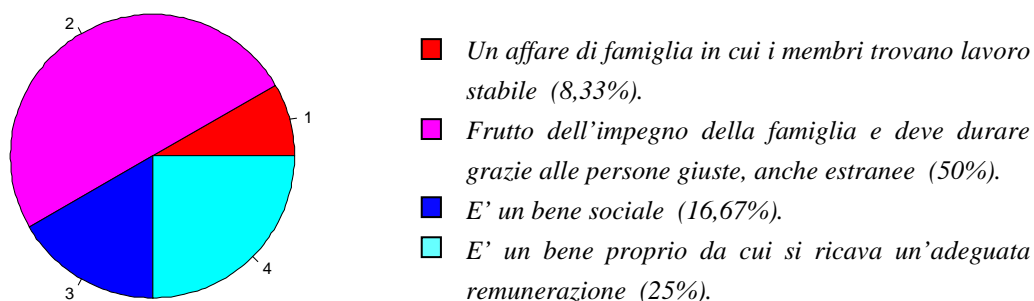


Una rilevante percentuale degli imprenditori ha dichiarato di aver assunto la posizione di manovale al momento dell'inserimento in azienda; mentre soltanto una piccola parte ha assunto sin dall'inizio un ruolo di direzione. Sembrerebbe, quindi, che l'inserimento in azienda dei titolari odierni sia avvenuto a partire dal livello operativo, molto spesso svolgendo mansioni di base. Nelle imprese familiari questo percorso introduttivo dei figli in azienda si ritiene necessario affinché essi possano cogliere l'essenza dell'attività svolta in azienda, conoscerne le peculiarità ed essere in grado di gestirle efficacemente in futuro.

Procedendo nell'analisi dei risultati, si riportano le risposte relative alla seconda parte del questionario. Questa seconda parte è stata idealmente suddivisa in tre aree di indagine.

La prima area, denominata "Familiarità", mira alla rilevazione del *carattere familiare* delle imprese ittiche mazaresi. Si riportano le domande maggiormente significative in tal senso.

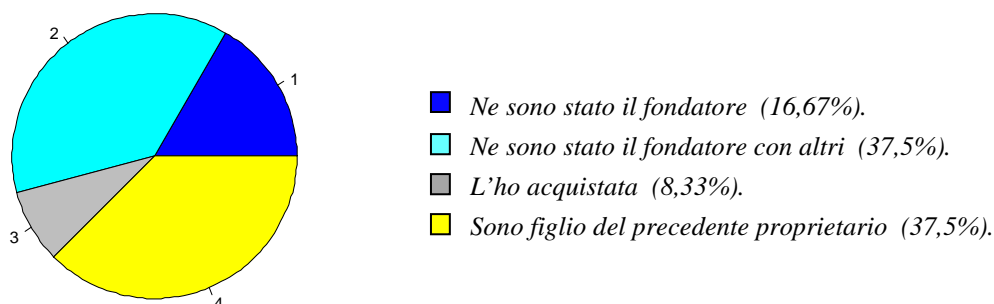
Fig. 13 - La sua definizione di Azienda è...



Un'elevata percentuale degli imprenditori intervistati considera l'azienda come un bene di famiglia. Tra questi, la maggior parte ne privilegia la continuità, ricorrendo alla collaborazione di persone con adeguate competenze. A parere di chi scrive, questa è la concezione di impresa familiare che un buon imprenditore dovrebbe accogliere, mostrando un'elevata propensione alla continuità familiare e manifestando interesse nel ricercare all'esterno del perimetro familiare i propri collaboratori. Il 17% circa, poi, intende l'azienda come un bene sociale, la cui prosperità va sostenuta a beneficio di tutti gli *stakeholder*. Anche questa definizione di azienda è contemplabile da un buon imprenditore ma, al contrario di quella precedente, in questa non viene fatto accenno alcuno alla visione familiare.

Il 25%, infine, considera l'azienda come un bene da cui ricavare una cospicua remunerazione per il lavoro in essa profuso. Si ritiene che questa è la tipica concezione di azienda che pone il profitto al centro di ogni interesse; l'ottenimento di elevati livelli di economicità viene privilegiato a discapito delle altre dimensioni aziendali, generando, spesso, uno sviluppo solo apparente, incompatibile col più ampio concetto di crescita sistemica.

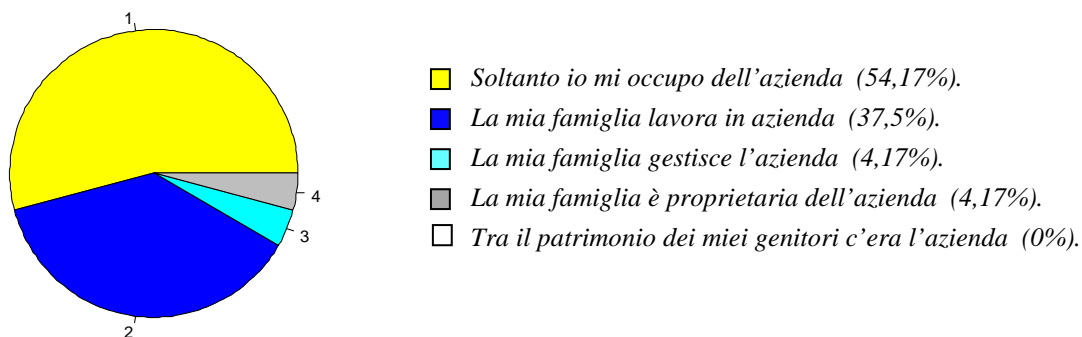
Fig. 14 - In che modo lei è subentrato in azienda?



Anche questa domanda ci permette di individuare le aziende che sicuramente possono essere classificate come familiari. In questo caso il 37% degli imprenditori intervistati dichiara di essere entrato in azienda in quanto figlio del precedente proprietario. Si evidenzia un'apparente discrasia con il precedente dato relativo alla generazione presente in azienda, attraverso il quale venivano definite familiari il 42,27% delle aziende, spiegabile dal fatto che i soggetti che pur rappresentando una generazione successiva alla prima non sono subentrati in azienda come figli del precedente proprietario probabilmente avranno ereditato dal padre non l'istituto giuridico, ma il sistema azienda composto dalla tradizione, dal know-how, dagli *stakeholder*, fondandone una nuova.

La restante parte degli imprenditori ha fondato o acquistato l'azienda da solo o con altri. Per indagare sul carattere familiare di quest'ultime si dovrà analizzare la loro propensione al ricambio generazionale e/o l'eventuale comproprietà dell'azienda.

Fig. 15 - In che modo la sua famiglia è legata all'azienda?



Con questa domanda si è cercato di analizzare, allorquando sia presente il carattere di familiarità, in che modo la famiglia dell'imprenditore è legata all'azienda e, di conseguenza, il tipo di impresa familiare che ne discende.

Tra tutti, più del 50% degli imprenditori ha dichiarato di occuparsi da solo dell'azienda; appare evidente, anche in questo caso, la necessità di approfondire ulteriormente l'analisi sul carattere familiare di queste imprese.

La rimanente parte vede la famiglia impegnata nell'attività aziendale. A seconda del legame che intercorre tra la famiglia e l'azienda è possibile delineare una differente tipologia di impresa familiare, secondo la classificazione elaborata da Gallo³⁹.

In particolare:

- il 37,5% degli imprenditori sostiene che la propria famiglia lavora in azienda, la gestisce e ne possiede la proprietà; ciò potrebbe classificare le relative aziende come *imprese familiari di lavoro*.
- il 4,16% dichiara che la propria famiglia si occupa soltanto della gestione dell'azienda e ne possiede la proprietà; tali aziende allora potrebbero essere classificate come *imprese familiari di direzione*.
- il 4,16% dichiara che la propria famiglia possiede soltanto le quote proprietarie dell'azienda; le relative imprese possono, dunque, essere definite come *imprese familiari d'investimento*.

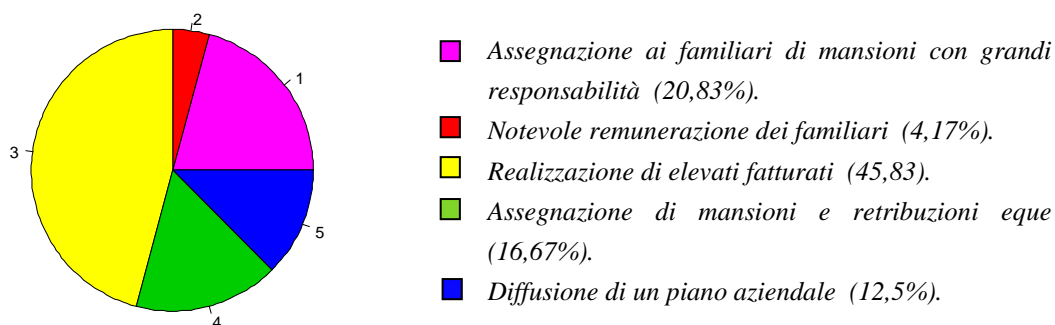
Nessun imprenditore dichiara di essere titolare della propria azienda per il sol fatto di averla ereditata dal padre (c.d. *imprese familiari congiunturali*); ciò denota il fatto che quando l'azienda è classificabile come familiare, essa acquisisce tale carattere in quanto ne incorpora la reale essenza, anche per la sola detenzione delle quote, da cui ne discende l'interesse per la sopravvivenza.

La seconda area di indagine, denominata "*Imprenditorialità*", ha lo scopo di rilevare le capacità imprenditoriali presenti negli imprenditori ittici del Distretto.

Al riguardo, si riportano le domande maggiormente significative.

³⁹ Si veda capitolo I, paragrafo 2.

Fig. 16 - Tra questi fattori, quali ritiene importanti per la creazione di un clima di unità e dedizione in azienda?



Tra le risposte fornite, ciò che emerge è l'elevata percentuale, pari al 45,83%, di soggetti che puntano sulla realizzazione di elevati fatturati nel determinare un sereno clima aziendale. Ancora una volta si riscontra una visione *utilitaristica* dell'azienda, in cui l'unico *driver* del successo è quello di carattere economico-finanziario.

Il 25% circa ritiene quali fattori importanti l'assegnazione di elevate mansioni e l'erogazione di una notevole remunerazione ai familiari. Questo delinea un atteggiamento speculare al primo, in quanto nell'infondere serenità in azienda si fa leva sulla soddisfazione dei membri della famiglia, privilegiando la socialità anche a discapito dell'economicità aziendale.

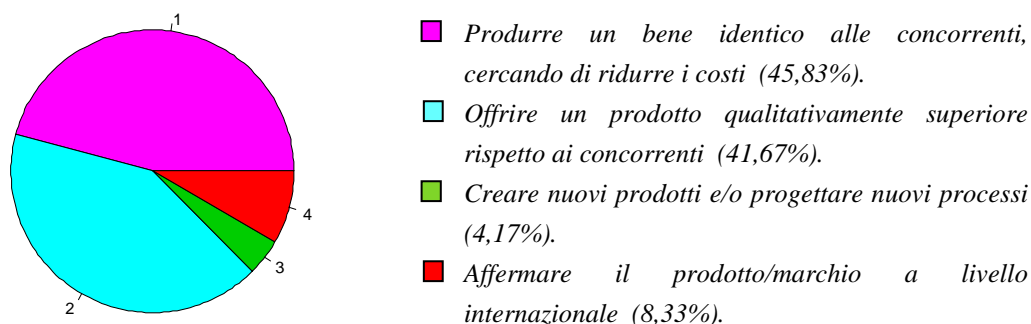
Il 16,67% considera elementi rilevanti nel determinare un buon clima aziendale la distribuzione di mansioni e retribuzioni eque. Nelle interviste è stato più volte puntualizzato che in questo modo viene instillata serenità, oltre che in azienda, anche e soprattutto in famiglia.

Soltanto il 12,50% degli imprenditori, purtroppo, considera rilevante la diffusione di un piano aziendale al fine di innescare unità e dedizione in azienda.

Si ritiene che la condivisione degli obiettivi prefissati e della strategia da implementare per il loro raggiungimento consente di infondere una permeante cultura aziendale, attraverso cui i diversi interessi presenti in azienda convergono verso il fine aziendale, rappresentato dalla sopravvivenza.

Creare un piano aziendale da portare a conoscenza di tutta l'organizzazione diventa allora indispensabile e auspicabile per tutte le aziende che vogliono intraprendere uno sviluppo duraturo.

Fig. 17 - Qual è la strategia che viene seguita dalla sua azienda?



La domanda si proponeva di classificare le imprese ittiche mazaresi secondo i quattro profili di imprese distrettuali individuati da Fazio e Ricciardi⁴⁰. In funzione delle strategie implementate dalle singole imprese, poi, si potrebbe delineare una specifica tipologia di distretto industriale, tra quelle elaborate dagli stessi autori.

Più del 45% delle aziende analizzate adotta una strategia mirata al raggiungimento di vantaggi di costo rispetto ai concorrenti, per cui si può presupporre che esse siano classificabili come *imprese bloccate*, il cui profilo organizzativo è imperniato sulla figura dell'imprenditore.

Un'elevata percentuale, il 41,67%, riguarda le aziende che hanno implementato una strategia basata sulla differenziazione del prodotto offerto e/o servizio erogato. Queste aziende rientrano presumibilmente nella categoria delle *imprese trainate*, in quanto la loro strategia competitiva si risolve facendo leva sulle condizioni offerte dal contesto distrettuale.

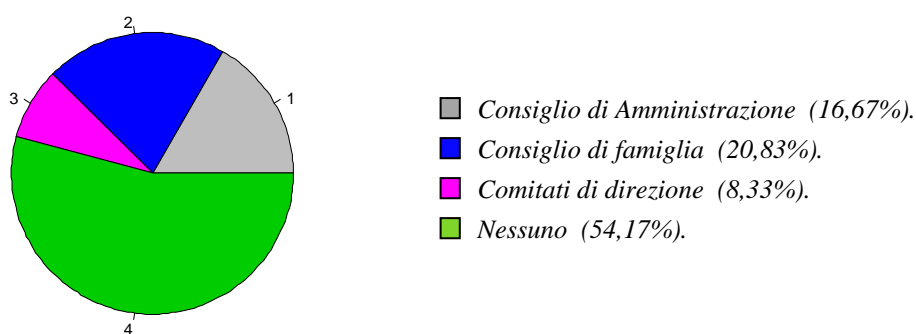
Le aziende che invece si focalizzano su specifiche competenze produttive, puntando alla progettazione e ingegnerizzazione del prodotto, anche avvalendosi di sub-fornitori, occupano uno spazio irrisorio, con una percentuale del 4,17%. Queste potrebbero essere catalogate come *imprese specializzate*.

Infine, una percentuale pari all'8,33% è relativa a quelle imprese di livello superiore che cercano opportunità di sviluppo nei mercati internazionali. Queste ultime potrebbero impersonare il ruolo di *imprese guida* per il Distretto.

⁴⁰ Si veda capitolo II, paragrafo 2.

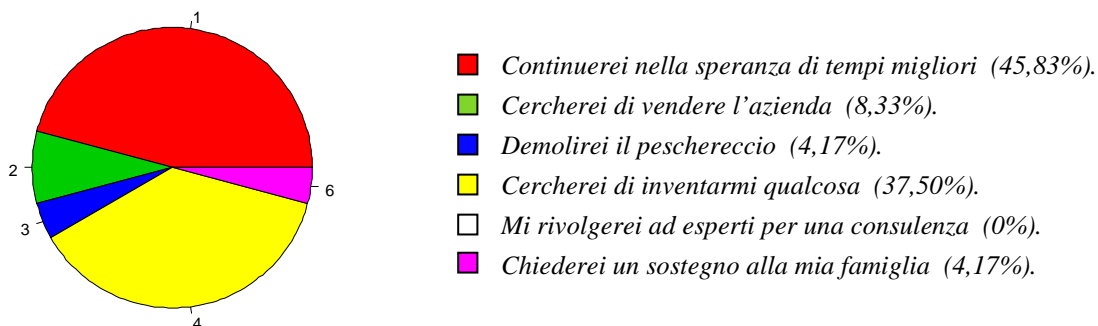
Dall'analisi delle strategie che prevalentemente vengono messe in atto dalle imprese ittiche mazaresi, sembrerebbe che il Distretto della Pesca di Mazara del Vallo possa essere identificato tra i *distretti vulnerabili*, caratterizzati da elevata concorrenza tra le imprese e da performance instabili. Tuttavia le informazioni di cui si dispone sono insufficienti ad effettuare una classificazione di questo tipo.

Fig. 18 - Quali dei seguenti organi di governo sono presenti nella sua azienda?



Tra le aziende esaminate, il 16,67% ha dichiarato di disporre del Consiglio di Amministrazione; il 20,83% del Consiglio di famiglia; soltanto l'8,33% dei Comitati direttivi. Risulta rilevante osservare che più del 50% non predispone di nessun organo di governo; tale fenomeno può essere ricondotto alla scarsa rilevanza che gli imprenditori attribuiscono ai suddetti organi nel governare le loro imprese, credendo di avere le giuste competenze per poter gestire la propria azienda, oppure al ridotto giro d'affari delle imprese considerate che non consente di prevedere tali organi.

Fig. 19 - Se le difficoltà per l'azienda aumentassero nel futuro...



Dall'analisi di questa domanda emerge un atteggiamento di rassegnazione, assunto dalla gran parte degli imprenditori esaminati. Lo evidenziano la maggioranza di risposte relative al voler continuare ad esercitare l'attività di impresa nella speranza di tempi migliori e al voler cessare o vendere l'attività.

Il 4,17% dei soggetti, evidentemente appartenenti al settore dell'estrazione, ricorrerebbe alla demolizione del peschereccio in caso di elevate difficoltà in azienda.

Una parte rilevante di imprenditori, più del 35%, sostiene che, in caso di tempi avversi, cercherà di inventarsi qualcosa, ma per appurare questa decantata creatività, occorrerebbe verificare quanto di nuovo è stato fatto sino ad oggi, considerando che il settore pesca di Mazara del Vallo si trova in una grave crisi strutturale ormai da diversi anni.

Per ultimo, il 4,17%, una piccola parte dei soggetti esaminati, ritiene che sia utile per superare le difficoltà chiedere sostegno alla propria famiglia.

La terza area di indagine mira a individuare l'eventuale propensione al ricambio generazionale presente negli imprenditori ittici del Distretto.

Fig. 20 - Qual è l'occupazione attuale della sua famiglia?

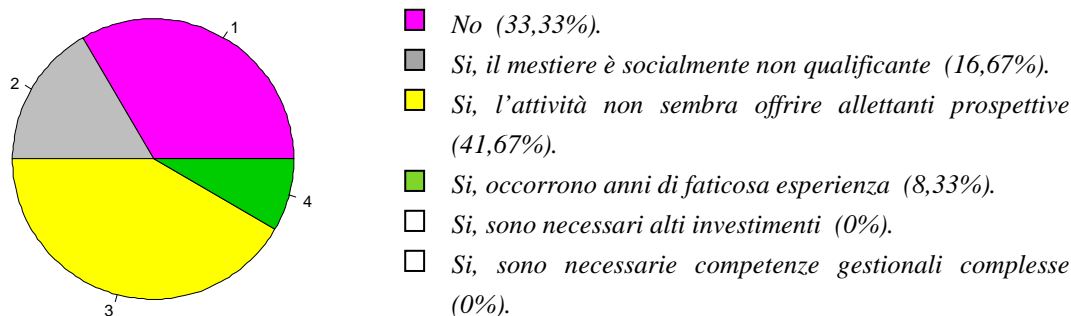


Il 50% delle risposte riguarda la situazione in cui nessun membro della famiglia dell'imprenditore lavora in azienda. Tale dato potrebbe confermare la già preannunciata assenza del carattere familiare di alcune imprese, oppure semplicemente potrebbe scaturire dal fatto che molti imprenditori hanno dei figli troppo giovani per cominciare a lavorare in azienda.

Soltanto nel 12,50% dei casi tutti i membri della famiglia svolgono la propria attività in azienda; inoltre, solo nel 4,17% delle realtà esaminate sono soltanto i figli maschi a

svolgere attività in azienda, segno forse di una maggiore quota rosa nel settore rispetto alla generazione precedente.

Fig. 21 - Ritiene che il settore in cui l'azienda opera renda difficile il passaggio generazionale?



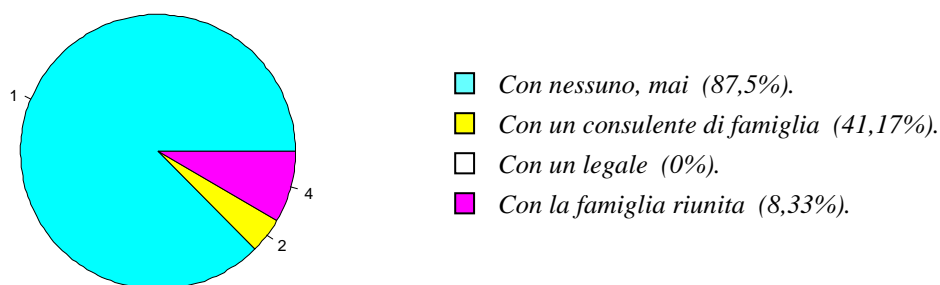
Si è cercato, attraverso questa domanda, di capire se gli imprenditori analizzati ripongono sulle specificità del settore l'onere di allontanare la nuova generazione dalle loro imprese. Il 33,33% ritiene che non sia il settore ad ostacolare l'inserimento in azienda dei loro figli. La restante parte, costituita dal 77,77%, assume posizione opposta, considerando, per il 16,67%, che il settore richieda di svolgere mansioni socialmente non qualificanti, per l'8,33% che siano necessari molto di anni di faticosa esperienza per imparare bene il mestiere e, per il 41,67%, che l'attività svolta dall'azienda non offre allettanti prospettive. Quest'ultima considerazione merita particolare attenzione. Il fatto che una parte così consistente consideri l'attività svolta priva di prospettive future la dice lunga sulla loro insufficiente capacità di innovare cogliendo i segnali provenienti dall'ambiente esterno. Da sempre le aziende ittiche mazaresi hanno basato la loro strategia su una congiuntura favorevole che per lunghi decenni ha interessato il comparto oggetto dell'analisi, assumendo un atteggiamento tutt'altro che proattivo. Lo dimostrano i dati relativi alla strategia implementata da queste aziende, focalizzata sulla realizzazione di un progetto omogeneo, al più differenziato, ma raramente innovativo e internazionalizzato.

Purtroppo nel tempo si sono verificati diversi fenomeni sfavorevoli, di natura sia endogena, quali il depauperamento delle risorse marine e l'obsolescenza della flotta, che esogena, come l'innalzamento del costo del carburante che rappresenta la componente

più rilevante dei costi di produzione del settore, che si sono avventati pesantemente sul sistema ittico, con gravi effetti sull'economia locale.

Di fronte a tale situazione, la maggior parte degli imprenditori del settore sono piombati in uno stato di inettitudine, lasciandosi sopraffare dalla tendenza negativa che aleggia nell'aria, alla disperata ricerca di *qualcuno* o *qualcosa* capace di risollevere le sorti della marineria mazarese.

Fig. 22 - Con chi ha parlato apertamente del problema della successione?



E' evidente che il problema della successione non è stato affrontato dalla popolazione imprenditoriale del Distretto. Soltanto il 4,17% ne ha parlato con un consulente di famiglia e l'8,33% con la famiglia riunita. L'87,5% degli imprenditori, invece, non si è mai confrontato con nessuno sull'argomento. Da evidenziare è, inoltre, l'atteggiamento incuriosito dei soggetti intervistati assunto nel momento in cui gli è stata posta la succitata domanda, in quanto la loro prima interpretazione del termine successione faceva riferimento alla soluzione *mortis causa*; molti imprenditori ne hanno richiesto una chiara esplicitazione.

Tali considerazioni inducono ad un'interessante riflessione circa la consapevolezza con cui gli imprenditori affrontano l'importante tema del ricambio generazionale.

Il passaggio generazionale o *successione aziendale*, in un'impresa è il momento nel quale i proprietari cedono il passo, facendo in modo che forze nuove subentrino nella gestione dell'attività. Non si tratta soltanto di un passaggio di quote o di cariche, ma riguarda il trasferimento del *know-how* aziendale, delle conoscenze manageriali di gestione dell'azienda. Il processo di successione ha l'obiettivo di garantire la continuità dell'azienda, prepara l'inserimento della nuova generazione e permette di conoscere e

pianificare lo sviluppo aziendale, tramite l'osservazione e l'analisi approfondita dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. L'inefficace o inesistente o *inconsapevole* gestione della successione è una delle principali cause di mortalità delle aziende.

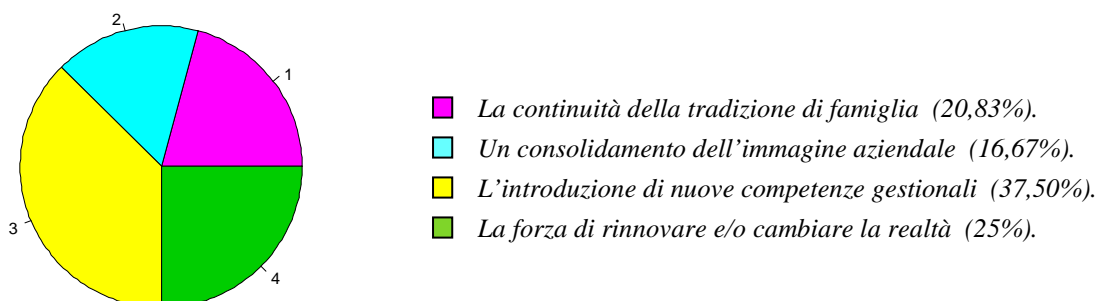
Per agevolare il passaggio generazionale, pertanto, occorre tener presente che tra le persone che lasciano l'azienda e quelle che subentrano vi possono essere notevoli differenze, riguardo ai valori e gli stili di vita, che influiranno sulla struttura futura. Il passaggio deve essere progettato con largo anticipo e può richiedere un arco di tempo piuttosto ampio, affinché i successori possano sviluppare al meglio le caratteristiche necessarie a svolgere il ruolo imprenditoriale.

Nel caso di imprese familiari tali problematiche vengono acuite dai rapporti che intercorrono tra i componenti della famiglia che spesso evidenziano distorsioni nella definizione dei ruoli e delle funzioni ricoperte in azienda.

Nelle piccole imprese familiari l'imprenditore, per motivi di ordine economico ed affettivo, attua generalmente il passaggio generazionale trasferendo la proprietà e il controllo ai figli, e lo fa prescindendo dalle reali competenze gestionali di questi ultimi.

La centralità della figura dell'imprenditore, associata alla scarsità di risorse finanziarie, non favorisce l'attuazione di una programmazione di tale momento della vita aziendale. In relazione a ciò, si rende ancor più necessaria, rispetto ad altre tipologie imprese, la maturazione di una consapevolezza da parte dell'imprenditore dei rischi connessi al ricambio generazionale in azienda, che devono essere fronteggiati tempestivamente grazie ad un'adeguata pianificazione da attuare di un ampio orizzonte temporale e non necessariamente in termini formali.

Fig. 23 - Che valore aggiunto spera di ottenere con l'entrata in azienda dei figli?



L'ultima domanda riguarda il valore che ogni imprenditore attribuisce all'inserimento dei figli in azienda. E' da notare che tutti i soggetti analizzati hanno dato una risposta, per cui nessuno preclude la possibilità di entrata in azienda ai loro figli.

Il 37,5% sostiene e anela alla possibilità che i figli possano essere portatori di nuove competenze gestionali e, di conseguenza, potrebbero dar vita ad una opportuna e adeguata ristrutturazione aziendale. Sulla stessa linea di pensiero, il 25% afferma di poter ritrovare nei figli la creatività e la capacità di rinnovamento necessaria a riformulare la strategia, nonché l'organizzazione e/o il sistema di prodotto.

Di orientamento opposto è invece la restante parte della popolazione imprenditoriale indagata; essa, rappresentata dal 37,5% delle risposte, tende a privilegiare la continuità della tradizione, quale storia vissuta e valori fondanti per la famiglia e *modus operandi* per l'azienda.

Da una prima analisi delle risposte ottenute sembrerebbe che la maggior parte delle imprese possano considerarsi familiari per almeno una delle definizioni riportate in letteratura, confermando le supposizioni in questa sede elaborate. Alcune sono classificabili familiari in quanto il capitale di rischio e/o il management è affidato alla famiglia di riferimento, altre lo sono poiché la storia aziendale è strettamente interrelata con più generazioni della stessa famiglia.

Per le imprese la cui proprietà e il cui controllo sono accentrati nelle mani di un solo imprenditore o condivisi tra più soggetti estranei la classificazione tra le imprese familiari è condizionata all'eventuale interconnessione tra l'azienda e la famiglia, in termini di occupazione o coinvolgimento valoriale, tale da favorire la trasmissione dell'azienda ai figli.

Il coordinamento dei due sistemi, quello della famiglia e dell'impresa, non può prescindere da un elevato livello di imprenditorialità. Un buon imprenditore fissa gli obiettivi in linea con la vision aziendale e i mezzi per raggiungerli, quindi definisce la strategia aziendale e la implementa coinvolgendo l'intera organizzazione.

Nell'impresa familiare la strategia aziendale viene definita tenendo in considerazione l'influenza che la famiglia esercita sull'impresa; incastrandola quindi con la strategia familiare.

Di fronte a tale complessità, l'analisi appena svolta appare lacunosa in quanto prende in considerazione le peculiarità delle imprese osservate nelle tre aree di indagine singolarmente, non consentendo di rilevarne eventuali correlazioni.

Si procederà, dunque, ad un approfondimento utilizzando ulteriori metodologie statistiche.

3. *L'analisi multivariata dei dati.*

Al fine di effettuare uno studio congiunto delle caratteristiche che presentano le imprese del Distretto si ritiene opportuno effettuare un'analisi multivariata dei dati, applicando la metodologia dell'*analisi delle corrispondenze multiple*.

L'analisi delle corrispondenze⁴¹ è un metodo statistico introdotto all'inizio degli anni Sessanta dalla Scuola francese di analisi dei dati guidata da *J. P. Benzécri*. Esso permette di effettuare l'analisi delle relazioni esistenti tra un insieme di variabili qualitative (o miste), osservate su un collettivo di unità statistiche. Quando l'analisi delle corrispondenze è relativa a due variabili si parla di analisi delle corrispondenze semplici; qualora, invece, si considerino più di due variabili si parla di analisi delle corrispondenze multiple.

Tale metodologia viene impiegata specificamente per l'analisi di dati raccolti tramite inchieste, sondaggi e ricerche di mercato; è comunque necessaria una preventiva codifica dei dati e occorrono opportuni adattamenti nell'interpretazione dei risultati.

Una caratteristica essenziale di questa tipologia di analisi è la rappresentazione grafica dei risultati in una maniera molto efficace e di facile lettura.

L'analisi delle corrispondenze può essere introdotta partendo da diversi approcci, quali proiezioni di unità sui piani fattoriali, combinazioni lineari di variabili o approssimazioni di matrici. Spesso per l'analisi delle corrispondenze semplici viene fatto riferimento alle *tabelle di contingenza*, in cui le righe e le colonne rappresentano una ripartizione dell'insieme dei dati secondo due grandezze di tipo qualitativo,

⁴¹ ZANI S., CERIOLO A., "Analisi dei dati e Data Mining per le decisioni aziendali", Giuffrè, Milano, 2007.

ciascuna a sua volta ripartita in un gruppo di caratteristiche, o *modalità*; gli elementi della tabella indicano il numero di volte che sono state rilevate congiuntamente le caratteristiche delle due grandezze. Nell'analisi delle corrispondenze multipla si considera, invece, come punto di partenza la *matrice di Burt*, che mette in relazione tutte le modalità considerate tra di loro.

Il procedimento alla base del metodo consiste nel *geometrizzare* il problema: si effettua una riduzione delle dimensioni del fenomeno osservato attraverso la scomposizione in autovalori ed autovettori della tabella di contingenza elaborata (o in valori singolari in caso di tabella rettangolare). Si conviene, in questo modo, alla costruzione di una serie di variabili latenti, denominati *fattori*. Un fattore consiste, dunque, in una combinazione lineare delle modalità individuate, ognuna considerata come una variabile a se stante.

In relazione alla percentuale di varianza (detta *percentuale di inerzia*⁴²) spiegata da ogni fattore individuato, si sceglie il numero ottimo di fattori da considerare, che corrisponde al numero di dimensioni del nuovo spazio in cui proiettare le variabili originarie.

Gli *scores* rappresentano le coordinate che le modalità originarie assumono sul nuovo sistema degli assi fattoriali.

Si produce, dunque, un output grafico in cui si cerca di evidenziare raggruppamenti di modalità delle variabili utilizzate che abbiano forti somiglianze e pongano in luce le relazioni tra le modalità di variabili differenti.

Il primo passo dell'analisi riguarda la scelta delle variabili *attive*, che concorreranno all'elaborazione dei fattori, e di quelle *supplementari*, o illustrative.

A tal proposito sono state scelte ventuno variabili attive: venti corrispondenti alle domande a risposta multipla del questionario, e una al settore di appartenenza delle imprese. Le variabili attive, raggruppate nelle tre aree di indagine, vengono riportate nell'allegato 2.

Le informazioni relative all'azienda e al compilatore, invece, sono state considerate variabili supplementari.

⁴² L'*inerzia* indica il grado di variabilità esistente tra le modalità osservate.

Alla luce delle tre aree di indagine delineate nel questionario, è stata considerata l'ipotesi di effettuare una diversa analisi per ogni area; di conseguenza le variabili attive sono state suddivise in gruppi, in riferimento alle tre aree; la variabile relativa al settore rimane comune ai tre ambiti di indagine⁴³.

Per quanto riguarda il numero dei fattori da considerare nell'analisi delle diverse aree, si è scelto di utilizzarne solo due, così da poter rappresentare graficamente i risultati dell'analisi. Occorre, però, fare delle considerazioni.

La matrice relativa all'area "*Familiarità*" presenta un'inerzia pari a 2,0629; in relazione a quest'area, i primi due fattori spiegano rispettivamente il 24,78% e il 20,38%, e congiuntamente il 45,16% dell'inerzia totale.

La matrice relativa all'area "*Imprenditorialità*" presenta un'inerzia pari a 2,4886; in relazione a quest'area, i primi due fattori spiegano rispettivamente il 23,06% e il 20,36%, e congiuntamente il 45,16% dell'inerzia totale.

La matrice relativa all'area "*Ricambio generazionale*" presenta un'inerzia pari a 2,3855; in relazione a quest'area, i primi due fattori spiegano rispettivamente il 19,38% e il 16,74%, e congiuntamente il 36,12% dell'inerzia totale.

E' da notare che in tutti e tre i casi, prendendo in considerazione soltanto i primi due fattori non si riesce a spiegare una percentuale elevata dell'inerzia.

Analisi dell'area "Familiarità".

Dall'applicazione dell'analisi delle corrispondenze alla prima area d'indagine, relativa al tema della "*Familiarità*", si ottengono i seguenti *scores* dei profili colonna (ovvero le modalità considerate) sugli assi:

	<i>Fattore 1</i>	<i>Fattore 2</i>
Set.1	-0.012	-0.051
Set.2	0.024	0.006
Set.3	-0.017	0.029
Az.1	-0.014	-0.004
Az.2	-0.027	0.005

⁴³ Si veda a tal proposito l'allegato 2, in cui è riportata la struttura delle variabili.

Az.3	0.050	0.025
Az.4	0.026	-0.025
Fond.1	0.034	-0.016
Fond.2	0.031	0.014
Fond.3	-0.035	0.093
Fond.4	-0.038	-0.027
Padre.1	0.030	0.009
Padre.2	-0.042	-0.013
Suc.1	0.029	0.007
Suc.2	-0.067	0.073
Suc.3	-0.029	-0.013
Suc.4	-0.011	-0.041
Suc.5	-0.047	-0.033
Propr.1	-0.003	0.011
Propr.2	-0.005	-0.045
Propr.3	-0.030	0.060
Propr.6	0.053	0.010
Leg.1	0.017	-0.022
Leg.2	-0.020	0.028
Leg.3	-0.037	-0.064
Leg.4	-0.003	0.093

Il primo fattore, corrispondente all'asse orizzontale, risulta associato positivamente (e quindi si ritroveranno alla destra dell'asse) con le seguenti modalità:

- Set.2 – Manutenzione
- Az.3 – Azienda come bene sociale
- Az.4 – Azienda come bene proprio
- Fond.1 – Fondatore da solo
- Fond.2 – Fondatore con altri
- Padre.1 – Azienda non ricevuta dal padre
- Suc.1 – Non si è verificato alcun caso di successione in azienda
- Propr.6 – Proprietà condivisa tra soci estranei
- Leg.1 – Soltanto l'imprenditore si occupa dell'azienda

Lo stesso fattore risulta associato negativamente (e quindi si ritroveranno alla sinistra dell'asse) con le seguenti modalità:

- Set.1 – Pesca
- Set.3 – Trasformazione
- Az.1 – Azienda come un affare di famiglia i cui trovare stabilità anche economica
- Az.2 – Azienda come frutto dell’impegno della famiglia che deve perdurare
- Fond.3 – Azienda acquistata tutta o in parte
- Fond.4 – Imprenditore figlio del precedente proprietario
- Padre.2 – Azienda ricevuta dal padre
- Suc.2 – In passato si sono mantenute quote uguali per tutti gli eredi
- Suc.3 – In passato l’azienda è stata affidata solo ai figli maschi
- Suc.4 – In passato l’azienda è stata divisa in aziende autonome
- Suc.5 – In passato l’azienda è stata affidata ai familiari con determinate competenze
- Propr.1 – Proprietà affidata al nucleo dell’imprenditore
- Propr.2 – Proprietà affidata soltanto all’imprenditore
- Propr.3 – Proprietà condivisa tra fratelli/sorelle
- Leg.2 – Uno o più membri della famiglia lavorano in azienda
- Leg.3 – Uno o più membri della famiglia gestiscono in azienda
- Leg.4 – Uno o più membri della famiglia sono proprietari dell’azienda

Appare evidente che il primo asse fattoriale può essere interpretato come la *tradizione familiare* presente in azienda, perché è proprio il carattere familiare a fungere da elemento di discriminazione tra i due gruppi di modalità. A destra dell’asse sono situate le modalità riferite all’assenza della tradizione di famiglia; a sinistra, invece, sono collocate le modalità che rilevano la presenza di una forte vocazione familiare.

Per quanto riguarda il secondo fattore, corrispondente all’asse verticale, esso risulta associato positivamente (e quindi si ritroveranno in alto rispetto all’asse) con le seguenti modalità:

- Set.2 – Manutenzione
- Set.3 – Trasformazione
- Az.2 – Azienda come frutto dell’impegno della famiglia che deve perdurare
- Az.3 – Azienda come bene sociale
- Fond.2 – Fondatore con altri
- Fond.3 – Azienda acquistata tutta o in parte
- Padre.1 – Azienda non ricevuta dal padre
- Suc.1 – Non si è verificato alcun caso di successione in azienda
- Suc.2 – In passato si sono mantenute quote uguali per tutti gli eredi

- Propr.1 – Proprietà affidata al nucleo dell'imprenditore
- Propr.3 – Proprietà condivisa tra fratelli/sorelle
- Propr.6 – Proprietà condivisa tra soci estranei
- Leg.2 – Uno o più membri della famiglia lavorano in azienda
- Leg.4 – Uno o più membri della famiglia sono proprietari dell'azienda

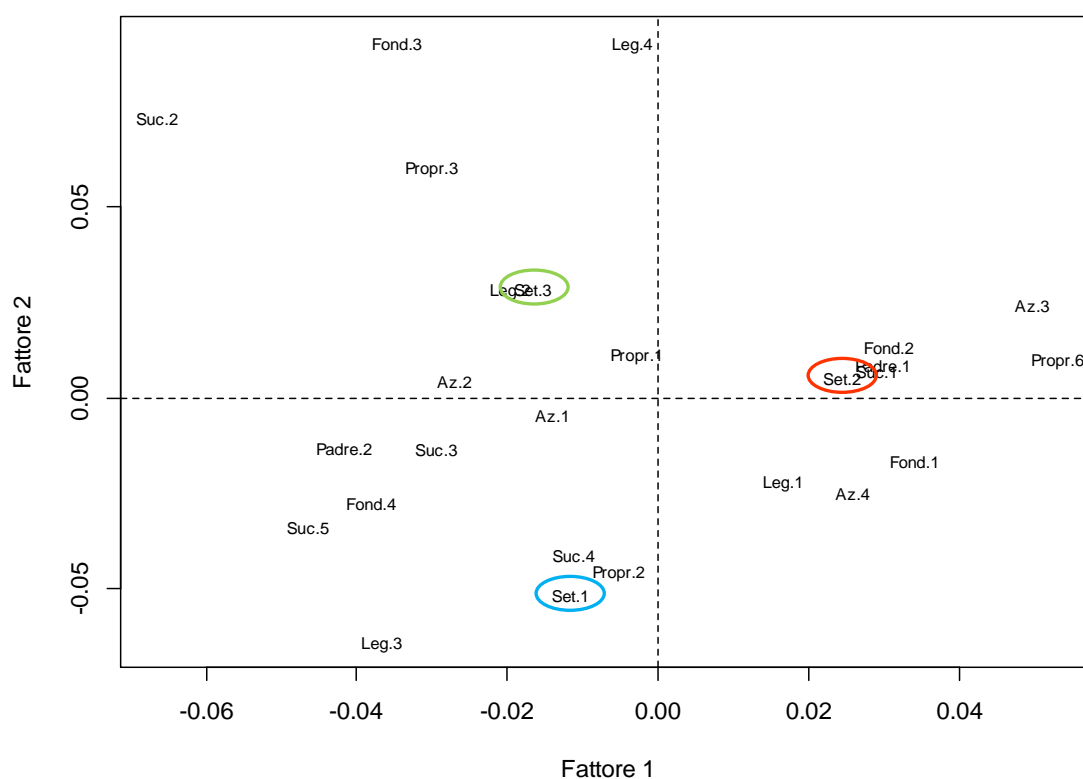
Lo stesso fattore risulta associato negativamente (e quindi si ritroveranno in basso rispetto all'asse) con le seguenti modalità:

- Set.1 – Pesca
- Az.1 – Azienda come un affare di famiglia i cui trovare stabilità anche economica
- Az.4 – Azienda come bene proprio
- Fond.1 – Fondatore da solo
- Fond.4 – Imprenditore figlio del precedente proprietario
- Padre.2 – Azienda ricevuta dal padre
- Suc.3 – In passato l'azienda è stata affidata solo ai figli maschi
- Suc.4 – In passato l'azienda è stata divisa in aziende autonome
- Suc.5 – In passato l'azienda è stata affidata ai familiari con determinate competenze
- Propr.2 – Proprietà affidata soltanto all'imprenditore
- Leg.1 – Soltanto l'imprenditore si occupa dell'azienda
- Leg.3 – Uno o più membri della famiglia gestiscono in azienda

Il secondo asse fattoriale può essere interpretato come la *struttura aziendale*. Nella parte superiore dell'asse si riscontrano modalità che delineano una struttura allargata o partecipativa dei membri e/o collaboratori in azienda. Nella parte inferiore si collocano modalità riferite ad una struttura accentrata.

Fig. 24 – Analisi dell’area “Familiarità”.

Set – Settore di appartenenza ■ Pesca ■ Manutenzione ■ Trasformazione
Az – La sua definizione di azienda è...
Fond – In che modo lei è subentrato in azienda?
Padre – Ha ricevuto l’azienda dal padre?
Suc – Se nella sua azienda si è verificato il caso di più successori, quale logica è prevalsa?
Propr – A chi è affidata oggi la proprietà della sua azienda?
Leg – In che modo la sua famiglia è legata all’azienda?



Nello spazio bidimensionale delineato dai due fattori individuati, si evidenziano quattro gruppi di modalità, collocati nei quattro quadranti.

- Nel I quadrante si collocano le modalità relative all’*assenza di tradizione familiare* e ad una *struttura partecipativa*.
- Nel II quadrante si collocano le modalità relative all’*assenza di tradizione familiare* e ad una *struttura accentata*.

- Nel III quadrante si collocano le modalità relative ad una *struttura accentata* e alla *forte tradizione familiare*.
- Nel IV quadrante si collocano le modalità relative ad una *struttura partecipativa* e alla *forte tradizione familiare*.

Si sottolinea la distribuzione dei tre settori. Il settore pesca presenta similarità con la presenza di una tradizione familiare e la struttura accentrata, e si colloca nel III quadrante; il settore trasformazione presenta similarità con la struttura partecipativa e con la presenza di tradizione familiare, si colloca perciò nel I quadrante; infine il settore manutenzione presenta similarità con la struttura partecipativa e con l'assenza della tradizione familiare, collocandosi nel IV quadrante.

Proiettando nello spazio bidimensionale le unità statistiche, è possibile rilevare i possibili gruppi di imprese e la relativa numerosità. In merito, si evidenziano quattro diversi gruppi di imprese.

Un primo gruppo è collocato nel I quadrante; esso è composto da imprese appartenenti perlopiù al settore della manutenzione, e qualcuna del settore trasformazione. Le caratteristiche di questo gruppo riguardano la fondazione delle aziende tra più soggetti estranei; una concezione di azienda come bene sociale; il non aver ereditato l'azienda dal padre e l'assenza di momenti di ricambio passati. Si tratta probabilmente di aziende di recente costituzione in cui non è stato ancora maturato il senso di appartenenza alla famiglia, ma è comunque presente una propensione, seppur non marcata, alla condivisione.

Un secondo gruppo di imprese è collocato nel II quadrante ed è composto da imprese appartenenti ai settori pesca e manutenzione. Le caratteristiche di queste imprese riguardano una definizione dell'azienda come bene proprio da cui trarre una cospicua remunerazione; la fondazione e la gestione in capo al solo imprenditore. In queste imprese, dunque, la figura dell'imprenditore è predominante; egli detiene la proprietà dell'azienda e la gestisce, spesso con una logica utilitaristica.

Nel terzo gruppo, collocato nel terzo quadrante, troviamo le imprese caratterizzate da: l'essere state ereditate dal padre; precedenti logiche di successione fondate sul passaggio ai figli maschi o alle persone con elevate competenze, o ancora sulla divisione dell'azienda paterna in più aziende autonome; la proprietà dell'azienda in

mano soltanto dell'imprenditore; una concezione di azienda come bene in cui ritrovare stabilità economica e occupazionale futura.

Sono imprese, queste, in cui è presente una tradizione familiare, ma riguardante la trasmissione "*da padre in figlio*" piuttosto che il coinvolgimento dell'intera famiglia. La struttura aziendale è infatti imperniata soltanto sulla figura del imprenditore.

Questo tipo di imprese si riscontrano nel settore pesca, in cui gli imprenditori generalmente possiedono più pescherecci e affidano la gestione autonoma di ognuno di questi ai figli, privilegiando i figli maschi, perché ritenuti più idonei a gestire le specificità del settore.

Un quarto gruppo di imprese è collocato nel IV quadrante ed è composto da imprese appartenenti al settori della trasformazione. Le caratteristiche di queste imprese riguardano una definizione dell'azienda come frutto dell'impegno della famiglia che deve durare nel tempo grazie alle persone giuste; la proprietà affidata al nucleo familiare dell'imprenditore o alla famiglia d'origine, comprendendo fratelli e/o sorelle; logiche di successione basate sul passaggio in modo eguale a tutti gli eredi; il legame famiglia-impresa basato sia sul lavoro, sia sulla gestione che sulla proprietà.

In queste imprese è radicata la tradizione della famiglia proprietaria. La famiglia trasmette i propri principi e valori a tutta l'organizzazione aziendale, creando una cultura fondata sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Per gli imprenditori è implicito un orientamento alla condivisione, sia verso la famiglia allargata, che verso il loro nucleo familiare.

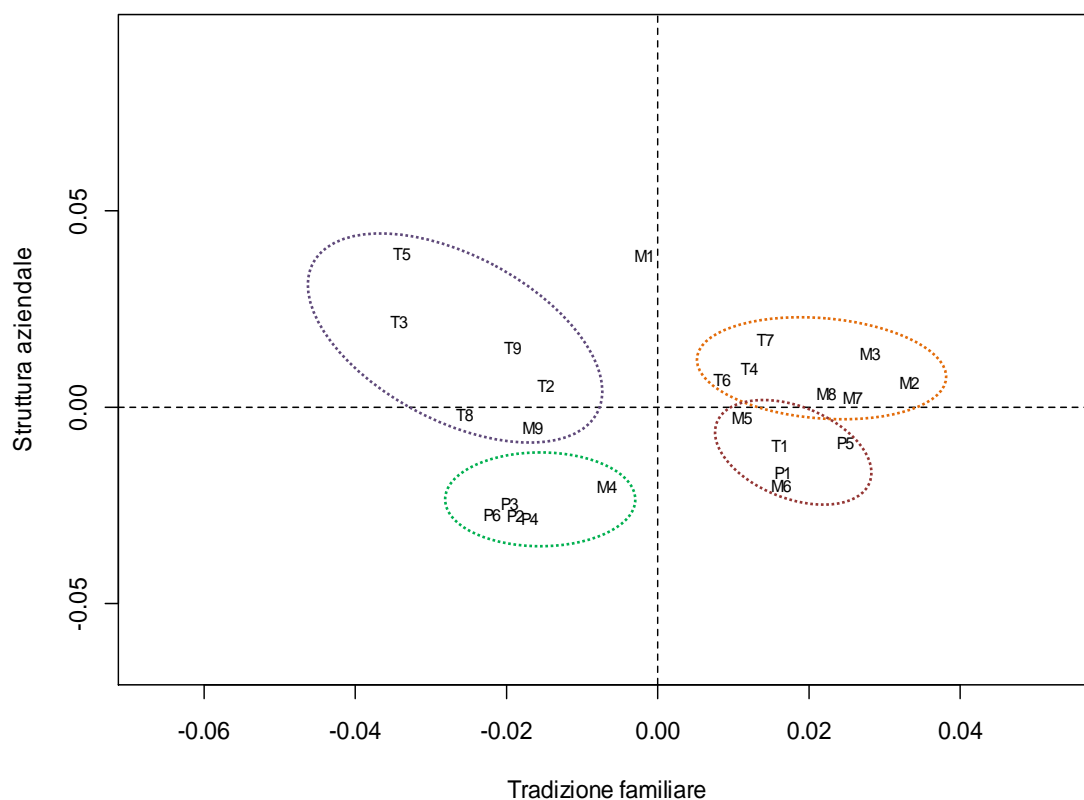
Infine, si rileva la presenza di un'impresa (M1 nella fig. 25, nella pagina di seguito) che si discosta dai gruppi individuati. Confrontando la fig. 25 con la fig. 24, si evidenzia una prossimità tra tale impresa e la modalità relativa al legame familiare basato sulla detenzione della proprietà. Probabilmente, quindi, il tratto familiare è dovuto soltanto alla comproprietà tra familiari, e non alla condivisione di una cultura.

L'analisi dell'area "*Familiarità*" ci suggerisce che circa la metà delle imprese osservate presenta il carattere familiare. Molte delle aziende che ne sono prive, però, presentano un orientamento alla condivisione che si evince dalla struttura partecipativa che le caratterizza; esse, inoltre, non hanno ancora affrontato il primo ricambio generazionale.

E' probabile, dunque, che la tradizione familiare non sia presente a causa della recente fondazione di queste aziende. Per coglierne un eventuale carattere familiare latente, si procederà ad ulteriori approfondimenti.

Fig. 25 – Classificazione delle imprese secondo l'area "Familiarità".

- P.** – Pesca
- M.** – Manutenzione
- T.** – Trasformazione



Si procede applicando l'analisi delle corrispondenze alla seconda area d'indagine, relativa al tema della "Imprenditorialità". Si ottengono i seguenti scores dei profili colonna (ovvero le modalità considerate) sugli assi:

	<i>Fattore 1</i>	<i>Fattore 2</i>
Set.1	0.032	-0.018
Set.2	0.007	-0.004
Set.3	-0.028	0.016
Clima.1	-0.024	0.015
Clima.2	0.137	0.109
Clima.3	0.006	-0.031
Clima.4	-0.025	0.032
Clima.5	0.005	0.010
Strat.1	0.007	-0.030
Strat.2	-0.010	0.009
Strat.3	0.137	0.109
Strat.4	-0.055	0.067
OdG.1	0.038	0.049
OdG.2	-0.043	0.034
OdG.3	-0.006	-0.014
OdG.4	0.006	-0.026
Pregi.1	-0.047	0.044
Pregi.3	0.005	-0.028
Pregi.4	0.050	0.034
Pregi.5	-0.041	0.040
Pregi.6	-0.029	0.012
Prob.1	-0.039	0.025
Prob.2	-0.001	-0.015
Prob.3	0.080	0.048
Prob.4	-0.012	0.010
Diff.1	0.011	-0.022
Diff.2	0.077	0.056
Diff.3	0.018	-0.058
Diff.4	-0.024	0.012
Diff.6	-0.076	0.077

Il primo fattore, corrispondente all'asse orizzontale, risulta associato positivamente (e quindi si ritroveranno alla destra dell'asse) con le seguenti modalità:

- Set.1 – Pesca
- Set.2 – Manutenzione
- Clima.2 – Clima da realizzare con elevata remunerazione per i familiari

- Clima.3 – Clima da realizzare con elevati fatturati
- Clima.5 – Clima da realizzare attraverso un piano condiviso
- Strat.1 – Strategia basata sulla leadership di costo
- Strat.3 – Strategia basata sulla creazione di nuovi prodotti e/o processi
- OdG.1 – Consiglio di amministrazione
- OdG.4 – Nessun organo di governo
- Pregi.3 – Capacità di resistenza al lavoro e alla fatica
- Pregi.4 – Capacità di adattamento
- Prob.3 – La famiglia è numerosa da non consentire un elevato tenore di vita
- Diff.1 – In caso di difficoltà continuerei nella speranza di tempi migliori
- Diff.2 – In caso di difficoltà cercherei di vendere l'azienda
- Diff.3 – In caso di difficoltà demolirei il peschereccio

Lo stesso fattore risulta associato negativamente (e quindi si ritroveranno alla sinistra dell'asse) con le seguenti modalità:

- Set.3 – Trasformazione
- Clima.1 – Clima da realizzare con elevate mansioni ai familiari
- Clima.4 – Clima da realizzare con retribuzioni e mansioni eque
- Strat.2 – Strategia basata sulla differenziazione di prodotto
- Strat.4 – Strategia basata sull'internazionalizzazione del marchio/prodotto
- OdG.2 – Consiglio di famiglia
- OdG.3 – Comitati direttivi
- Pregi.1 – Senso del rischio
- Pregi.5 – Capacità di innovare/creare
- Pregi.6 – Capacità di collaborare
- Prob.1 – Il prodotto/servizio non viene più apprezzato dal mercato
- Prob.2 – Non si riesce più a trarre opportunità dal mercato per la ripresa del settore
- Prob.4 – Nessun problema in azienda
- Diff.4 – In caso di difficoltà cercherei di inventarmi qualcosa
- Diff.6 – In caso di difficoltà chiederei un sostegno alla mia famiglia

Appare evidente che il primo asse fattoriale può essere interpretato come il legame famiglia-impresa, poiché anche in questo caso è il carattere familiare a fungere da elemento di discriminazione tra i due gruppi di modalità. A destra dell'asse sono situate le modalità riferite all'assenza di un legame famiglia-impresa; a sinistra, invece, sono

disposte le modalità che rilevano la presenza di una forte interconnessione tra l'ambito familiare e quello aziendale.

Per quanto riguarda il secondo fattore, corrispondente all'asse verticale, esso risulta associato positivamente (e quindi si ritroveranno in alto rispetto all'asse) con le seguenti modalità:

- Set.3 – Trasformazione
- Clima.1 – Clima da realizzare con elevate mansioni ai familiari
- Clima.2 – Clima da realizzare con elevata remunerazione per i familiari
- Clima.4 – Clima da realizzare con retribuzioni e mansioni eque
- Clima.5 – Clima da realizzare attraverso un piano condiviso
- Strat.2 – Strategia basata sulla differenziazione di prodotto
- Strat.3 – Strategia basata sulla creazione di nuovi prodotti e/o processi
- Strat.4 – Strategia basata sull'internazionalizzazione del marchio/prodotto
- OdG.1 – Consiglio di amministrazione
- OdG.2 – Consiglio di famiglia
- Pregi.1 – Senso del rischio
- Pregi.4 – Capacità di adattamento
- Pregi.5 – Capacità di innovare/creare
- Pregi.6 – Capacità di collaborare
- Prob.1 – Il prodotto/servizio non viene più apprezzato dal mercato
- Prob.3 – La famiglia è numerosa da non consentire un elevato tenore di vita
- Prob.4 – Nessun problema in azienda
- Diff.2 – In caso di difficoltà cercherei di vendere l'azienda
- Diff.4 – In caso di difficoltà cercherei di inventarmi qualcosa
- Diff.6 – In caso di difficoltà chiederei un sostegno alla mia famiglia

Lo stesso fattore risulta associato negativamente (e quindi si ritroveranno in basso rispetto all'asse) con le seguenti modalità:

- Set.1 – Pesca
- Set.2 – Manutenzione
- Clima.3 – Clima da realizzare con elevati fatturati
- Strat.1 – Strategia basata sulla leadership di costo
- OdG.3 – Comitati direttivi
- OdG.4 – Nessun organo di governo

- Pregi.3 – Capacità di resistenza al lavoro e alla fatica
- Prob.2 – Non si riesce più a trarre opportunità dal mercato per la ripresa del settore
- Diff.1 – In caso di difficoltà continuerei nella speranza di tempi migliori
- Diff.3 – In caso di difficoltà demolirei il peschereccio

Il secondo asse fattoriale può essere interpretato dalle *capacità imprenditoriali*. Nella parte superiore dell'asse si riscontrano modalità che delineano la presenza in azienda di buone capacità gestionali; nella parte inferiore si collocano modalità riferite a capacità imprenditoriali meno spiccate.

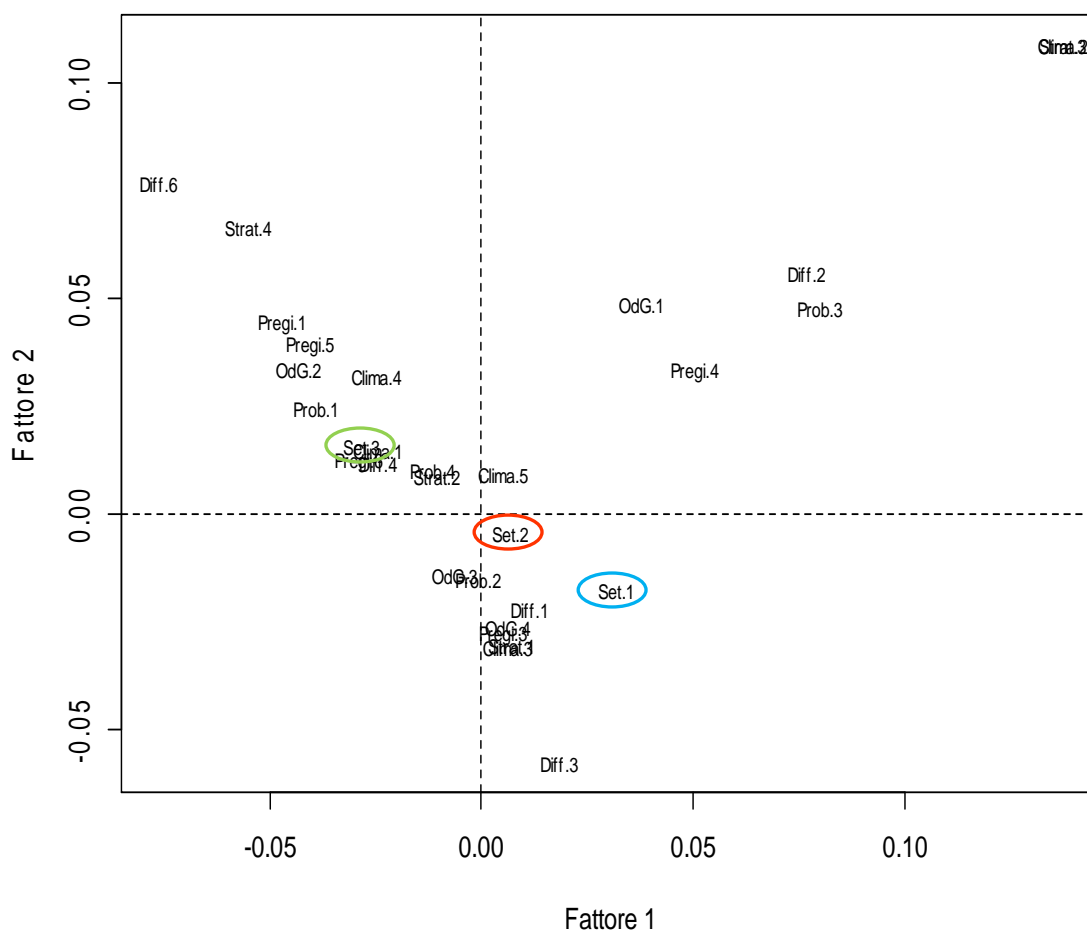
Nello spazio bidimensionale delineato dai due fattori individuati, si evidenziano quattro gruppi di modalità, collocati nei quattro quadranti.

- Nel I quadrante si collocano le modalità relative all'*assenza del legame famiglia-impresa* e a *buone capacità imprenditoriali*.
- Nel II quadrante si collocano le modalità relative all'*assenza del legame famiglia-impresa* e a *scarse capacità imprenditoriali*.
- Nel III quadrante si collocano le modalità relative ad un *forte legame famiglia-impresa* e alla *scarse capacità imprenditoriali*.
- Nel IV quadrante si collocano le modalità relative ad una *forte legame famiglia-impresa* e alla *buone capacità imprenditoriali*.

Anche in questo caso, si evidenzia la collocazione dei tre settori nello spazio bidimensionale. In particolare, il settore pesca presenta similarità con l'assenza di buone pratiche imprenditoriali nelle aziende e con un debole legame famiglia-impresa; il settore trasformazione presenta similarità ancora una volta con il carattere familiare e con buone capacità imprenditoriali; infine il settore manutenzione si mantiene in una posizione pressoché neutra, attestandosi in prossimità del centro.

Fig. 26 – Analisi dell'area "Imprenditorialità".

- Set** – Settore di appartenenza ■ Pesca ■ Manutenzione ■ Trasformazione
- Clima** – Tra questi fattori quali ritiene importanti per la creazione di un clima di unità e dedizione in azienda?
- Strat** – Qual è la strategia che viene seguita dalla sua azienda?
- OdG** – Quali dei seguenti organi di governo sono presenti nella sua azienda?
- Pregi** – Quali sono i tre pregi imprenditoriali nei quali si riconosce?
- Prob** – Quali tra queste problematiche riscontra nella sua azienda?
- Diff** – Se le difficoltà per l'azienda aumentassero nel futuro...



Proiettando nello spazio bidimensionale le unità statistiche, è possibile rilevare i possibili gruppi di imprese e la relativa numerosità. In merito, si evidenziano tre diversi gruppi di imprese.

Un primo gruppo è collocato tra il I e il II quadrante. Esso è composto da imprese appartenenti soltanto al settore della manutenzione. Le caratteristiche di questo gruppo riguardano la presenza del consiglio di amministrazione; l'opzione di vendere l'impresa in caso di difficoltà; la capacità di adattamento; la rilevanza della diffusione di un piano aziendale per la creazione di un clima di unità e dedizione; un'elevata numerosità familiare che non permette ai membri della famiglia di mantenere un tenore di vita elevato.

Si tratta di imprese che potrebbero essere definite familiari soltanto perché la compagine proprietaria è affidata a due o più membri della famiglia, ma non per un forte legame tra la famiglia e l'impresa. Lo dimostra, per esempio, il fatto che in caso di difficoltà, gli imprenditori opterebbero per la vendita dell'azienda. Anche le capacità imprenditoriali non sono spiccate; infatti esse si collocano in prossimità della zona centrale. La mancanza di buone capacità imprenditoriali, inoltre, non favorisce la corretta gestione dell'eventuale legame famiglia-impresa. La presenza del consiglio di amministrazione potrebbe, in verità, essere legata alla presenza di un amministratore unico, che molto spesso in queste aziende ha un ruolo figurativo.

Un secondo gruppo di imprese è collocato nel II quadrante ed è composto da imprese appartenenti al settore della pesca e della manutenzione.

Le caratteristiche di queste imprese riguardano la realizzazione di elevati fatturati per la creazione di un sereno clima aziendale; una strategia basata sulla leadership di costo, e quindi sulla produzione di un bene omogeneo; l'assenza di organi di governo; le opzioni di vendere il peschereccio o continuare nella speranza di tempi migliori in caso di difficoltà in azienda; il riconoscimento di pregi imprenditoriali quali la capacità di resistenza al lavoro e alla fatica.

Tali imprese sono oppresse da un senso di rassegnazione, dovuto soprattutto alla congiuntura negativa che da anni grava sull'intero settore, e che miete ogni speranza di ripresa e ogni stimolo degli imprenditori a reinventarsi. Quest'ultimi pensano che il vantaggio delle loro aziende sia fondato sull'elevata produttività del capitale e della forza lavoro; per questo puntano ad aumentare tale produttività, offrendo al mercato un prodotto appetibile in termini di prezzo. In queste imprese, dunque, non viene contemplata alcuna strategia di differenziazione, o volta all'innovazione, perché non se

ne intravedono prospettive allettanti, o per mancanza di mezzi finanziari con cui sostenere gli investimenti necessari alla relativa implementazione.

Il terzo gruppo di imprese è collocato nel IV quadrante. Le caratteristiche di queste imprese riguardano una strategia volta all'internazionalizzazione o alla differenziazione del prodotto; l'inesistenza di problemi in azienda; la presenza del consiglio di famiglia; il riconoscimento nell'imprenditore del senso del rischio, della capacità di collaborare e di innovare e, di conseguenza, della voglia di reinventarsi in caso di difficoltà, nonché di chiedere sostegno alla famiglia; il conferimento di grandi responsabilità ai familiari per la creazione di un clima di unità.

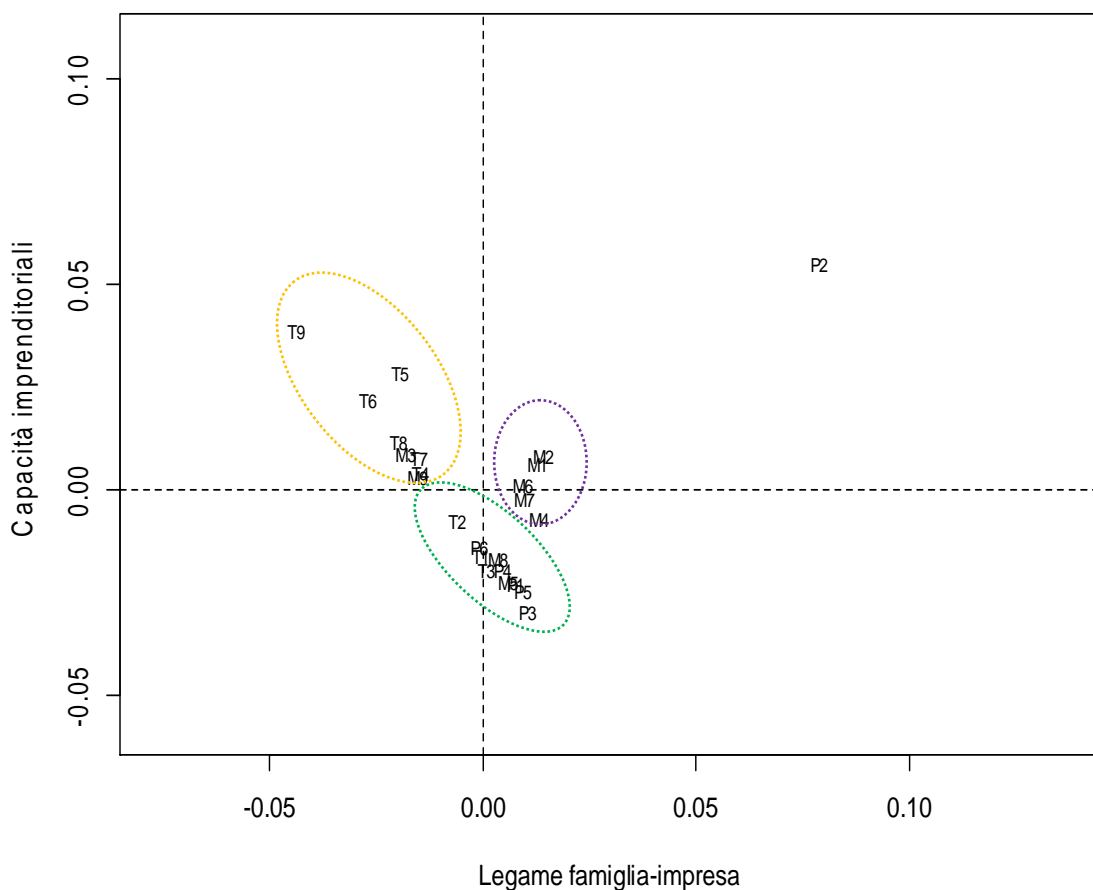
La maggior parte delle imprese di questo quadrante appartiene al settore della trasformazione, che più volte è stato descritto come il più virtuoso. Queste aziende presentano elevate capacità imprenditoriali, con le quali riescono a ben gestire il forte legame famiglia-impresa che le caratterizza; proprio da questo legame, esse riescono a trarre opportunità per la sopravvivenza aziendale. I figli vengono *consapevolmente* inseriti in azienda, magari sin da giovani, e in virtù di un adeguato percorso formativo riescono ad impiantare nuove pratiche gestionali in azienda e ad introdurre creatività. Le strategie implementate da questo gruppo di imprese denotano la loro apertura verso i mercati esteri, che viene supportata da una propensione all'apprendimento continuo.

Si rileva, infine, la presenza di un'impresa (P2 nella fig. 27) che si discosta dai tre gruppi individuati. Dalla collocazioni di tale impresa nel grafico si rileva un'assenza del legame famiglia-impresa ed elevate capacità imprenditoriali, caratteristiche che congiuntamente non sono state riscontrate nei gruppi individuati. Si tratta di un'azienda del settore pesca che probabilmente si distingue per alcune modalità specifiche.

L'analisi dell'area "*Imprenditorialità*" ci suggerisce che la maggior parte delle imprese analizzate non presenta buone capacità gestionali e questo, forse, non permette loro di governare al meglio il rapporto famiglia-impresa, ove presente. Inoltre, le imprese sono perlopiù ancorate a strategie mirate alla riduzione dei costi, miopi sull'opportunità che l'apertura verso l'estero può rappresentare. Questo naturalmente rende gli imprenditori inconsapevoli sulle reali possibilità di ripresa che il settore potrebbe offrire e li trascina in un pessimismo rassegnato, che sfocia in un senso di sconforto, trascinando le imprese in una spirale involutiva.

Fig. 27 – Classificazione delle imprese secondo l'area "Imprenditorialità".

P. – Pesca
M. – Manutenzione
T. – Trasformazione



Naturalmente la situazione economica del Distretto non è irrecuperabile. Di fronte alla demoralizzazione degli imprenditori odierni, una nuova forza, un cambiamento, potrebbe scaturire dai giovani. Le nuove generazioni potrebbero rappresentare per il settore pesca di Mazara del Vallo un rinnovamento di competenze, utili a controvertire la tendenza negativa che opprime da tempo il settore. Ma affinché i giovani possano realmente apportare valore aggiunto alle imprese del settore, occorre che essi siano stati *preparati* e invogliati ad essere inseriti in azienda dagli stessi imprenditori. Per

analizzare la propensione al ricambio generazionale degli imprenditori ittici, si procede con l'analisi delle corrispondenze applicata alla terza area d'indagine, relativa al tema del "Ricambio generazionale". Si ottengono, in merito, i seguenti *scores* dei profili colonna (ovvero le modalità considerate) sugli assi:

	<i>Fattore 1</i>	<i>Fattore 2</i>
Set.1	0.030	-0.005
Set.2	0.002	-0.024
Set.3	-0.022	0.028
Occ.1	-0.063	-0.047
Occ.2	-0.009	0.033
Occ.3	0.050	-0.015
Occ.4	0.018	-0.009
Figli.0	-0.002	0.002
Figli.1	0.007	0.011
Figli.2	0.028	-0.018
Figli.3	-0.003	0.007
Figli.4	-0.040	0.004
NoFigli.0	-0.080	-0.066
NoFigli.1	0.002	-0.008
NoFigli.2	0.018	-0.008
NoFigli.3	-0.018	0.037
NoFigli.4	-0.005	0.033
NoFigli.5	0.007	-0.027
Ost.1	-0.021	-0.018
Ost.2	0.008	0.014
Ost.4	0.011	-0.008
NoSet.1	-0.019	0.031
NoSet.2	0.029	0.000
NoSet.3	0.015	-0.018
NoSet.4	-0.056	-0.032
Atteg.1	-0.091	-0.104
Atteg.2	-0.024	0.055
Atteg.3	0.013	-0.002
Atteg.4	-0.053	0.014
Ric.1	0.002	-0.002
Ric.2	0.022	-0.039

Ric.4	-0.033	0.041
Val.1	-0.031	-0.036
Val.2	0.002	0.002
Val.3	0.028	-0.011
Val.4	-0.017	0.045

Il primo fattore, corrispondente all'asse orizzontale, risulta associato positivamente (e quindi si ritroveranno alla destra dell'asse) con le seguenti modalità:

- Set.1 – Pesca
- Set.2 – Manutenzione
- Occ.3 – Solo figli maschi lavorano in azienda
- Occ.4 – Nessuno del nucleo familiare lavora in azienda
- Figli.1 – Età dei figli da 1 a 10 anni
- Figli.2 – Età dei figli da 11 a 20 anni
- NoFigli.1 – Senza figli
- NoFigli.2 – I figli che non lavorano in azienda sono troppo giovani
- NoFigli.5 – I figli che non lavorano in azienda hanno scelto altre strade professionali
- Ost.2 – I figli desiderano dedicarsi ad una libera professione
- Ost.4 – I figli hanno scarsa predisposizione ed interesse
- NoSet.2 – Il settore ostacola il ricambio perché è socialmente non qualificante
- NoSet.3 – Il settore ostacola il ricambio perché non offre allettanti prospettive
- Atteg.3 – L'ingresso dei figli in azienda avverrà se e quando lo vorranno
- Ric.1 – L'imprenditore non ha mai parlato con nessuno di successione
- Ric.2 – L'imprenditore ha parlato di successione con un consulente di famiglia
- Val.2 – Con l'entrata dei figli si ottiene un consolidamento dell'immagine aziendale
- Val.3 – Con l'entrata dei figli si ottiene l'introduzione di nuove competenze gestionali

Lo stesso fattore risulta associato negativamente (e quindi si ritroveranno alla sinistra dell'asse) con le seguenti modalità:

- Set.3 – Trasformazione
- Occ.1 – Tutti nel nucleo familiare lavorano in azienda
- Occ.2 – Solo alcuni del nucleo familiare lavorano in azienda
- Figli.0 – Senza figli
- Figli.3 – Età dei figli da 21 a 30 anni
- Figli.4 – Età dei figli da 31 a 40 anni

- NoFigli.3 – I figli che non lavorano in azienda sono in cerca di lavoro
- NoFigli.4 – I figli che non lavorano in azienda hanno iniziato un’attività in proprio
- Ost.1 – I figli hanno una minore propensione al sacrificio dei genitori
- NoSet.1 – Il settore non ostacola il ricambio
- NoSet.4 – Il settore ostacola il ricambio perché occorrono tanti anni di faticosa esperienza per imparare il mestiere
- Atteg.1 – “Nascendo in questa casa i miei figli dovranno lavorare in azienda”
- Atteg.2 – Condizioni particolari hanno obbligato i figli a lavorare in azienda
- Atteg.4 – I fatti aziendali permeano la famiglia da invogliare i figli ad entrare in azienda
- Ric.4 – L’imprenditore ha parlato di successione con la famiglia riunita
- Val.1 – Con l’entrata dei figli si ottiene la continuità della tradizione di famiglia
- Val.4 – Con l’entrata dei figli si ottiene la forza di cambiare/innovare la realtà

Appare evidente che il primo asse fattoriale può essere interpretato come l’*unità familiare* traslata in azienda. Anche questa volta, è la presenza della famiglia in azienda a fungere da elemento discriminante tra i due gruppi di modalità; in questo caso però ci si riferisce al nucleo familiare dell’imprenditore. A destra nel grafico, sono situate le modalità riferite a una situazione di distacco tra famiglia e azienda. A sinistra, invece, sono collocate le modalità che rilevano la presenza di una forte unità familiare in azienda.

Per quanto riguarda il secondo fattore, corrispondente all’asse verticale, esso risulta associato positivamente (e quindi si ritroveranno in alto rispetto all’asse) con le seguenti modalità:

- Set.3 – Trasformazione
- Occ.2 – Solo alcuni del nucleo familiare lavorano in azienda
- Figli.0 – Senza figli
- Figli.1 – Età dei figli da 1 a 10 anni
- Figli.3 – Età dei figli da 21 a 30 anni
- Figli.4 – Età dei figli da 31 a 40 anni
- NoFigli.3 – I figli che non lavorano in azienda sono in cerca di lavoro
- NoFigli.4 – I figli che non lavorano in azienda hanno iniziato un’attività in proprio
- Ost.2 – I figli desiderano dedicarsi ad una libera professione
- NoSet.1 – Il settore non ostacola il ricambio
- NoSet.2 – Il settore ostacola il ricambio perché è socialmente non qualificante
- Atteg.2 – Condizioni particolari hanno obbligato i figli a lavorare in azienda

- Atteg.4 – I fatti aziendali permeano la famiglia da invogliare i figli ad entrare in azienda
- Ric.4 – L’imprenditore ha parlato di successione con la famiglia riunita
- Val.2 – Con l’entrata dei figli si ottiene un consolidamento dell’immagine aziendale
- Val.4 – Con l’entrata dei figli si ottiene la forza di cambiare/innovare la realtà

Lo stesso fattore risulta associato negativamente (e quindi si ritroveranno in basso rispetto all’asse) con le seguenti modalità:

- Set.1 – Pesca
- Set.2 – Manutenzione
- Occ.1 – Tutti nel nucleo familiare lavorano in azienda
- Occ.3 – Solo figli maschi lavorano in azienda
- Occ.4 – Nessuno del mio nucleo lavora in azienda
- Figli.2 – Età dei figli da 11 a 20 anni
- NoFigli.0 – Senza figli
- NoFigli.1 – Senza figli figli
- NoFigli.2 – I figli che non lavorano in azienda sono troppo giovani
- NoFigli.5 – I figli che non lavorano in azienda hanno scelto altre strade professionali
- Ost.1 – I figli hanno una minore propensione al sacrificio dei genitori
- Ost.4 – I figli hanno scarsa predisposizione ed interesse
- NoSet.3 – Il settore ostacola il ricambio perché non offre allettanti prospettive
- NoSet.4 – Il settore ostacola il ricambio perché occorrono tanti anni di faticosa esperienza per imparare il mestiere
- Atteg.1 – “Nascendo in questa casa i miei figli dovranno lavorare in azienda”
- Atteg.3 – L’ingresso dei figli in azienda avverrà se e quando lo vorranno
- Ric.1 L’imprenditore non ha mai parlato con nessuno di successione
- Ric.2 – L’imprenditore ha parlato di successione con un consulente di famiglia
- Val.1 – Con l’entrata dei figli si ottiene la continuità della tradizione di famiglia
- Val.3 – Con l’entrata dei figli si ottiene l’introduzione di nuove competenze gestionali

Il secondo asse fattoriale può essere interpretato come la *propensione al ricambio*. Nella parte superiore dell’asse si riscontrano modalità che delineano un inserimento consapevole dei figli in azienda. Nella parte inferiore si collocano modalità riferite ad una scarsa propensione al passaggio dell’azienda ai figli.

Si evidenzia la collocazione dei tre settori: il settore della pesca presenta similarità con l’assenza di un’unità familiare in azienda e non propensione al ricambio; il settore

Nello spazio bidimensionale delineato dai due fattori individuati, si evidenziano quattro gruppi di modalità, collocati nei quattro quadranti.

- Nel I quadrante si collocano le modalità relative all'*assenza di unità familiare* e all'*alta propensione al ricambio tradizione familiare*.
- Nel II quadrante si collocano le modalità relative all'*assenza di unità familiare* e alla *scarsa propensione al ricambio tradizione familiare*.
- Nel III quadrante si collocano le modalità relative ad una diffusa *unità familiare* e alla *scarsa propensione al ricambio*.
- Nel IV quadrante si collocano le modalità relative ad una diffusa *unità familiare* e all'*alta propensione al ricambio*.

Proiettando nello spazio bidimensionale le unità statistiche, è possibile rilevare i possibili gruppi di imprese e la relativa numerosità. In merito, si evidenziano due gruppi di imprese.

Un primo gruppo è collocato prevalentemente nel II quadrante, tranne l'impresa P5 che è collocata nel I. Le caratteristiche di questo gruppo riguardano la visione del settore come elemento ostativo in quanto non è socialmente qualificante o non offre prospettive allettanti; il non aver parlato con nessuno in merito al tema della successione; il non avere figli o averli in età giovane; il valore aggiunto dell'introduzione di competenze aziendali con l'inserimento dei figli; il lavoro svolto in azienda soltanto da figli maschi o da nessun componente del nucleo familiare.

Si tratta di aziende appartenenti perlopiù al settore della pesca e della manutenzione, che, come già sottolineato, la crisi degli ultimi anni ha reso miopi in relazione alle reali opportunità del settore. La visione aziendale legata ad un ridotto orizzonte temporale non permette agli imprenditori di considerare un eventuale inserimento dei figli in azienda; essi di fatti non hanno mai apertamente parlato di successione. La reticenza nel passaggio delle consegne ai figli viene alimentata da una visione scettica circa gli stimoli offerti del settore, considerato povero di allettanti prospettive o, per quanto riguarda il settore pesca, socialmente non qualificante.

Il secondo gruppo di imprese è collocato nel IV quadrante ed è composto da imprese appartenenti al settore della trasformazione e, solo per qualcuna, della manutenzione. Le peculiarità di queste imprese riguardano la visione del settore come fattore non ostacolante del ricambio generazionale; l'aver discusso in merito al tema della

successione con la famiglia riunita; il coinvolgimento dei figli in azienda sin da piccoli grazie ad una cultura aziendale diffusa e permeante anche nell'ambito familiare degli imprenditori; l'inserimento dei figli quale opportunità per rinnovare/cambiare la realtà aziendale; l'età media o adulta dei figli, i quali hanno già avviato un'attività in proprio, magari nello stesso settore, ereditando la conoscenza ed il saper fare dal padre.

Nelle imprese di questo quadrante è forte il senso di unità familiare. In azienda i figli subentrano perché il buon fare dei padri li ha coinvolti e li ha resi desiderosi di occuparsi dell'attività di famiglia. La famiglia unitamente pianifica il ricambio generazionale, che verrà affrontato nel momento giusto e verso le persone con elevate competenze gestionali e forte passione per l'attività svolta. I giovani, dunque, saranno vocati ad entrare in azienda, e lo faranno consapevoli della propria scelta e sufficientemente preparati.

Infine si rileva il distacco delle due imprese, T6 ed M5, dai gruppi individuati. Esse sono caratterizzate da un elevato senso di appartenenza al sistema famiglia-impresa ma da una bassa consapevolezza riguardo l'importanza del ricambio generazionale. Probabilmente in queste aziende il ricambio non viene pianificato; gli imprenditori puntano all'entrata in azienda dei propri figli soltanto per continuare la tradizione di famiglia, adottando una logica successoria distorsiva, secondo cui "nascendo nella loro casa i loro figli lavoreranno sicuramente in azienda". Sono queste situazioni in cui tutti i figli hanno un diritto ereditario a trovare occupazione nell'impresa, senza alcuna valutazione delle vocazioni e attitudini personali, ne tantomeno delle necessità aziendali; si rischia così di inserire in azienda giovani non sufficientemente preparati per il lavoro aziendale, verso il quale sono spinti per le attese che i genitori hanno nei loro confronti. L'impresa potrebbe in questo modo subire processi di progressivo indebolimento del patrimonio di conoscenze e competenze e di immobilismo gestionale che potrebbero sfociare in una crisi dell'impresa⁴⁴.

L'analisi dell'area "*Ricambio generazionale*" ci suggerisce che soltanto una parte delle aziende osservate, appartenenti al settore della trasformazione, presenta una propensione al ricambio generazionale, cercando di mettere in atto il processo di

⁴⁴ Cfr. CORBETTA G., "*Le imprese familiari: generalità, varietà e condizioni di sviluppo*", Egea, Milano, 1995.

successione in maniera consapevole, al fine di garantire all'impresa una proprietà responsabile e preparata.

Dalle osservazioni effettuate, sembrerebbe che sia il settore ad esercitare un'influenza diversa rispetto all'inserimento dei figli in azienda.

In particolare gli imprenditori del settore della trasformazione e della distribuzione ritengono che questo non rappresenti un elemento ostativo del ricambio generazionale. Invero, la trasformazione del pescato avviene all'interno di stabilimenti in cui, generalmente, vengono garantite le condizioni igienico-sanitarie; anche gli orari di lavoro vengono rispettati; per cui l'attività svolta dai collaboratori, ed eventualmente dai figli entranti, risulta essere appagante. Anche a livello strategico, l'attività appare alquanto stimolante, in quanto offre ampi spazi di manovra per l'innovazione di processo, stimolando la creatività dei più giovani.

Il settore della manutenzione, invece, risulta agli occhi degli imprenditori privo di allettanti prospettive per i figli. E' da notare che da qualche anno ormai molti armatori hanno deciso di ricorrere alla demolizione dei propri pescherecci divenuti obsoleti, per usufruire degli incentivi erogati dagli enti pubblici; tali finanziamenti mirano all'abbattimento della vecchia flotta e alla conseguente costruzione di nuovi natanti. Purtroppo, nell'ultimo periodo si è assistito ad una vera e propria distorsione di tali strumenti; le somme ricevute a titolo di incentivo non vengono reinvestite ma utilizzate come rendita vitalizia, provocando una riduzione significativa del numero di pescherecci. Tale riduzione fa inevitabilmente diminuire la domanda di servizi di manutenzione. E' forse questo il motivo che rende miopi gli imprenditori del settore circa le reali opportunità, anche a livello internazionale, che tale settore potrebbe offrire.

Con riguardo agli imprenditori del settore pesca, essi ritengono che le specificità di tale settore ostacolano il ricambio in quanto l'attività svolta non è socialmente qualificante. Tale pensiero è assolutamente comprensibile in quanto l'attività di pesca nel Distretto di Mazara del Vallo viene svolta sui pescherecci per periodi lunghi talvolta sino a venti giorni; in questo periodo i pescatori permangono al largo, lontani dalla propria famiglia e dalla loro vita sociale. In aggiunta, il lavoro di estrazione è molto faticoso, logorante; vengono svolti molti turni di notte con un rischio elevatissimo, soprattutto nei periodi invernali.

Le risposte che hanno elaborato gli imprenditori analizzati sarebbero più che condivisibili in un contesto non caratterizzato dalla globalizzazione e dall'innovazione, in cui tutto risulterebbe statico, tradizionale e circoscritto.

Nel mondo odierno, le opportunità che il mercato può offrire a queste imprese, a prescindere dal settore, sono molteplici e rappresenterebbero, se valorizzate, delle vere attrattive per le generazioni future. Naturalmente per poter cogliere gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e trasformarli in progetti futuri concreti, gli imprenditori devono disporre di risorse e capacità, proprie e dei propri collaboratori, e riferire queste a specifiche competenze distintive, ovvero capacità di coordinamento, di cui sono in possesso. Tali competenze distintive si ricollegano ad un processo di continuo apprendimento che porta a un rinvigorismento del profilo aziendale attuale, in vista dello sfruttamento di nuovi potenziali⁴⁵.

Nel settore della trasformazione, sarebbe auspicabile che gli imprenditori puntassero ai mercati internazionali, proponendo il pesce del Mediterraneo come prodotto di alta qualità. Potrebbero pensare di investire in R&S per progettare nuove tecniche di congelamento che consentirebbero una migliore conservazione del pescato e il trasferimento in luoghi dislocati sul territorio globale.

In una logica di differenziazione, alcuni imprenditori si sono già mossi in questa direzione. In particolare, un imprenditore intervistato ha costituito una nuova impresa in capo ai figli, in cui l'attività prevalente riguarda la produzione di una nuova linea di prodotti surgelati, impacchettati in confezioni di piccola grammatura, con prezzi quindi ridotti per favorirne l'accesso alle famiglie medie, da distribuire attraverso i grandi nomi della GDO.

Nel settore della manutenzione gli imprenditori potrebbero impiegare gli impianti e le attrezzature presenti in azienda per affacciarsi su nuove industrie, diversificando il loro portafoglio attività. Le attività esercitate dalle imprese del settore riguardano l'implementazione e la manutenzione di sistemi di refrigerazione a bordo, dell'impiantistica navale, sia elettrica che idraulica, nonché la costruzione e la manutenzione dei natanti; in sostanza offrono beni e servizi i cui processi di produzione

⁴⁵ Cfr. RUISI M., "Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale", pp. 74-75, Giuffrè, Milano, 2005.

potrebbero essere declinati in altre attività, anche lontane dall'ambito marittimo, attraendo l'interesse delle future generazioni.

In questo modo tali imprese potrebbero scongiurare il tracollo schivando la congiuntura negativa che caratterizza da tempo il settore.

Per ultimo il settore pesca, considerato non qualificante dalla totalità degli imprenditori, potrebbe invece offrire delle opportunità non soltanto per i figli del Distretto ma per l'intera popolazione locale.

E' vero che l'attività svolta in mare dai pescatori è dura, ma con un pizzico di creatività, essa potrebbe divenire allettante e dinamica.

Si pensi, per esempio, ai vantaggi in tal senso che si conseguirebbero dalla combinazione dell'attività peschereccia con attività turistiche-ristorative. Ne rappresentano un esempio il pescaturismo e l'ittiturismo.

Il *pescaturismo* è una attività turistico-ricreativa che si svolge a bordo delle imbarcazioni della pesca artigianale. L'offerta turistica, molto diversificata a seconda delle specificità e vocazioni territoriali, spazia da escursioni lungo le coste, all'osservazione delle attività di pesca professionale e alla possibilità di effettuare attività di pesca sportiva, fino alla ristorazione a bordo o a terra, comprendendo anche tutte quelle attività finalizzate alla conoscenza e alla valorizzazione dell'ambiente costiero.

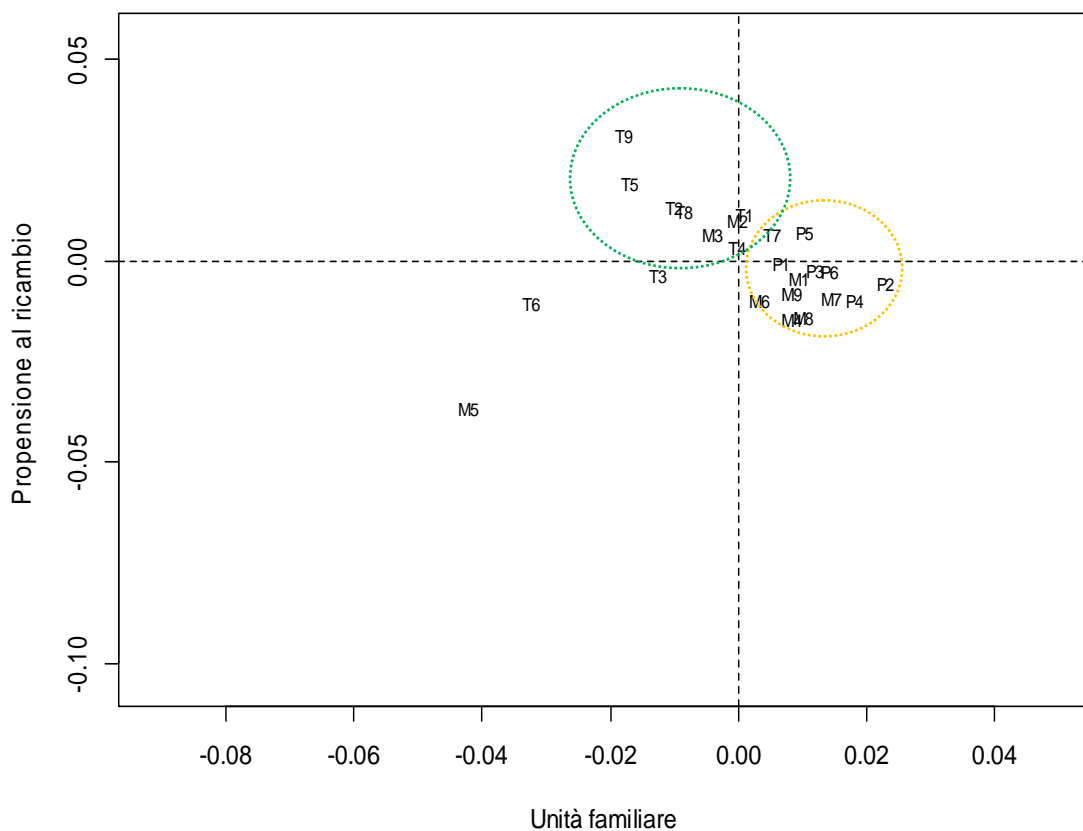
Strettamente connesso all'attività di pescaturismo, l'*ittiturismo* integra l'offerta turistica dei pescatori con una serie di servizi a terra. Esso è centrato sull'ospitalità e sui servizi di ristorazione a base delle specialità tipiche marinare, e include anche tutte quelle attività culturali finalizzate alla valorizzazione di tutti gli aspetti socio-culturali del mondo dei pescatori.

Volti alla diffusione della cultura del mare e del patrimonio di conoscenze legate alle tradizioni marinare, il pescaturismo e l'ittiturismo nascono come opportunità di crescita per le aziende di pesca, e diventano strumento di coinvolgimento per molti giovani. I giovani, infatti, potrebbero trarre da queste iniziative la propria realizzazione professionale potendo ricoprire svariate figure, dall'organizzatore delle escursioni alla guida turistica o all'esperto in cucina, e altre ancora.

Così, attratte da nuove aspettative, le nuove generazioni tornerebbero a far fiorire il settore pesca offrendo *intraprendenza e creatività*; valori-cardine di una prosperità duratura dell'impresa e del sistema in cui essa opera.

Fig. 29 – Classificazione delle imprese secondo l'area “Ricambio generazionale”.

P. – Pesca
M. – Manutenzione
T. – Trasformazione



A completamento dell'analisi, appare utile applicare l'analisi delle corrispondenze alla totalità delle variabili, per consentire un'analisi complessiva delle caratteristiche delle imprese del Distretto della pesca di Mazara del Vallo.

Dall'osservazione della disposizione grafica delle modalità relative a tutte le variabili considerate, si trae la seguente interpretazione dei due fattori.

Il primo fattore, corrispondente all'asse orizzontale, viene rappresentato dal *carattere familiare* delle aziende, facendo riferimento non ai già evidenziati criteri di individuazione di questo carattere, quali la comproprietà tra fratelli piuttosto che l'aver ereditato l'azienda dal padre. Adesso il carattere viene riferito alla stretta interconnessione che lega i due sistemi, quello della famiglia e quello dell'impresa, e da cui scaturisce una *cultura condivisa* composta da valori e presupposti ritenuti da *tutti* come i più corretti per condurre il sistema allo sviluppo duraturo, e quindi alla sopravvivenza.

Si evidenziano a destra rispetto all'asse le modalità riguardanti la definizione di azienda come bene familiare o frutto dell'impegno della famiglia; la fondazione con altri o l'essere figlio del precedente proprietario; le logiche di successione basate sul conferimento di quote uguali a tutti i figli o soltanto ai figli maschi e sull'affidamento dell'azienda soltanto ai familiari aventi determinate competenze; la proprietà e la gestione dell'azienda in mano al nucleo familiare dell'imprenditore o condivisa tra fratelli/sorelle; il clima del sistema famiglia-impresa basato sulla diffusione di un piano aziendale; l'occupazione di tutti i membri della famiglia dell'imprenditore in azienda; l'apertura verso la famiglia riguardo al tema della successione; il chiedere il supporto della famiglia in caso di difficoltà; l'inserimento dei figli considerato come un valore aggiunto per la continuità della tradizione di famiglia.

A sinistra dell'asse fattoriale sono situate modalità speculari alle prime, relative alla definizione di azienda come bene sociale o come bene proprio; alla fondazione tramite acquisto dell'azienda; alla divisione dell'azienda paterna in più aziende autonome; alla condivisione della proprietà tra soci estranei o alla detenzione della proprietà dell'azienda da parte dell'imprenditore soltanto; ad un clima aziendale fomentato dalla realizzazione di elevati fatturati; al fatto che nessun componente del nucleo familiare dell'imprenditore lavora in azienda.

Il secondo fattore viene interpretato come la *gestione del sistema famiglia-impresa*, intendendo il modo in cui gli imprenditori gestiscono le loro aziende. Il fattore discriminante è sicuramente rappresentato dalla consapevolezza che essi possiedono nel mettere in atto le loro strategie e politiche aziendali.

In particolare in alto nell'asse fattoriale si collocano modalità riguardanti la buona gestione del rapporto famiglia-impresa, quali il clima del sistema famiglia-impresa

basato sulla diffusione di un piano aziendale; le logiche di successione basate sul conferimento di quote uguali a tutti i figli o soltanto ai figli maschi⁴⁶ e sull'affidamento dell'azienda soltanto ai familiari aventi determinate competenze; l'aver parlato della successione almeno con un consulente, o con la famiglia riunita; l'introduzione di competenze gestionali a seguito dell'inserimento dei figli in azienda; i fatti aziendali permeanti e invoglianti per i figli da attrarli sin da piccoli; la presenza del consiglio di amministrazione o del consiglio di famiglia.

In basso nell'asse fattoriale si collocano modalità riguardanti la mancanza di organi di governo; il senso del rischio⁴⁷; le rilevazioni di problematiche aziendali inerenti alla maturità del sistema prodotto o all'inadeguatezza delle capacità gestionali; la considerazione del settore come elemento ostativo del ricambio generazionale; la mancata pianificazione dell'ingresso dei figli in azienda; lasciando a quest'ultimi la decisione in merito.

Nello spazio bidimensionale delineato dai due fattori individuati, si evidenziano quattro gruppi di modalità, collocati nei quattro quadranti.

- Nel I quadrante si trovano quelle imprese con una *cultura familiare-aziendale condivisa* ma *prive delle capacità necessarie per gestire la relazione famiglia-impresa* a vantaggio del sistema.

⁴⁶ Tomaselli evidenzia che nel ridurre la complessità delle relazioni nel sistema famiglia-azienda, molto viene fatto ricorso ad una sorta di «legge salica», in virtù della quale l'impresa viene trasmessa agli eredi di sesso maschile, lasciando alle donne altre parti del patrimonio familiare. Tale logica risponde bene alla necessità di *potare* l'albero genealogico in azienda avvertita da alcuni imprenditori nel mantenere l'unità e la dedizione; tuttavia essa presenta una serie di inconvenienti.

TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano, 1996.

⁴⁷ Nell'immaginario collettivo, prescindendo dalle reali capacità di cui dispone, l'imprenditore è un soggetto che presenta un'elevata propensione al rischio. Al contrario di quanto comunemente sostenuto, un buon imprenditore, che valuta correttamente la fattibilità di un progetto o gestisce con consapevolezza la propria attività aziendale, presenta una propensione al rischio media ed è per definizione *prudente*.

Cfr. RUISI M., *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005.

- Nel II quadrante si hanno imprese *prive del senso di unità familiare* che, se presente, soggiace all'attività d'impresa costituendone un supporto; *prive anche di adeguate capacità gestionali* per creare unità.
- Nel III quadrante ci stanno le imprese che con *adeguate competenze per la gestione del sistema aziendale*, ma *manchevoli di valori e principi* di cui la famiglia è portatrice autentica. *rischiosa*
- Nel IV quadrante sono collocate quelle imprese che dispongo di tutti gli elementi per poter innescare la ripresa nel settore. Esse godono sicuramente del *sostegno di una famiglia unita* che non detiene soltanto le quote proprietarie o gestisce l'azienda, ma vive l'azienda; la studia, la pensa, ne pianifica l'attività. Nessuna azione è lasciata caso; tutto collima con un interesse condiviso.

Nel sistema delineato dai due fattori individuati, quali il *carattere familiare* e le *capacità imprenditoriali nel gestire il sistema famiglia-impresa*, le imprese del Distretto non assumono posizioni di spicco, presentando delle caratteristiche nella media; nel grafico, infatti, la nuvola dei punti si attesta nell'area centrale, creando un unico gruppo di imprese.

In prima approssimazione ciò potrebbe apparire contrastante con le precedenti considerazioni effettuate per le analisi sulle tre aree di indagine.

In vero, anche nelle analisi precedenti le nuvole dei punti, pur collocandosi a grappolo nell'area grafica, si attestavano pressoché nell'area centrale, ad evidenziare che i caratteri di volta in volta individuati nelle analisi vengono incorporati dalle imprese del Distretto in maniera debole, sia per quanto riguarda il carattere familiare che per le capacità gestionali.

Soltanto tre imprese si distinguono nettamente dalle altre; due sono collocate nel IV quadrante, appartenente al settore della trasformazione, e una collocata nel I quadrante, appartenente al settore della pesca. Le imprese T9 e T5 sono *imprese familiari*, che ne incorporano la vera essenza, e si contraddistinguono per le elevate capacità imprenditoriali con cui gestiscono il sistema famiglia-impresa. L'impresa P2, come precedentemente evidenziato, si distingue per elevate capacità gestionali, quindi sarà una azienda del settore pesca che probabilmente otterrà buone *performance*, ma nulla ha a che vedere con la presenza di una tradizione familiare in azienda.

Fig. 30 – Analisi complessiva delle variabili.

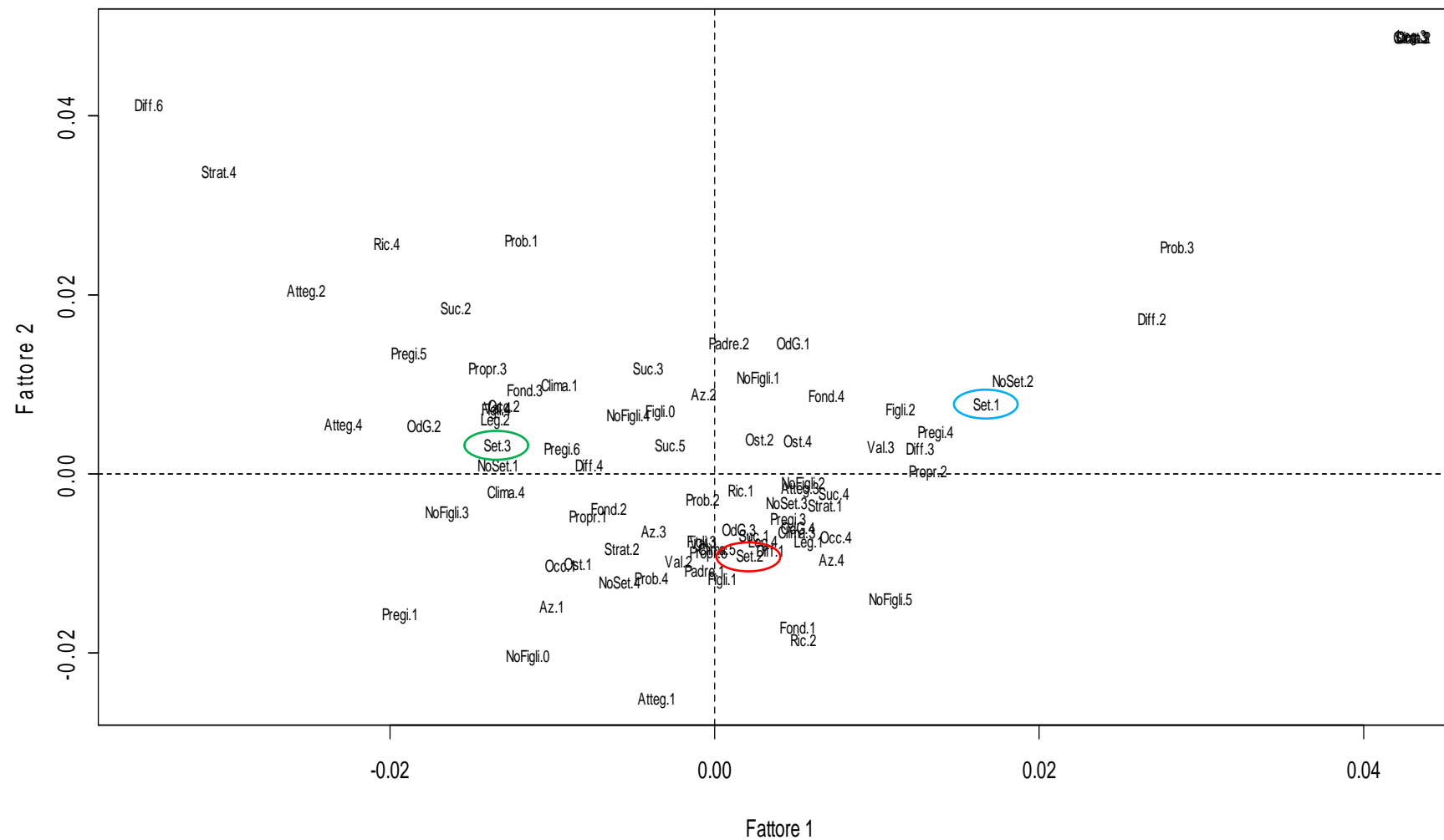
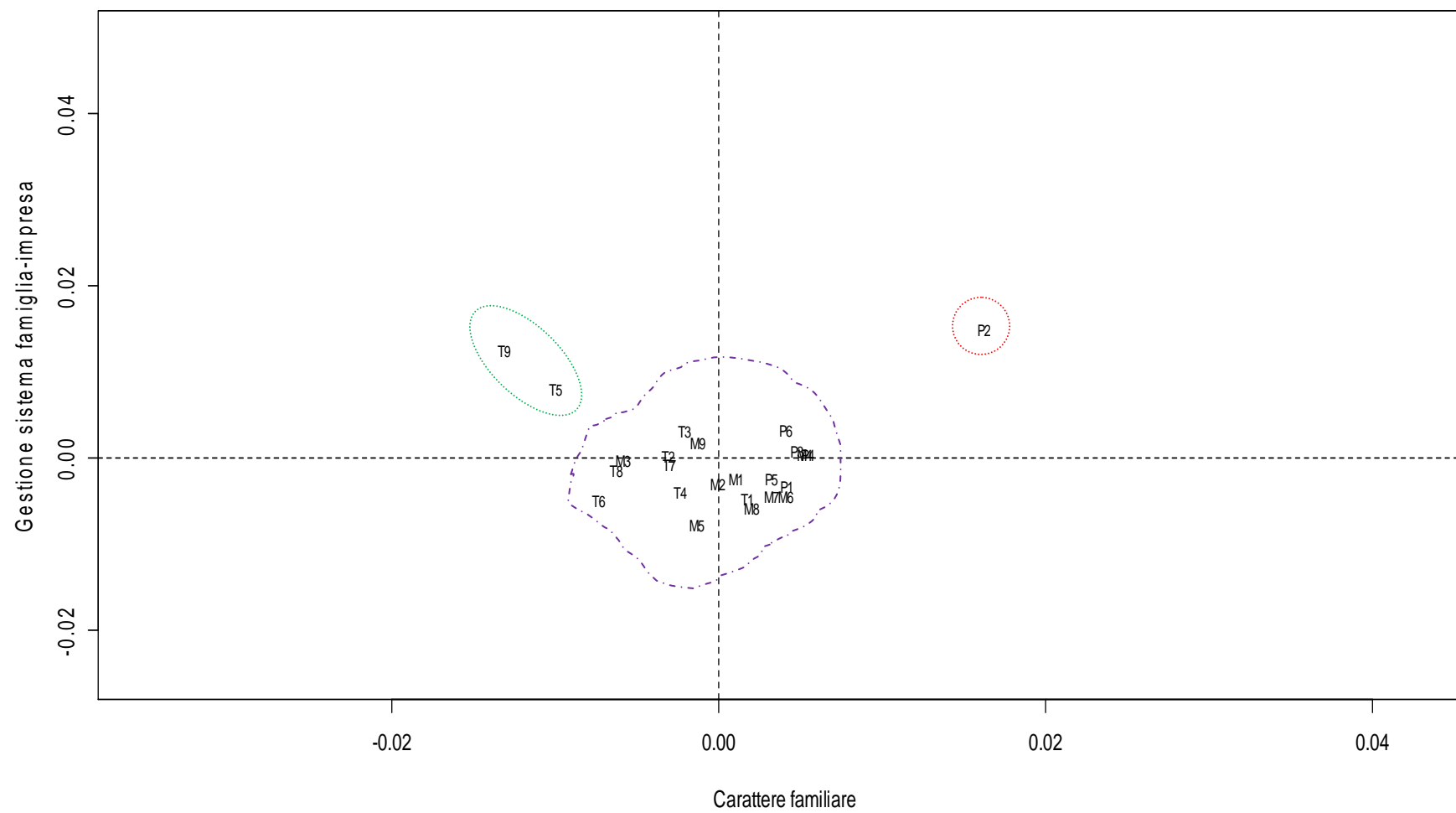


Fig. 31 – Classificazione delle imprese del Distretto di Mazara del Vallo.



L'applicazione dell'analisi delle corrispondenze al fenomeno indagato ci ha permesso di ottenere delle informazioni considerevoli, rilevando le relazioni tra le modalità osservate, che la statistica descrittiva lasciava in penombra.

Nell'analizzare il carattere familiare delle imprese, ci ha consentito di valutare le ipotesi di ottenimento in eredità dell'azienda o di eventuale condivisione della proprietà tra membri della famiglia allargata, combinandoli con altre, relative, per esempio, all'occupazione in azienda del nucleo familiare attuale dell'imprenditore.

Allo stesso modo, nel rilevare le buone capacità gestionali degli imprenditori ci ha permesso di combinare gli aspetti relativi alle strategie e politiche già implementate con le azioni che si intendono intraprendere in caso di evidenti difficoltà in azienda.

Così anche per valutare la propensione al ricambio generazionale degli imprenditori è stato possibile verificare il loro atteggiamento alla successione, congiuntamente con l'attuale occupazione dei figli e la visione del settore; quest'ultimo inteso quale fattore ostativo o incentivante, in relazione agli aspetti peculiari delle diverse attività della filiera produttiva.

L'analisi multivariata dei dati ci ha permesso di scendere ad un livello di maggiore dettaglio nell'esaminare l'area distrettuale di Mazara del Vallo, indagandone gli assetti ed evidenziando, anche se in maniera non approfondita, eventuali aree critiche su cui poter intervenire per innescare una speranza di ripresa nel settore pesca.

***Indagine sulle imprese familiari
del Distretto Produttivo della Pesca – COSVAP***

Anagrafica dell'azienda relativa all'anno 2013

Anno di costituzione:.....

Numero totale dei collaboratori:.....

Fatturato annuo:.....€

Sede legale:.....

Sede operativa:.....

Settore di appartenenza Pesca Manutenzione Lavorazione del pescato

Numero di generazioni susseguitesi in azienda fino ad oggi:.....

Anagrafica del compilatore

Sesso M F

Età:.....

Stato civile Celibe/Nubile Sposato/a Vedovo/a

Titolo di studio Licenza elementare Licenza media Diploma superiore

Triennio istituto professionale Laurea Nessuno

Tipo di diploma/laurea:.....

Luogo di residenza:.....

Posizione ricoperta in azienda:.....

Età a cui è entrato/a in azienda:.....

Prima posizione occupata in azienda:.....

Generazione rappresentata Prima Seconda Terza Quarta

1. La sua definizione di “Azienda” è...

- L’azienda è un affare di famiglia in cui i membri trovano benessere e lavoro stabile.
- L’azienda è frutto dell’impegno della famiglia; essa deve durare nel tempo grazie alle capacità delle persone giuste, anche estranee alla famiglia.
- L’azienda è un bene sociale che va preservato a beneficio di tutti coloro che nutrono interesse.
- L’azienda è un bene proprio, nato dall’impegno e dal sacrificio e da cui si ricava un’adeguata remunerazione.

2. In che modo Lei è subentrato in azienda?

- ne sono stato il fondatore da solo
- ne sono stato il fondatore con altri
- l’ho acquistata (tutta o in parte)
- sono figlio del precedente proprietario

3. Se l’azienda l’ha ricevuta dal padre, riporti i suoi dati.

- Non ho ricevuto l’azienda da mio padre

Titolo di studio Licenza elementare Licenza media Diploma superiore
 Triennio istituto professionale Laurea Nessuno

Età a cui è entrato/a in azienda:

Prima posizione occupata in azienda:

Età a cui ha lasciato l’azienda: E’ ancora in azienda

Generazione rappresentata Prima Seconda Terza Quarta

4. Se nella Sua azienda si è verificato il caso di più successori, quale logica è prevalsa?

- non si è verificato questo caso
- si sono mantenute quote uguali per tutti gli eredi
- l’azienda è stata affidata soltanto ai figli maschi
- l’azienda iniziale è stata divisa in due o più aziende autonome
- l’azienda viene affidata soltanto ai familiari con determinate competenze e con elevata passione, liquidando gli altri
- la generazione “consolidata” - padri, zii, nonni – conserva le quote fino alla fine

5. A chi è affidata oggi la proprietà della Sua azienda? (più risposte possibili)

- al mio nucleo familiare
- soltanto a me
- è condivisa tra fratelli/sorelle
- è condivisa tra cugini/e
- è condivisa tra parenti alla larga
- è condivisa tra soci estranei

6. In che modo la Sua famiglia è legata all'azienda? (più risposte possibili)

- soltanto io mi occupo dell'azienda
- uno o più membri della mia famiglia lavorano in azienda
- uno o più membri della mia famiglia gestiscono l'azienda
- uno o più membri della mia famiglia sono proprietari dell'azienda
- tra il patrimonio in successione dei miei genitori c'era l'azienda

7. Tra questi fattori, quali ritiene importanti per la creazione di un clima di unità e dedizione in azienda?

- assegnazione ai familiari di mansioni con grandi responsabilità
- notevole remunerazione dei familiari
- realizzazione di elevati fatturati
- assegnazione di mansioni e retribuzioni eque
- diffusione di un piano aziendale condiviso

8. Qual è la strategia che viene seguita dalla Sua azienda?

- produrre un bene identico alle concorrenti, cercando di ridurre i costi; in questo le capacità dell'imprenditore sono fondamentali
- offrire un prodotto qualitativamente superiore rispetto ai concorrenti, magari facendo leva sulle forze del distretto
- creare nuovi prodotti o progettare nuovi processi di lavorazione collaborando con altre imprese
- affermare il nostro prodotto/marchio a livello internazionale

9. Quali dei seguenti Organi di Governo sono presenti nella Sua azienda?

- il consiglio di amministrazione
- il consiglio di famiglia
- i comitati di direzione
- nessuno

10. Quali sono i tre pregi imprenditoriali nei quali si riconosce? (più risposte possibili)

- senso del rischio
- senso del limite
- capacità di resistenza al lavoro e alla fatica
- capacità di adattamento
- capacità di creare/innovare
- capacità di collaborazione

11. Quali tra le seguenti problematiche riscontra nella Sua azienda? (più risposte possibili)

- il prodotto/servizio non viene più apprezzato dal mercato
- non riusciamo più a trarre opportunità dal mercato per la ripresa del settore pesca
- la numerosità familiare non consente di avere un determinato tenore di vita
- nessuna

12. Se le difficoltà per l'azienda aumentassero nel futuro...

- continuerei allo stesso modo nella speranza di tempi migliori
- cercherei di vendere l'impresa
- demolirei il peschereccio
- cercherei di inventarmi qualcosa
- mi rivolgerei ad esperti per una consulenza
- chiederei un sostegno alla mia famiglia

13. Qual è l'occupazione attuale della Sua famiglia?

- tutti lavorano in azienda
- solo alcuni lavorano in azienda
- solo figli maschi lavorano in azienda
- nessuno lavora in azienda

14. Indichi l'età dei Suoi figli.

- non ho figli
- Figli maschi: 1^..... 2^..... 3^..... 4^.....
- Figlie femmine: 1^..... 2^..... 3^..... 4^.....

15. I figli che NON lavorano in azienda...

- non ho figli
- sono troppo giovani
- sono in cerca di lavoro
- hanno iniziato un'attività imprenditoriale in proprio (settore.....)
- hanno scelto altre strade professionali

16. Tra questi, quali sono gli elementi che più rischierebbero di allontanare la nuova generazione dall'azienda?

- minor propensione al sacrificio rispetto a quella dei genitori
- desiderio di dedicarsi ad una libera professione come il medico, l'avvocato...
- scarsa compatibilità con il carattere del padre
- mancanza di predisposizione o di interesse con l'attività svolta dall'azienda

17. Ritiene che il settore in cui l'azienda opera renda difficile il passaggio generazionale?

- no
- sì, perché i figli si vergognano di fare questo mestiere, ritenuto socialmente non qualificante
- sì, perché l'attività non sembra offrire allettanti prospettive
- sì, perché occorrono tanti anni di faticosa esperienza per imparare bene il mestiere
- sì, perché sono necessari alti investimenti per mantenersi al passo con le nuove tecnologie
- sì, perché sono necessarie competenze gestionali troppo complesse, spesso assenti

18. Che atteggiamento assumerebbe in merito al passaggio dell'azienda ai Suoi figli?

- nascendo in questa casa, i miei figli dovranno lavorare in questa azienda
- condizioni particolari hanno obbligato i miei figli ad entrare in azienda
- l'ingresso dei miei figli in azienda avverrà se e quando lo vorranno
- i fatti aziendali permeano la nostra famiglia tanto da invogliare i miei figli a entrare in azienda, collaborando con poteri e responsabilità diverse

19. Con chi ha parlato apertamente del problema della successione?

- con nessuno, mai
- con un consulente di famiglia
- con un legale
- con la famiglia riunita

20. Che valore aggiunto spera di ottenere con l'entrata in azienda dei Suoi figli?

- la continuità della tradizione di famiglia
- un consolidamento dell'immagine aziendale
- l'introduzione di nuove competenze gestionali
- la forza di rinnovare e/o cambiare la realtà aziendale

ALLEGATO 2 – *La struttura delle variabili*

Si riporta una breve descrizione della struttura delle variabili.

- *Prima area: “Familiarità”:*
 - Settore (Set)* - settore d'appartenenza
 - 1. *Azienda (Az)* - definizione di azienda
 - 2. *Fondazione (Fond)* - entrata in azienda
 - 3. *Padre* - azienda ereditata dal padre o meno
 - 4. *Successione (Suc)* - logiche di successione precedenti
 - 5. *Proprietà (Prop)* - composizione della proprietà dell'azienda
 - 6. *Legame (Leg)* - modo in cui la famiglia è legata all'azienda

- *Seconda area: “Imprenditorialità”:*
 - Settore (Set)* - settore d'appartenenza
 - 7. *Clima* - fattori rilevanti per creare unità e dedizione
 - 8. *Strategia (Strat)* - strategia implementata in azienda
 - 9. *Organi di Governo (Odg)* - organi presenti in azienda
 - 10. *Pregi* - pregi in cui l'imprenditore si riconosce
 - 11. *Problemi (Prob)* - problematiche riscontrate in azienda
 - 12. *Difficoltà(Diff)* - azioni in caso di difficoltà

- *Terza area: “Propensione al ricambio”:*
 - Settore (Set)* - settore d'appartenenza
 - 13. *Occupazione (Occ)* - occupazione dei figli
 - 14. *Figli* - età media dei figli
 - 15. *Figlinon (Nofigli)* - cause dell'allontanamento dei figli dall'azienda
 - 16. *Ostacoli (Ost)* - elementi che allontanano la nuova generazione
 - 17. *Settore non (Noset)* - settore come elemento ostativo o non
 - 18. *Atteggiamento (Att)* - atteggiamento verso il passaggio dell'azienda ai figli
 - 19. *Ricambio (Ric)* - confronto sul tema della successione
 - 20. *Valore* - valore aggiunto sperato nell'introduzione dei figli in azienda

VI. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi empirica svolta nel presente lavoro ci ha consentito, seppur non in maniera esaustiva, di creare un'identità delle imprese distrettuali di Mazara del Vallo rilevandone i caratteri peculiari.

Le aziende oggetto dell'analisi sono state osservate sotto due diversi profili; il carattere familiare, prendendo in considerazione anche la propensione al ricambio generazionale, e il livello di imprenditorialità, anche se in maniera sommaria.

Da queste due prospettive, l'area produttiva circoscritta dal Distretto non assume caratteristiche di rilievo, tanto da non permettere una caratterizzazione pressoché unitaria delle suddette imprese. Si rileva piuttosto una convergenza degli aspetti analizzati interna ai diversi settori, a rilevanza del fatto che probabilmente sono le specificità dell'ambiente di riferimento a conferire comunanza alle imprese.

I risultati ottenuti inducono a due ordini di considerazioni riguardanti rispettivamente l'impresa, quale nucleo centrale del comparto produttivo analizzato e potenziale motrice dello sviluppo del settore, e il distretto, quale aggregazione aziendale attraverso cui può realizzarsi la crescita delle imprese che ne fanno parte.

Dal lato delle imprese, ci si interroga sulla consapevolezza con cui le aziende del distretto definiscono la propria strategia, qui intesa in senso allargato, contemplando anche i fenomeni esogeni. Dal lato del distretto, appare rilevante valutare l'esistenza di una *vision* condivisa, orientata, oltre che all'esportazione del modello distrettuale italiano nei paesi esteri del bacino Mediterraneo al fine di sostenere la cooperazione internazionale, anche e soprattutto alla funzionalità delle imprese ittiche.

In merito al primo punto, occorre precisare che ogni azienda, in generale, segue una propria strategia, che può essere messa in atto in maniera più o meno formalizzata⁴⁸.

Di certo tale considerazione vale anche per le imprese del distretto, le quali improntano la loro attività su una strategia che è diretta espressione del loro orientamento strategico di fondo. Non tutte, però, dedicano adeguate risorse imprenditoriali allo svolgimento di un'attenta e ponderata attività di pianificazione strategica, che includa l'osservazione dello stato dell'azienda, l'individuazione della situazione desiderata e la definizione delle azioni più opportune da intraprendere per la riduzione del *gap* strategico.

Invero, sembra che in molte aziende del Distretto, appartenenti soprattutto al settore della pesca e della manutenzione, la conduzione strategica sia priva di intenzionalità e consapevolezza; la prospettiva del successo aziendale è stata affidata non ad un'attività razionalmente condotta, ma unicamente a fatti, sia interni che esterni, non controllabili e non controllati; più in generale, a circostanze fortuite e casuali.

Un governo aziendale basato su tali logiche di conduzione, induce le aziende ad un successo temporaneo, contraddistinto dalla precarietà delle condizioni stesse che lo hanno determinato.

Nelle imprese classificabili come familiari, in cui la complessità viene incrementata dall'intersezione tra l'impresa e la famiglia proprietaria, affidare la gestione alla *casualità* significherebbe lasciare che i due sistemi perseguano obiettivi diversi, spesso divergenti. Si potrebbero verificare, per esempio, casi in cui l'azienda diviene strumentale alla realizzazione di elevati redditi per la famiglia, all'affermazione di uno status sociale, o ancora all'occupazione dei membri familiari, con il rischio, in quest'ultimo caso, che l'azienda si trasformi nel «rifugio degli incapaci⁴⁹».

E' possibile scorgere dall'analisi effettuata qualche sintomo di siffatti atteggiamenti, che di certo non hanno contribuito ad incrementare la probabilità di successo delle imprese del Distretto.

Alla luce di tali considerazioni, è opportuno che gli imprenditori del settore ittico comincino a fare uso di strumenti gestionali idonei a riconoscere e controllare i

⁴⁸ TOMASELLI S., "Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo", Giuffrè, Milano, 1996.

⁴⁹ *Ibidem*, p.81.

fenomeni che interessano le loro aziende. Le scelte aziendali dovranno basarsi su una profonda conoscenza degli ambiti intra- ed inter-aziendali, ed essere guidate dall'intenzionalità.

Detta intenzionalità va concretizzata in un disegno strategico complessivo, in cui si definiscano periodicamente le progettualità future dell'azienda tenendo conto dei relativi punti di forza e di debolezza.

Nelle imprese familiari, la pianificazione strategica deve estendersi anche al sistema famiglia, definendo le caratteristiche della relazione tra questo e il sistema impresa. Particolare attenzione va riposta sul processo di ricambio generazionale, individuando il successore dell'azienda e definendo modalità e tempistiche.

Appare rilevante inoltre sottolineare che ogni azienda, nella definizione e rivalutazione della propria strategia, deve tenere in considerazione anche l'ambiente più esterno rispetto ai confini aziendali, costituito da macro-forze non pienamente condizionabili dalle singole imprese.

E' vero che fattori quali la congiuntura economica, la disponibilità delle risorse, lo *status* delle conoscenze tecnologiche, gli stili di vita, rappresentano delle variabili indipendenti nel processo strategico; ma questi, se sottoposti a prudente valutazione, cercando di interpretarli in termini di minacce ed opportunità, possono essere d'aiuto a definire gli orientamenti futuri dell'operato aziendale, schivando le avversità ed intercettando possibili condizioni favorevoli.

Passando alle considerazioni sul distretto, è utile sottolineare che la logica distrettuale rappresenta un percorso obbligato per la sopravvivenza e lo sviluppo delle piccole e medie imprese, in quanto consente loro di raggiungere condizioni competitive di efficienza ed efficacia tipiche della grande dimensione non ricorrendo al mercato, e quindi senza sostenere costi di transazione. In questo senso, la finalità attribuita alla logica distrettuale riguarda essenzialmente il miglioramento della funzionalità aziendale⁵⁰.

Il Distretto di Mazara del Vallo ha sicuramente raggiunto rilevanti traguardi in termini di cooperazione, soprattutto internazionale, fondando la propria attività sulla

⁵⁰ Cfr. RUISI M., "Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale", Giuffrè, Milano, 2005.

condivisione di beni e saperi tra le imprese che lo compongono, unita alla collaborazione ed all'integrazione sociale e culturale tra i Paesi del bacino Sud del Mediterraneo. Un *modus operandi*, quello del Distretto, basato sul *mettere insieme realtà tra di loro molto distanti, quali imprese, istituti creditizi, università di diverse nazioni in un comune laboratorio culturale al fine di guidare il settore pesca verso le giuste frontiere dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e della convivenza pacifica*⁵¹.

A parere di chi scrive, il considerevole lavoro svolto dal Distretto potrebbe essere definito esemplare nel caso in cui le mete raggiunte si fossero rilevate non linee di arrivo, ma traguardi intermedi propedeutici allo sviluppo (ad oggi sarebbe meglio parlare di ripresa) delle singole unità produttive.

Invero, dalle opinioni espresse durante le interviste è emerso un generale malcontento, un'insoddisfazione condivisa riguardo al reale contributo che la configurazione distrettuale ha dato al rilancio del settore pesca, nonché un senso di sfiducia nei confronti dei promotori di tale iniziativa.

Nelle logiche aggregative inter-aziendali il funzionamento della rete, piuttosto che sul *saper fare* degli organi rappresentanti, ove presenti, poggia sulla condivisione di un patrimonio intangibile che comprenda una cultura, un sistema di valori, dei comportamenti, una visione del mondo, prospettive di sviluppo del settore di riferimento, nonché sulla creazione di un clima di fiducia interna. In particolare, più cresce la fiducia reciproca più si percepiscono gli altri come partner e colleghi piuttosto che come rivali, più cresce lo spirito di identificazione con il territorio e il senso di appartenenza alla comunità⁵².

Come già affermato in precedenza, la presenza di imprese familiari in questi casi potrebbe favorire la creazione di un clima volto alla condivisione di valori e obiettivi, grazie all'attitudine delle famiglie ad infondere una cultura comune e uno spirito di convivenza.

⁵¹ FAZIO V., RICCIARDI A., *“Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali”*, Franco Angeli, Milano, 2008.

⁵² RUISI M., *“Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale”*, Giuffrè, Milano, 2005.

Nel Distretto di Mazara del Vallo sembrerebbe che, nonostante la rilevata presenza di imprese familiari, l'atmosfera distrettuale sia rimasta acerba in tal senso. Piuttosto, la mancata concretizzazione di logiche partecipative ha determinato un blocco sull'espansione delle risorse e sui singoli progetti aziendali, con conseguenze deprimenti per il rilancio dell'economia locale.

Affinché le due configurazioni aziendali tipiche del sistema produttivo italiano, quali l'impresa familiare e il distretto industriale, possano condizionarsi vicendevolmente a beneficio di entrambe, è necessario che le imprese siano dotate di un sistema di governo potenzialmente capace e *consapevole* nel gestire i delicati equilibri tra competizione e cooperazione.

Nel contesto produttivo delineato, l'istituzione di un adeguato sistema di governo rappresenta la sfida più impegnativa; tuttavia, la creazione di solide basi su cui fondare una comunità impegnata e attenta, potrà instaurare comportamenti virtuosi, che nel lungo periodo condurranno a risultati sicuramente gratificanti.

Diventa allora fondamentale un cambiamento di *mentalità* degli imprenditori mazaresi, che li induca a mettere in sinergia le loro conoscenze al fine di raggiungere il bene aziendale, e più in generale il bene della comunità di cui fanno parte. Naturalmente tale cambiamento non può esserci se non in virtù di una forza endogena, che origini dalla coscienza e dalla volontà di ognuno di essi.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., ASAM – ASSOCIAZIONE PER GLI STUDI AZIENDALI E MANAGERIALI, “*Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità. Gli strumenti e le implicazioni psicologiche*”, a cura di LODI M., ZANABONI M., Milano, 2008.
- ALLEGRA A., “*Continuità e ricambio generazionale nell’impresa*”, Giuffrè, Milano, 1995.
- BECATTINI G., “*Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*”, in Studi e informazioni, distretti industriali e cooperazione fra le imprese, a cura di F. PYKE, G. BECATTINI e W. SENGERBERGER, Banca Toscana Quaderni n.34, 1991.
- BERTELLA V., “*La pianificazione del ricambio generazionale nell’impresa*”, Cedam, Padova, 1995.
- CODA V., “*Creatività e sviluppo dell’impresa*”, Giuffrè, Milano, 1991.
- CODA V., “*Crisi d’impresa e strategie di superamento*”, Giuffrè, Milano, 1987.
- CORBETTA G., “*Le imprese familiari: generalità, varietà e condizioni di sviluppo*”, Egea, Milano, 1995.
- CORBETTA G., “*L’impresa familiare: profili aziendalistici*”, contributo offerto al XXVI Convegno di studio su “*L’impresa familiare: modelli e prospettive*”, 2011.
- COSVAP DISTRETTO PESCA, “*Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo*”, 2006.
- COSVAP DISTRETTO PESCA, “*Patto per lo sviluppo del Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo*”, 2011.
- DI TRAPANI A., “*La pesca in Sicilia: problemi e prospettive della pesca a Mazara del Vallo*”, Arti Grafiche Siciliane, Palermo, 1994.

- FASIELLO R., TURCO M., *“La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili”*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 2, 2011.
- FAZIO V., RICCIARDI A., *“Il distretto della pesca di Mazara del Vallo. Una buona Pratica di cooperazione tra aziende internazionali”*, Franco Angeli, Milano (2008).
- MARELLI M., *“Continuità e cambiamento nella vita delle imprese”*, Etas, Milano, 1979.
- MONTEMERLO D., *“Il governo delle imprese familiari: modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa”*, Egea, Milano, 2000.
- OSSERVATORIO PRODUTTIVO DELLA PESCA, *“Rapporto Annuale sulla Pesca e sull’Acquacoltura in Sicilia”*, 2009.
- OSSERVATORIO PRODUTTIVO DELLA PESCA, *“Rapporto Annuale sulla Pesca e sull’Acquacoltura in Sicilia”*, 2010.
- PIANTONI G., *“La successione familiare in azienda. Continuità dell’impresa e ricambio generazionale”*, Etas, Milano, 1990.
- RICCIARDI A., *“Classificazione dei distretti italiani: una proposta innovativa”*, Venezia, 2007.
- RICCIARDI A., *“Distretti industriali: criticità della gestione finanziaria e strumenti innovativi”*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- RICCIARDI A., *“I distretti dell’Osservatorio: sintesi dei fenomeni più rilevanti emersi dal Rapporto”*, 2009.
- RICCIARDI A., *“L’orientamento, la gestione e la pianificazione strategica dell’impresa”*, estratto da FABBRINI G. E MONTRONE A., *“Economia aziendale. I fondamenti della disciplina”*, Volume I, Franco Angeli, Milano, 2006.
- RICCIARDI A., *“Le PMI localizzate nei distretti industriali: Vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future. Quaderni di ricerca sull’artigianato, Vol.54”*, 2010.
- RUISI M., *“Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale”*, Giuffrè, Milano, 2005.
- RUISI M., *“Antropologia ed Etica Aziendale. Note in tema di trascendentali e virtù imprenditoriali”*, Giuffrè, Milano, 2009.

- SCHILIRO' D., "*Distretti e quarto capitalismo. Una applicazione alla Sicilia*", Franco Angeli, Milano, 2010.
- TESSITORE A., "*Imprenditorialità e cooperazione*", Giuffrè, Milano (1990).
- TOMASELLI S., "*Il Patto di Famiglia. Quale Strumento per la gestione del rapporto Famiglia-Impresa*", Giuffrè, 2006.
- TOMASELLI S., "*Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*", Giuffrè, Milano, 1996.
- WARD J., "*Unconventional wisdom. Counterintuitive Insights for Family Business Success*", Wiley, England, 2005.
- ZANI S., CERIOLI A., "*Analisi dei dati e Data Mining per le decisioni aziendali*", Giuffrè, Milano, 2007.

SITOGRAFIA

<https://www.aidaf.it/>

<https://www.avanzi.unipi.it/>

<https://www.distrettopesca.it/>

<https://www.egeaonline.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.inps.it/>

<https://www.intesasanpaoloimprese.it/>

<https://www.irepa.org/>

<https://www.istat/>