

# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA



**Dipartimento di Economia e Management**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN STRATEGIA,  
MANAGEMENT E CONTROLLO**

***“L’AZIENDA FMILIARE NELLE AREE A FORTE  
CARATTERIZZAZIONE PRODUTTIVO-  
MANIFATTURIERA. IL CASO DEL CONTESTO LAPIDEO  
APUOVERSILIESE”***

***Candidato:***

**Giovanni Guiso**

***Relatore:***

**Prof. Nicola Lattanzi**

**ANNO ACCADEMICO 2014/2015**



# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>6</b>
<b>1 LA PICCOLA E MEDIA IMPRESA A CONDUZIONE FAMILIARE IL CONTESTO ECONOMICO ITALIANO .....</b>	<b>10</b>
1.1 <i>Il percorso evolutivo della PMI in Italia.....</i>	10
1.2 <i>Le caratteristiche di unicità e l'assetto organizzativo della PMI.....</i>	23
1.2.1 La variabile dimensionale .....	23
1.2.2 I fattori di tipicità delle aziende minori .....	27
1.3 <i>Le aziende a conduzione familiare e le aree a forte caratterizzazione produttivo - manifatturiera .....</i>	34
1.3.1 L'azienda familiare: lineamenti economico-aziendali nello sviluppo degli approcci teorici .....	34
1.3.2 Proprietà, direzione e controllo nelle aziende familiari .....	41
1.3.3 Familismo economico, aree a forte caratterizzazione produttiva e competenze distintive .....	53
1.3.3.1 Il distretto industriale: organizzazione e caratteristiche.....	54
1.3.3.2 Le competenze distintive e il patrimonio intangibile nelle aziende familiari 60	
<b>2 IL SETTORE LAPIDEO ITALIANO E IL COMPENSORIO APUOVERSILIESE 64</b>	
2.1 <i>Il settore lapideo italiano.....</i>	64
2.1.1 La filiera produttiva dell'azienda lapidea .....	72
2.2 <i>Il Compensorio lapideo Apuoversiliese.....</i>	77
2.2.1 Il comparto dell'estrazione .....	81
2.2.2 Il comparto della lavorazione .....	86
2.2.3 L'export delle aziende lapidee .....	90
2.3 <i>L'imprenditorialità delle aziende lapidee Apuoversiliese .....</i>	93
2.3.1 La formula imprenditoriale e l'analisi strategica di fondo .....	93

2.3.2	Il vantaggio competitivo e le politiche territoriali .....	101
<b>3</b>	<b>LA COMPETITIVITA' DELL'AZIENDA LAPIDEA A CONDUZIONE FAMILIARE APUOVERSILIESE: ANALISI STRATEGICA E POSSIBILI FATTORI D'IMPULSO.....</b>	<b>108</b>
3.1	<i>Il posizionamento strategico delle aziende lapidee apuoversiliesi.....</i>	<i>108</i>
3.2	<i>La dinamica evolutiva delle aziende lapidee Apuane: valore e competitività</i>	<i>116</i>
3.2.1	La valorizzazione del patrimonio intangibile delle aziende familiari.....	120
3.2.2	La professionalizzazione delle aziende familiari e il ruolo dell'innovazione .....	127
3.2.3	Il progetto "Marmo di Carrara" .....	135
	<b>Conclusioni .....</b>	<b>145</b>
	<b>Bibliografia .....</b>	<b>153</b>
	<b>Sitografia.....</b>	<b>157</b>



## **Introduzione**

Il presente elaborato si propone di analizzare il percorso evolutivo e strategico del Distretto lapideo Apuoversiliese degli ultimi decenni, attraverso l'osservazione e l'individuazione delle caratteristiche principali della piccola e media imprenditoria e delle aziende a conduzione familiare, cuore pulsante dei territori a forte vocazione produttiva.

Il focus preliminare è orientato su quelle che sono le caratteristiche peculiari della PMI e sui fattori di criticità che caratterizzano questa specifica entità economica della struttura industriale italiana, capace di fondere il nuovo tipo di cultura aziendale con i tradizionalismi della conduzione familiare e della produzione artigiana propria del territorio di riferimento. L'analisi di questa realtà non può semplicemente ricondursi ad una visione in termini quantitativi del fenomeno, cercando di catalogare le aziende in base al numero di addetti, al fatturato o a le prospettive future di crescita; certamente questa rappresenta un elemento importante nel percorso di analisi delle aziende minori ma risulta alquanto riduttivo assoggettare la definizione dimensionale delle aziende ad un paniere predefinito di parametri quantitativi. L'attenzione sarà quindi riposta su quei fenomeni gestionali e organizzativi capaci di esprimere la reale natura e complessità del fenomeno aziendale in grado di influenzare in modo più deciso l'operare di un'impresa. La scelta è quella di procedere seguendo un approccio che si muove con la prospettiva di ricercare fattori che accomunano le piccole e medie imprese in relazione alle determinanti qualitative dimensionali, come quelle istituzionali e ambientali, oppure quelle tecnico-operative e finanziarie. In base a questa prospettiva si delineano i fattori di tipicità che si presumono essere comuni alla gran parte delle PMI identificandone punti di forza e di debolezza.

Il fenomeno della piccola e media imprenditoria è strettamente legato all'elemento familiare, sebbene molte grandi imprese private italiane possiedano tale connotazione, le cui dinamiche influenzano fortemente la gestione e la conduzione dell'azienda stessa. La specificità delle imprese famigliari non sono legate unicamente alle caratteristiche dei processi di transizione imprenditoriale e alle problematiche che questi suscitano nella gestione interna, bensì si estende ai percorsi di crescita dimensionale, al comportamento e al rapporto tra la famiglia e l'impresa e alla configurazione culturale d'impresa che da tale rapporto deriva.

Sono circa 4.160.000 le aziende familiari attive nel settore dell'industria e dei servizi in Italia nel 2012, come evidenziato nel "Rapporto Unioncamere 2014", pari all'87% del totale imprenditoriale extra-agricolo, alle quali fanno riferimento ben 13.400.000 addetti, pari al 75% del totale occupazionale di riferimento. All'interno di queste aziende è possibile evidenziare la contemporanea presenza di due istituti distinti, ma strettamente correlati: la famiglia e l'impresa. Nonostante la loro grande rilevanza economica, non esiste ad oggi una definizione di *Family Business* unanimemente accettata. Attraverso il contributo diversi studiosi è stato possibile delineare le caratteristiche principali delle aziende familiari, riscontrabili all'interno di qualsiasi settore industriale o comparto lavorativo, sottolineando come, all'interno della specifica dimensione dell'azienda familiare, siano di fondamentale importanza le dinamiche tra i due elementi caratterizzanti, impresa e famiglia, tese a generare l'orientamento delle scelte gestionali. All'interno dell'azienda familiare vengono ad intrecciarsi vicendevolmente tre distinti sistemi sociali elementari, rappresentati dalla famiglia, dalla proprietà e dall'impresa, con funzioni e logiche diverse, ma strettamente indipendenti, il cui intreccio è capace di dar vita ad un sistema estremamente complesso. In relazione a questo intreccio abbiamo evidenziato quali siano le dinamiche che portano alla generazione dell'indirizzo strategico di questa particolare forma d'impresa ed è stato possibile osservare come il territorio italiano sia contraddistinto dalla presenza di aree a forte caratterizzazione produttiva in cui hanno trovato terreno fertile tutto l'insieme di competenze distintive che caratterizzano e rafforzano i *business* stessi, alimentando incrementando il patrimonio intangibile aziendale, gelosamente custodito e tramandato di generazione in generazione nelle aziende familiari. Inoltre, è stato possibile esaminare come all'interno di essa si sviluppino determinate competenze idiosincratiche strettamente collegate con la struttura proprietaria, rappresentanti le reali caratteristiche distintive antecedenti del vantaggio competitivo.

Mediante le considerazioni in merito al fenomeno della piccola e media imprenditoria e relativamente alle dinamiche che rendono uniche le aziende a conduzione familiare, evidenziandone punti di forza e punti di debolezza, ci soffermeremo sull'analisi del settore lapideo italiano, è più nello specifico analizzeremo il contesto lapideo Apuoversiliense.

L'analisi del comprensorio Apuoversiliense prende forma attraverso la definizione della filiera produttiva, al cui interno le aziende lapidee svolgono la loro attività, focalizzando

l'attenzione sia sul comparto estrattivo che su quello della lavorazione, per poi individuare il grado di internazionalizzazione delle aziende distrettuali e la loro capacità di resistere al recente e generalizzato periodo di recessione. Grazie all'analisi del distretto è stato possibile generare diverse ipotesi in merito al posizionamento strategico delle aziende operanti lungo la filiera produttiva, mettendo in luce come le formule imprenditoriali e gli orientamenti strategici di fondo delle diverse imprese possano risultare molto diverse tra loro, descrivendone le principali tipicità. La ricerca si concentra quindi sull'individuazione delle caratteristiche relative alla sostenibilità del vantaggio competitivo distrettuale tramite un'analisi *Resource Based View (RBV)*, teoria che individua il fondamento del vantaggio competitivo nelle risorse, nelle capacità e nelle competenze che un sistema aziendale, o un insieme di aziende, sviluppa nel tempo. L'idea di fondo è quella secondo cui qualsiasi forma di vantaggio competitivo ha origine nelle risorse aziendali, nella struttura organizzativa, nel *know-how* produttivo, di mercato e tecnologico, sottolineando come sia fondamentale per il Distretto recuperare la *leadership* internazionale attraverso la valorizzazione della peculiarità della materia prima marmo e attraverso l'insieme di competenze e conoscenze accumulate nel corso del tempo dalle "risorse umane", vera detentrica del patrimonio intangibile distrettuale, mediante un equilibrato connubio tra sfruttamento delle risorse territoriali e salvaguardia del ambientale.

Le radici territoriali e la forte presenza di aziende familiari influenzano notevolmente la configurazione dell'identità strategica dell'azienda, in particolare modo in un comparto come quello dell'industria lapidea, in cui la stessa materia prima marmo necessita di creatività, cultura e *know-how* artigianale, i quali rappresentano elementi intangibili legati al territorio stesso favorendo le aziende con un forte radicamento all'interno del distretto rispetto ad altre dotate di una mutevole localizzazione, spesso caratterizzate dalla semplice strategia di riduzione i costi di produzione. Ulteriore elemento distintivo è rappresentato proprio dal connubio tra tradizionalismi produttivi e capacità di innovare, spesso attraverso l'intersezione tra imprese private e pubbliche istituzioni capaci di produrre iniziative strategiche volte alla valorizzazione del territorio e dei suoi *asset* tangibili e intangibili attraverso la pianificazione di progetti di sviluppo di *marketing* territoriale.





# 1 LA PICCOLA E MEDIA IMPRESA A CONDUZIONE FAMILIARE IL CONTESTO ECONOMICO ITALIANO

## *1.1 Il percorso evolutivo della PMI in Italia*

La piccole e media imprenditoria rappresenta una componente cruciale del tessuto economico italiano. Questo segmento comprende la quasi totalità delle imprese operanti sul territorio e una quota significativa degli occupati; basti pensare che il 99,7% delle imprese industriali attive ha un numero di addetti inferiore alle 250 unità e l'81% di queste è formato da microimprese con meno di 10 dipendenti al loro interno<sup>1</sup>.

La PMI costituisce per diversi aspetti il vero cuore pulsante dell'economia italiana. In un contesto competitivo globale, caratterizzato da una concorrenza agguerrita e quasi incontrollabile, le PMI sembrano essere le più pronte, per dinamicità e capacità di adattamento, ad affrontare tale sfida.

La letteratura economica concorda sull'importanza delle PMI nel tessuto economico e sociale delle economie di ogni nazione, sostenendo in particolare che abbiano una rilevanza economica più che proporzionale rispetto al loro peso, costituendo il principale motore della creazione di nuova occupazione. In particolare grazie alla loro flessibilità ed agli elevati tassi di entrata e uscita dal mercato svolgono la funzione di aumentare il livello occupazionale nei settori in crescita e ridurlo nei settori in crisi. Va infine rilevato che a causa della loro struttura, la qualità dei posti di lavoro nelle PMI non è sempre equivalente alla qualità di quelli creati dalle imprese più grandi, in termini di produttività del lavoro, salario e stabilità.

Oltre a contribuire alla tasso occupazionale del Paese, le PMI sono uno dei motori con cui si creano e si diffondono l'innovazione e la conoscenza. In alcuni settori, specialmente in quelli a più alta intensità di conoscenza come l'informatica o le biotecnologie, il contributo delle PMI alla creazione di nuovi prodotti e processi o al miglioramento di quelli esistenti è più che proporzionale rispetto al loro peso. Al contrario, nei settori maturi, caratterizzati da grandi economie di scala ed alta intensità

---

<sup>1</sup> AA.VV. (2011) "Le PMI al tempo della crisi, Politiche per le PMI, Impatto della crisi e formazione continua", Rapporto n.7, Istituto Ricerche Economiche e Sociali pp. 4, Disponibile <http://www.fondazionedivittorio.it>

di capitale, l'innovazione avviene per lo più all'interno delle grandi organizzazioni. Questo implica anche che, con l'avvento della società dell'informazione, il ruolo delle PMI è destinato a divenire ancor più decisivo che in passato.

Ulteriore elemento di fondamentale rilevanza individuato dagli studiosi è rappresentato dalla capacità delle PMI di sfruttare le sinergie offerte dal territorio. Alcuni economisti sostengono che l'alto tasso di innovazione delle PMI, nei casi in cui esso viene rilevato, deriva da un vantaggio competitivo nello sfruttare le esternalità prodotte dalle università e dei centri di ricerca nel territorio<sup>2</sup>. Le PMI sarebbero quindi maggiormente capaci di sfruttare i risultati delle istituzioni esterne che svolgono ricerca di base. Questo elemento è particolarmente importante quando si affronta la tematica dei distretti e delle reti territoriali. In queste realtà, la struttura maggiormente flessibile rende le PMI adatte a cogliere le nuove opportunità di mercato attraverso innovazioni incrementali.

Peraltro, anche se la letteratura economica concorda nell'affermare che un corposo tessuto di PMI costituisca un fattore essenziale per il dinamismo delle economie nazionali e in termini di occupazione e di innovazione, la presenza di numerose PMI costituisce soltanto una condizione necessaria, ma non sufficiente per la competitività del sistema paese. In particolare, le caratteristiche economiche dei settori in cui le PMI operano, ma anche e soprattutto il contesto di *policy* in cui esse si trovano a operare possono risultare decisivi per sfruttare a pieno il potenziale dirompente delle PMI.

Per analizzare il loro aspetto organizzativo e strategico è necessario ripercorrere quelle che sono state le tappe fondamentali nella storia economica italiana che hanno portato alla formazione di questi particolarismi economici che caratterizzano e sorreggono il sistema economico italiano.

Al termine del secondo conflitto mondiale l'economia italiana è in ginocchio. Il Paese, uscito sconfitto dalla guerra, si trova ad affrontare enormi problemi rappresentati da un tasso d'inflazione in costante aumento e un tasso di disoccupazione molto elevato. I settori maggiormente colpiti sono quello *Agricolo*, il quale porterà con sé problemi legati alla mancanza di derrate alimentari e conseguente malnutrizione della quasi totalità della popolazione, e delle *Infrastrutture*, principale ostacolo al processo di ricostruzione. Il settore meno danneggiato rispetto ai precedenti è rappresentato da quello *Industriale*, che vedeva distrutto il suo capitale di stabilimenti e macchinari solo

---

<sup>2</sup> A. Renda, G. Luchetta (2010) "L'Europa e le PMI- Come rilanciare la sfida della competitività" Dipartimento Politiche Europee, Rapporto Economico, pp. 16-20, Disponibile [www.politichecomunitarie.it/file\\_download/1570](http://www.politichecomunitarie.it/file_download/1570)

per un decimo rispetto all'inizio del conflitto, ma che doveva affrontare il problema del "gigantismo industriale" e della riconversione da "produzione di guerra a produzione di pace".

All'affacciarsi dell'età repubblicana il sistema industriale italiano si presentava articolato. Accanto ai settori *capital intensive*, caratterizzati da un elevato grado di concentrazione e da economie di scala e di diversificazione, erano presenti settori nei quali flessibilità, design e qualità costituivano elementi assai più rilevanti nel determinare il successo di un'impresa. Tale dualismo era riscontrabile all'interno di diversi comparti, come quello meccanico, dove alle grandi aziende dedite alla produzione di massa si andava ad affiancare un ampio strato di imprese di minori dimensioni che operava in funzione di *sub-contracting* oppure in nicchie specializzate. Così a fianco dei grandi oligopoli pubblici e privati si trovavano molte piccole imprese di natura semiartigianale, caratterizzate da numerose conoscenze tecniche specifiche e abilità manuali rafforzate nel corso degli anni e tramandate di generazione in generazione attraverso lo strumento della "famiglia".

Agli inizi degli anni Cinquanta prende così avvio quella che può essere definita come la fase di significativa espansione economico-sociale che permetterà all'Italia di ridurre il *gap* esistente con le altre potenze europee e mondiali. In questa fase espansiva il reddito nazionale sfiora la crescita annua del 6%, con il consistente incremento del contributo dell'industria alla formazione del Pil e con il particolare sviluppo all'interno del settore dell'Industria dei comparti ad alta intensità di capitale e a più elevato contenuto tecnologico<sup>3</sup>.

**Tabella 1)**

<b>Settori</b>	<b>1952</b>	<b>1961</b>	<b>1971</b>
Agricoltura	7.400.000 <b>(41,5%)</b>	6.200.000 <b>(30,8%)</b>	3.500.000 <b>(19,2%)</b>
Industria	5.600.000 <b>(31,4%)</b>	7.600.000 <b>(37,9%)</b>	8.100.000 <b>(43,7%)</b>
Terziario	4.900.000 <b>(27,5%)</b>	6.300.000 <b>(31,3%)</b>	6.900.000 <b>(37,0%)</b>

-Fonte F. Malgeri (1988), "Un paese che comincia a cambiare" in Storia DC, Cinque Lune, Roma, vol. 3, pp. 27-34

<sup>3</sup> F. Malgeri(1988), "Un paese che comincia a cambiare" in Storia DC, Cinque Lune, Roma, vol. 3, pp. 15-34

È difficile delineare con chiarezza le cause di una simile esplosione, anche se i maggiori fattori possono essere ricondotti al basso costo della manodopera e alla domanda interna in forte crescita. Non meno importante risulta il rapido aumento delle esportazioni di merci italiane, soprattutto in seguito alla costituzione della “Comunità Europea del Carbone e dell’Acciaio” (CECA) del 1951 che ha posto le prime basi per la costruzione del “Mercato Europeo Comune” (MEC) nel 1957 e all’ingresso nella “Comunità Economica Europea” (CEE).

L’avvento di un mercato di massa, conseguenza diretta dell’aumento della domanda interna ed estera, per beni essenziali al consumo di un Paese che andava rincorrendo con rapidità Paesi più avanzati, non poteva non trovare quale principale interlocutore la grande impresa che già dall’inizio del secolo in Italia, come del resto ovunque nel mondo industriale, dominava i Settori di base come la *Metallurgia*, la *Meccanica*, la *Chimica* e la produzione di energia. L’improvviso e inaspettato espandersi della domanda costituiva senza dubbio una occasione difficilmente ripetibile sia per consolidate società industriali di medie e grandi dimensioni, che da sempre lamentavano la ristrettezza del mercato interno, sia per nuovi entranti, rappresentando al tempo stesso una sfida di non poco conto per imprenditori e manager. Era necessario investire in nuovi impianti superando il timore della sovrapproduzione ed espandere il profitto totale ricercando la crescita per ridurre drasticamente i costi unitari con la concentrazione di tutte le risorse su una ben definita filiera produttiva eliminando rischi di dispersione attraverso innovazioni riguardanti il disegno organizzativo, sia nella struttura generale dell’impresa sia all’interno della fabbrica, così da creare un fluido collegamento fra produzione e mercato<sup>4</sup>.

Le imprese di maggiori dimensioni decisero così di intraprendere investimenti di dimensioni mai viste fino ad allora; i maggiori beneficiari furono l’industria automobilistica e quella siderurgica del nord Italia, che videro moltiplicarsi i rispettivi livelli di produzione.

In ogni caso, non solo le aziende di grandi dimensioni dovettero affrontare il rapido *boom* della domanda; anche le imprese di “nicchia” e le imprese minori furono avvantaggiate dal ciclo economico espansivo. La maggiore produzione delle grandi imprese si rifletteva in un corrispondente aumento della produzione dei piccoli fornitori

---

<sup>4</sup> L. Milanetto, D. Fantino (2004) “*Il Boom economico: la trasformazione dell’Italia 1956-1963*” Nuova iniziativa Editore, pp.49-60

di semilavorati e materie prime. Le unità di produzione si allontanavano sempre più dalla figura della bottega artigiana per indirizzarsi verso una fisionomia di imprese “di fase” che producevano semilavorati in piccola serie che altre imprese, a loro volta, rifinivano, assemblavano, commercializzavano.

Accanto all’espansione dei grandi gruppi si assiste così ad una moltiplicazione delle imprese di minori dimensioni fortemente legate al contesto territoriale di riferimento e storicamente determinate, specializzate in una o più fasi del processo produttivo e collegate da una fitta rete di interrelazioni economiche e sociali, successivamente identificati nei “Distretti Industriali” Ne sono un esempio il calzaturiero, dove le numerose botteghe cedono il passo a laboratori e piccole fabbriche, che vede in soli dieci anni raddoppiata la propria capacità produttiva, il comparto mobiliario, quello della meccanica legata alla produzione di cicli e motocicli oppure quello alimentare e quello degli elettrodomestici, vero e proprio simbolo del miracolo economico.

Lo stesso Distretto Lapidario Apuoversiliese analizzato nel corso di questa trattazione, rappresenta uno dei punti nevralgici dell’economia della Toscana il cui patrimonio storico ed economico affonda le sue radici nell’intensa attività estrattiva del periodo pre-romano (prime tracce di attività di estrazione lapidea risalgono al periodo etrusco) e romano (a partire dal 50 a.C.) da cui deriverà l’intero patrimonio di *know-how* dell’*ars marmoris*. Di rilevanza fondamentale sarà il contributo del Distretto alla ricostruzione del paese uscito devastato dalla guerra con l’apertura di un mercato vastissimo per tutti i materiali edili e ornamentali, con effetti positivi protratti per tutto il periodo del *boom economico*.

A livello nazionale è di significativa importanza notare come negli anni del boom non si assista solo ad una crescita del numero delle piccole imprese ma anche all’ampliamento di alcune di esse che raggiungono livelli dimensionali medi e incrementano la loro rilevanza a livello nazionale. Protagonisti della crescita di queste piccole imprese sono imprenditori innovatori, determinati e geniali, che quasi sempre provengono dal mondo dell’artigianato, detentori di un patrimonio difficilmente imitabile e replicabile, sorretto e favorito dalla *corporate entrepreneurship*, ovvero dall’imprenditorialità aziendale, e dalla presenza all’interno del *business* della componente familiare, capace di diventare fonte di risorse e di reale vantaggio competitivo attraverso le continue, sistematiche e sinergiche interazioni con l’azienda stessa.

Fondamentale per questo percorso di rapida ascesa imprenditoriale è l’aver intrapreso con decisione la strada della crescita, attraverso il continuo aumento della capacità

produttiva al fine di beneficiare delle conseguenti economie di scala, investendo in impianti, ingrandendo gli stabilimenti esistenti oppure costruendone di nuovi.

In un lasso di tempo molto breve aziende di modeste dimensioni, spesso poco più che laboratori artigiani a conduzione familiare, si trasformano in gruppi industriali di rilievo nazionale e, talvolta, internazionale con migliaia di dipendenti, mantenendo un forte legame con il proprio passato e saldo il controllo dell'azienda e il coinvolgimento della famiglia nella proprietà.

**Tabella 2)** Raffronto nazionale numero di addetti

<b>Classe addetti</b>	<b>1951</b>	<b>1961</b>	<b>1971</b>
1-9	32,3	28,0	20,2
10-49	14,1	18,9	21,8
50-199	19,9	22,5	21,2
>200	33,7	30,6	36,8
<b>Totale</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte S. Brusco (1997) "Per una storia dei distretti industriali italiani del secondo dopoguerra" Roma, Donzelli

Significativo risulta anche il confronto con le sviluppate economie mondiali come Gran Bretagna, Germania e Usa, per definire ed evidenziare come l'incredibile percorso economico italiano sia caratterizzato e sorretto dall'impatto della Piccola e Media imprenditoriale, evidenziando in modo significativo la differenza della struttura industriale interna italiana con quella degli altri paesi.

**Tabella3)** Raffronto internazionale addetti industria manifatturiera per classe dimensionale delle imprese (percentuali)

	<b>1-9</b>	<b>10-99</b>	<b>100-999</b>	<b>&gt;1000</b>	<b>Totale</b>
Italia 1961	27	26	25	22	100
Germania 1962	11	21	37	31	100
Gran Bretagna 1963	2	17	45	36	100
Usa 1963	3	23	43	31	100
Italia 1971	19	33	31	17	100
Germania 1967	10	22	37	31	100
Gran Bretagna 1969	2	17	46	35	100
Usa 1969	2	20	45	33	100

Fonte M.Bellandi, (1999) "Terza Italia e distretti industriali dopo la seconda guerra mondiale" in F.Amatori, D.Bigazzi, R.Giannetti, L.Segreto (a cura di), *Storia d'Italia*, Annali, n.15, *L'Industria*, Torino, Einaudi

Questo periodo però è caratterizzato anche da alcuni insuccessi dell'industria italiana. Ci riferiamo principalmente a tre settori, il cui sviluppo avrebbe potuto favorire un superiore slancio e il protrarsi della fase del "boom economico" in un maggior lasso di tempo, rappresentati dall'energia (ENI), dall'elettronica (OLIVETTI) e dalla chimica

avanzata (MONTECATINI-EDISON). Causa del mancato sviluppo di questi tre compartimenti fondamentali per la crescita economica del paese, destinato a non essere riproposto in futuro, è da riscontarsi sia nelle errate scelte politico-economiche che nella mancanza di una managerialità sufficientemente esperta. In tal modo queste inefficienze hanno contribuito a modellare la fisionomia dell'industria italiana attorno alle attuali industrie dominanti del *Made in Italy* interrompendo la strada verso una dimensione produttiva e tecnologica più avanzata e all'avanguardia.

Tra la fine degli anni Sessanta e gli inizi del decennio successivo vengono meno le condizioni grazie alle quali l'economia italiana aveva raggiunto un livello di crescita difficilmente eguagliabile. I problemi che affliggono il panorama economico italiano del periodo sono rappresentati dal continuo aumentare delle tensioni sociali che danno vita, a seguito dell'inasprirsi delle lotte sindacali, ad un costo del lavoro più alto e ad un drastico calo della domanda interna a seguito della stabilizzazione dei settori. A livello internazionale la stabilità monetaria crolla e l'inflazione esplode.

A pagarne le conseguenze furono le grandi imprese pubbliche, costrette a ricorrere in maniera più intensa a fondi erogati dal Parlamento con una conseguente perdita di indipendenza nei confronti della classe politica, e le imprese private di dimensioni maggiori, strettamente legate a una proprietà e ad una gestione familiare, che presentavano un bassissimo grado di managerialità incapace di delineare una chiara risposta strategico-organizzativa. Ancora una volta nella situazione di difficoltà e instabilità le imprese meno danneggiate furono quelle di piccole e medie dimensioni, legate al territorio di appartenenza e capaci di instaurare network di relazioni proficue a basso costo, riuscendo in breve tempo a modificare la propria capacità produttiva adattandosi al nuovo ciclo economico.

Le imprese meno flessibili trovavano sempre più difficoltà ad adeguare i prezzi agli aumenti delle componenti fisse e variabili dei costi di produzione dovettero far fronte ad una drastica riduzione della redditività del capitale investito con una conseguente ridimensionamento della propria capacità di autofinanziarsi, cercando di porvi rimedio attraverso un crescente impiego della leva finanziaria e dell'indebitamento bancario. Il concludersi della favorevole congiuntura del "*boom economico*" mise in luce più problemi del sistema economico italiano: su tutti il legame tra banca e impresa che si faceva sempre più stretto e la mancanza di imprenditorialità e managerialità che pervadeva tutto il grande capitalismo privato nazionale.



Con il sopraggiungere degli anni Ottanta e Novanta si ha il trionfo delle politiche di libero mercato e delle politiche economiche del “liberismo selvaggio” a livello internazionale. Gli Usa conobbero una crescita impressionante che li portò ad essere l’economia trainante del mondo. Nel contesto italiano ancora una volta la scena è dominata dal problema dell’inflazione, che raggiunge un livello superiore al 20%, e dal dilagante aumento della disoccupazione. In questo periodo le aziende si muovono verso politiche di ristrutturazione aziendale e rinnovamento, fronteggiando la pesante eccedenza di manodopera attraverso il costante utilizzo della cassa integrazione.

Proprio in questo periodo si ha una maggior diffusione del concetto di modello locale di sviluppo, il quale tende a catturare le complesse architetture distrettuali legandole ai territori specifici di appartenenza, influenzando gli stessi ambiti istituzionali nelle decisioni in materia di politica industriale e sviluppo territoriale. L’enfasi posta sulle formazioni distrettuali e sulle piccole e medie aziende operanti in esse ha contribuito a mantenere intatta la tradizionale immagine dell’apparato industriale italiano le cui origini andavano rintracciate, come osservato lungo questo percorso, nei peculiari sentieri di sviluppo delle aziende *labour intensive*, legate a circuiti locali di reddito, risparmio e consumo presenti in prevalenza all’interno dei comparti cosiddetti tradizionali sganciati dalle influenze delle politiche pubbliche e dai maggiori istituti creditizi<sup>5</sup>.

Il decennio si conclude drasticamente con lo scoppio della bolla internet nel 2000 che porta ad un crollo verticale i mercati azionari, dando inizio ad una fase di stallo dell’economia mondiale ed europea. Solo nel 2003 comincia ad esserci una leggera ripresa, trainata per l’ennesima volta dagli Stati Uniti e dai paesi emergenti (Cina, India e Russia). L’Europa è ancora costretta ad inseguire e, all’interno di essa, l’Italia si trova in posizione di riserva.

Il primo decennio del XXI secolo è stato caratterizzato, a seguito della stentata ripresa economica del Paese successiva al 2003, dalla grave crisi economica del 2008 che ha colpito l’intera economia mondiale.

Gli ultimi mesi del 2008 sono stati caratterizzati da un forte rallentamento dei consumi interni a cui si è aggiunta una notevole flessione della domanda internazionale. Nel corso del biennio 2008/2009 all’interno del panorama economico italiano le attività

---

<sup>5</sup> L. Milanetto, D. Fantino (2004) “*Il Boom economico: la trasformazione dell’Italia 1956-1963*” Nuova iniziativa Editore, pp.49-60

economiche operanti nel settore manifatturiero hanno perso il 4,5% delle aziende e il 5,4% degli addetti; in particolare sono stati colpiti i settori del tessile\abbigliamento, della lavorazione e fabbricazione di metalli e dei computer e apparecchiature elettroniche.

**Tab. 4) -** Imprese e addetti per settore industriale di attività economica [in parte] – Anno 2009 (variazione % su 2008)

ATTIVITA' ECONOMICHE	var.% 2009/2008	
	Imprese	Addetti
B, C, D, E - Attività manifatturiere ed estrattive, altre attività	-4,2	-5
<b>B - Attività estrattiva</b>	-9	-6,2
05 - Estrazione di carbone (esclusa torba)	0	-6,7
06 - Estrazione di petrolio greggio e di gas naturale	0	-1,3
07 - Estrazione di minerali metalliferi	-14,3	-26,5
08 - Altre attività' di estrazione di minerali da cave e miniere	-9	-9,4
09 - Attività' dei servizi di supporto all'estrazione	-4,3	1,8
<b>C - Attività manifatturiere</b>	-4,5	-5,4
CA - Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	-4,2	-2,4
10 - Industrie alimentari	-4,4	-2,3
11 - Industria delle bevande	-1,8	-3,7
12 - Industria del tabacco	0	-1,3
CB - Industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori	-6,8	-8,2
13 - Industrie tessili	-6,2	-8,2
14 - Confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia	-7,3	-8,2
15 - Fabbricazione di articoli in pelle e simili	-6,3	-8,2
CC - Industria del legno, della carta e stampa	-5,6	-5,1
16 - Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili), fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	-6,6	-6,7
17 - Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	2,6	-1,1
18 - Stampa e riproduzione di supporti registrati	-5,5	-5,8
CD - Fabbricazione di coke e prodotti petroliferi raffinati	-7	-1,8
19 - Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	-7	-1,8

-Fonte Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, (2009)

La contrazione della domanda dei beni ha portato ad una riduzione progressiva del fabbisogno della manodopera, facendo aumentare i livelli assoluti e relativi della disoccupazione. Fra il 2008 e il 2010 il tasso di disoccupazione è passato dal 6,7% all' 8,6%, con una contestuale diminuzione del tasso di occupazione che si è attestata al 57%<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> A. Renda, G. Luchetta (2010) "L'Europa e le PMI- Come rilanciare la sfida della competitività" Dipartimento Politiche Europee, Rapporto Economico, pp. 22-35, Disponibile [www.politichecomunitarie.it/file\\_download/1570](http://www.politichecomunitarie.it/file_download/1570)

Un dato significativo emerge dall'analisi della variazione occupazionale del biennio riferito all'attività economiche di "Estrazione minerali da cave e miniere". Tale dato rappresenta come, fra le varie attività economiche, il settore estrattivo abbia riportato la più alta variazione in termini occupazionali percentuali e come proprio le aziende di piccole e medie dimensioni abbiano reagito con maggiore difficoltà alla crisi

**Tab. 5)** -Addetti per settore di attività economica e classi di addetti Anno 2009 (var. % rispetto al 2008)

ATTIVITA' ECONOMICHE (a)	Classi di addetti						Totale
	1	2-9	10-19	20-49	50-249	250 e più	
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	-11,0	-7,3	-14,2	-12,8	1,1	-1,6	-6,2
C - Attività manifatturiere	-4,4	-3,5	-8,3	-8,1	-4,4	-4,4	-5,4
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	26,6	15,0	7,2	1,1	-5,2	0,7	1,0
E - Fornitura di acqua	-1,2	6,1	4,0	-0,7	3,6	4,4	3,6
F - Costruzioni	1,3	-6,0	-8,4	-6,4	-5,2	-1,3	-5,0
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio	-3,4	-0,8	-0,8	-1,4	-2,6	2,8	-1,1
H - Trasporto e magazzinaggio	-4,3	-2,1	-3,5	-4,9	-3,5	-1,6	-2,6
I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	-1,6	0,8	-2,5	-5,2	-5,6	3,2	-0,5
J - Servizi di informazione e comunicazione	-1,8	-0,6	-0,2	-1,7	3,9	3,6	1,4
K - Attività finanziarie e assicurative	11,3	6,6	7,1	2,0	0,5	-2,6	0,6
L - Attività immobiliari	4,1	4,3	1,3	18,8	23,5	-62,6	4,1
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	1,3	-0,8	-6,9	-12,8	-1,6	4,0	-0,5
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	-1,1	-1,2	-2,7	-3,2	2,5	-4,9	-2,6
O - Istruzione	0,7	-0,2	1,0	0,9	11,9	13,6	2,2
Q - Sanità e assistenza sociale	2,4	3,8	1,4	1,2	1,8	10,0	3,8
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	-0,7	-0,4	-3,9	-8,9	9,9	7,6	-0,5
S - Altre attività di servizi	-1,7	4,3	32,5	51,6	22,1	7,5	6,8
<b>TOTALE</b>	<b>-0,4</b>	<b>-1,3</b>	<b>-4,6</b>	<b>-5,1</b>	<b>-2,2</b>	<b>-1,3</b>	<b>-2,0</b>

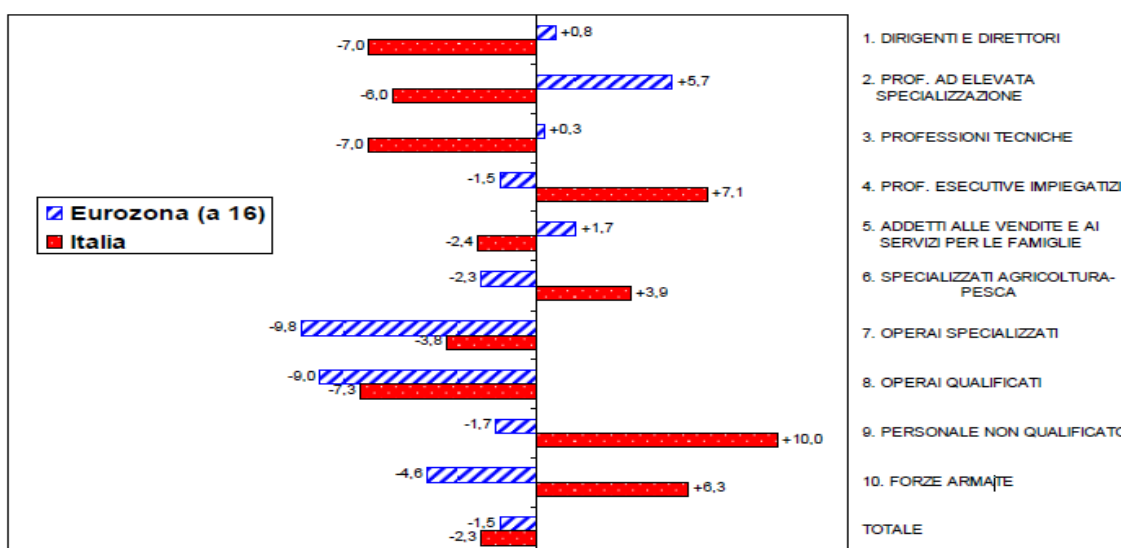
-Fonte Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive, (2009)

Altro dato significativo è individuato nella bassa crescita di produttività del lavoro italiano comparato con le altre economie europee. Non possiamo affermare infatti che esso dipenda solamente da investimenti insufficienti, ma sia da connettere soprattutto al modello di specializzazione e ad una struttura produttiva che si potrebbe definire inefficiente. Il dato mette in luce sia le carenze qualitative dell'apparato produttivo sia l'inefficienza assoluta degli investimenti per ogni settore. Il nodo critico legato alla scarsa crescita e alla produttività negativa non deriva tanto da una scarsità degli investimenti pubblici e privati, quanto alla loro qualità. In Italia appaiono infatti in declino gli investimenti innovativi, alla cui radice risiede la rilevante presenza di microimprese con meno di dieci addetti. Il ritardo della crescita economica italiana può essere dipeso sia dalle debolezze strutturali che dalla stagnazione della domanda

interna. Questi fattori si ripercuotono principalmente sul livello di occupazione; bassi salari e contratti atipici hanno permesso alle aziende di piccole e medie dimensioni di sopravvivere senza però spingerle verso organizzazioni produttive orientate all'innovazione, capaci di far crescere la produttività ed aumentare la possibilità di competere con successo su mercati internazionali. Questo problema era già stato rilevato ancora prima dell'attuale crisi, evidenziando come l'occupazione italiana crescesse molto meno nelle aree professionali più qualificate e relativamente di più tra i gruppi a minor livello di specializzazione

“[...] La crisi internazionale ha messo ancora più a nudo le debolezze strutturali dell'economia italiana, cresciuta comunque fino al 2008 ad un ritmo pari a circa la metà di quello medio dell'Unione. Per questo motivo - e per la profondità e la durata del periodo recessivo - il prodotto lordo del nostro Paese è tornato, nel punto di minimo, quello di nove anni prima, una regressione temporale che non ha uguali in Europa. In questa fase di crisi il gap qualitativo italiano sul fronte occupazionale si è ulteriormente approfondito. Al contrario di quanto non avvenga negli altri Paesi europei l'Italia nel biennio della crisi, perde proprio tra i gruppi professionali più qualificati, là dove, in Europa, viceversa quest'ultimi continuano a registrare dinamiche positive. L'Italia continua a mantenere una dinamica positiva, solo per le professioni impiegate e per il personale non qualificato [...]”.

**Fig. 1)** Italia ed Eurozona. Occupati per professione (ISCO88). (Variazioni % 2010 su 2008)



**Fonte** G.Altieri 2011 “Scenario della crisi: un mercato del lavoro sempre più atipico” Rapporto n.25/11 Istituto Ricerche Economiche e Sociali pp. 18, Disponibile <http://www.fondazionedivittorio.it>

Ciò è confermato anche dall'analisi effettuate dall'ISTAT nel Rapporto Annuale in cui è affermato che “[...] Tra il 2001 e il 2007 il divario di produttività del lavoro tra le imprese italiane e quelle degli altri paesi si è ampliato dal 20,1 al 22,0 per cento, soprattutto per effetto dell'allargarsi del differenziale negativo delle microimprese (dal 22,7 al 27,9 per cento) e delle grandi unità (dall'8,5 al 12,4 per cento). L'andamento favorevole della produttività nelle imprese piccole (che tra 2001 e 2007 colmano un gap negativo del 5,1 per cento) e medie (che incrementano lievemente il loro vantaggio) non è sufficiente a colmare lo svantaggio del complesso delle imprese italiane. Ciononostante, le imprese italiane mostravano nel 2001 un livello di redditività lorda superiore a quello delle imprese degli altri principali paesi, sia in media, sia per le piccole (soprattutto), le medie e le grandi imprese. Tale risultato dipendeva da un livello di costo unitario del lavoro inferiore, in Italia, del 23,6 per cento rispetto a quello medio degli altri quattro paesi. Tra il 2001 e il 2007, però, l'ampliamento del gap di produttività, insieme ad un ridimensionamento del differenziale negativo di costo del lavoro (da -23,6 a -19,0 per cento), ha determinato un netto peggioramento delle condizioni (assolute e relative) di redditività delle imprese italiane, passata da un livello del 31 per cento (27,9 per gli altri paesi) al 29,9 per cento (32,6 per cento). Questo peggioramento relativo coinvolge tutti i segmenti dimensionali, ma consentiva ancora, nel 2007, alle medie e piccole imprese italiane di conseguire livelli di redditività superiori a quelli delle corrispondenti imprese di Germania, Francia e Spagna [...]”<sup>7</sup>.

E' utile segnalare anche i risultati ottenuti attraverso l'indagine condotta dal Centro Studi UNIONCAMERE su un campione di PMI in cui sono stati analizzati oltre che gli andamenti congiunturali anche i percorsi di riorganizzazione che le aziende intendono attuare al fine di affrontare il difficile momento. Lo studio sottolinea come i casi di maggior calo della produttività abbiano riguardato soprattutto le piccole imprese colpite conseguentemente da una significativa contrazione del fatturato; di contro le medie imprese, grazie ad un forte radicamento nei loro mercati di riferimento sono riuscite meglio a contenere i danni della recessione.

E' chiaro come in una situazione come quella attuale si assista ad un forte calo degli investimenti da parte di molte imprese, sia a causa della difficoltà di accesso al credito,

---

<sup>7</sup> Rapporto annuale Istat (2007) “La situazione del Paese”, Istituto Nazionale di Statistica, Roma

che per la mancanza di strumenti di finanziamento pubblici capaci di sostenere la crescita. Le strategie per uscire dalla crisi sembrano fondarsi su tre parole d'ordine: qualità, riorganizzazione e territorio. A quanto emerge dall'indagine per la maggior parte delle imprese la qualità del prodotto è la pre-condizione per riuscire a competere nei mercati, sia interni che esteri. Chiaramente le determinanti della qualità devono essere continuamente curate e implementate e sono rappresentate principalmente dalla formazione del personale, dall'innovazione tecnologica e dalla qualità del lavoro stesso. La mancata crescita dell'economia del paese degli ultimi venti anni è dovuta in particolare ad aver accantonato gli investimenti in relazione a queste determinanti della qualità in favore della ricerca della competitività basata sulla leva dei costi. Le imprese sembrano orientate ad operare una riorganizzazione attraverso la razionalizzazione delle attività di produzione concentrando le risorse sul proprio *core business* e ridefinendo i rapporti di sub-fornitura in modo che siano più coerenti con le dinamiche del mercato e con l'articolazione della filiera. In quest'ottica il ruolo del territorio è di primaria importanza: il sistema delle PMI ha generalmente una rete di fornitura piuttosto ristretta ed è basata su consolidate relazioni di fiducia, rafforzate anche dalla prossimità geografica. Per la maggioranza delle imprese oggetto dello studio i fornitori "strategici" sono ubicati nel medesimo territorio o in territori contigui. In relazione a questo elemento è utile riportare quanto affermato all' interno del Rapporto

*"[...] questo nuovo radicamento nel «sapere industriale» locale richiede però che il territorio si «attrezzi» in modo davvero innovativo rispetto al passato: per rappresentare ancora un vantaggio competitivo, deve mettere a disposizione delle imprese non solo capacità produttiva ma competenze, creatività, servizi di qualità, capacità di elaborare progetti sempre nuovi. E alimentare la capacità di fare rete non solo tra imprese, ma fra queste e le istituzioni, il sistema della ricerca pubblica, l'offerta di manodopera qualificata, la dotazione locale di servizi reali e finanziari. Scaturisce, da tale visione, un modello organizzativo di rete funzionale del quale il territorio rappresenta uno snodo imprescindibile ma che, sulla base di specifiche convenienze (sul versante produttivo, commerciale, tecnologico, ecc.), si può aprire verso "piattaforme" più ampie, dove è possibile reperire servizi ad alto valore aggiunto e competenze altamente specializzate. Questo senza snaturarsi o perdere il legame con le comunità locali e col territorio di origine<sup>1</sup>...]"*

## 1.2 *Le caratteristiche di unicità e l'assetto organizzativo della PMI*

### 1.2.1 *La variabile dimensionale*

Al fine di effettuare una attenta analisi del fenomeno della piccola e media imprenditoria è doveroso soffermarsi sul tema del problema definitorio. La questione dimensionale infatti costituisce uno dei temi ancora al centro del dibattito scientifico e, nel tempo, sono state elaborate differenti connotazioni al termine di Piccola e Media Impresa. E' utile sottolineare infatti come solo in seguito al raggiungimento di una certa dimensione che la stessa problematica organizzativa, su cui influiscono in maniera sostanziosa cambiamenti interni ed esterni, tende a mostrare i suoi risvolti facendo emergere la necessità di ricercare un equilibrio organizzativo oltre che a quello economico e finanziario. Molti studiosi concordano sul fatto che, nell'impossibilità di prescindere da considerazioni relative alla natura spazio-temporale, da aspetti personali e soggettivi o da fattori endogeni ed esogeni, “[...] *la dimensione è, nella sua più intima essenza, una sensazione [...]*”<sup>8</sup>. A definire quest' ultima contribuiscono in modo congiunto sia valutazioni qualitative e quantitative, sia statiche e dinamiche di maggiore o minore coerenza.

Questa definizione porta a pensare come sia riduttivo assoggettare la definizione dimensionale delle aziende di minori dimensioni ad un paniere predefinito di parametri quantitativi, focalizzando maggiormente l'attenzione su quei fenomeni gestionali e organizzativi capaci di esprimere la reale natura e complessità del fenomeno aziendale in quanto sono in grado di influenzare in modo più deciso l'operare di un'impresa. Le difficoltà nel tentativo di identificare il campo di indagine delle aziende di minori dimensioni non devono però tradursi in un rallentamento o paralisi della ricerca. La definizione di piccola e media impresa, mantenendo saldi i concetti espressi, non può

---

<sup>8</sup> R.Ricci F.Colombini (1987) “*Il finanziamento delle piccole e medie aziende*”, Giuffrè, Milano p.6

non essere formulata nella realtà se non attraverso l'utilizzo di parametri quantitativi capaci di marcare precise discriminanti.

A sostegno di questa affermazione possiamo osservare l'operato legislativo e definitorio nel contesto europeo in merito alla PMI. Sin dai primi anni Novanta la Commissione Europea ha analizzato ed identificato con particolare attenzione la nozione di piccola e media imprenditoria in quanto all'interno di un mercato unico e senza frontiere è essenziale che le politiche in materia di PMI siano fondate su una definizione comune al fine di migliorarne coerenza ed efficacia.

La prima definizione a livello comunitario di PMI risale al 1996 quando la Commissione Europea l'ha adottata con Raccomandazione n. 96/208/CE<sup>9</sup>, sollecitando alla sua adozione oltre agli Stati membri anche la Banca Europea degli Investimenti (BEI) e il Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI). Tale definizione da allora è stata largamente applicata sia nel contesto comunitario che in quello nazionale dei vari Stati membri dell'Unione sebbene abbia mostrato debolezze e difficoltà interpretative.

Le numerose incertezze e criticità hanno portato la Commissione Europea a rivedere la nozione di PMI attraverso l'elaborazione di una nuova definizione contenuta all'interno della Raccomandazione n.03/361/CE<sup>10</sup> ed entrata in vigore dal 1° Gennaio 2005. Tale

Definizione prevede che un'impresa possa essere considerata di piccole-medie dimensioni se soddisfa contemporaneamente tre requisiti:

- Requisito di autonomia
- Requisito occupazionale
- Requisito finanziario

Per quanto riguarda l'autonomia si riferisce al fatto che un'azienda, per essere considerata come tale, non deve controllare altre imprese né essere controllata da altre imprese, direttamente o indirettamente. Più precisamente, ai fini della definizione comunitaria di PMI, due imprese non sono autonome, ma associate, quando una (detta "impresa a monte") detiene, da sola o insieme ad una o più collegate, almeno il 25% del capitale o dei diritti di voto dell'altra (detta "impresa a valle"). Sussiste, invece, un

---

<sup>9</sup> Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, (1996) "Raccomandazione della Commissione relative alla definizione delle PMI" N. 96/208/CE

<sup>10</sup> Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (2003) "Raccomandazione della Commissione relative alla definizione delle PMI" N. 03/361/CE,



rapporto di collegamento quando: a) un'impresa detiene la maggioranza dei diritti di voto nell'assemblea di un'altra impresa, o perché ne possiede la maggioranza del capitale, o in virtù di un patto parasociale; b) un'impresa ha il diritto di nominare o revocare la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione, direzione o sorveglianza di un'altra impresa; c) un'impresa ha il diritto di esercitare una influenza dominante su un'altra impresa in virtù di una clausola contrattuale o statutaria". Eccezionalmente, le disposizioni comunitarie in materia di PMI ammettono che "[...]una impresa possa essere definita autonoma anche se viene raggiunta o superata la soglia del 25% prevista per il vincolo di associazione qualora nella compagine societaria siano presenti specifiche e tassativamente indicate categorie di investitori (quali, ad esempio, investitori istituzionali, Università o Centri di Ricerca senza scopo di lucro), a condizione però che tali investitori non siano individualmente o congiuntamente collegati con l'impresa in questione[...]"<sup>11</sup>

In riferimento ai parametri finanziario ed occupazionale di ordine dimensionale permettono di identificare una PMI come:

**Tabella 6)** Nuove soglie per la definizione dimensionale (art. 2)

<b>Categoria di impresa</b>	<b>Effettivi: unità lavorative (ULA)</b>	<b>Fatturato Annuo</b>	<b>Totale di bilancio annuo</b>
<b>Medie</b>	<250	≤ 50 mln di EUR (Nel 1996: 40 mln di Eur)	≤ 43 mln di EUR (Nel 1996: 27 mln di Eur)
<b>Piccole</b>	<50	≤ 10 mln di EUR (Nel 1996: 7 mln di Eur)	≤ 10 mln di EUR (Nel 1996: 5 mln di Eur)
<b>Micro</b>	<10	≤ 2 mln di EUR (Precedentemente: non definito)	≤ 2 mln di EUR (Precedentemente: non definito)

**Fonte:** Pubblicazioni della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria, *La Nuova definizione di PMI- Guida dell'utente e modello di dichiarazione*, C.E. 2006

<sup>11</sup> Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee "Raccomandazione della Commissione relativa alla definizione delle PMI" N. 03/361/CE, Disponibile <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:32003H0361>

A livello nazionale attraverso il recepimento di tale normativa su un bacino di 4,4 milioni (c.a.) di imprese attive possiamo evidenziare che il 94,9% delle imprese appartiene alla categoria della Microimprese seguite dalle Piccole con il 4,52% del totale e delle Medie con lo 0,50%. A questi si aggiunge il significativo dato delle Grandi imprese (con oltre 250 addetti) pari allo 0,08% del totale, che va a sottolineare la particolarità del sistema industriale italiano.

Gli studiosi, tuttavia, ritengono che ridurre la questione ad un semplice utilizzo di “misure” porti ad una banalizzazione dell’oggetto stesso di analisi. Punto di partenza è rappresentato dalla definizione dei confini aziendali. I confini di un’azienda non restano immutati nel tempo, ma tendono a modificarsi a seguito del continuo mutamento delle scelte aziendali, come ad esempio in relazione alle diverse forme di collaborazione che possono crearsi, come contratti di fornitura, di *franchising* o *join venture*. I confini aziendali possono modificarsi anche a seguito di relazioni informali caratterizzate dall’intreccio di capacità, conoscenze e informazioni veicolate da figure interne ed esterne.

Il problema definitorio dei confini e della dimensione aziendale risulta quindi di non facile soluzione. Riprendendo il concetto della dimensione analizzata dal punto di vista della “sensazione”, possiamo focalizzare la nostra attenzione su di un complesso di attributi organizzativi che ci permettono di separare l’azienda di minori dimensioni da quella di grandi dimensioni. Quest’insieme di attributi è riferito alle motivazioni del soggetto economico, alla *governance* e allo stile di direzione, alla gestione delle risorse umane e alla loro organizzazione, all’insieme di relazioni esistenti tra imprenditore e manager a livello operativo, alla cultura aziendale e ai rapporti con l’ambiente. In questi termini la dimensione minore tende ad acquistare tratti di originalità tali da rendere necessaria la costruzione di un impianto teorico e di modelli di analisi specifici non solitamente impiegati per le imprese di grandi dimensioni. La problematica gestionale delle aziende di minori dimensioni comunque non è caratterizzata, per definizione, da un livello di complessità inferiore rispetto alla grande impresa, anzi, in linea di massima, presenta maggiori difficoltà a causa della minore presenza di managerialità e conoscenza di adeguati sistemi gestionali.

Siamo in grado di affermare quindi che la dimensione in sé non può costituire un problema nel contesto economico nazionale o internazionale. Ad essere di particolare

rilevanza sono i contenuti e le caratteristiche proprie di un'azienda, evidenziando come un approccio pluridisciplinare, attraverso gli studi sulla geografia economica, sul concetto di *family business* e sull'imprenditorialità, oltre che all'importante contributo fornito dall'economia aziendale, permetta di raggiungere un'analisi più completa e approfondita del fenomeno della piccola e media imprenditoria.

### *1.2.2 I fattori di tipicità delle aziende minori*

Diversi studiosi ritengono che il comparto della piccola e media imprenditoria sia talmente eterogeneo da rendere molto difficile il tentativo di giungere a generalizzazioni se non attraverso la creazione di sottoclassi. Questa visione, presentata dal “*Gruppo degli aziendalisti di Urbino*”, è orientata ad evidenziare che l'eterogeneità del comparto sia riscontrabile non solo tra le aziende appartenenti a più settori, bensì anche nelle aziende appartenenti al medesimo settore.<sup>12</sup> Questo tipo di approccio seguito è orientato allo studio dei problemi di gestione delle piccole imprese per tipologia, utilizzando come criterio discriminante la dinamica dei profitti nel tempo, la diversificazione produttiva oppure la maturità del settore.

Qualora invece si cercasse di pervenire a significative generalizzazioni attraverso un lavoro su fattori di specificità comuni alle molteplici imprese appartenenti uno stesso comparto, senza passare attraverso la creazione di tipologie di imprese interni allo stesso, si potrebbe affermare che i fattori che condizionano la gestione aziendale e i sistemi amministrativi derivano principalmente da macro variabili con caratteristiche comuni alla molteplicità delle imprese di minori dimensioni qualificandole così come tali. Queste variabili sono strettamente collegate alle condizioni ambientali e istituzionali in cui le imprese si trovano normalmente ad operare. La scelta è quella di procedere seguendo un approccio che si muove con la prospettiva di ricercare fattori che accomunano le piccole e medie imprese, differenziandole solo in parte da quelle di grandi dimensioni. In base a questa prospettiva si delineano i fattori di tipicità che si presumono essere comuni alla gran parte delle imprese di piccole e medie dimensioni.

---

<sup>12</sup> Marchini I, (1989), “*Pianificazione strategica e piccola impresa*”, Small Business n. 1/89

Per quanto riguarda le determinanti qualitative delle dimensioni d'impresa ci focalizziamo su quelli istituzionali ed ambientali. Con l'assetto istituzionale ci riferiamo agli orientamenti strategici, alle variabili organizzative, agli stili di direzione e alle tecniche operative ed economico-finanziaria in cui generalmente la piccola e media impresa versa. Per quanto riguarda i fattori esterni essi sono riconducibili alle variabili di mercato le quali comprendono le dinamiche concorrenziali relative sia la concorrenza, sia ai clienti e ai potenziali entranti, ai condizionamenti delle istituzioni pubbliche e ai vincoli imposti dal mondo finanziario.

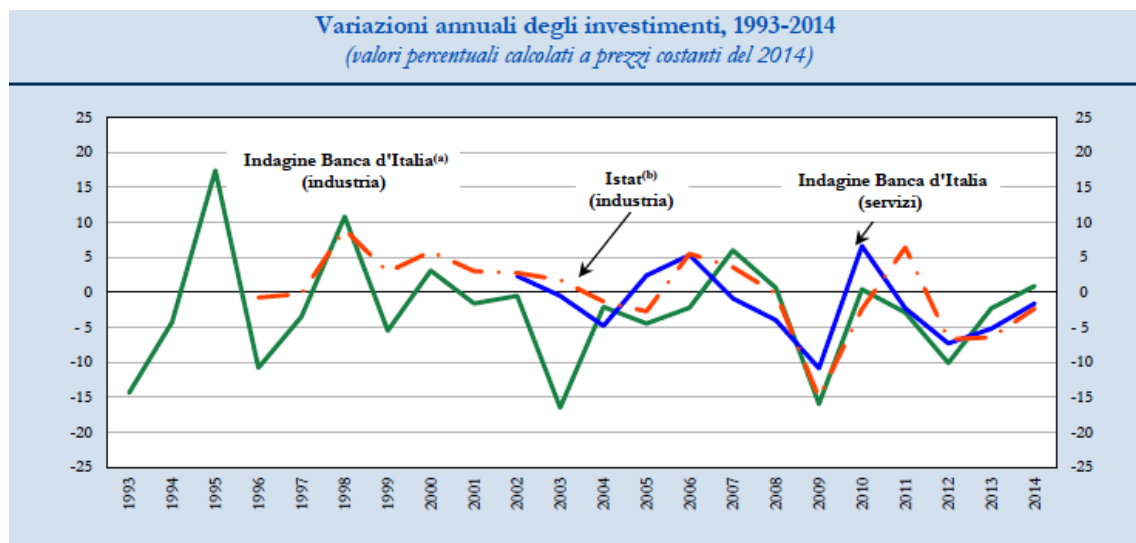
Di fondamentale importanza risulta il fatto che le variabili organizzative e quelle riferite al tipo di direzione sono caratterizzate nelle piccole e medie imprese da strutture elementari con una forte irrilevanza della delega. Non sono pochi i casi in cui l'imprenditore è allo stesso tempo proprietario e massimo organo di governo aziendale. Nelle realtà in cui è l'imprenditore ad aver creato, organizzato e diretto l'azienda assumendosi tutte le responsabilità, si assiste ad una commistione tra obiettivi del proprietario e obiettivi aziendali. Questa situazione di identificazione del soggetto economico con l'organizzazione può però portare ad una gestione non sempre ispirata ai principi di efficacia ed efficienza gestionali. La gestione anche se non esclusiva del proprietario determina una assenza o una presenza marginale della tecnostruttura ovvero di manager non proprietari con responsabilità di gestione e la prevalenza di rapporti informali tra proprietà e dipendenti mediante uno stile di gestione tendenzialmente autoritario ed accentrato, con la proprietà tendenzialmente intenzionata a mantenere l'indipendenza ed il controllo, da cui spesso derivano crisi di successione. Indipendentemente dalla tipologia di impresa e dalla tipologia organizzativa la PMI si caratterizza dal fatto che le decisioni operative e le decisioni strategiche dipendono dalle idee, dalle convinzioni e dalle capacità del solo imprenditore o di un numero ristretto di soggetti, identificati come collaboratori che hanno vissuto in prima persona, spesso al fianco dell'imprenditore, fatiche, soddisfazioni e impegno, crescendo parallelamente allo sviluppo dell'impresa e in stretto contatto con la famiglia proprietaria. In questo senso, diversi problemi possono essere rilevati soprattutto nella gestione delle risorse umane: in fase di selezione, formazione, valutazione e ricompensa le soluzioni adottate vengono intraprese avendo a riferimento le esigenze della famiglia del proprietario, talvolta a scapito dei reali bisogni dell'organizzazione. *“Le vicende dell'impresa risultano fortemente dipendenti dalle azioni dell'imprenditore non solo perché esso*

*risulta, spesso, il finanziatore principale, ma anche perché costituisce, la maggior parte delle volte, il principale trasmettitore sia di conoscenze gestionali che di capacità tecnico produttive.”<sup>13</sup>*

Per quanto riguarda le condizioni tecnico-operative e finanziaria nonostante possiamo riscontrare all'interno delle PMI una capacità innovativa importantissima per lo sviluppo economico italiano essa risulta essere dipendente dalle innovazioni tecnologiche delle aziende più grandi capaci di investire in ricerca e sviluppo in modo continuativo e consistente.

In relazione alla recente crisi economica, inoltre, possiamo riscontrare come si sia attenuata nell'ultimo periodo la contrazione della spesa per investimenti delle imprese, nonostante essa continui a risentire delle basse prospettive di domanda.

**Fig. 2)** Variazione annuali degli investimenti 1993-2014



(a) Imprese manifatturiere con 50 addetti e oltre per il periodo 1993-98, imprese dell'industria in senso stretto con 50 addetti e oltre, nel 1999-2000, imprese con 20 addetti e oltre dal 2001. Le variazioni annuali sono calcolate sempre su campioni comparabili.

(b) Investimenti per branca proprietaria (comprese le imprese con meno di 20 addetti). Anche per la fonte Istat, si intende per industria soltanto quella in senso stretto.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> A.Barretta (1999) "Struttura organizzativa e controllo di gestione nelle PMI italiane" Rivista dei dottori commercialisti Volume 50/2 pp. 241-264

<sup>14</sup> Banca d'Italia (2015) "Indagine sulle imprese industriali e dei servizi- Anno di riferimento 2014" Rapporto Numero 34, Nuova serie Anno XXV, p.14 Disponibile <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni>

A fronte di una variazione ancora negativa nel comparto dei servizi (-1,6%, da -5,2% nel 2013), nell'industria dopo un triennio di contrazione si registra una ripresa degli investimenti (0,9%), più accentuata nel comparto manifatturiero<sup>15</sup>.

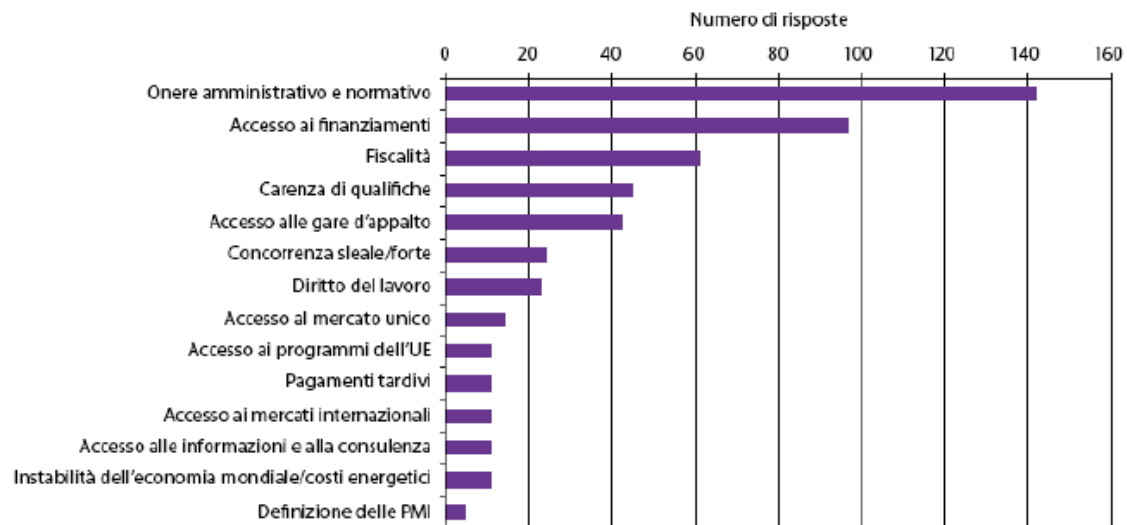
Diversi studi hanno rilevato la tendenza nelle aziende di minori dimensioni ad operare al limite della saturazione della capacità produttiva, in condizioni di elevati gradi di flessibilità di funzionamento dei processi operativi e decisionali, di elevati gradi di rischio operativo, di una direzione scarsamente orientata a obiettivi predefiniti, ovvero senza un preciso ricorso alla programmazione e alla pianificazione strategica di medio e lungo termine.

Diffuse appaiono anche le situazioni di sottocapitalizzazione e strutture finanziarie squilibrate con un capitale circolante strutturalmente inastabile, spesso condizionate nel loro percorso di sviluppo dalla presenza di uno o pochi soggetti titolari del capitale di rischio che dimostrano una chiusura pressoché totale verso l'allargamento della compagine sociale, e da vincoli finanziari causati dallo scarso potere contrattuale nei confronti delle istituzioni creditizie e dei fornitori. La Commissione europea ha mostrato negli ultimi anni una crescente consapevolezza della necessità di predisporre politiche di sostegno alle PMI solo a seguito di una effettiva ricognizione delle difficoltà incontrate dalle stesse nella loro attività economica. La consultazione ha portato a identificare con maggiore chiarezza quali sono per le PMI i principali problemi da fronteggiare. La Figura 3 riporta i risultati in forma riassuntiva. Come appare evidente dalla figura, i problemi maggiormente avvertiti dalle PMI europee riguardano gli oneri amministrativi generati dalla legislazione (e il conseguente bisogno di semplificazione amministrativa e normativa), la difficoltà di accesso ai finanziamenti, la fiscalità

---

<sup>15</sup> *Ibidem*

Fig. 3) Rilevazione delle maggiori problematiche indicate dalle PMI - 2008



Fonte Commissione d'indagine europea sui risultati della consultazione riguardante lo "Small Business Act" per l'Europa, Aprile 2008<sup>16</sup>

A livello di fattori di mercato, nonostante le PMI possano in molti casi godere di quote di mercato rilevanti in una determinata nicchia, esse tendono ad assumere una posizione tendenzialmente non dominante nel settore di riferimento. Solitamente esse perseguono una strategia di focalizzazione, basata sulla definizione di un ambito competitivo stretto in cui esse aspirano ad ottenere un beneficio economico-finanziario determinante ai fini del vantaggio competitivo. La restrizione dell'ambito competitivo non si basa sulla semplice osservazione dell'ambiente esterno attraverso la ricerca di un *background* protetto, ma si fonda sul fatto che la limitazione dell'ambito, ottenuta attraverso il restringimento della gamma produttiva, attraverso una maggior concentrazione geografica e scelta della clientela di riferimento, possa permettere di raggiungere una configurazione diversa del sistema di attività aziendali, fino ad ottenere una posizione di vantaggio. Le imprese di minori dimensioni, accettando restrizioni di ambito con i conseguenti sacrifici sul volume di attività, compensano lo svantaggio grazie a fattori interni ed esterni. Il fattore interno ha a che fare con i benefici che la specializzazione assicura alla qualità del prodotto, attraverso l'accrescimento del *know-how* produttivo e grazie ad una maggiore artigianalità nella produzione, mentre il fattore esterno è riferibile al beneficio di immagine che la focalizzazione è in grado di generare agli occhi del cliente. E' stata rilevata inoltre la tendenza ad adottare strategie reattive o

<sup>16</sup> A. Renda, G. Luchetta (2010) "L'Europa e le PMI- Come rilanciare la sfida della competitività" Dipartimento Politiche Europee, Rapporto Economico, p. 25. Disponibile [www.politichecomunitarie.it/file\\_download/1570](http://www.politichecomunitarie.it/file_download/1570)

adattive sebbene presentino in alcuni casi un grado di efficienza e innovazione rilevante. La competitività di queste ultime risulta infatti inferiore a quelle delle maggiori economie europee (Germania, Francia e Regno Unito) analizzando i dati sul valore aggiunto e fatturato per addetto.

E' possibile facilmente individuare quelli che sono i punti di forza della PMI, rappresentati dalla rapidità decisionale, in quanto le decisioni sia strategiche che operative sono solitamente prese da un numero ristretto di soggetti vicini alla proprietà, se non addirittura dall'imprenditore stesso, il quale rappresenta il vero e proprio motore dell'impresa. Il basso utilizzo dello strumento della delega permette alle imprese di minori dimensioni di operare in ambito strategico con maggiore flessibilità, accelerando il processo decisionale permettendo una maggior tempestività nell'adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno. In tal senso sarà l'imprenditore stesso ad intrattenere i rapporti direttamente con il mercato e con i clienti, instaurando così strette relazioni basate sulla conoscenza e sulla fiducia reciproca. La mancanza di una struttura formalizzata e predefinita può spesso favorire una più fluente comunicazione all'interno dell'azienda permettendo così una maggior adattabilità a quelli che sono gli stimoli provenienti dall'esterno, favorendo anche una maggior condivisione interna dell'idea imprenditoriale e dell'impostazione strategica. Questa condivisione di valori permette ai soggetti interni all'azienda di operare perseguendo un unico fine delineato all'interno della *mission* e all'interno dello *strategic intent*.

Individuati quelli che sono i punti di forza che caratterizzano la gestione dell'impresa di minori dimensioni è opportuno annoverare anche quali siano gli elementi di inefficienza e debolezza che contraddistinguono questa tipologia di azienda. L'accentramento decisionale nelle mani di un unico soggetto e la mancanza dell'utilizzo dello strumento della delega comportano la mancata presenza all'interno della compagine aziendale di personale qualificato e professionalizzato; in tal senso si potrà osservare una superficialità nell'analisi strategica e operativa, oltre che ad una mancanza di controlli stringenti, causati da uno scarso ricorso di strumenti più evoluti di analisi dei risultati ottenuti. La mancanza di gerarchie predefinite e di una struttura interna preordinata e chiara comporta una scarsa chiarezza delle responsabilità unitamente ad una confusione dei ruoli, causando inoltre una scarsa programmazione ed un'incapacità della definizione delle priorità. Le ridotte dimensioni spesso determinano anche una minor attrattività sul mercato del lavoro. Gli individui che potrebbero essere inseriti all'interno



della compagine aziendale spesso vedono limitate le proprie aspirazioni personali e di crescita professionale. Si denota così una scarsa apertura verso l'esterno, riducendo alle sole conoscenze ed esperienze dei soggetti strettamente legati all'imprenditore, e alla famiglia dello stesso, l'intera gestione della complessità aziendale, con risvolti negativi sul processo di professionalizzazione. La scarsa managerializzazione a sua volta comporta una minor formalizzazione dei processi decisionali, i quali seguono perlopiù una logica istintiva e personale, producendo così una confusione tra quelli che sono gli interessi personali dei soggetti e quelli che sono gli interessi dell'azienda.

Fra quelle che sono le caratteristiche più rilevanti dell'azienda minore abbiamo sottolineato più volte come questa sia contrassegnata dalla presenza dell'elemento della "famiglia". Nell'impresa familiare si concretizza generalmente una sovrapposizione, totale o parziale, di quelle che sono le risorse umane e i capitali di cui l'impresa necessita. Questa sovrapposizione ha un notevole impatto sui meccanismi di funzionamento e gestione, sulla capacità di risposta agli stimoli dell'ambiente esterno e di quello interno all'azienda. Sebbene questa tipologia d'impresa rappresenti un punto saldo dell'economia italiana, con circa 4.160.000 aziende attive nel settore dell'industria e dei servizi in Italia nel 2012, come evidenziato nel "*Rapporto Unioncamere 2014*", pari all'87% del totale imprenditoriale extra-agricolo, alle quali fanno riferimento ben 13.400.000 addetti, pari al 75% del totale occupazionale di riferimento, non esiste ad oggi una definizione di "impresa familiare" unanimemente accettata dagli studiosi del family business.

Il presente lavoro ha lo scopo di analizzare quelle che sono le caratteristiche e le dinamiche strategiche dell'azienda familiare, soffermando l'attenzione sulle sue peculiarità distintive e sulla sua capacità di relazionarsi con fattori interni ed esterni. Come già affermato, l'elemento distintivo delle aziende familiari, capace di renderle una classe specifica di analisi, è la coesistenza di due realtà distinte, ma strettamente correlate, quali l'impresa e la famiglia.

### 1.3 Le aziende a conduzione familiare e le aree a forte caratterizzazione produttivo - manifatturiera

#### 1.3.1 L'azienda familiare: lineamenti economico-aziendali nello sviluppo degli approcci teorici

L'evoluzione del mercato internazionale e l'avvento della globalizzazione hanno comportato una notevole sfida per le aziende familiari. Come nel caso degli studi effettuati sulla dinamica evolutiva della PMI, diversi economisti della scuola nordamericana hanno teorizzato che le continue dinamiche evolutive del mercato avrebbero portato ad un progressivo declino la specie dell'impresa familiare la transazione verso imprese di tipo manageriale. La perpetuazione di un assetto proprietario monocratico avrebbe comportato la riduzione dei livelli di efficienza e dinamicità, causati da una scarsa propensione all'innovazione del vertice e dalla difficoltà dello sviluppo della capacità competitiva, oltre che da relazioni paternalistiche con i dipendenti<sup>17</sup>. Nonostante gli studi effettuati e le diffuse convinzioni, l'azienda familiare risulta ancora la protagonista principale del processo di industrializzazione di un paese, non mostrando inoltre segni di cedimento. In Italia, come nella maggior parte dei paesi sviluppati, rappresenta un elemento fondamentale della crescita economica e dello sviluppo della società. A prescindere dalle caratteristiche e dimensioni che essa può assumere il *family business* permane come forma più comune di impresa a livello mondiale.<sup>18</sup>

Nonostante il *family business* sia stato da sempre un argomento dibattuto in dottrina da numerosi studiosi, ad oggi, come già affermato, non esiste una definizione di impresa familiare unanimemente accettata. Questo perché tale realtà risulta molto complessa ed il suo studio presuppone l'applicazione di conoscenze interdisciplinari. Questa tipologia di azienda vede, infatti, l'intersezione di due istituti sociali differenti quali la famiglia e l'impresa, governati da strutture e regole di comportamento proprie che necessitano di una qualche forma di composizione sinergica per dare vita ad un sistema del tutto peculiare.

---

<sup>17</sup> Colli A. (2006) "Capitalismo familiare" Il Mulino Editore

<sup>18</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 27-51

Negli ultimi trent'anni è cresciuto l'interesse nei confronti della tematica del *family business* e molti sono stati da allora i contributi che hanno cercato di trovare una precisa configurazione a questa tipologia d'impresa, basandosi sul principale presupposto che le contraddistingue: il reciproco collegamento tra la sua funzionalità duratura, l'evoluzione del nucleo familiare, impegnato come portatori di capitale di rischio, da un lato e le decisioni stabilità all'interno di tale nucleo dall'altro<sup>19</sup>. L'analisi di diversi studiosi su questa tematica è volta ad identificare con maggiore chiarezza e oggettività quelli che sono gli elementi distintivi, al fine di attribuire tale fenomeno un'identità chiara e riconoscibile, verificando se questi elementi caratterizzanti possano comportare delle concrete differenze nel comportamento di impresa, nelle performance, nelle decisioni e nelle potenzialità dello sviluppo rispetto ad aziende non familiari. Così facendo sarà possibile creare una distinzione tra quella che può essere qualificata come *family business* e quella che invece non può esserlo.

Fra i diversi approcci che analizzano l'azienda familiare è utile menzionare quelli che fanno riferimento all'assetto proprietario. In riferimento a questo orientamento i primi contributi sono basati sull'adozione di un approccio di tipo mono-variabile, ovvero di un'unica dimensione per definire tale fenomeno. Gli studiosi si concentrano sul coinvolgimento di una o più famiglie all'interno della proprietà dell'azienda, unendo il coinvolgimento del management. Punto di partenza è l'osservazione delle forme di controllo dell'impresa, ovvero se essa è effettuata da membri di un'unica famiglia, garantito dal possesso di una quota tale da consentire l'esercizio del reale governo sull'azienda. Seguendo questo filone di analisi è evidente come il campo di indagine si restringa a quelle imprese in cui il portatore del capitale di rischio e prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia. Siamo in presenza, così, di una piena sovrapposizione tra membri della famiglia e membri aziendali, rendendo quasi impossibile l'individuazione di una linea di demarcazione tra le due aree.

Sempre all'interno del sopracitato approccio mono-variabile è possibile individuare tutti quei contributi di coloro che estendono la definizione di azienda familiare in riferimento al concetto di condizionamento che la famiglia può esercitare nei confronti dell'impresa. Secondo questo approccio la qualifica di azienda familiare è riscontrabile attraverso una significativa influenza da parte dei membri di una o più famiglie. Questa definizione,

---

<sup>19</sup> Corbetta G. (1995), "*Le imprese familiari. Caratteri originali varietà e condizioni di sviluppo*" Egea, Milano, pp.16

però, porta ad un allargamento di quello che è il concetto di azienda familiare, lasciando irrisolti numerose problematiche.

In definitiva, l'approccio mono-variabile presenta dei limiti non indifferenti, in quanto la sua applicazione implica la conoscenza di numerosi elementi che spesso non risultano così evidenti, quali la condivisione dei valori del business da parte della famiglia, il modo in cui essi agiscono per realizzare i propri obiettivi, la volontà di tramandare l'attività agli eredi e tutto quell'universo di elementi che può essere rilevato soltanto dai diretti interessati.<sup>20</sup>

Successivamente, l'intento definitorio del *family business* conosce un nuovo sviluppo con gli studiosi *Schanker* e *Astrachan*, i quali elaborano un modello che permette di scomporre definizioni ampie, medie e restrittive di *family business*, in relazione all'intensità del coinvolgimento della famiglia all'interno della stessa.<sup>21</sup> Questo approccio è basato su una pluralità di parametri che cercano di misurare il grado di influenza e coinvolgimento della famiglia nell'azienda riferendosi a precisi criteri fra cui il controllo effettivo delle decisioni strategiche e l'intenzione di controllanti di mantenere l'impresa all'interno della famiglia. Questo schema rappresenta un'evoluzione rispetto al precedente in quanto tiene conto degli aspetti oggettivi quanto di quelli soggettivi. I due studiosi, inoltre, riconoscendo alcune difficoltà nel qualificare in maniera oggettiva un fenomeno così articolato, si propongono come obiettivo di centrare la definizione di impresa familiare all'interno di un continuo definito, in funzione dell'intensità degli elementi che caratterizzano la stessa. Alla base di questo studio si presuppone l'esistenza di caratteristiche in un business, potenzialmente familiare, che non possono essere semplicemente identificate come assenti o presenti, ma richiedono una misurazione del grado di intensità che ne contraddistingue la loro presenza. Seguendo questo concetto, gli autori identificano gli elementi che qualificano un'azienda familiare, cercando così di fornire una misura che possa esprimere il grado di coinvolgimento familiare che caratterizza un determinato *business* ponendola in un continuo piuttosto che in una dimensione isolata da tutte le altre forme organizzative.

---

<sup>20</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 29

<sup>21</sup> Astrachan J.H. Schanker M, C, (1996) "Myths and realities: family business contribution US economy. A framework for assessing family business statistics" in Family Business Review, volume 9, n.2. pp. 107-119

Unitamente a questo filone di studi è stato teorizzato dagli studiosi *Schanker* e *Astrachan* uno strumento capace di quantificare il grado di coinvolgimento della famiglia all'interno dell'azienda. Questo strumento, che prende il nome di F-PEC<sup>22</sup>, sebbene non permetta di rappresentare una soluzione alla distinzione tra aziende familiari e aziende non familiari, consente di individuare delle possibili classificazioni<sup>23</sup>. Questo modello considera tre sotto-dimensioni: quella del potere, analizzato sul livello della proprietà del governo e della gestione; quella dell'esperienza, determinata in base al contributo delle generazioni che si susseguono nel corso del tempo; infine quella della cultura intesa come condivisione di valori e di principi guida tra impresa e famiglia. Seguendo questa logica possiamo identificare tre grandezze che possono qualificare il *family business*:

- 1) *Power*: esso esprime il grado di coinvolgimento dei familiari all'interno della proprietà e della gestione indicando con quale intensità la famiglia è coinvolta economicamente all'interno dell'impresa e le posizioni di comando che essa occupa
- 2) *Experience*: esprime il grado di coinvolgimento di più generazioni all'interno della proprietà e della gestione. Questa dimensione è una misura tanto del "*resource provision*", ovvero di come la plurigenerazione sia capace di apportare un valore aggiunto al business e alla famiglia stessa attraverso la possibilità di avviare network relazionali con soggetti esterni attraverso legami familiari oppure i dialoghi tra genitori e figli, quanto dell'intenzione di garantire continuità alla familiarità del business.
- 3) *Culture*: che esprime il grado di sovrapposizione tra valori aziendali e familiari, nonché l'impegno dei familiari tanto nel supportare una gestione volta al raggiungimento degli obiettivi economici aziendali, quanto a garantire lo sviluppo di interrelazioni reciproche tra la famiglia l'organizzazione e l'ambiente. La *Culture*, in definitiva, è il frutto dell'interazione di molteplici fattori, tra cui possiamo ricordare i valori personali ed economici a cui si sono ispirati i fondatori dell'impresa, la cultura del paese di origine della famiglia

---

<sup>22</sup> Astrachan J.H. Schanker M, C, (2002) "*The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*" in *Family Business Review*, pp. 45 - 57.

<sup>23</sup> Astrachan J.H. Schanker M, C, (1996) "*Myths and realities: family business contribution US economy. A framework for assessing family business statistics*" in *Family Business Review*, volume 9, n.2. pp. 107-119

oppure le condizioni competitive che l'azienda si trova ad affrontare nel suo settore industriale.

In definitiva, questa interpretazione rientra nel primo insieme di definizioni in cui si individua l'elemento di raccordo nel concetto di proprietà, ponendolo come condizione sufficiente per definire un'azienda familiare il possesso da parte di uno o più famiglie di una quota che consenta di esercitare il controllo sull'azienda.<sup>24</sup> L'intento definitorio si complica là dove, oltre alla variabile proprietà, si considera anche la variabile del coinvolgimento della famiglia nel management. Si predilige infatti una definizione ampia di azienda familiare, ovvero che permetta di raccogliere insieme diverse manifestazioni della proprietà e diversi gradi di coinvolgimento della famiglia all'interno della gestione andando così ad incrementare il numero delle manifestazioni riconducibili alla definizione di azienda familiare, riducendo dall'altro la possibilità di delimitare i confini di tale fenomeno.<sup>25</sup>

Osservato questo primo approccio definitorio, che permette di individuare una prima definizione di azienda familiare secondo una concezione estesa, possiamo osservare una seconda visione del fenomeno che pone l'accento sulla tematica del trasferimento intergenerazionale della proprietà e della gestione. Questa accezione di azienda familiare in senso stretto riduce ulteriormente il campo di indagine, unendo i connotati precedentemente osservati e l'ulteriore elemento del coinvolgimento di più generazioni nella proprietà e nel controllo.

Interessante contributo a questa prospettiva di analisi risulta lo studio effettuato da Ward, il quale identifica come ulteriore elemento discriminante di un'azienda familiare il "*potential for generational transfer*", ovvero la volontà quantomeno l'intenzione di trasferire l'azienda agli eredi nell'ambito della stessa famiglia. Secondo questa visione si può restringere ulteriormente l'area di indagine del *family business* in quanto il processo di successione dell'impresa agli eredi, sia a livello proprietario, sia negli organi direttivi e di governo, rappresenta un vero e proprio punto di rottura nell'ambito del ciclo di vita di un business nel quale maggiormente si manifesta la sovrapposizione tra interessi familiari e interessi economici. Ward infatti definisce l'impresa familiare come "[...] *a business that will be passed on for the family's next generation to manage*

---

<sup>24</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 31

<sup>25</sup> Anselmi L. (1999) "Aziende familiari di successo in Toscana" Angeli Editore, pp.1-15

and *control* [...]”, sottolineando che l’impresa familiare ha visto e vedrà al suo comando diverse generazioni di una stessa famiglia.<sup>26</sup>

Nonostante questa seconda visione abbia evidenziato diversi spunti favorevoli per l’analisi del *family business*, è opportuno evidenziare i limiti insiti in tale definizione. Accettando questa definizione, in virtù della quale assume rilevanza la permanenza della proprietà e della gestione all’interno della famiglia al trascorrere delle generazioni, sarebbero escluse dalla categoria di aziende familiari tutte quelle imprese in cui la prima generazione della famiglia è coinvolta nella proprietà e nel management; al tempo stesso non sempre la realizzazione di un trasferimento intergenerazionale di un’azienda può considerarsi sufficiente a qualificare un’azienda come familiare.

Un ultimo insieme di studi raccoglie le cosiddette definizioni “miste”, le quali sono accomunate da un’analisi basata sull’utilizzo combinato di diverse condizioni. Vengono combinate elementi tipicamente oggettivi, come per esempio le condizioni legate alla proprietà e management, unitamente a quell’insieme di elementi più propriamente soggettivi, rappresentati dall’identificazione e dal senso di appartenenza alla famiglia, configurandosi come elementi attinenti la sfera emotiva e comportamentale. Importanti studi svolti in tale orientamento sono quelli di *Demattè e Corbetta*<sup>27</sup>, in cui si afferma che si può essere in presenza di un *family business* quando un nucleo familiare, oppure due o più nuclei uniti da stretti legami di parentela o affinità, mettono a disposizione dell’impresa capitali finanziari a pieno rischio, o a rischio limitato, garanzie personali e reali e *skill* manageriali. In tal senso l’impresa si caratterizza per una stretta interrelazione tra la dimensione familiare e quella imprenditoriale, se non addirittura una vera e propria sovrapposizione. Gli autori in altre parole condividono la definizione di azienda familiare prevalentemente accettata in letteratura ponendo l’attenzione su” [...] 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 di solide alleanze [...]”<sup>28</sup>.

Fra i vari approcci sinora affrontati, nonostante si possono riscontrare molteplici elementi presi in considerazione al fine di definire l’azienda familiare, senza alcun dubbio il suo carattere distintivo è il legame quasi simbiotico tra famiglia e impresa. All’interno dell’azienda familiare possiamo identificare azionalità e familiarità i quali

---

<sup>26</sup> Ward J. (1988) “*Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability and family leadership*” Jossey-bass, pp.252-253

<sup>27</sup> Demattè C. Corbetta G. (1993) “*I processi di transazione delle imprese familiari*” Mediocredito lombardo, pp.5

<sup>28</sup> *Ibidem*.

vanno a fondersi e ad interagire reciprocamente al fine di creare un fenomeno del tutto peculiare della nostra realtà imprenditoriale. Sebbene la realtà italiana possa far pensare ad una correlazione tra dimensione aziendale medio-piccole e *family business*, in cui vengono tramandate di generazione in generazione saperi artigianali da membri di una famiglia ad un'altra, non vi è alcuna correlazione tra dimensione aziendale e azienda familiare in quanto spesso si possono riscontrare le caratteristiche precedentemente analizzate in molte imprese di grandi dimensioni.

Come già affermato tutte le riflessioni finora proposte non esauriscono tuttavia la problematica definitoria delle aziende familiari. Questa tipologia di impresa collocata all'interno di un panorama estremamente vasto è caratterizzata da una pluralità di sfaccettature difficilmente riconducibili a precisi standard teorizzati. Rientrano così all'interno della definizione di *Family Business* imprese di piccole e grandi dimensioni, indipendentemente dall'attività svolta, imprese che non hanno necessariamente ancora affrontato un primo passaggio generazionale, da cui possiamo escludere quelle che vengono fondate solo per provvedere alle necessità economiche della famiglia senza prospettive importanti di sviluppo o senza intenzione di impiegare membri della famiglia all'interno della stessa. Nell'ampio panorama delle aziende familiari possiamo quindi analizzare e rilevare differenze in relazione all'assetto proprietario, con un controllo più o meno forte della famiglia sul capitale dell'azienda. Ulteriori differenze si riscontrano nell'esercizio delle funzioni imprenditoriali, manageriali e operative dei soggetti appartenenti alla famiglia, tenendo conto che tali ruoli possono essere ricoperti interamente da questi ultimi, fino a raggiungere un'ipotesi opposta in cui molti ruoli sono delegati a soggetti non appartenenti al nucleo familiare e dotati di maggiori e evolute competenze manageriali. L'aggettivo familiare attribuito all'impresa non può quindi corrispondere ad una qualificazione assoluta, ma fornisce un'indicazione di genere ad una entità dai confini estremamente labili e soggetta al suo interno ad una variabilità di specie<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Demattè C. Corbetta G. (1993) "I processi di transazione delle imprese familiari" Mediocredito lombardo, pp.45-47



### 1.3.2 Proprietà, direzione e controllo nelle aziende familiari

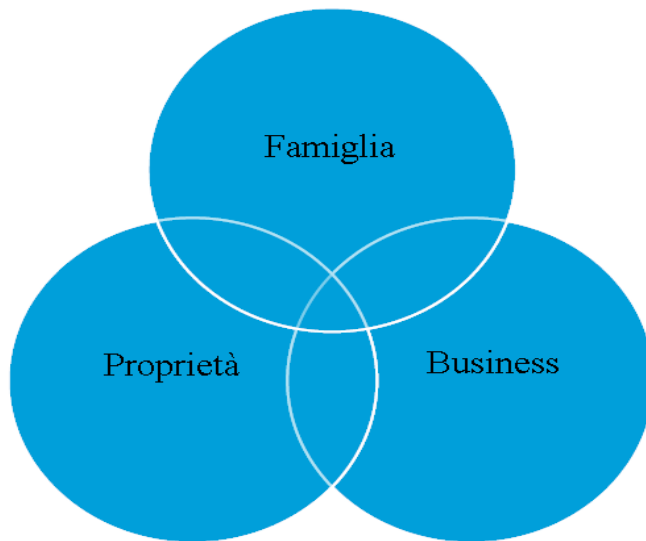
Come abbiamo potuto osservare nel precedente paragrafo, molte sono state le definizioni ed i tentativi di analizzare un fenomeno particolare e complesso come quello dell'azienda familiare da parte degli studiosi, ma, in definitiva, elemento distintivo di questa tipologia di azienda, che rende quest'ultima una classe specifica di analisi, è l'intreccio tra due istituti sociali differenti: l'impresa e la famiglia. Questi due istituti nascono con finalità diverse, in quanto la famiglia rappresenta solidarietà, protezione, cura dei propri membri, mentre l'impresa è competizione e rischio. Se nella famiglia vengono gestiti affetti e uguaglianze, in azienda si portano a compimento affari e si creano forti contrapposizioni tra soggetti. Lo studio e l'analisi di questi due istituti diversi tra di loro è fondamentale importanza al fine di evitare situazioni che, a seguito di una loro commistione, possono sfociare in momenti di rischio e contrasto. In conseguenza all'analisi sulle varie teorie esposte precedentemente, risulta evidente come il condizionamento reciproco tra azienda e famiglia possa portare alla considerazione di quest'ultima come un ostacolo, da un lato, mentre dall'altro, come un fattore di stimolo e di sviluppo dell'azienda stessa.

L'analisi e lo studio di quelle che sono le relazioni esistenti tra la famiglia e l'impresa ha conosciuto un importante contributo grazie agli studiosi *Tagiuri* e *Davis*. I due autori a seguito di una ricerca condotta nei primi anni '80 hanno ideato un modello di rappresentazione del sistema del family business definito come "*Three Circle Model*". Questo modello si basa sulla definizione di tre sottosistemi indipendenti, ma tra loro interconnessi, identificati nella Famiglia e nel Business, a cui si va ad intrecciare il sottosistema della Proprietà<sup>30</sup>. A questi due studiosi si deve l'introduzione del terzo sottosistema della proprietà il quale, nonostante si intersechi con gli altri due, mantiene i propri connotati riferibili al rendimento dell'investimento nell'azienda.

---

<sup>30</sup> J. A. Davis, R. Tagiuri, (1996) "*Bivalent Attributes of the Family Firm*" In *Family Business Review*, Vol. IX, No.2

**Fig. 4)** Il “Three Circle Model”



Fonte: Tagiuri, Davis 1982

In definitiva il “*Three Circle Model*” fornisce una rappresentazione grafica di quelle che sono i diversi interessi coinvolti all’interno di un’azienda familiare. Alla base di questo modello esiste la convinzione che qualsiasi soggetto che interagisce con il sistema azienda può essere collocato all’interno di uno dei sette settori che si vengono a formare a seguito della sovrapposizione dei tre cerchi, ciascuno dei quali caratterizzato da un proprio punto di vista in relazione a obiettivi personali e aziendali. Ciò che viene evidenziato all’interno di questa teoria è applicabile a qualsiasi realtà imprenditoriale indipendentemente dalla dimensione, dall’organizzazione dal tipo di attività svolta in qualsiasi momento della ciclo di vita dell’azienda.

Per prima cosa andiamo ad analizzare la dimensione della famiglia: essa concepisce l’azienda come fonte di benessere finanziario e come uno strumento che identifica la famiglia, da trasmettere nel corso del tempo alle generazioni future. Ogni membro è coinvolto in azienda in termini di investimenti effettuati, indipendentemente dal fatto di essere attivamente coinvolto all’interno della proprietà o del management. Questi soggetti hanno un interesse nel business familiare solamente per questioni inerenti allo stile di vita, ma anche perché ciò ha effetto sulle condizioni del resto della famiglia, rappresentando inoltre una possibilità di carriera futura per le generazioni a venire.

In seconda istanza analizziamo la variabile della proprietà che rappresenta l'insieme di tutti i soggetti che vedono l'azienda come un investimento dal quale ottenere una remunerazione soddisfacente. Questi soggetti detengono quote del capitale dell'azienda e, sebbene non sono attivamente impiegati all'interno di essa. Saranno prevalentemente interessati al ritorno economico dell'investimento effettuato, facendo attenzione che le decisioni riferite al *business* siano nettamente separate dalla dinamica familiare. In relazione a ciò è evidente come le regole riferite agli assetti proprietari possono risultare determinanti per la sopravvivenza e la crescita di un'azienda familiare; in particolare ci riferiamo alla volontà da parte della famiglia di aprire all'ingresso nel capitale sociale a investitori esterni e alle relative conseguenze che possono generare nel futuro.

Infine, la terza dimensione è rappresentata dal business ovvero da quel lato dell'azienda inteso come strumento per realizzare la propria crescita professionale ed economica da parte di soggetti che non rappresentano né la proprietà, né i membri della famiglia. Questi individui sono soggetti portatori di interesse che vedono principalmente all'interno dell'azienda una prospettiva di carriera e di sviluppo professionale.

Grazie alla rappresentazione grafica di questo modello possiamo individuare quella che è la struttura di un'azienda familiare, comprendendo inoltre quelli che sono i possibili meccanismi di funzionamento. Di fondamentale importanza risulta però non tanto la distinzione tra i tre cerchi raffiguranti le varie dimensioni di un'azienda familiare, ma piuttosto le relazioni che si vengono a formare fra le tre dimensioni e la loro reciproca influenza. Sono proprio queste relazioni che permettono di delineare le peculiarità e le specificità di un'azienda familiare rendendo così ogni realtà imprenditoriale unica all'interno del vasto panorama delle family business. Ancora più nello specifico possiamo affermare che tali dinamiche dipendono dalle attività poste in essere dagli attori aziendali coinvolti all'interno del sistema e dagli obiettivi che questi vogliono raggiungere<sup>31</sup>.

Ciascuno dei sottosistemi interseca gli altri creando quattro aree di sovrapposizione che individuano a loro volta quattro ulteriori categorie di attori all'interno di un'azienda familiare.

---

<sup>31</sup>J. A. Davis, R. Tagiuri, (1982) "*Bivalent Attributes of the Family Firm*", Ristampa in *Family Business Review*, Vol. IX, No.2, (1996), pp.199-208

Nell'area di intersezione fra famiglia e proprietà possiamo individuare quei soggetti che appartengono al nucleo familiare, ma non ricoprono attivamente un ruolo in azienda, sebbene possiedano una quota di partecipazione al capitale. Questo si può verificare all'interno di quelle aziende sopravvissute alla prima generazione, le quali hanno affrontato un primo passaggio generazionale e si sono evolute in una fase successiva in cui i membri della famiglia vengono definiti come proprietari passivi ovvero non coinvolti direttamente nel business. Chiaramente le attese di questi soggetti sono rappresentate da un lato dalle attese tipiche degli *shareholder*, dall'altro da un senso di appartenenza e responsabilità verso la famiglia di origine. Possiamo affermare che questi siano soggetti che sono interessati ad ottenere un ritorno di investimento effettuato ma, allo stesso tempo promuovono la crescita ed espansione del business familiare.

La dimensione familiare si intreccia anche con quella del business e da ciò si può individuare quei membri della famiglia che hanno un ruolo di responsabilità all'interno dell'impresa senza però detenere quote di proprietà. Questi soggetti si differenziano da quelli che appartengono al sottosistema del business in quanto possiedono aspettative perlopiù riferibili a prospettive di carriera e prospettive di sviluppo futuro dell'azienda. E' chiaro come questa categoria di attori possa entrare in conflitto con i soggetti appartenenti alla famiglia che detengono quote del capitale senza essere attivamente occupati in azienda. I dipendenti familiari, grazie allo sforzo ed impegno profusi nel *business*, contribuiranno ad accrescere e aumentare i profitti aziendali. Tuttavia la loro determinazione e il loro impegno potrebbero trovare un freno nel fatto che tutti i loro sforzi andranno ad alimentare le remunerazioni finanziarie dei proprietari inattivi. Da un lato questa tipologia di soggetti avrà come obiettivo quello di accrescere il valore dell'azienda intensificando investimenti e reinvestendo il capitale ottenuto all'interno della gestione per proseguire nello sviluppo dell'attività d'impresa, d'altro canto i proprietari inattivi, sebbene non vogliono soffocare la crescita, saranno più interessati a percepire dei dividendi. Chiaramente a livello teorico non è possibile definire ed inquadrare dinamiche conflittuali che nella realtà possono seguire un percorso totalmente diverso, o non realizzarsi per nulla, in quanto dipendono da molteplici fattori come la personalità dei soggetti oppure i loro diversi interessi e aspettative.

Un'ulteriore area di intersezione è quella tra proprietà e business. Quest'area individua l'insieme dei manager che non appartengono al nucleo familiare, ma che possiedono

quote di partecipazione capitale dell'azienda. Può accadere durante la vita di un'impresa che i proprietari di fronte a situazioni critiche siano più propensi a inserire soggetti non appartenenti al nucleo familiare all'interno della gestione aziendale e all'interno del capitale sociale con, solitamente, quote di partecipazione ridotte. Questa pratica viene effettuata al fine di responsabilizzare i manager, legandone la remunerazione al loro operato per evitare che essi intraprendano azioni e comportamenti puramente personalistici, in contrasto con il benessere dell'azienda. Solitamente, infatti, le imprese familiari sono controllate in modo piuttosto incisivo dalla famiglia, pertanto, anche il possesso di una quota di partecipazione difficilmente potrebbe determinare una partecipazione attiva nell'assetto proprietario.

Infine, l'ultima area analizzata è quella che vede l'intersezione tra tutti i tre sottosistemi e individua quei soggetti membri della famiglia che svolgono un ruolo manageriale e possiedono quote di partecipazione al capitale. Questi soggetti, che condividono la guida del business con soggetti appartenenti alla stessa famiglia e lavorano direttamente al suo interno, nutrono un insieme di interessi che raccoglie quelli di tutti gli altri soggetti che operano all'interno del business. Alcuni soggetti avranno più interesse a percepire i dividendi, per altri potrebbero prevalere l'interesse in relazione alla capacità dell'azienda di mantenere la propria posizione all'interno del mercato, mentre per altri ancora interesse principale potrebbe essere quello del mantenimento di un'armonia all'interno della famiglia.

In definitiva il modello proposto da *Tagiuri e Davis*, oltre che ad individuare i soggetti appartenenti ai tre sottosistemi, ci permette di illustrare come dall'interazione fra logiche aziendali, personali e familiari possano sorgere numerosi conflitti. È chiaro come ogni soggetto che opera all'interno dell'azienda possieda un proprio punto di vista e nutra bisogni e esigenze differenti; il modello del "*Three Circle Model*" permette di individuare la varietà di interessi che esistono all'interno dell'azienda e di correre ai ripari se necessario. Spesso un conflitto mal gestito fra i membri della famiglia può determinare conseguenze negative sul management e sulla proprietà del business, qualunque sia la causa di origine. D'altro canto se le relazioni familiari sono solide e

armoniose è probabile che questa serenità venga trasmessa anche al business stesso contribuendone al miglioramento e alla crescita<sup>32</sup>.

La sovrapposizione fra regole del sistema familiare e regole del sistema azienda può incidere in maniera determinante sulle scelte di gestione: il rischio più frequente infatti è che le decisioni aziendali siano ispirate rispetto a logiche di tipo familiare e non in base al criterio di razionalità economica. Indubbiamente nei primi anni di vita dell'azienda la famiglia gioca un ruolo determinante nello sviluppo aziendale: la scarsa formalizzazione dei rapporti tra gli attori coinvolti tende a riversarsi sull'azienda stessa, con la conseguente diffusione di un senso di appartenenza alla famiglia e di un forte coinvolgimento nell'attività svolta. L'intreccio di queste due logiche però può sfociare, a seconda del contesto in cui si manifesta, sia in opportunità che in limiti per le fasi successive dello sviluppo aziendale. Da una parte l'interferenza della famiglia all'interno del business può rappresentare un limite, che si realizza attraverso difficoltà nella gestione dei rapporti con i successori, oppure in termini di ostacolo all'ingresso di nuove figure manageriali. Elementi che in una determinata fase risultano fondamentali possono venir meno o addirittura contrastare la gestione aziendale come ad esempio la fiducia, il senso di appartenenza alla famiglia, il rispetto, tutti fattori di coesione familiare<sup>33</sup>.

Dall'altro lato questa sovrapposizione può non rappresentare necessariamente un ostacolo. Diversi studi hanno valorizzato la funzione dell'azienda come strumento per sviluppare idee imprenditoriali e iniziative economiche, attribuendo alla famiglia un ruolo centrale per lo sviluppo del business, in quanto capace di rafforzare la razionalità sottostante le scelte manageriali, a cui si aggiunge la componente del patrimonio familiare, capace di sanare in qualsiasi momento della vita aziendale eventuali squilibri.

L'analisi di questo modello non deve, però, farci pensare ad uno schema fisso in quanto ogni realtà di azienda familiare costituisce un'entità a sé stante, caratterizzata da una peculiare relazione famigli-impresa, in quanto la variabile familiare può rappresentare un elemento di influenza positiva o negativa sull'azienda e sull'attività imprenditoriale;

---

<sup>32</sup> Mc Cracken K., Murray B., "What makes family business different", *Family Business Solutions*. Si veda anche AA.VV. "Kin in the game" PwC Family Business Survey 2010-2011

<sup>33</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 38-40

prima di correre il rischio di una sovrapposizione tra logica familiare e logica aziendale sarà di fondamentale importanza gestire adeguatamente questa situazione attraverso una continua attività di formalizzazione, capace di regolamentare tutti gli aspetti relativi a situazioni in cui le famiglie proprietarie potrebbero effettuare scelte divergenti rispetto alla logica e alle esigenze aziendali<sup>34</sup>.

All'interno della specifica dimensione dell'azienda familiare è di rilevante importanza l'orientamento delle scelte di gestione, le quali dovranno essere indirizzate a definire e risolvere possibili conflitti tra realtà familiare e realtà aziendale. A tal proposito è necessario menzionare nella trattazione della realtà del *family business* il sistema della *corporate governance*. Per sistema di *governance* facciamo riferimento a tutto quell'insieme di strutture e processi attraverso cui si esercita il governo economico e attraverso il quale vengono prese le decisioni aziendali di fondo. Più precisamente, quando ci riferiamo a sistemi di *governance* nelle realtà familiari, poniamo in evidenza la loro capacità di manifestare in modo diretto il modo in cui la famiglia proprietaria sceglie di impostare il suo rapporto con l'impresa, in termini di distribuzione dei ruoli di maggior responsabilità all'interno della famiglia e tra familiari e non familiari, di composizione e funzionamento degli organi in cui si manifesta la volontà degli attori chiave, di composizione di eventuali conflitti che potrebbero originarsi, di svolgimento dei processi decisionali a livello di singoli organi e di relazioni tra organi e vari livelli<sup>35</sup>.

E' possibile analizzare il nesso che collega la struttura dell'azienda familiare con il sistema di *corporate governance* sotto un duplice punto di vista: da un lato, le scelte in relazione alla *governance* hanno la caratteristica di essere influenzate dalla componente familiare, le quali incidono oltre che sulle strutture anche sui sistemi di *governance* stessa; dall'altro lato sono proprio le strutture di *governance* a fungere da strumento ordinario dei tre sottosistemi dell'azienda familiare, con il fine di realizzare una qualche forma di composizione.

Si potrebbe quindi ipotizzare l'inserimento della componente della *governance* all'interno del modello del "*Three Circle Model*", garantendo così una sorta di ordine

---

<sup>34</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 42

<sup>35</sup> Montemerlo D. (2000) "Il governo delle imprese familiari. Modelli e strutture per gestire i rapporti tra proprietà e impresa" EGEA, pp.29

all'interno della realtà aziendale, in corrispondenza dell'area del business. Nel corso del tempo, quando l'azienda familiare conosce una fase di crescita e subisce una vera e propria evoluzione dinamica, la componente della *corporate governance* sarà di fondamentale importanza per affrontare quello che da molti studiosi è ritenuto essere uno dei momenti più rischiosi della vita di una *family business*, ovvero il passaggio generazionale. Di fondamentale importanza è l'implementazione di una struttura di *governance* più complessa, definita in base a quelle che sono le caratteristiche proprie dell'azienda oggetto d'interesse, definendo sia il ruolo della famiglia, sia degli organi deputati al governo dell'azienda, al fine di evitare una sovrapposizione tra ruolo della famiglia proprietaria e ruolo degli organi di governo, favorendo il consolidamento dei valori del *family business*, diminuendo la conflittualità interna e agevolando il passaggio generazionale. A seguito di un processo di crescita e sviluppo, le relazioni interne tra proprietari, manager e dipendenti tendono ad una maggiore complessità; un buon sistema di *corporate governance* permette quindi di adottare delle politiche idonee al fine di affrontare queste complicità. Un modello ben strutturato di *corporate governance*, inoltre, creando una solida struttura organizzativa, permette di definire i diversi ruoli interni all'azienda individuando le linee di direzione e le deleghe della responsabilità. La chiara definizione dei ruoli interni permette inoltre di risolvere conflitti interni alla famiglia, consentendo ai suddetti di concentrarsi sulle proprie questioni chiave, fornendo linee direttive in ordine all'impiego di membri della famiglia o di dipendenti esterni, legandoli a politiche di promozione basate su meriti e su performance mostrati in azienda.

Per quanto riguarda alla possibilità di delineare precise classificazioni nell'ambito del *family business* è possibile analizzare tale fenomeno in relazione a diverse variabili quali l'assetto proprietario, il grado di controllo da parte della famiglia sul capitale proprio dell'impresa, e il peso della famiglia sulle funzioni imprenditoriali e manageriali unitamente alla dimensione dell'organismo personale dell'impresa. Da questa analisi sono emerse diverse definizioni ricomprendendo imprese differenti per dimensione, stadio di sviluppo raggiunto, settore di attività sì, ma accomunate dall'interazione della sovrapposizione gli elementi quali azienda famiglia e patrimonio. Questi tre sistemi, che vedremo più approfonditamente nel seguente paragrafo, danno vita a situazioni di reciproco condizionamento, in relazione ha la loro interdipendenza,



tanto più forte quanto più risulta spesa la presenza del nucleo familiare all'interno del governo dell'azienda.<sup>36</sup>

Nelle prime fasi di vita dell'azienda le funzioni di governo sono concentrate nelle mani del fondatore, con la conseguente difficoltà nel distinguere l'ambito, familiare o aziendale, entro il quale si assumono le decisioni. Nelle successive fasi il condizionamento della famiglia fondatrice tende ad attenuarsi per effetto di due fenomeni principali: la deriva generazionale, intesa come aumento progressivo del numero dei membri della dinastia, e il raffreddamento dei soci, ovvero il venir meno dei legami affettivi o di affinità il raffreddamento della forte identificazione con l'impresa che ha caratterizzato la fase di avvio e di consolidamento dell'iniziativa delle generazioni precedenti<sup>37</sup>.

Come già affermato in precedenza, due sono le possibili classificazioni all'interno del variegato panorama delle imprese familiari: *family business* in senso stretto e *family business* in senso allargato. Per individuare queste due categorie facciamo riferimento alle variabili della concentrazione della proprietà e della concentrazione del controllo.

La concentrazione della proprietà sarà quindi tanto più alta quanto maggiore sarà il possesso delle quote dell'azienda da parte di un numero limitato di soggetti legati da forti legami. Se il numero dei soggetti che detiene quote di capitale sarà invece maggiore allora la concentrazione della proprietà sarà bassa.

Dal punto di vista della concentrazione del controllo, invece, è possibile distinguere situazioni in cui le funzioni direzionali e imprenditoriali sono svolte da soggetti appartenenti alla famiglia proprietaria, situazioni in cui lo strumento della delega è maggiormente utilizzato e le suddette funzioni sono svolte da soggetti esterni, fino al caso estremo con la delega totale che caratterizza le imprese come manageriali.

Grazie a questa impostazione gli studiosi *Demattè* e *Corbetta* hanno formulato una matrice che consente di individuare le due categorie di imprese familiari e le sue sfumature.

---

<sup>36</sup> Tomaselli S. (1996) "Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi strategia e strutture di governo" Giuffrè, Milano, pp.84-86

<sup>37</sup> Demattè C. Corbetta G. (1993) "I processi di transazione nelle imprese familiari" Mediocredito lombardo, pp.109-110

Fig. 5) Imprese familiari in senso stretto e in senso allargato

Concentrazione Proprietaria

	Alto	Medio	Basso
Alto			
Medio			
Basso			

Fonte Demattè, Corbetta (1993)

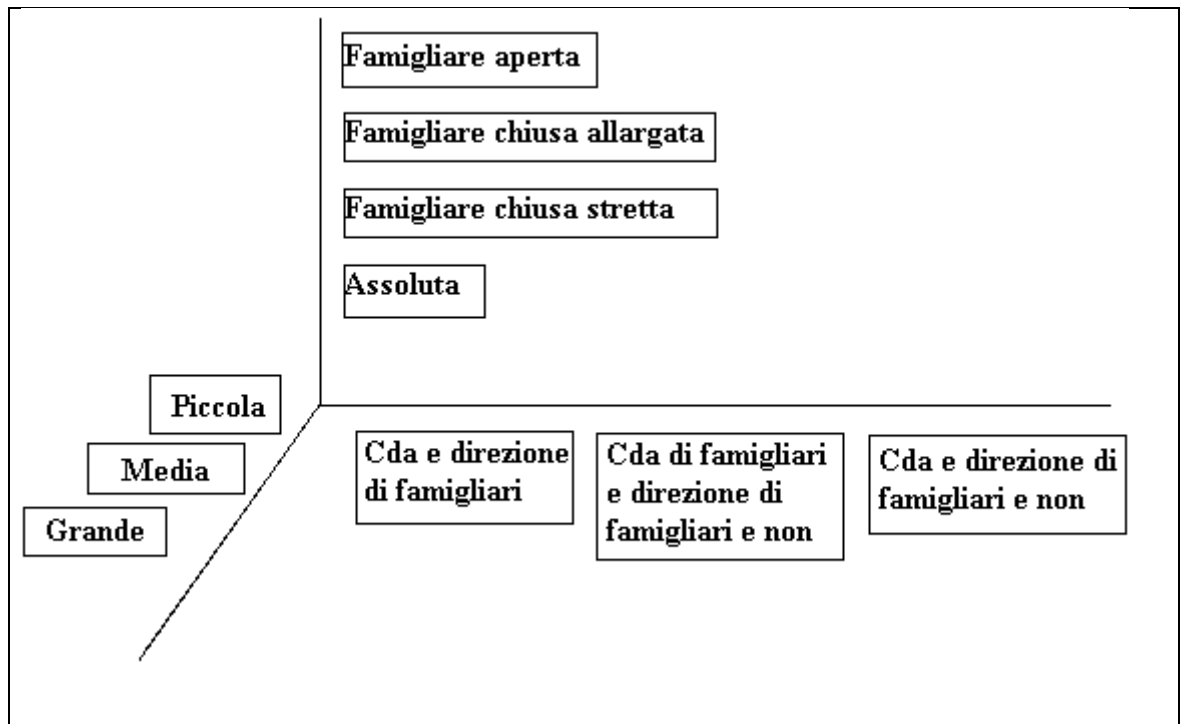
Le imprese familiari in senso stretto sono quelle che si dispongono nei quadranti della matrice in alto a sinistra, caratterizzate dalla concentrazione della proprietà nelle mani di pochi soggetti che svolgono contestualmente ruoli di indirizzo strategico. Solitamente queste imprese appartengono alla categoria di imprese di prima/seconda generazione, gestite con metodi procedurali informali, in cui il senso di appartenenza è molto forte.

Le imprese familiari allargate, invece, sono quelle successive alla seconda generazione, in cui le quote dell'impresa sono più disperse tra un maggior numero di soggetti e in cui i vincoli di parentela sono meno forti. Solo alcuni soggetti appartenenti alla famiglia di origine svolgono ruoli di direzione, mentre altri sono inseriti come semplici dipendenti oppure sono semplici azionisti. Quasi sempre all'interno della gestione sono inseriti manager non appartenenti alla famiglia.

Un'evoluzione di questo modello teorico è stata proposta da Corbetta, il quale individua più nello specifico tre variabili di riferimento, rappresentate dalla proprietà del capitale, dalla presenza della famiglia all'interno del C.d.A. e negli organi di direzione, e dalla dimensione dell'organismo personale, individuando per ciascuna di esse tre o più misure riscontrabili nella variegata realtà del family business<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Corbetta G. (1995) "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo" Egea, pp. 83

**Fig. 6)** Una possibile classificazione delle aziende familiari



Fonte: Corbetta 1995

Dal punto di vista della prima variabile possiamo distinguere tipologie di aziende che spaziano da situazioni di proprietà assoluta del capitale da parte di un unico proprietario, a situazioni in cui la proprietà familiare è chiusa in modo stretto, con il possesso del capitale da parte di un numero ristretto di persone. Si passa quindi a modelli di proprietà chiusa più allargata, con il capitale posseduto da un numero più ampio di persone, fino ad un modello di proprietà familiare aperta, in cui il capitale è posseduto da soci appartenenti alla famiglia del fondatore e anche da altri soci

La seconda variabile, che rappresenta la varietà dei rapporti che possono esistere tra famiglia e impresa, vede tre possibili articolazioni; nel primo caso il C.d.A. e gli organi direzionali sono composti solo da membri appartenenti alla famiglia proprietaria. Nel secondo caso il C.d.A. è formato da membri della famiglia, mentre si aprono all'ingresso di soggetti esterni gli organi direzionali. Infine nell'ultimo caso sia nel C.d.A. che negli organi direzionali vengono impiegati famigliari e non famigliari.

Infine per quanto riguarda la terza variabile appartiene ad ottica di analisi di tipo quantitativa, riferibile alla dimensione dell'azienda in termini di numerosità di soggetti operanti all'interno di questa, distinguendo tra piccola, media e grande dimensione.

Attraverso queste tre variabili proposte da Corbetta è possibile, attraverso le diverse combinazioni, individuare diverse fattispecie di *family business*; dalla sua “specie” più pura, individuabile attraverso la totale sovrapposizione tra famiglia e impresa, con un’esclusiva presenza di membri della famiglia sia nella proprietà che nell’esercizio delle funzioni di governo e che sta alla base dell’interpretazione dell’impresa familiare, fino ad una forma aziendale più aperta, come conseguenza di un’apertura dell’impresa verso l’esterno, con un più intensivo utilizzo dello strumento della delega ed una conseguente managerializzazione dell’attività.

Sebbene attraverso questo modello sia possibile un maggior chiarimento di quelle che sono le variabili che entrano in gioco all’interno di un’azienda familiare necessarie per raggiungere una maggior definizione del fenomeno, non è possibile a priori catalogare e identificare tante categorie di *family business* quante sono le specie che possono manifestarsi nella realtà economica<sup>39</sup>.

Assumendo le tre variabili definite nel modello, Corbetta individua quattro macrocategorie di family business:

- Imprese familiari domestiche: il modello proprietario è di tipo assoluto/stretto, le dimensioni piccole e C.d.A. e organi direzionali composti esclusivamente da familiari
- Imprese familiari tradizionali: il modello proprietario è di tipo assoluto/stretto, le dimensioni di norma sono medio-grandi, il C.d.A. è composto da solo familiari mentre gli organi di direzione sono aperti anche soggetti esterni
- Imprese familiari allargate: il modello proprietario è allargato e le dimensioni di norma sono medio-grandi, il C.d.A. e gli organi di direzione sono composti sia da soggetti appartenenti al nucleo familiare sia da non familiari
- Imprese familiari aperte: i soggetti non discendenti dal fondatore o dalla famiglia proprietaria del capitale sono proprietari di quote del capitale. Le dimensioni sono solitamente grandi e il C.d.A. e gli organi di direzione sono composti sia da soggetti appartenenti al nucleo familiare sia da non familiari

---

<sup>39</sup> Demattè C. Corbetta G. (1993) “I processi di transazione nelle imprese familiari” *Mediocredito lombardo*, pp.45-47

Queste tipologie descritte possono rappresentare, oltre che una possibile configurazione del panorama di *family business* esistenti, anche i vari stadi di una singola impresa all'interno del suo ciclo di vita.

Appare evidente come le mutevoli e variegata combinazioni degli elementi descritti individuino un panorama molto ampio di tipologie di *family business* ai cui estremi è possibile intravedere, da un lato, tipologie in cui, nonostante una sovrapposizione tra impresa, famiglia e patrimonio, i valori culturali di fondo e i fini istituzionali dell'impresa prevalgono su quelli famigliari, dall'altro, in cui i valori e le dinamiche della famiglia influenzano notevolmente l'andamento dell'azienda. Proprio su quest'ultima tipologia si basa la fattispecie la famiglia imprenditoriale, realtà in cui fondano le proprie radici la crescita del sistema azienda e la vocazione imprenditoriale, entrambi elementi cruciali per le prospettive di longevità di un'azienda familiare<sup>40</sup>.

### *1.3.3 Familismo economico, aree a forte caratterizzazione produttiva e competenze distintive*

Il territorio italiano è caratterizzato dall'elevata presenza di *family business* all'interno di aree a forte caratterizzazione produttiva, in cui, nel corso del tempo, hanno trovato terreno fertile tutto quell'insieme di competenze distintive che caratterizzano e rafforzano i business stessi. Se da un lato la pulsione imprenditoriale è alla base della vita economica, di fondamentale importanza risulta lo studio e l'analisi delle radici territoriali di determinate entità aziendali, il quale rappresenta elemento potenzialmente differenziante l'identità strategica<sup>41</sup>.

All'interno di tale ambito trova un terreno fertile di sviluppo l'azienda familiare, integrata e ricca di qualità particolari, saperi e conoscenze produttive che ne hanno forgiato la storia, quasi a formare un'intelligenza produttiva di carattere collettivo. Una delle principali caratteristiche del vantaggio competitivo del prodotto italiano si sostanzia per l'appunto dell'originalità produttiva e nell'autenticità strategica delle

---

<sup>40</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende famigliari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 50-51

<sup>41</sup> *Ibidem*

produzioni che avvengono in molte circostanze in presenza di aziende familiari inserite e radicate profondamente in territori a forte vocazione produttiva. Il territorio si sostanzia così come patrimonio non solo ambientale, da preservare e proteggere, ma anche e soprattutto quale espressione di valori intangibili che l'azienda, in una simbiosi economica, fa proprie e che al tempo stesso è chiamata interpretare, valorizzare e sfruttare per lo sviluppo del proprio disegno strategico.

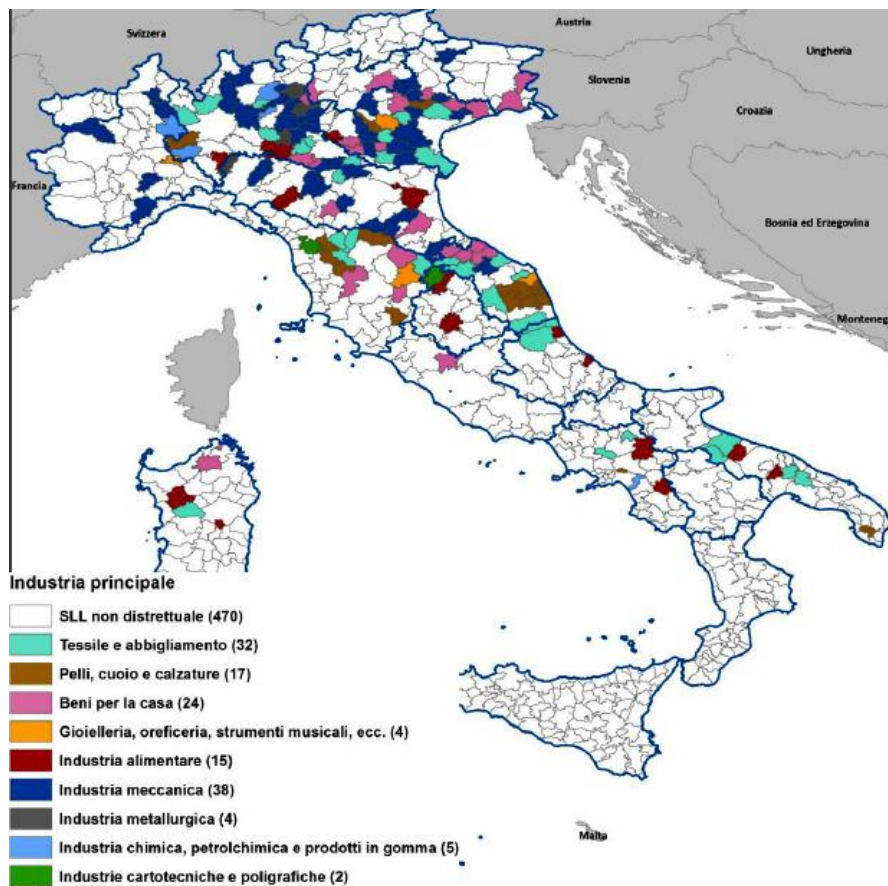
### *1.3.3.1 Il distretto industriale: organizzazione e caratteristiche*

Dall'analisi economica del paese effettuata dall' ISTAT<sup>42</sup> è emerso che esistono 141 distretti industriali, che trovano la loro forza e continuità nella condivisione e sviluppo di competenze, grazie ad un network di relazioni profittevoli e grazie a radici storico-economiche comuni. Essi costituiscono un quarto del sistema produttivo del Paese, sia in termini di addetti (24,5% del totale), con un livello occupazionale pari ad oltre un terzo di quello complessivo, sia in termini di unità locali produttive (24,4% del totale). Il maggior numero di distretti (45) è localizzato al Nord-est, tradizionalmente l'area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano. Nel Nord-est oltre due terzi dei SLL corrispondono a distretti industriali. Il Nord-ovest presenta 37 distretti e il Centro 38. Nel Sud sono presenti 17 distretti, mentre nelle Isole sono concentrati unicamente in Sardegna, dove tutti i sistemi locali manifatturieri hanno le caratteristiche distrettuali.

---

<sup>42</sup>Rapporto Istat 2015 “*Distretti Industriali- Anno di riferimento 2011*”, Istituto Nazionale di Statistica, Roma , Disponibile all'indirizzo <http://www.istat.it/it/archivio/150320>

Fig. 7) Distretti industriali, Anno 2011



Fonte: Istat, Rapporto Distretti (2015)

Per definire questa realtà economica, presente in maniera diffusa all'interno del territorio italiano, possiamo utilizzare il concetto espresso dall'economista inglese *Alfred Marshall*, il quale per definire questo fenomeno faceva riferimento a “[...] un'entità socio-economica 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. [...]”<sup>43</sup>.

Questa definizione rivela la vera essenza della realtà distrettuale, che può essere spiegata grazie a quattro peculiarità distintive che la caratterizzano:

- una realtà socio-economica delimitata
- la presenza dell'intera filiera produttiva
- un'elevata concentrazione geografica

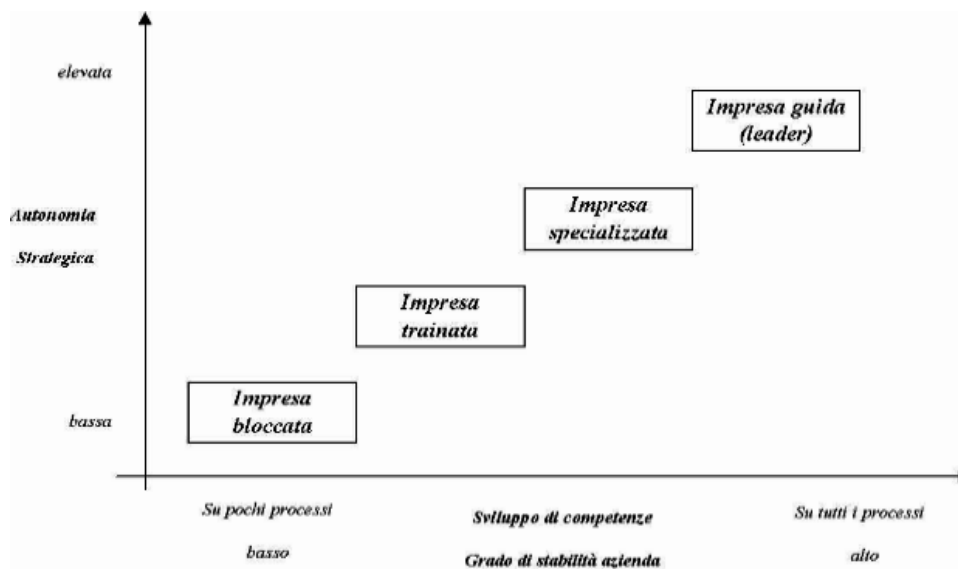
<sup>43</sup> Marshall A. (1919) “*Industry and trade. A study of industrial technique and business organization*” MacMillan&Co, London.

- relazioni di collaborazione concorrenza tra le imprese dell'area

Dal punto di vista normativo i distretti industriali hanno conosciuto una istituzionalizzazione grazie alla legge N. 317/91 intitolata “*Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*” in cui, all'articolo 36, sanciva “[...]si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da un'elevata concentrazione di piccole imprese con particolare riferimento al rapporto tra la presenza dell'impresa e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese.[...]”<sup>44</sup>

Le imprese che trovano localizzazione all'interno di queste aree a forte caratterizzazione produttiva presentano caratteristiche diverse. Le peculiarità di ciascuna impresa si fondano su variabili aziendali come l'autonomia strategica e il livello di stabilità delle aziende congiuntamente allo sviluppo di competenze distintive nelle differenti aree della gestione aziendale. Attraverso la definizione di queste variabili possiamo individuare quattro profili di imprese distrettuali: impresa bloccata, impresa trainata, impresa specializzata, impresa leader.

Fig. 8) Profili delle imprese distrettuali



Fonte “*Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*”, 2000

<sup>44</sup> Legge N. 317/91 “*Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle Piccole Imprese*”, Gazzetta Ufficiale 9/10/91 N.237



Le *imprese bloccate* sono unità economiche di piccole e piccolissime dimensioni che seguono, per conto di uno o più committenti, specifiche fasi di lavorazione offrendo una determinata potenzialità produttiva e operando principalmente sull'obiettivo di riduzione dei costi, congiuntamente al mantenimento di uno standard produttiva elevato. La figura dell'imprenditore ricopre un ruolo centrale all'interno dell'organizzazione, in quanto è capace di apportare l'insieme di competenze tecnico produttive e costituisce il punto di riferimento per qualsiasi problema gestionale. Sotto il profilo contrattuale queste imprese risultano deboli in quanto incapaci di generare autonomamente scelte strategiche idonea ad un inserimento all'interno del mercato, rendendole quindi strettamente dipendenti dalle imprese committenti.

Per quanto riguarda le *imprese trainate* appartengono a quelle tipologie di aziende che presidiano operativamente le funzioni critiche, anche ricorrendo alla rete di fornitori locali, ma come le *imprese bloccate*, hanno un comportamento adattivo-imitativo, prevalentemente nell'ambito dell'innovazione del prodotto e del processo. La strategia di queste tipologie d'azienda è orientata allo sfruttamento delle condizioni offerte dal contesto distrettuale al fine di occupare spazi di mercato che non sono obiettivo delle aziende concorrenti.

Le *imprese specializzate*, invece, sono focalizzate su precise competenze produttive in termini di progettazione e ingegnerizzazione del prodotto e sono capaci di creare, utilizzando a loro volta sub-fornitori, prodotti finiti. Le operazioni che vengono svolte da queste tipologie di aziende allora interno sono orientate prevalentemente allo sviluppo propri innovazioni tecnologiche e di un know-how esclusivo, sebbene siano deboli sul piano commerciale. Per questo motivo tali imprese stringono spesso legami duraturi con imprese committenti, e, come conseguenza, l'autonomia nella formulazione della propria strategia competitiva spesso è condizionata dalla rilevanza che le produzioni in conto terzi assumono rispetto a quelle realizzate in proprio e con propri marchi.

Infine, le *imprese leader* sono imprese di livello superiore, sebbene non necessariamente siano caratterizzate da un livello dimensionale superiore rispetto alle aziende che operano all'interno del distretto stesso. Questa tipologia di azienda è maggiormente strutturata ed è presente in maniera diretta all'interno dei mercati di

sbocco, anche internazionali, grazie a conoscenze tecnologiche superiori, unitamente ad un maggiore potere contrattuale. Queste aziende sono solitamente più longeve rispetto alle altre presenti all'interno del distretto. Sono caratterizzate da una forte autonomia nell'elaborare proprie scelte di posizionamento strategico all'interno dei mercati di sbocco, capaci 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-produttivo ad altre imprese, sia interne che esterne al distretto. Sostanzialmente fungono da forza trainante dello sviluppo locale e svolgono un importante ruolo di interfaccia tra il mercato e sistema locale, assumendo il coordinamento dell'intera filiera produttiva distrettuale.

Il modello organizzativo distrettuale è basato principalmente su rapporti cooperativi fra le imprese. Tra queste aziende si viene ad instaurare una fitta rete di relazioni partecipative di natura industriale, promossa e regolata da meccanismi di coesione e scambio sociale, da routine, conoscenze tacite, radicate nelle azioni degli individui e nelle loro dinamiche di socializzazione, che possono assumere diverse forme nell'accordo contrattuale alla cooperazione informale. Queste azioni risultano improntate alla progressiva integrazione informativo/produttiva, fino al mutuo coinvolgimento nella pianificazione strategica in un'ottica di creazione congiunta del valore<sup>45</sup>.

Il grande vantaggio competitivo dei distretti industriali deriva in maggioranza dalla stessa organizzazione produttiva, in quanto la scomposizione sia spaziale che temporale del ciclo produttivo in diverse fasi di lavorazione e la specializzazione nello svolgere ciascuna di esse assicura competitività in termini di costi, elevati livelli di flessibilità e capacità di innovazione. L'alto livello di specializzazione produttiva permette inoltre il raggiungimento di elevate economie di scala, le quali comportano una riduzione dei costi unitari favorendo un aumento della produttività. La distribuzione della capacità produttiva fra le diverse unità economiche presenti all'interno del distretto permette di realizzare elevati livelli di flessibilità intesa sia in termini di capacità di modificare rapidamente i volumi e la qualità della produzione, sia in termini di ricerca all'interno

---

<sup>45</sup> Beccantini G. (1991) *"Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico"*, in Studi e informazioni, distretti industriali e cooperazione fra le imprese, a cura di G.BECATTINI e W.SENGERBERGER, Banca Toscana Quaderni n.34, pp. 51-65

del distretto di una risposta migliore tra le diffuse capacità produttive. L'alto livello di specializzazione delle risorse umane, dotate di un'elevata mobilità intra-distrettuale, consente di intensificare il ricorso alla subfornitura e al lavoro a domicilio qualora siano presenti aumenti di livelli produttivi. La dinamicità complessiva del distretto rappresenta sicuramente un punto di forza nella competizione a livello internazionale. Vero collante di questi particolarismi economici è rappresentato dalla comunità di persone che incorpora un sistema abbastanza omogeneo di valori espressi in termini di etica del lavoro e delle attività, della famiglia, della reciprocità e di conoscenze tecniche specifiche. La condivisione di questi valori e la prossimità territoriale e produttiva delle imprese favorisce lo sviluppo e la trasmissione dell'innovazione e della conoscenza. Tra le determinanti di maggiore successo del distretto industriale è d'obbligo menzionare la capacità innovativa delle imprese, intesa non tanto come capacità di introdurre innovazioni radicali attraverso investimenti e *R&S*, quanto piuttosto come la capacità di migliorare i propri prodotti e/o processi e sviluppare la propria tradizione manifatturiera grazie alle conoscenze 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 in tal senso processi di apprendimento *on the job* da parte della manodopera. La stretta vicinanza delle unità economiche fa sì che competizione e cooperazione si trasformino in forze connettive capaci di realizzare un coordinamento di attività che rappresenta la vera competenza distintiva del distretto. Il tipo particolare di struttura che si viene a creare all'interno del distretto permette che non ci 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 queste peculiarità il distretto ha espresso grandi potenzialità in situazioni di maggiore complessità incertezza in quanto capace di adattarsi con rapidità e creatività a repentini mutamenti dell'ambiente.

### 1.3.3.2 *Le competenze distintive e il patrimonio intangibile nelle aziende familiari*

La conservazione nel tempo delle competenze distintive rappresenta una delle problematiche fondamentali per la sopravvivenza di qualsiasi azienda. Nella fattispecie del *family business* questo è ancora più accentuato, in quanto questo tipo di conoscenze è sedimentato soprattutto all'interno della figura dell'imprenditore. Da questo punto di vista, le imprese familiari sono più vulnerabili rispetto alle altre imprese ai cambiamenti e in modo particolare a quelli verificabili in sede di passaggio generazionale. Il mantenimento di queste risorse richiede, quindi, strategie volte a favorire il trasferimento di queste conoscenze in capo ai successori, i quali dovranno garantire allo stesso tempo la loro valorizzazione<sup>46</sup>.

È evidente come in relazione al concetto di longevità economica sia fondamentale la ricerca e l'implementazione di fattori chiave rappresentati da un'accurata preparazione e pianificazione della transazione imprenditoriale, dalla definizione di una visione familiare che sia coerente con la crescita individuale e professionale interno all'azienda e dall'esaltazione di tutto quell'insieme di valori aziendali e familiari insiti all'interno dell'entità economica. Ne deriva quindi che per la continuazione delle piccole imprese familiari risulta di fondamentale importanza la comprensione da parte dell'imprenditore che la gestione dell'azienda sia finalizzata alla creazione del valore nel tempo e al suo continuo rinnovamento. Questo dipende dalla capacità dell'imprenditore di trasferire alle successive generazioni tutto l'insieme del patrimonio di conoscenze tacite e delle relazioni riconducibili alla sua persona e dei valori che contribuiscono alla coesione familiare e unitamente favoriscono la sostenibilità dell'azienda.

L'insieme di tutti questi valori, che influenzano il concetto di longevità aziendale, permette di adottare una logica di analisi improntata alla comprensione e conoscenza delle competenze distintive dell'impresa ovvero di tutto quell'insieme di saperi, abilità e attitudini tecniche, organizzative e manageriali, apportate principalmente dall'imprenditore fondatore, difficilmente imitabili e appropriabili dalle imprese

---

<sup>46</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende famigliari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 157-161

concorrenti, stimolando la consapevolezza che questo punto di forza può rappresentare una delle fonti durature di vantaggio competitivo solo se si applica un processo di trasmissione del sapere imprenditoriale alle successive generazioni, unitamente ad un'adeguata gestione dei fattori di rischio riconducibili al legame tra impresa e famiglia<sup>47</sup>.

Come affermato in precedenza, la creazione del valore sostenibile, quale obiettivo funzionale dell'impresa, richiede di essere implementata da continui processi innovativi affinché riesca ad assumere il carattere della perdurabilità economico-sociale. Nell'attuale contesto competitivo l'innovazione è riferibile a tutte le aree funzionali dell'impresa ed è garantita dalla continua ricostruzione delle risorse necessarie al fine di creare un'idonea dotazione patrimoniale aziendale. Queste condizioni, riconducibili soprattutto alla conoscenza che per essere utili al funzionamento economico dell'azienda devono tradursi in capacità di "saper fare", permettono sia un miglioramento della gestione che un aumento del valore dei beni e servizi che si intende produrre. La suddetta conoscenza<sup>48</sup>, data come risorsa aziendale, deve essere incastonata all'interno di un certo ambiente economico-produttivo, contestualizzata in un ambito organizzativo e utilizzata, trasformandosi così in valore per l'azienda. In questi termini la conoscenza può:

- sedimentarsi tra gli individui che operano all'interno di un'impresa, diventando *conoscenza personale o individuale*
- incorporarsi in beni materiali e immateriali, diventando *conoscenza strutturale*
- stratificandosi in comportamenti ripetuti e contestualizzati nel tempo da chi opera all'interno dell'organizzazione, diventando *conoscenza organizzativa*

---

<sup>47</sup>Turco M., Fasiello R. "La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili" Electronic Journal of Management, 2011, N. 2 pp. 1-41

<sup>48</sup> Turco M., Fasiello R. (2009) "Managing Intellectual Capital in Family Small Business Generational Turnover" vol. n. 4 Anno VII pp. 63-100

- manifestarsi al di fuori della sede aziendale in condizioni ambientali e rapporti relazionali intrattenuti con diversi *stakeholder* e competitor, diventando *conoscenza relazionale*

L'insieme di queste diverse connotazioni che può assumere la conoscenza, spesso legata in maniera indissolubile alla struttura e al funzionamento di una determinata azienda, concorre a costituire il *patrimonio intellettuale* il quale rappresenta il genoma del sistema aziendale recante le indicazioni in merito al suo possibile sviluppo.

La dinamicità nell'attuale contesto economico obbliga che il patrimonio intellettuale sia continuamente aggiornato in relazione all'evoluzione tecnologica. L'insieme di tutte le conoscenze precedentemente individuate deve essere sapientemente riqualficato, in particolare quelle che sono le *conoscenze individuali*, spesso difficilmente trasferibili e ad alto rischio di impoverimento. Per quanto riguarda invece la riqualficazione delle *conoscenze organizzative*, con un basso rischio di dispersione ma dall'elevato rischio di resistenza ai cambiamenti, richiede la modifica nei comportamenti, nelle esperienze o nei ruoli delle persone coinvolte e nei processi aziendali, in modo tale da evitare quella definita come la "trappola da consuetudine"<sup>49</sup>. Infine la *conoscenza relazionale* presuppone la continua analisi delle attese e delle aspettative ed esigenze degli *stakeholder*, oltre alla capacità di alimentare e sostenere un continuo flusso di informazioni.

L'impostazione del processo di rigenerazione e riqualficazione delle conoscenze, condizione necessaria per l'economicità in riferimento all'accumulazione di esperienze, relazioni e informazioni, permette di rileggere il passaggio generazionale all'interno delle imprese familiari in un'ottica differente basata sull'esaltazione del patrimonio intellettuale in ottica dinamica<sup>50</sup>.

Questo modello è in grado di esplicitare alcune relazioni tra il comportamento dell'impresa familiare e lo sviluppo di capacità distintive legate all'assetto proprietario e alle performance. Alla base di tale esempio si ritiene che l'impresa familiare sviluppi

---

<sup>49</sup> Nonaka J., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York, p. 93-100

<sup>50</sup> Rullani E.(2011), "Come la conoscenza crea valore" *Performance & Management*, n. 01/04

determinate competenze idiosincratice strettamente legate alla struttura proprietaria, rappresentanti le vere caratteristiche distintive dell'impresa, considerate come antecedenti del vantaggio competitivo. A tal proposito le imprese familiari possiedono, in maniera più accentuata delle imprese non familiari, l'esigenza conservare nel tempo un idoneo patrimonio intellettuale. La dinamica della struttura del patrimonio intellettuale è influenzata in modo rilevante dalle capacità e dalle conoscenze dell'imprenditore, fonte e detentore degli originari e innovativi *distintive familiness*<sup>51</sup>. La conseguente cultura d'impresa si caratterizza per le conoscenze strategiche e relazionali dell'imprenditore, le quali non sono sempre pienamente percepite se non al momento della sua scomparsa.

---

<sup>51</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 157-161

## **2 IL SETTORE LAPIDEO ITALIANO E IL COMPRESORIO APUOVERSILIESE**

### *2.1 Il settore lapideo italiano*

L'Italia è uno dei paesi storici di produzione ed estrazione di pietre e marmi di rilievo a livello internazionale, vantando una tradizione di lungo periodo nelle fasi di lavorazione. Il settore del lapideo può essere definito come un settore di nicchia, se lo osserviamo in merito alla sua dimensione complessiva a livello nazionale: meno di 12mila imprese nel 2012, considerando sia l'estrazione che la lavorazione, con un numero di occupati che complessivamente raggiunge le 60.509 unità<sup>52</sup>. In questa prima fase di descrizione del fenomeno quando facciamo riferimento al settore lapideo alludiamo alle aziende operanti nel comparto dell'estrazione di pietre, marmi e inerti (sabbie e ghiaie utilizzate nella filiera delle costruzioni) e a quelle operanti nella lavorazione dei suddetti materiali. Questi dati assumono maggiore importanza se consideriamo che la struttura produttiva è altamente concentrata all'interno dei Distretti produttivi presenti su tutta la penisola italiana, con un valore della produzione che nel 2012 ha superato i 7,7 miliardi, ovvero lo 0,34% del totale dell'economia nazionale. In questi anni di crisi la struttura del settore ha subito un leggero ridimensionamento, sia nel numero di imprese che in quello degli occupati, mentre, dopo il contraccolpo subito in seguito alla crisi internazionale del 2009, il valore della produzione è tornato a crescere nell'estrazione, mentre risulta ancora ridimensionato nella lavorazione.

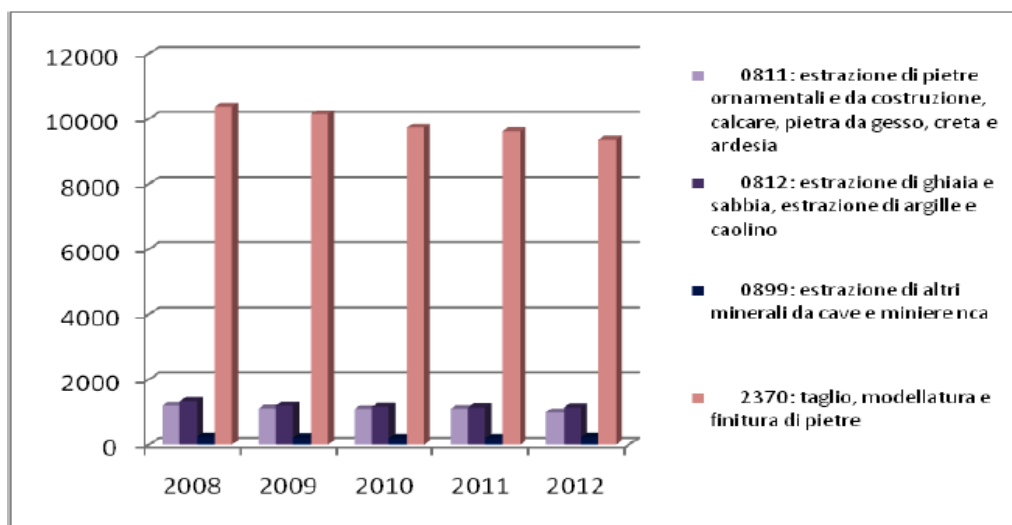
Attraverso l'elaborazione dei dati forniti dall'Istat è possibile osservare che nel periodo di riferimento tra il 2008 e il 2012 il numero delle imprese è calato del 15-18% nell'estrazione e del 9,7% nella lavorazione, mentre il totale degli occupati calato rispettivamente per il 28% nell'estrazione e per il 20% nella lavorazione.

---

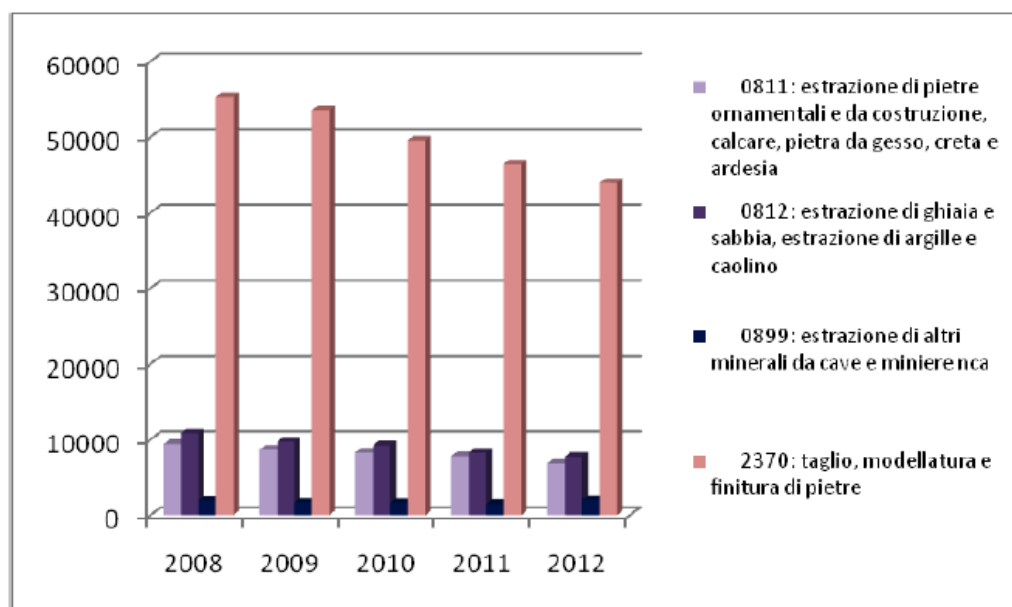
<sup>52</sup> Rapporto Centro Studi Fillea "Osservatorio Grandi Imprese e Lavoro 2015. I lapidei. Struttura del settore e tendenze innovative" Roma, 2015



**Fig. 1)** Numero imprese settore lapidei (estrazione e lavorazione) 2008-2012



**Fig. 2)** Numero persone occupate settore lapidei (estrazione e lavorazione) 2008-2012

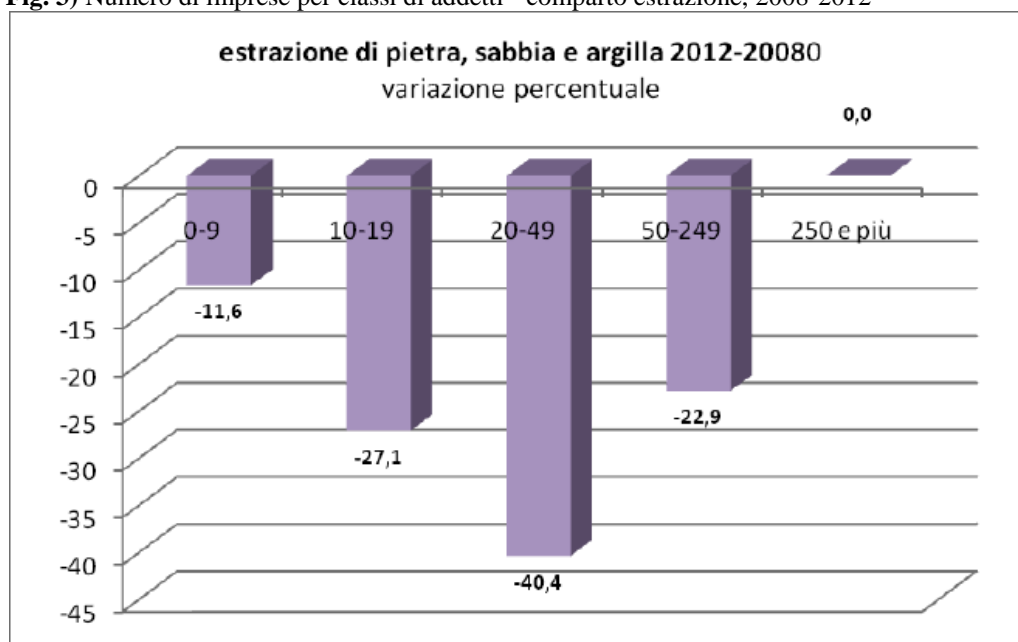


Fonte: elaborazione Centro Studi Fillea su dati Istat

Il valore della produzione è calato, in un primo momento, nell'anno 2009, per poi tornare a crescere successivamente in maniera differenziata a seconda dei comparti. La crescita più rilevante è stata osservata nel comparto dell'estrazione pietre, mentre nella lavorazione la produzione cala bruscamente nel 2011 per poi recuperare parzialmente nel 2012. Analizzando il numero medio di occupati per azienda è possibile osservare che nell'anno 2012 il suo valore è pari a 6 unità, con stime al ribasso pari al 5,3 unità per il 2014. L'analisi più specifica degli occupati ci permette di osservare l'andamento

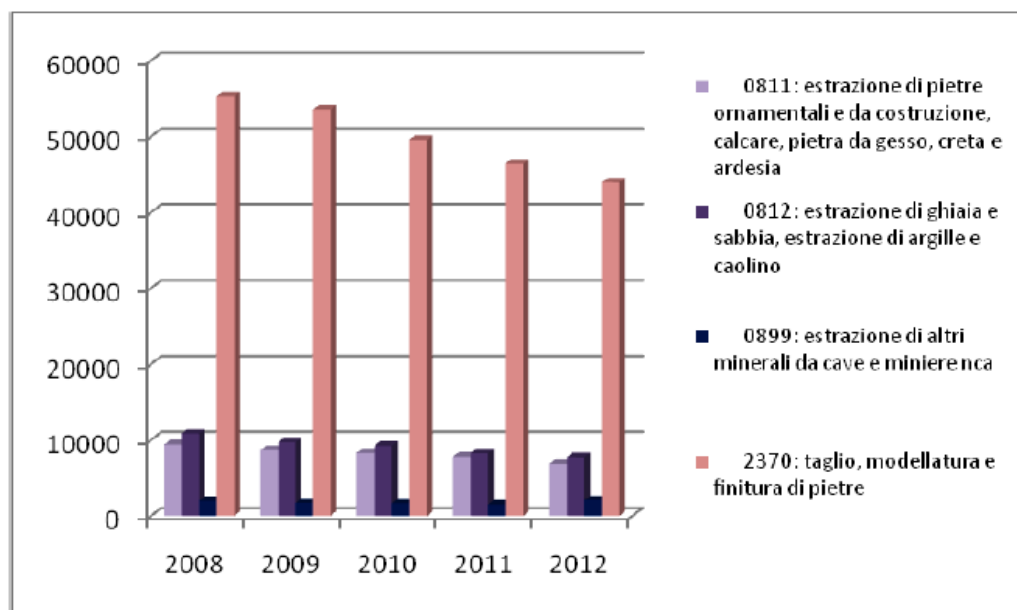
del numero di imprese per classi di addetti. Nel 2012 le aziende operanti nel comparto dell'estrazione sono in grande maggioranza micro imprese con meno di 10 dipendenti, con un valore del 78% sul totale, mentre tale percentuale si alza al 91% nel comparto della lavorazione. Di fondamentale importanza e inoltre da notare che non esistono imprese al di sopra dei 250 addetti in nessuna delle attività considerate. L'andamento delle imprese però, analizzando i dati relativi al periodo 2008-2012, appare decrescente per le imprese con qualsiasi classe di addetti; quelle che soffrono maggiormente sono in particolare quelle medio-piccole comprese tra i 10 ei 50 addetti, sia nel comparto estrattivo che in quello della lavorazione. Da notare in particolare risulta il dato riferito alle aziende della lavorazione comprese tra i 10-19 addetti le quali hanno subito una flessione pari al 30%.

**Fig. 3)** Numero di imprese per classi di addetti - comparto estrazione, 2008-2012



Fonte: elaborazione dati Istat

**Fig. 4)** Numero di imprese per classi di addetti-comparto lavorazione-2008 2012



Fonte: elaborazione dati Istat

Questo dato è di fondamentale importanza per rafforzare quanto affermato all'interno di questa trattazione. È evidente dall'analisi di questi risultati come il settore lapideo a livello nazionale abbia basi solide nella piccola e media imprenditoria, diffusa all'interno del territorio italiano e concentrata in seno alle aree a forte caratterizzazione produttiva, quali sono i distretti produttivi. A seguito della recente crisi sempre maggiore risulta la necessità di un intervento da parte delle istituzioni centrali in favore delle PMI, in quanto ancora una volta ciò ci dimostra come l'economia del Paese si fondi, e sia sorretta, da questa particolare categoria di aziende di minori dimensioni.

Per quanto concerne la distribuzione delle imprese sul territorio nazionale, secondo il Censimento Istat dell'Industria e dei Servizi del 2001, la presenza delle imprese del settore non risulta omogeneo, ma concentrato in una decina di zone. L'area più estesa risulta essere quella composta dalle province di Verona, Trento, Vicenza, Brescia e Bergamo. Altre zone con forte concentrazione sono quella delle Alpi occidentali, delle Alpi Apuane, della costiera tirrenica fra Lazio e Campania, della Puglia e della Sicilia.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." FrancoAngeli Editore, pp38-40

Le principali aziende attive sul territorio italiano sono localizzate soprattutto all'interno dei due principali distretti produttivi nazionali, ovvero quello Apuoversiliense e quello Veronese.

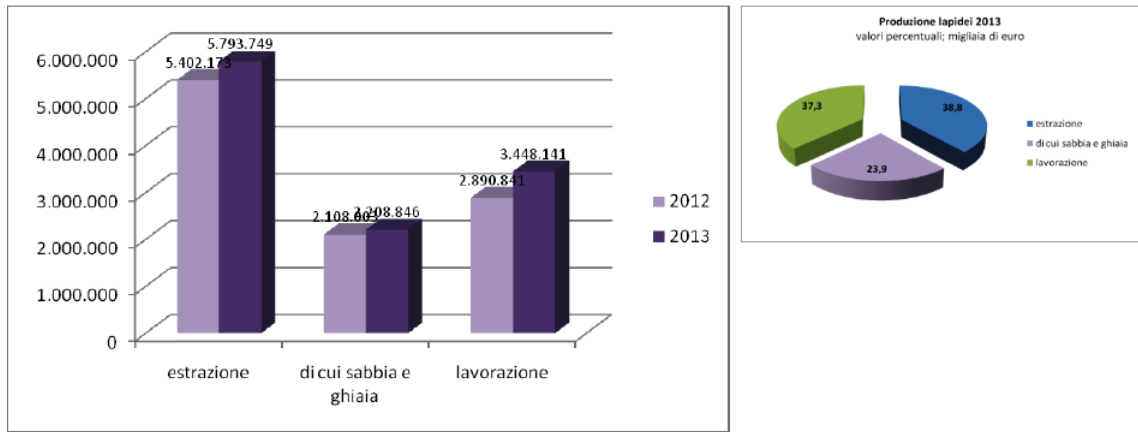
**Tabella1)** Osservatorio Fillea grandi imprese e lavoro 2014, classifica top 75 lapidei società per fatturato

DENOMINAZIONE	PROVINCIA	FATTURATO	ADDETTI	UTILE PERDITA	PATRIMONIO NETTO	MOL
INDUSTRIE BITOSSI S.P.A.	FI	125.999.494	223	10.750.858	174.693.412	13.632.022
ANTOLINI LUIGI & C. S.P.A.	VR	83.675.511	205	1.510.281	77.597.716	6.642.036
HENRAUX - S.P.A.	LU	58.498.574	129	151.479	24.585.034	7.312.595
IMERYS MINERALI S.P.A.	MS	55.322.022	69	2.913.463	34.051.817	4.704.228
DOLOMITE FRANCHI S.P.A.	BS	47.279.588	196	3.795.537	11.445.333	7.272.675
CAMPOLONGHI ITALIA S.P.A.	MS	42.444.544	149	999.545	24.512.619	2.786.442
SICIS S.R.L.	RA	40.755.268	150	506.994	9.741.568	1.074.405
MARGRAF S.P.A. O ANCHE MARGRAF S.P.A. MARMI VICENTINI UNIPERSONALE	VI	35.935.925	81	1.081.434	9.414.339	2.161.747
SANTA MARGHERITA S.P.A.	VR	35.054.092	126	194.847	16.127.155	1.525.038
STONE ITALIANA S.P.A.	VR	32.104.086	161	-358.257	16.700.207	1.800.800
C.B.C. - S.P.A.	MO	30.409.372	35	98.644	4.081.602	1.085.350
MARMI CROBICI GRANITI S.P.A.	BG	26.200.287	51	1.620.729	11.379.429	3.686.690
STOCCHERO ATTILIO E C. S.R.L.	VR	25.377.075	36	2.112.083	24.627.821	3.875.052
CAVE GONTERO S.R.L.	TO	25.143.222	81	-2.145.974	547.399	586.811
CA' D'ORO S.P.A.	UD	24.446.821	53	109.109	2.095.646	1.859.632
SAVEMA S.P.A.	LU	24.061.471	99	9.274	15.319.530	1.044.095
FRANCHI UMBERTO MARMI - S.R.L.	MS	24.052.795	30	4.453.296	28.518.478	6.300.677
INDUSTRIA ESTRAZIONE TRAVERTINO CAVE ANTICHE DEL BARCO - ESTRABA - Spa	RM	22.919.725	12	90.787	13.255.397	-425.835
MONDIAL GRANIT S.P.A.	RG	21.843.047	55	376.974	13.909.079	2.644.520
META S.P.A.	MO	21.770.959	32	605.098	23.429.919	801.064
FAVORITA S.P.A.	VI	21.005.581	50	687.599	13.326.464	1.734.224
GRANULATI ZANDOBIO - S.P.A.	BG	19.732.665	29	909.616	14.894.131	2.356.094
MARMI LANZA S.P.A.	VR	18.497.011	90	106.802	7.939.903	1.997.980
CERESER MARMI S.P.A.	VR	18.259.516	31	811.387	11.700.599	1.535.861
CO.GE.MAR. S.R.L.	MS	16.666.084	37	150.037	4.012.906	1.332.780
FRANCO CARUSO MARMI E GRANITI SPA IN SIGLA " FRANCO CARUSO SPA"	RG	15.875.915	58	-55.532	7.550.149	1.841.132
FURRER S.P.A.	MS	15.771.834	43	1.465.581	12.418.250	2.832.125

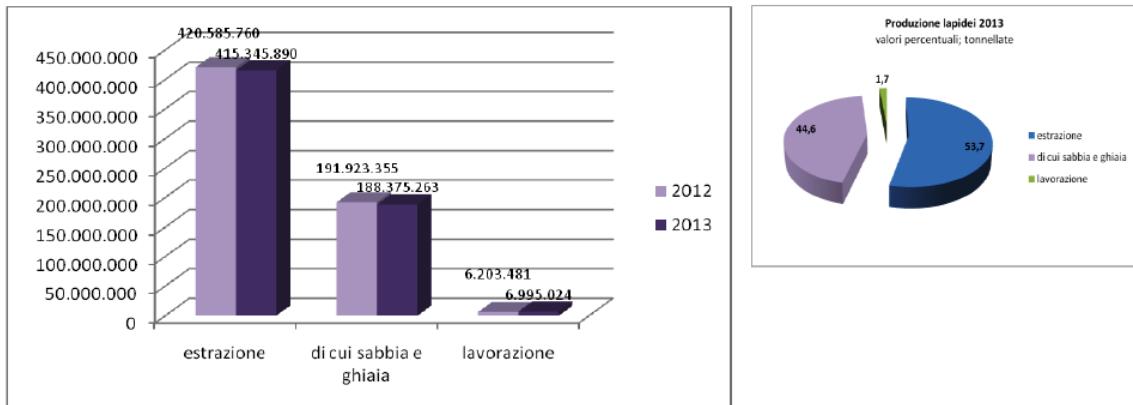
Fonte: elaborazione Centro studi Fillea su dati Cerved

Più specificatamente la produzione dei lapidei può essere analizzata, in termini di valore e quantità, per i diversi comparti produttivi afferenti all'estrazione e alla lavorazione di pietre e marmi. Da questa lettura si ottiene uno spaccato ben preciso del settore che evidenzia la peculiarità dei comparti all'interno dell'attività economica. Nella divisione per macro comparti si evidenzia il peso predominante dell'estrazione rispetto alla lavorazione, sia in termini monetari che in termini di quantità prodotte.

**Fig. 5a)** Produzione dei lapidei venduta per macro comparti anni 2012-2013



**Fig 5b)** Produzione dei lapidei venduta per macro comparti anni 2012-2013



Fonte: elaborazione dati Istat

L'estrazione con quasi 5,8 miliardi rappresenta nel 2013 il 63% della produzione in termini monetari e addirittura il 98% in termini di quantità. Analizzando più specificatamente questi dati possiamo osservare che disaggregando per singoli comparti produttivi il dato della produzione venduta in valore e quantità, riferito alla lavorazione di marmi graniti e pietre da taglio, costituisca una grande parte della produzione venduta in termini monetari a fronte di una seppur piccolissima quantità lavorata. Riguardo a queste categorie, ovvero marmi, travertini, graniti e pietre calcaree estratte, volumi limitati di materiale corrispondono a produzioni elevate in termini monetari, non confrontabili con quelle dei prodotti lavorati.

Possiamo facilmente dedurre che la lavorazione costituisce l'attività economica a maggior valore aggiunto fra quelle del settore lapidei, e per questo è uno dei principali motivi per cui si auspica una ripresa sostenuta delle attività di lavorazione all'interno del settore. Tutto questo però non sta accadendo poiché, come abbiamo visto, le attività di lavorazione sono in decrescita negli ultimi anni a fronte di un consistente aumento delle attività estrattive. Questo dato è da leggere in relazione all'attività di export del settore, in cui un ruolo determinante è giocato dal basso costo della manodopera dei paesi importatori.

Analizzando i dati relativi l'export di materiale lapideo ornamentale è possibile affermare che la costante crescita di valori e quantità di prodotti esportati, che ha caratterizzato gli ultimi cinque anni, sembra aver subito una brusca frenata. L'Italia nel 2014 ha esportato 4.194.035 tonnellate di materiali lapidei per un valore complessivo di 1 miliardo e 940.861.130 euro, registrando un calo nelle quantità esportate rispetto allo stesso periodo del 2013 (-1,82%), ma un lieve aumento nei valori (+0,4%).<sup>54</sup>

**Tabella 2)** Export italiano di materiale lapideo ornamentale verso tutti Paesi 2013-2014

Tavola 1 ; ITALIA - TUTTI I PAESI	EXPORT					
	2013		2014		diff. % 2014/2013	
	Tonn	Euro	Tonn	Euro	% Q.ta'	% Val.
Gennaio-Dicembre 2013-2014						
MARMO BLOCCHI E LASTRE	1.415.594	331.303.793	1.373.067	331.035.435	-3,00	-0,08
GRANITO BLOCCHI E LASTRE	151.235	39.985.495	136.388	35.846.130	-9,82	-10,35
MARMO LAVORATI	924.425	901.681.362	891.933	935.810.659	-3,51	3,79
GRANITO LAVORATI	583.445	558.378.765	569.790	534.623.450	-2,34	-4,25
ALTRE PIETRE LAVORATI	136.369	33.159.009	131.960	31.242.450	-3,23	-5,78
<b>SubTOT Blocchi, Lastre e Lavorati</b>	<b>3.211.067</b>	<b>1.864.508.424</b>	<b>3.103.137</b>	<b>1.868.558.124</b>	<b>-3,36</b>	<b>0,22</b>
GRANULATI E POLVERI	1.047.196	58.499.953	1.076.132	63.112.249	2,76	7,88
<b>SubTOT con Granulati e Polveri</b>	<b>4.258.263</b>	<b>1.923.008.377</b>	<b>4.179.270</b>	<b>1.931.670.373</b>	<b>-1,86</b>	<b>0,45</b>
ARDESIA GREZZA	3.613	1.714.203	3.793	1.652.026	4,98	-3,63
ARDESIA LAVORATA	9.278	7.031.585	9.224	6.747.366	-0,59	-4,04
PIETRA POMICE	807	565.864	1.749	791.365	116,63	39,85
<b>Totale</b>	<b>4.271.962</b>	<b>1.932.320.029</b>	<b>4.194.035</b>	<b>1.940.861.130</b>	<b>-1,82</b>	<b>0,44</b>

Fonte: Internazionale Marmi Macchine Carrara, Rapporto 2015

L'unica voce che continua a registrare un buon tasso di crescita dell'export, sia nelle quantità sia nei valori, è quella del marmo in blocchi e lastre che quantitativamente

<sup>54</sup> Rapporto Internazionale Marmi e Macchine (2015), "Indagine congiunturale sul settore lapideo italiano. Anno 2014", a cura di M.Gussoni, IMM S.p.a., Carrara [www.stat.immcarrara.com/uploads/files/933it-Rapporto2014](http://www.stat.immcarrara.com/uploads/files/933it-Rapporto2014)

rappresenta esattamente un terzo dell'export complessivo. Nel 2014 l'Italia ha esportato verso il resto del mondo 1.373.067 tonnellate di marmo in blocchi e lastre per un valore di 331.035.435 euro registrando una diminuzione nelle quantità del -3% e del -0,8% nei valori. In diminuzione del -3,51%, rispetto al solito periodo dell'anno precedente. Gli stessi valori al ribasso sono presenti tutte le altre voci riferibili a materiali di relativo pregio (granito in blocchi e lastre, granito lavorato e lavorati in altre pietre), in quanto presentano un export in calo sia in quantità che in valore.

La frenata dell'export italiano di pietra ornamentale nei primi mesi del 2014 rispetto all'anno precedente, è dovuta principalmente a un momentaneo stallo dell'export verso gli Stati Uniti che comunque riprenderà a pieno regime nell'ultima parte dell'anno registrando un +2,3 nei valori esportati, per un totale di 371 milioni di euro. Le quantità sono invece in calo del 2,3%, per un totale di 226 mila tonnellate e una conseguente crescita di quasi il 5% del valore medio unitario dei prodotti esportati (pari oggi a 1.643 euro per tonnellata.). Il mercato USA richiede prevalentemente lavorati in marmo che hanno generato export per un valore pari a 257 milioni di euro (+16,7% rispetto al 2013). La domanda USA sembra rivolgersi all'Italia ormai quasi unicamente per lavorati di marmo (per questo motivo il valore dell'export non è calato) ma si riduce fortemente la domanda di lavorati in granito, che passa dalle 71,6 mila tonnellate dei primi nove mesi 2013 alle cinquantaquattro mila del 2014 con un calo del 24,3%, accompagnato di pari passo da un calo pressoché equivalente nei valori, che passano dai quasi 102 milioni del 2013 ai 78,6 milioni del 2014. Per i lavorati in granito gli USA si stanno rivolgendo, ormai da alcuni anni e in misura sempre maggiore, al Brasile sia per motivazioni naturali di contiguità geografica ma anche per la crescente qualità del prodotto (Il Brasile sta investendo ingentemente in macchine e impianti provenienti prevalentemente dall'Italia) e la funzionalità del servizio.<sup>55</sup>

Il valore dell'export verso i paesi mediorientali ha avuto, nel 2014, un calo complessivo ma risultano comunque particolarmente interessanti i mercati di paesi come Kuwait, Emirati Arabi Uniti, Libano e Israele che importano materiali di qualità con valore medio unitario di 608 euro per tonnellata, per un valore complessivo di quasi 128 milioni di euro, segnando una crescita del +23%. Fa segnare invece un calo l'export

---

<sup>55</sup> Rapporto Internazionale Marmi e Macchine (2015), *“Indagine congiunturale sul settore lapideo italiano. Anno 2014”*, a cura di M.Gussoni, IMM S.p.A., Carrara

verso la Cina, anche se la cifra assoluta resta molto elevata con 481 mila tonnellate (-9,8%) di materiali per un valore di 133,3 milioni (+0,72%)

### *2.1.1 La filiera produttiva dell'azienda lapidea*

Dopo aver delineato la situazione del settore lapideo italiano, attraverso riferimenti e analisi di dati empirici, in un periodo di tempo ben definito, questa trattazione intende focalizzarsi sul comparto più specifico della estrazione e lavorazione delle pietre ornamentali e per l'edilizia, ovvero in riferimento alla categoria merceologica delle "rocce di pregio".

L'incredibile rilevanza assunta in questo specifico comparto a livello internazionale è assolutamente indiscussa e, in particolare, deriva dal concorso di una serie di elementi difficilmente riscontrabili in altri Paesi: la larga disponibilità della materia prima, presupposto necessario per lo sviluppo dell'impresa lapidea, una ricca gamma di colorazioni e tessiture che assicurano opportunità di scelte in grado di soddisfare le più differenti esigenze di utilizzo. L'insieme di questi fattori permette all'industria lapidea italiana la possibilità di rispondere all'esigente domanda di quei mercati che intravedono dal binomio quantità qualità un eliminabile condizione di assorbimento.

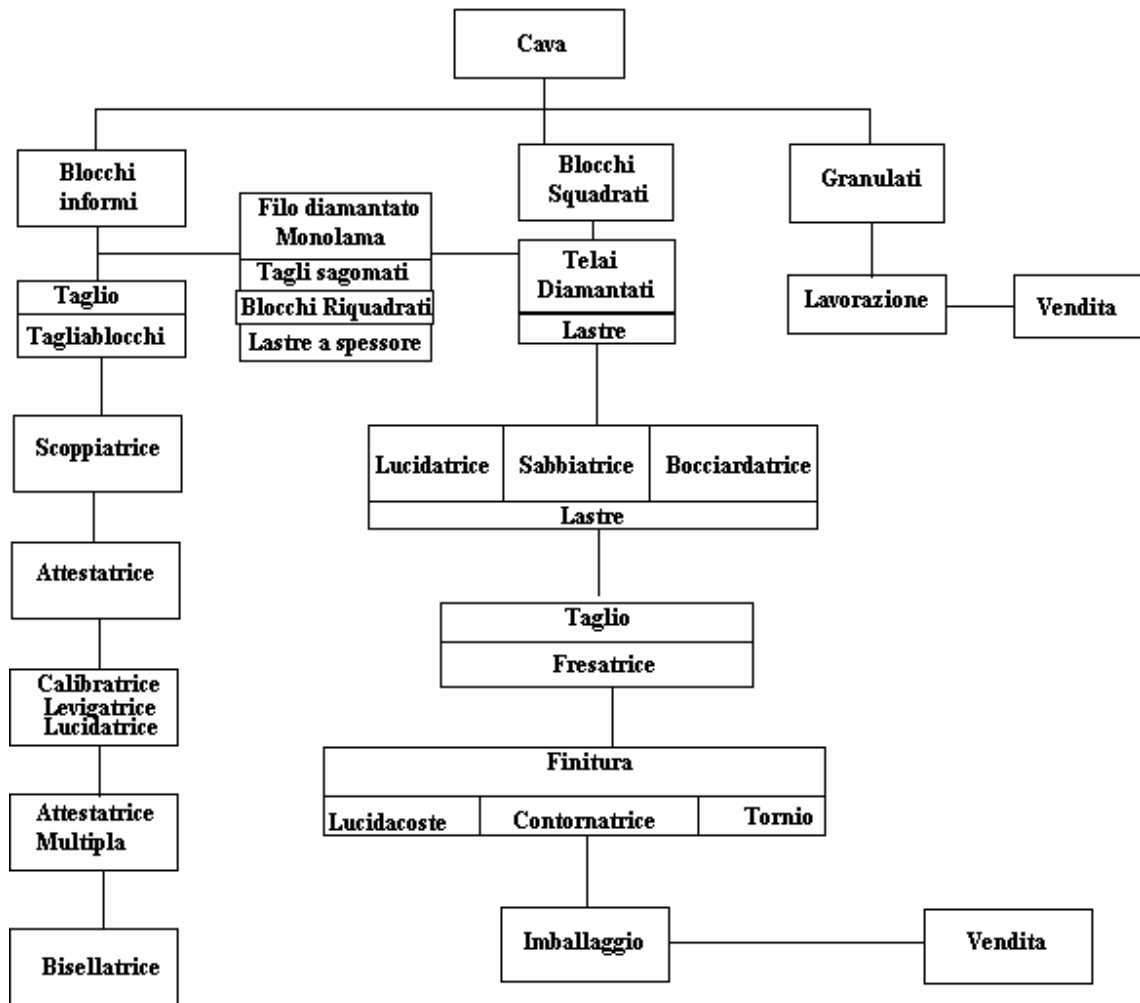
Il settore dell'industria lapidea si sviluppa e articola lungo una specifica filiera produttiva che la caratterizza grazie alla quale è possibile individuare le principali fasi del ciclo produttivo<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "*L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.*" FrancoAngeli, pp.11



**Fig 6)** La filiera della lavorazione del marmo



*Fonte:* Lattanzi N., Vitali G. (2012) “L’imprenditorialità nell’azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” FrancoAngeli, pp.14

La prima fase della filiera della settore lapideo è rappresentata dalla fase dell’escavazione. In questa fase le aziende operano una vera e propria “coltivazione di cava”, la quale assieme a ricerche propedeutiche, rappresenta un momento essenziale del processo produttivo lapideo. Il processo di “coltivazione di cava” permette l’individuazione di un sito che assicuri pietre di qualità, e permetta di ottenere le “bancate”, dalle quali dopo un processo di lavorazione che avviene all’interno della cava stessa si ottengono i blocchi, distinti in informi e squadrati, successivamente lavorati, e gli sfridi, dai quali si ottengono granulati impiegati in altre attività e processi industriali. Questo momento necessita di una pianificazione attenta, che tenga conto di diversi fattori quali il volume di riserva accertato, la collocazione e la struttura

giacimentologica, i caratteri fisici della pietra, il metodo di coltivazione e la compatibilità ambientale del processo di estrazione e lavorazione.

Precedentemente alla fase di estrazione del materiale lapideo l'azienda dovrà individuare la tipologia del sito da cui da cui estrarre; questo momento è di fondamentale importanza per comprendere la situazione produttiva e le future possibilità di sviluppo dell'area, di conseguenza, per definire il suo valore economico.

Per definire la tipologia di cava bisogna utilizzare tre parametri fondamentali. In primo luogo la *forma*, definita da un rapporto morfologico tra la cava stessa e la roccia adesso circostante. Questo parametro può influire notevolmente sulla tipologia di macchinari da scavo da impiegare, sul costo di produzione, sulle caratteristiche stesse del materiale estratto e dall'evoluzione dell'attività di scavo. Risulta evidente quindi come la forma di una cava possa influire spesso in maniera determinante, sulla produttività generale e sul livello di investimento necessario. Il secondo fattore è la *collocazione geomorfologica* di una cava. Essa influenzerà lo sviluppo della coltivazione della cava sia dal lato tecnico che dal lato economico. L'ultimo fattore è individuato nel metodo di coltivazione e definisce il tipo lo sviluppo sequenziale delle attività che nel complesso concorrono alla produzione di una cava. Questo fattore incide in maniera determinante su l'organizzazione logistica dell'area estrattiva, sulla produttività della cava stessa e quindi, conseguentemente, sulla dimensione economica dell'investimento.

Queste aziende, collocate al vertice della filiera, svolgono un'attività per molti versi complessa. Nonostante possano essere utilizzati strumenti di management e di programmazione delle attività estrattive, con la conseguente necessità di ricercare un'adeguata copertura finanziaria, incombe su queste aziende il rischio imprenditoriale, tipico di qualsiasi fenomeno aziendale. Tale rischio è riferito al fenomeno aziendale considerato nel suo complesso e non può essere individuato in termini assoluti; esso può essere espresso solamente attraverso il ricorso di un approccio sistemico, comprendente la variegata gamma dei rischi particolari. L'esame del rischio aziendale presuppone un'analisi di quelli che sono in fattori endogeni, ovvero costitutivi della struttura aziendale e della sua organizzazione, e di quelli che sono i fattori ambientali, riferiti al rapporto tra ambiente e azienda. Un'azienda di escavazione è soggetta sia ai rischi legati ai fattori endogeni che possono essere gestiti attraverso piani aziendali e budget, quanto a quelli esogeni, decisamente incontrollabili. “[...] non si può imbrigliare la montagna,

*la natura non lo consente; non è possibile programmare, impiegare strumenti di management, disporre di coperture finanziarie, senza considerare il rischio ambientale. Nessuno sa cosa si nasconde dietro lo spostamento della bancata. La natura ha corsi strani, alcuni mutano improvvisamente verso, altri compiono strane evoluzioni, altri ancora scompaiono per riapparire improvvisamente in un secondo momento [...]”<sup>57</sup>.*

Nell’ottica di un’azienda di escavazione scopo principale del processo produttivo e la produzione di blocchi commerciali, ovvero capaci di soddisfare determinati requisiti volumetrici, dimensionali ed estetici. In tale contesto fioriscono diverse tecnologie estrattive definendo tecniche di coltivazione di un giacimento attraverso l’utilizzo di diversi macchinari. Particolare dell’attività estrattiva sta nel fatto che essa sia un’attività che nasce per morire, in quanto una volta terminate tutte le fasi che caratterizzano il processo di estrazione il sito viene lasciato, causando modifiche permanenti sul territorio nonostante l’applicazione di misure di mitigazione. Risulta quindi necessaria per lo sviluppo socio-economico del territorio sia lo sfruttamento delle risorse naturali, quanto il mantenimento di un equilibrio ambientale sostenibile attraverso un programma di pianificazione estrattiva unitamente ad una valutazione dell’impatto ambientale, al fine di ottenere un livello elevato di protezione del territorio.

A seguito di questa prima fase di estrazione del materiale lapideo si passa alla fase della lavorazione, in cui blocchi subiscono una prima trasformazione che può essere eseguita sia dall’azienda di escavazione sia da terzi, ovvero da imprese specializzate nella trasformazione del marmo.

In questa fase i blocchi informi vengono tagliati per mezzo di telai e tagliablocchi. Le regolarità presenti in un blocco informe possono condurre ad una non regolare utilizzazione del telaio portando così un’elevata produzione di materiali di scarto. In questa fase tutte le strisce ed i masselli risultanti dalla lavorazione per mezzo della tagliablocchi sono inviati alle linee di trasformazioni costituite da diversi macchinari quali scoppiatrice, attestatrice, macchine per la calibratura e lavorazioni, macchine per la finitura. Al termine di questo ciclo di lavorazioni si ottengono mattonelle, davanzali, scalini e soglie. Per il taglio dei blocchi vengono impiegati macchinari a filo diamantato, capaci di mantenere perfettamente la qualità dei blocchi di marmo. Una

---

<sup>57</sup> Lattanzi N., Vitali G. “L’imprenditorialità nell’azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” Franco Angeli, 2012, p. 19.

volta che il blocco è stato squadrato viene spedito alla segheria per essere trasformato rilavorato. In questa fase i blocchi vengono trasformati in lastre che variano da uno spessore minimo di 0,5 cm fino ad uno spessore massimo di 30 cm. Lastre troppo sottili risulterebbero eccessivamente fragili, quindi scarsamente resistenti a sforzi di flessione e taglio, d'altro canto spessori superiori consentono alla lastra di superare le fasi di lavorazione e trasporto evitando rotture. In questa fase della lavorazione sono utilizzati due tipologie di telai a seconda del materiale lavorato: per quanto riguarda il granito deve essere utilizzato un telaio di tipo tradizionale dotato di cinematica pendolare e lame, mentre per quanto riguarda la lavorazione di rocce carbonatiche, come il marmo, dotate di una minor durezza, sono utilizzati telai a lame diamantate. La minor durezza delle rocce carbonatiche rispetto a quelle granitiche permette velocità di taglio superiori con il conseguente ottenimento di costi di produzione inferiori.

Terminati i processi di segazione si passa ai processi di lavorazione sulla superficie delle lastre ottenute, come la lucidatura e la levigatura. Per lucidatura dei prodotti finiti e delle lastre vengono utilizzati appositi macchinari come le lucidatrici con manettone a ponte a nastro; le seconde permettono di ottenere una qualità elevata nel prodotto unitamente ad alti livelli di produttività. Più diffusa tuttavia è la lucidatura per mezzo di prodotti chimici, come gli acidi. Nel caso del marmo vengono utilizzati acidi contenenti determinati ossidi, capaci di impedire alle sostanze corrosive di rovinare il materiale in futuro. Altre sostanze che vengono utilizzate in questa fase sono i lucidanti, ovvero composti che vengono stregati sulla lastra al fine di accentuarne la lucidità.

Alla lucidatura si contrappone la bocciardatura, una tecnica utilizzata per conferire alla lastra un aspetto di superficie scolpita e non lucida e levigata. Infine la sabbiatura consiste nella navigazione della lastra sfruttando il getto d'acqua mista a sabbia attuato da un ugello che scorre a velocità regolabile sul pezzo da lavorare, adagiato su di un piano di rulli.

Negli ultimi decenni il progresso tecnologico ha favorito l'espansione della produzione e lavorazione lapidea contribuendo in modo determinante allo sviluppo dell'intera filiera produttiva. I moderni macchinari e le moderne tecniche di lavorazione dei materiali nei singoli settori di trasformazione rendono possibile la soddisfazione delle molteplici e variegata esigenze di mercato, con cui il settore in esame si confronta costantemente.

## 2.2 Il Comprensorio lapideo Apuoversiliense

Il distretto lapideo Apuoversiliense, generalmente identificato con Carrara, è localizzato nel cavallo delle province di Massa Carrara e Lucca, con la presenza di qualche operatore anche nella zona di Ortonovo (SP). Più precisamente l'area di riferimento comprende i comuni di Carrara, Fivizzano, Massa, Minucciano, Montignoso, appartenenti alla provincia di Massa Carrara e Piazza al Serchio, Pietrasanta, Seravezza, Stazzema, Vagli di Sotto, appartenenti alla provincia di Lucca. Il distretto lapideo è caratterizzato da un ciclo produttivo molto complesso, al cui interno sono definite diverse fasi di lavorazione, le quali necessitano di movimentazione della materia semilavorata in luoghi e stabilimenti fisicamente separati tra di loro. La produzione del distretto è costituita principalmente dai blocchi di marmo estratti dalle cave e dai prodotti lavorati, sia di marmo, che di granito ed altre pietre. La materia prima estratta dalle cave, situate nell'area montana dei suddetti comuni, viene trasportata a valle verso i depositi in cui si susseguono le fasi lavorative precedentemente osservate nell'analisi della filiera produttiva. L'insieme di tutte queste movimentazioni necessarie per la lavorazione del materiale comporta, in relazione all'elevato numero di piccole aziende che popolano il Distretto, un enorme dispendio a livello sia organizzativo che nelle attività di logistica, incidendo così notevolmente sui costi finali di produzione. Occorre ricordare che il limite dimensionale non genera extra costi nella misura in cui le imprese del distretto sono legate tra di loro da legami orizzontali, per suddividere le forniture di peso eccessivo, e legami verticali, per decentrare le fasi di lavorazione non strategiche. L'organizzazione distrettuale permette quindi alle imprese di concentrarsi maggiormente sul proprio *core business*, decentrando le fasi a minor valore aggiunto verso altre imprese specializzate all'interno del distretto stesso, compensando gli extra costi generati dalle inefficienze della loro struttura dimensionale.

All'interno della filiera del distretto possiamo individuare attività che riguardano direttamente lavorazione ed estrazione della pietra, le quali rappresentano il *core business* del distretto, unitamente a tutto quell'universo di imprese che attengono alla gestione dei processi di lavorazione interni agli stabilimenti, alla logistica, ai servizi, al trasporto, e alla commercializzazione del prodotto finito ed alle imprese che producono macchinari accessori e materiali di consumo per l'estrazione e la lavorazione del marmo.

**Tabella 3)** Distretto lapideo Apuoversiliense

Area comprensoriale	Lavorazione Lapidei			Estrazione lapidei			TOT Italia
	micro -imprese	PMI e grandi	TOT. Lavorazione	micro -imprese	PMI e grandi	TOT Estrazione	
Distretto Pietre di Puglia (BA-BT-FG-LE)	683	59	742	78	28	106	848
Distretto veneto (VR-PD-VI)	577	147	724	86	7	93	817
Comprensorio apuo-versiliense (MS-LU-SP)	554	90	644	76	35	111	755
Monti Ausoni-Tiburtina (Travertino Romano) (FR-RO)	458	51	509	45	22	67	576
Comprensorio lombardo (MI-BG-BS)	447	74	521	69	14	83	604
Comprensorio della Pietra di Luserna (CN-TO)	298	52	350	24	2	26	376
Distretto delle pietre trentine (TN)	224	29	253	34	22	56	309
Distretto di Custonaci (TP)	170	30	200	55	6	61	261
Comprensorio del Verbano-Cusio-Ossola (VB)	92	18	110	15	2	17	127
Distretto Marmi di Orosei (NU)	58	7	65	5	6	11	76
Comprensorio della Pietra Naturale dell' Alto Adige (BZ)	49	6	55	10	0	10	65
Altre aree non comprensoriali	5003	438	5441	362	81	443	5884
<b>Italia</b>	<b>8613</b>	<b>1001</b>	<b>9614</b>	<b>859</b>	<b>225</b>	<b>1084</b>	<b>10698</b>

**Fonte:** Indagine Congiunturale sul settore lapideo italiano 2014, Internazionale Marmi Macchine (IMM)

Com'è possibile osservare dall'analisi distrettuale evidenziata all'interno del "*Rapporto 2014- Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*" all'interno del comprensorio lapideo Apuoversiliense le imprese attive nella filiera sono 755, con riferimento a quelle appartenenti all'insieme degli ambiti merceologici del settore lapideo. Il dato è molto significativo se lo osserviamo dal punto di vista della dimensione aziendale, in quanto il 99,2% appartiene alla categoria della "Piccola Impresa" con un numero di addetti inferiore alle 49 unità. La piccola impresa raggruppa un totale di 2.776 addetti sul territorio distrettuale, impiegati sia nelle fasi di escavazione, a monte del processo produttivo, sia nelle fasi della lavorazione, all'interno dei numerosissimi laboratori disseminati su tutto il territorio<sup>58</sup>, per un totale di addetti pari a 4.511 unità nell'anno di riferimento.<sup>59</sup>

L'andamento del ciclo di vita delle aziende che operano all'interno della filiera produttiva appare poco rassicurante se si osservano i dati raccolti negli anni precedenti. Il "Censimento2000", stilato dall'Internazione Marmi e Macchine (IMM), è un documento di fondamentale rilevanza per gli operatori economici del territorio e per gli amministratori della "cosa pubblica", in quanto permette agli imprenditori di operare in maniera più consapevole all'interno del contesto in cui operano e da cui provengono e

<sup>58</sup> "Osservatorio nazionale distretti italiani - Rapporto 2014" Unioncamere e Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani, 2014 Roma, pp. 244

<sup>59</sup> Rapporto Internazionale Marmi e Macchine (2015), "Indagine congiunturale sul settore lapideo italiano. Anno 2014", a cura di M.Gussoni, IMM S.p.a., Carrara [www.stat.immcarrara.com/uploads/files/933it-Rapporto2014](http://www.stat.immcarrara.com/uploads/files/933it-Rapporto2014)

alle amministrazioni di progettare al meglio i propri interventi, grazie a conoscenze oggettive, documentate e aggiornate sullo “stato dell’arte” del distretto lapideo locale. Di grande importanza è osservare come sia mutato il tessuto aziendale della regione di riferimento dagli anni 2000 ad oggi attraverso l’analisi del numero delle aziende attive e del loro grado di occupazione.

**Tabella 4)** Ditte/Addetti per area geografica anno 2000

<i>Totale ditte (stimato)</i>	<b>Valori assoluti</b>		<b>Ripartizione %</b>	
	<i>Ditte</i>	<i>Addetti</i>	<i>Ditte</i>	<i>Addetti</i>
<b>Carrara e Massa</b>	<b>555</b>	<b>3595</b>	<b>50,81%</b>	<b>54,28%</b>
<b>Versilia</b>	<b>449</b>	<b>2395</b>	<b>41,04%</b>	<b>36,17%</b>
<b>Garfagnana</b>	<b>22</b>	<b>192</b>	<b>2,02%</b>	<b>2,90%</b>
<b>La Spezia</b>	<b>40</b>	<b>256</b>	<b>3,69%</b>	<b>3,87%</b>
<b>Altre aree</b>	<b>27</b>	<b>185</b>	<b>2,45%</b>	<b>2,79%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1093</b>	<b>6622</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** “Censimento2000” IMM rielaborazione dati Istat, 2001

Al 31/12/2000 l’insieme delle ditte del settore lapideo strettamente inteso conta nel comprensorio Apuoversiliense 1.093 unità, con un corrispondente numero di addetti pari a 6.622 unità.<sup>60</sup>

Dal 2000 ad oggi l’economia mondiale ha subito un forte rallentamento, con la conseguente crisi economica del 2009 che ha pregiudicato la chiusura molte aziende nei settori più disparati. Anche il settore del lapideo toscano ha subito una forte battuta d’arresto, con la perdita di numerose aziende e conseguentemente di posti di lavoro come evidenziato nella tabella di riferimento degli anni 2009-2011<sup>61</sup>.

<sup>60</sup>. Rapporto Internazionale Marmi e Macchine “Censimento2000- Industria Lapidea e collaterale del territorio Apuoversiliense”, IMM S.p.a., 2001, Carrara

<sup>61</sup> “Osservatorio nazionale distretti italiani - Rapporto 2014” Unioncamere e Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani, 2014 Roma, pp. 244

**Tabella 5)** Imprese attive e addetti per *core business* e totale ambito merceologico 2009-2010

<b>IMPRESE</b>										
	2009					2010				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Ambito merceologico <i>Core Business</i>	547	111	4	0	0	520	99	4	0	0
Totale ambiti merceologici	619	154	6	0	0	590	138	6	0	0

<b>ADDETTI</b>										
	2009					2010				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Ambito merceologico <i>Core Business</i>	1.537	1.731	450	0	0	1.503	1.503	472	0	0
Totale ambiti merceologici	1.802	2.432	612	0	0	1.769	2.139	637	0	0

**Tabella 6)** Imprese attive e addetti per *core business* e totale ambito merceologico 2011

Numero di Imprese. Anni 2010-2011				Numero Addetti. Anni 2010-2011			
Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici		Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici	
2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
623	599	623	599	3.478	3.278	3.478	3.278

**Fonte:** Osservatorio Nazionale Distretto, elaborazione dati Istat- Archivio Statistico Imprese Attive (Asia)

Dal 2000 fino al 2011 il distretto Apuoversiliense ha perso il 45,2% delle aziende operanti lungo la filiera produttiva, con la conseguente perdita della metà dei posti di lavoro.

In merito ai dati raccolti nel periodo 2009-2011, contenuti nel “*Rapporto 2014-Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*”, possiamo evidenziare come le aziende di piccole e medie dimensioni abbiano notevolmente sofferto la crisi. Nell'arco di tempo di tre anni infatti il distretto lapideo ha visto la scomparsa di 180 aziende con la conseguente perdita di 1.568 addetti del settore<sup>62</sup>.

La chiusura di diverse aziende che operavano all'interno del *core business* distrettuale, legato principalmente all'escavazione e alla lavorazione del materiale lapideo, ha trascinato nella crisi tutto l'intera filiera, causando la crisi congiunta di laboratori minori, aziende di produzione di materiali per l'escavazione e la lavorazione del marmo. E aziende, più tecnologicamente avanzate, di produzione di macchinari per l'estrazione del marmo e abrasivi.

Ciò che si è andato a perdere nel trascorrere di questi ultimi quindici anni non è stato solamente il patrimonio aziendale della regione, con il conseguente impoverimento

<sup>62</sup> *Ibidem*



delle aree a forte caratterizzazione produttiva, ma anche, ed in maniera molto rilevante, tutto il patrimonio umano, vero detentore del *know-how* produttivo strettamente legato al territorio, provocando così un impoverimento del patrimonio intangibile fatto di saperi, conoscenze e maestranze fortemente radicate nel distretto e sviluppate in secoli di attività.

### 2.2.1 Il comparto dell'estrazione

Analizzando il comparto dell'estrazione è possibile evidenziare che al 31 dicembre 2013 nella provincia di Massa-Carrara sono presenti 96 sedi legali d'impresе del settore estrattivo, aventi lo status di aziende attive alle quali si possono sommare 26 sedi legali inattive, 11 sedi legali di ditte con procedure concorsuali ed altre 22 sedi legali d'impresе in scioglimento o liquidazione.

Nel complesso abbiamo quindi 155 sedi d'impresе riferite all'estrazione di lapidei di cui 96 attive nella sola provincia di Massa-Carrara. Nel complesso le impresе che, nel comprensorio Apuoversiliense, effettuano, in forma attiva, l'attività di estrazione, a fine 2013 risultano 176, di cui il 54,5% presenti nella provincia di Massa-Carrara, il 35,8% a Lucca ed il restante 9,7% a La Spezia.

**Tabella 7)** Impresе riferite all'estrazione lapidea, anno 2013

<b>Sedi legali d'impresе dell'estrazione lapidea anno 2013</b>				
	<b>Attive</b>	<b>Inattive</b>	<b>con Procedure concorsuali</b>	<b>in Scioglimento o Liquidazione</b>
MS	96	26	11	22
LU	63	11	2	13
SP	17	2	1	3
<b>Totale</b>	<b>176</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

Fonte Elaborazioni ISR su dati Infocamere-Stockview

Possiamo sintetizzare l'analisi degli occupati nel settore estrattivo nel comprensorio Apuoversiliense, al 31 dicembre 2013, con la presenza di 1.450 addetti complessivi, che

scendono a 1.245 se consideriamo le sole imprese attive, di cui 1.170 addetti subordinati.<sup>63</sup>

Nella provincia di Massa-Carrara si trovano il 57% del totale degli addetti del settore, il 36% nella provincia di Lucca ed il restante 7% in quella spezzina.

Le aziende che operano nella fase di estrazione del materiale lapideo all'interno del Distretto Apuoversiliense, collocate a monte della filiera produttiva, sono prevalentemente situate nella provincia di Massa-Carrara, in particolare nella zona montuosa delle Alpi Apuane attorno alla città di Carrara. Da qui proviene la maggior parte del materiale lapideo ad uso ornamentale della Toscana, con un'incidenza pari al 21,9% nel 2013.

**Tabella 8)** Estrazione blocchi e altri materiali provenienti dalle cave di Carrara

Anno	Blocchi		Sottoprodotti		di cui Scaglie Bianche		di cui Scaglie Scuri		Totale	
	Tonn	Var annua %	Tonn	Var annua %	Tonn	Var annua %	Tonn	Var annua %	Tonn	Var annua %
2001	1.156.376	-	4.286.671	-	-	-	-	-	5.443.047	-
2002	1.073.275	-7,2%	4.337.239	1,2%	-	-	-	-	5.410.514	-0,6%
2003	948.262	-11,6%	3.487.676	-19,6%	-	-	-	-	4.435.938	-18,0%
2004	909.331	-4,1%	3.564.561	2,2%	-	-	-	-	4.473.892	0,9%
2005	877.965	-3,4%	4.263.148	19,6%	2.246.173	-	1.232.127	-	5.141.113	14,9%
2006	900.181	2,5%	4.310.366	1,1%	2.241.667	-0,2%	1.510.283	22,6%	5.210.547	1,4%
2007	914.746	1,6%	4.261.747	-1,1%	2.103.430	-6,2%	1.549.132	2,6%	5.176.493	-0,7%
2008	907.434	-0,8%	3.859.274	-9,4%	2.029.750	-3,5%	1.452.617	-6,2%	4.766.707	-7,9%
2009	927.382	2,2%	3.010.926	-22,0%	1.499.047	-26,1%	1.291.841	-11,1%	3.938.307	-17,4%
2010	979.957	5,7%	3.110.497	3,3%	1.480.257	-1,3%	1.384.935	7,2%	4.090.455	3,9%
2011	964.782	-1,5%	2.971.989	-4,5%	1.446.503	-2,3%	1.276.154	-7,9%	3.936.771	-3,8%
2012	871.057	-9,7%	2.741.298	-7,8%	1.164.576	-19,5%	1.331.812	4,4%	3.612.355	-8,2%
2013	927.209	6,4%	3.033.895	10,7%	1.230.841	5,7%	1.271.776	-4,5%	3.961.104	9,7%

Fonte: elaborazione I.S.R. su dati del comune

Nell'anno 2012 dalle cave sono stati estratte c.a. 870.000 tonnellate di blocchi, un valore in netta diminuzione rispetto l'anno precedente, pari al 9,5% in meno, mentre nel 2013 il valore è tornato a crescere: le tonnellate di blocchi estratte sono state 927.209, con un aumento del 6,4% rispetto al 2012. Unitamente ai blocchi sono escavati anche sottoprodotti, rappresentati da scaglie bianche e scure, le "scogliere", ovvero una pezzatura di massi informi che sta tra i blocchi e le scaglie, utilizzata non solo per opere marine ma anche edilizie, ed infine "terre e tout venant", ovvero un conglomerato di ghiaie e terra, per un totale di 3.033.895 tonnellate nel solo 2013. Il totale escavato risulta in aumento rispetto il 2012, per un valore pari al 9,7%.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> "Rapporto Economia Massa-Carrara 2015", Istituto di Studi e Ricerche (I.S.R.), Camera di Commercio (Ms), Carrara, 2015 pp.163-164

<sup>64</sup> *Ibidem*

Dal punto di vista economico le aziende di estrazione del distretto Apuoversiliese presentano nell'anno 2014 un rendimento degli investimenti effettuati (ROI) in netta crescita rispetto l'anno precedente. Il dato è stato calcolato sulle imprese appartenenti al settore merceologico "B 08.11 - Estrazione di pietre ornamentali e da costruzione, calcare, pietra da gesso, creta e ardesia" ATECO 2007.

**Tabella 9)** ROI: comparto estrazione aziende Apuoversiliesi (%)

	<b>ROI MEDIO</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>1-9 Dipendenti</b>	8,59	6,40	7,71
<b>10-49 Dipendenti</b>	9,64	9,24	8,73
<b>50-250 Dipendenti</b>	6,48	5,68	5,43
<b>Totale</b>	8,91	7,47	7,97

Fonte: elaborazione su bilanci Aida

Come si può notare dall'analisi dei dati la grande spinta verso la ripresa del settore è da attribuire alle micro-imprese, con numero di dipendenti al di sotto delle 10 unità.

Confrontato con il valore medio del ROI delle aziende appartenenti a tutto il territorio italiano possiamo osservare come il dato risulti in linea con la crescita della produzione/estrazione nel distretto, determinando un aumento della redditività media del settore.

**Tabella 10)** ROI: comparto estrazione italiano (%)

	<b>ROI</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Resto Italia</b>	4,47	3,91	4,17

Fonte: elaborazione su bilanci Aida

Dal punto di vista della redditività delle vendite (ROS) il Distretto subisce un rallentamento. Il valore medio del ROS passa dal 7,59% del 2012 al 7,02% del 2013, per poi incrementarsi leggermente nel 2014; l'andamento risulta allineato con la situazione, del valore calcolato sulle aziende del settore su tutto il territorio italiano sebbene questo mostri una variazione negativa di quasi un punto percentuale tra il 2014 e il 2012.

**Tabella 11)** ROS: comparto estrazione italiano (%) Confronto tra Distretto Apuoversiliense e resto del Paese

	<b>ROS MEDIO</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Comprensorio Apuoversiliense</b>	7,34	7,02	7,59
<b>Resto Italia</b>	2,55	2,72	3,26

Fonte: elaborazione su bilanci Aida

L'integrazione verticale dell'organizzazione produttiva del comparto estrazione del distretto Apuoversiliense aumenta sensibilmente nel periodo tra il 2012 e il 2013 per poi stabilizzarsi l'anno seguente. Questo dato è da attribuirsi alla riduzione degli acquisti dei servizi verso l'esterno. Il dato è interessante se si confronta con il valore a livello Nazionale.

**Tabella 12)** Grado di integrazione verticale: comparto estrazione. Confronto tra Distretto Apuoversiliense e resto del Paese (% VA/produz.)

	<b>INTEGRAZIONE VERTICALE</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Comprensorio Apuoversiliense</b>	68	70	58
<b>Resto Italia</b>	40	38	37

Fonte: elaborazione su bilanci Aida

Nel 2014 il Distretto Apuoversiliense presenta un rapporto fra valore aggiunto e costi della produzione pari al 68%, mentre nel resto del Paese è pari al 40%. Una differenza così elevata nel grado di integrazione verticale è da ritrovarsi, probabilmente, nell'ambito della qualità del prodotto estratto a pari livelli di quantità, nella produttività del lavoro e nell'intensità del capitale investito nel processo produttivo. Questo dato ci permette di affermare che, nel corso del periodo suddetto, le aziende hanno evitato di esternalizzare le lavorazioni o i servizi che potevano essere svolti all'interno dell'azienda, segno di una miglior dinamica del valore aggiunto.

Più nello specifico, dal punto di vista dell'attività di estrazione dei blocchi la quantità di materiale estratto dalle cave situate nel comune di Carrara rappresenta, con oscillazioni periodiche, un quantitativo che va dal 70% all'80% del materiale estratto in tutto il comprensorio Apuoversiliense.

L'anno 2014 è stato notevolmente influenzato da eventi meteorologici di assoluta gravità che hanno prodotto ingenti danni a tutto il territorio apuano e, di conseguenza hanno rallentato, ed in alcuni casi anche bloccato, l'attività di escavazione per periodi più o meno lunghi: questi possono essere gli elementi che hanno inciso leggermente sul calo annuale delle quantità di materiali estratti. A consuntivo 2014 sono state complessivamente estratte dalla montagna 3.293.643 tonnellate di materiale lapideo dalle cave di marmo di Carrara con un valore complessivamente in decrescita del -16,9% rispetto al 2013 che invece aveva registrato un +9,7%. Di queste tonnellate totali, nel 2014, il 27% è stato rappresentato dai blocchi di marmo, un valore in ascesa rispetto al 23,4% del 2013, il più elevato dal 2001 quando il peso dei blocchi era del 20%.<sup>65</sup>

Nel 2014 è da sottolineare inoltre come vi sia stato un forte rallentamento di ciò che è definito come sottoprodotto dell'attività estrattiva. L'estrazione delle cosiddette scaglie bianche sono diminuite del 3% nel 2014, rispetto ai precedenti valori registrati nel biennio 2012-2013. Ciò è testimoniato anche dai dati sull'export e dai dati degli imbarchi al porto di Marina di Carrara, riconducibili alle difficoltà di mercato di alcune ditte produttrici di carbonato di calcio presenti sul territorio apuano, le quali hanno preferito rifornirsi del materiale in altri mercati, come per esempio quello turco. Sempre

---

<sup>65</sup> "Osservatorio nazionale distretti italiani - Rapporto 2014" Unioncamere e Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani, 2014 Roma

nello stesso anno è stata rilevata una forte diminuzione delle scaglie scure estratti dalle cave Carraresi, con un valore pari al meno 23,8% rispetto al 2013 ed incostante rallentamento nell'ultimo decennio, a fronte anche di maggiori controlli.

### *2.2.2 Il comparto della lavorazione*

Dal punto di vista del comparto della lavorazione del materiale estratto i dati relativi all'indagine condotta dall'ISTAT nel 2011 evidenziano come il numero di aziende sia notevolmente superiore alle aziende occupate nel comparto dell'estrazione. Nel 2011 le imprese della lavorazione dei lapidei nel territorio Apuoversiliese contava un totale di 644 imprese attive, di cui la maggior parte composta da micro-imprese.<sup>66</sup> La crisi che ha avuto inizio nel 2008 ha in particolar modo colpito questo comparto, riducendo drasticamente sia il numero di imprese che il numero di addetti. La dimensione media delle aziende del comparto nel periodo compreso tra il 2011 e il 2014 ha subito una lieve diminuzione, assestandosi all'incirca sui 7 addetti per azienda, mentre quella delle aziende dislocate sul territorio nazionale è di circa 5 addetti per azienda. Grazie al ricorso massiccio alla cassa integrazione nel 2013/2014, l'occupazione del settore è rimasta pressoché costante rispetto all'anno precedente, ma si prospetta per il 2015 una possibile riduzione del numero degli addetti del settore lapideo italiano in quanto, a livello nazionale, la percentuale di aziende che ha intenzione di assumere personale è molto bassa.

Il 2013 ha visto un positivo aumento dei numeri del manifatturiero lapideo soprattutto nell'area di Massa-Carrara, con un trend positivo del 2,5% ed una crescita del fatturato del 3,4%, trascinata principalmente del mercato estero. Il consolidamento della crescita è testimoniata anche dal maggior utilizzo degli impianti produttivi che dal 75% del 2011 è salito all'83% e da un buon portafoglio ordini che fa sì che si siano allungati nell'ultimo biennio i giorni di produzione assicurata. Altri due elementi positivi di spicco riguardano, come sull'estrazione, la capacità di ritoccare i propri listini, come già fatto per altro nel 2012, poiché dimostra che il settore riesce ad essere competitivo su produzioni ad alto valore aggiunto. E dall'altro, la buona tenuta degli investimenti, associata ad un mantenimento dei livelli occupazionali.

---

<sup>66</sup> "Osservatorio nazionale distretti italiani - Rapporto 2014" Unioncamere e Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani, 2014 Roma

All'interno del documento redatto dall' IMM Carrara nel 2014 è possibile osservare come, dall'analisi delle aziende prese in esame, ci siano imprese che, nonostante i saldi negativi, prevedono di aumentare gli investimenti e imprese che, invece, li ridurranno anche negli anni futuri.<sup>67</sup> Tra gli investimenti presi in considerazione, sono di particolare importanza quelli effettuati al fine di introdurre innovazioni di prodotto e/o di processo.

In larga maggioranza si tratta d'innovazioni nuove per l'impresa ma non per il mercato di riferimento e d'innovazioni di processo come l'acquisto di un nuovo macchinario o l'introduzione di nuove linee di taglio o resinatura. Le innovazioni di prodotto riguardano frequentemente l'ampliamento della gamma di prodotti offerta dall'impresa, ma non mancano innovazioni orientate all'ultrasottile in particolare in cooperazione con il settore nautico e l'introduzione sul mercato di nuovi materiali. Infine sono frequenti innovazioni mirate al risparmio energetico in particolare tramite introduzione di pannelli fotovoltaici.

Nonostante gli ultimi due buoni anni, il settore ha perduto notevole capacità produttiva sia rispetto a dieci anni fa, sia in confronto al 2007. Dal 2003 si è perduto il 41% della produzione, e dal 2007 circa 1/3. Elementi che ritornano, come visto in precedenza, anche in numeri di imprese e di occupazione: secondo alcune stime, dall'inizio della crisi il comparto ha perduto circa il 10% della propria forza occupazionale.

Se nel biennio 2012-2013 abbiamo assistito ad una ripresa del manifatturiero lapideo, con valori che, fine 2013, attestavano una ripresa della produzione pari al +2,5% unitamente a aumenti del fatturato pari al +3,4% e degli investimenti delle imprese 10,7%, nell'anno 2014 dobbiamo mettere in rilievo segnali ben poco soddisfacenti. Nella parte finale del 2014 per le aziende operanti nella fase di trasformazione vale quanto detto in precedenza per le ditte dell'escavato, ovvero i noti eventi meteorologici hanno influenzato fortemente il risultato operativo di molte attività, ma questo non evita di valutare con preoccupazione gli indicatori disponibili. Nei primi tre mesi del 2014 possiamo evidenziare un valore fortemente negativo della produzione, pari al -9,1% rispetto l'anno precedente, il quale ha condizionato fortemente il valore medio annuale, attestatosi al -4,9%.<sup>68</sup> Il risultato di andamenti distinti durante l'annualità si sono concretizzati in perdite consistenti in tutti i trimestri. Per quanto riguarda il fatturato

---

<sup>67</sup> Rapporto Internazionale Marmi e Macchine (2015), "*Indagine congiunturale sul settore lapideo italiano. Anno 2014*", a cura di M.Gussoni, IMM S.p.a., Carrara [www.stat.immcarrara.com/uploads/files/933it-Rapporto2014](http://www.stat.immcarrara.com/uploads/files/933it-Rapporto2014)

<sup>68</sup> "*Osservatorio nazionale distretti italiani - Rapporto 2014*" Unioncamere e Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani, 2014 Roma

l'analisi della tendenza è simile al valore della produzione, infatti, nel primo trimestre dell'anno si è registrato il

Peggior andamento, con un valore pari al -9,6%, cui è seguito un -0,5 % e -2% nei mesi centrali dell'anno per terminare con un -6,4% degli ultimi mesi i quali senza dubbio sono stati influenzati dagli avvenimenti alluvionali. Unitamente ai dati sulla produzione e sul fatturato anche gli ordinativi chiudono con una media annua del -4,3%, dopo un biennio positivo, ed anche in questo caso le perdite più consistenti sono avvenute nei primi tre mesi dell'anno. In sintesi, a fronte di segnali di ripresa nel biennio 2012-2013, il settore continua a perdere parte della propria capacità produttiva sia rispetto a 12 anni fa, sia nel confronto con il 2007.

Dal punto di vista economico le aziende attive nel comparto della lavorazione all'interno del distretto Apuoversiliese, più precisamente quelle appartenenti al settore merceologico "237010 - Segazione e lavorazione delle pietre e del marmo" ATECO 2007, aziende che operano nella segazione e nella lavorazione in lastre e marmette destinante al mercato interno e, soprattutto, estero, presentano un valore del ROI altalenante tra gli anni 2012/2014.

**Tabella 13)** ROI: comparto lavorazione aziende Apuoversiliesi (%)

	<b>ROI MEDIO</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>1-9 Dipendenti</b>	5,93	5,50	4,93
<b>10-49 Dipendenti</b>	4,71	8,53	6,45
<b>50-250 Dipendenti</b>	4,90	4,48	4,10
<b>Totale</b>	5,44	6,46	5,49

Fonte: elaborazione su bilanci Aida



L'analisi dei dati relativi al ROI aziendale ci permette di osservare come questo abbia subito, nel totale, una forte crescita nel 2013, per poi riassetarsi ad un livello pari al 2012.

Il ROI delle aziende di medie dimensioni sembrano essere quelle ad avere più sofferto il calo della redditività degli investimenti effettuati in relazione anche a livelli di fatturato molto bassi registrati nell'anno 2014, in relazione anche al notevole calo dei dipendenti occupati in azienda. Trend positivo è da sottolineare nelle aziende di piccolissime dimensioni che incrementano di un punto percentuale, tra il 2012 e il 2014, il proprio ROI. Il dato presenta un andamento simile a quello rilevato sul totale della aziende attive nella lavorazione e segazione del materiale lapideo ed in linea con le aziende dell'area apuana.

**Tabella 14)** ROI: comparto lavorazione italiano (%)

	ROI		
	2014	2013	2012
<b>Resto Italia</b>	4,47	5,05	3,74

*Fonte:* elaborazione su bilanci Aida

Per quanto riguarda questo comparto la redditività delle vendite delle imprese nel distretto subisce un andamento altalenante fra il 2012 e il 2014.

Nel 2014 il ROS subisce un drastico calo di circa 2 punti percentuali assestandosi sulla media italiana rispetto l'anno precedente.

**Tabella 15)** ROS: comparto lavorazione italiano (%) Confronto tra Distretto Apuoversiliense e resto del Paese

	ROS MEDIO		
	2014	2013	2012
<b>Comprensorio Apuoversiliense</b>	2,89	4,78	2,48
<b>Resto Italia</b>	1,46	2,75	2,31

*Fonte:* elaborazione su bilanci Aida

Il confronto tra i livelli del ROS indica dati molto vicini tra loro nell'anno 2012, mentre nel 2013 si può assistere ad un notevole aumento dell'indicatore all'interno delle aziende apuane. Nonostante il brusco calo del valore a livello nazionale nel 2014, il comprensorio Apuoversiliese riesce a mantenere un livello in linea con il 2012.

La dinamica dell'integrazione verticale nel comparto della lavorazione subisce un sostanziale aumento tra gli anni 2012 e 2013 per poi assestarsi nell'anno 2014. Il dato sull'integrazione verticale del comparto risulta essere notevolmente superiore al resto d'Italia, nonostante la presenza di un'organizzazione distrettuale molto intensa, le aziende nei tre anni presi in considerazione hanno preferito accentrare le fasi di lavorazione all'interno della catena del produttiva, aumentando di conseguenza il valore aggiunto della produzione.

**Tabella 16)** Grado di integrazione verticale: comparto lavorazione. Confronto tra Comprensorio Apuoversiliese e resto del Paese (% VA/produz.)

	<b>INTEGRAZIONE VERTICALE</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Comprensorio Apuoversiliese</b>	68	70	58
<b>Resto Italia</b>	40	38	37

Fonte: elaborazione su bilanci Aida

### *2.2.3 L'export delle aziende lapidee*

L'export del settore lapideo italiano si colloca fra i comparti industriali più interessanti grazie al valore aggiunto dei prodotti lavorati dei singoli distretti. Il Distretto Apuoversiliese risulta in testa ai distretti lapidei nel 2014 per valore delle esportazioni dei lavorati come si evince dall'analisi svolta dall'Ufficio Studi di Internazionale Marmi e Macchine di Carrara.

**Tab. 17)** Valori delle esportazioni dei prodotti lapidei del Distretto Apuoversiliese 2013-2014

BB081-Pietra, sabbia e argilla				
	2013	2014	Diff. Val ass.	Diff. Val. %
Distretto Apuano	183.980.866	189.257.176	5.276.310	2,9
di cui Massa-Carrara	153.556.832	158.440.608	4.883.776	3,2

CG237-Pietre tagliate, modellate e finite				
	2013	2014	Diff. Val ass.	Diff. Val. %
Distretto Apuano	476.602.268	481.089.133	4.486.865	0,9
di cui Massa-Carrara	328.951.553	338.938.889	9.987.336	3,0

Totale produzione lapidea				
	2013	2014	Diff. Val ass.	Diff. Val. %
Distretto Apuano	660.583.134	670.346.309	9.763.175	1,5
di cui Massa-Carrara	482.508.385	497.379.497	14.871.112	3,1

Fonte: elaborazioni I.S.R. su dati Istat

Nel dettaglio possiamo mettere in evidenza come nel distretto Apuoversiliese, nell'insieme delle diverse componenti lapidee, si è passati da 660 milioni di vendite all'estero nell'anno 2013, ai 670 milioni dell'anno 2014, per una variazione positiva del +1,5%.<sup>69</sup>

Nel corso del 2014 il marmo e granito lavorato, i quali rappresentano la componente di maggiore rilevanza del settore lapideo italiano, ha registrato, rispetto al 2013, una crescita in valore di circa 10 milioni di euro (+3%), per un totale pari a 339 milioni di euro che ha rappresentato il 16% del totale dell'export locale. Lo stesso distretto Apuoversiliese ha ottenuto un risultato positivo, ma solo del +0,9%.<sup>70</sup>

Dato molto significativo è rappresentato dalla percentuale delle lavorazioni esportate del Distretto sul totale italiano: il 22,5% è attribuibile alla provincia di Massa-Carrara, che sommato al dato relativo la provincia di Lucca (8,6%), sebbene presenti un valore in calo rispetto al 2013 causato dalla crisi decennale del granito, raggiunge più del 30% del totale.

<sup>69</sup> *Rapporto Economia Massa-Carrara 2015*, Istituto di Studi e Ricerche (I.S.R.), Camera di Commercio (Ms), Carrara, 2015 pp.155-172

<sup>70</sup> *Rapporto Economia Massa-Carrara 2015*, Istituto di Studi e Ricerche (I.S.R.), Camera di Commercio (Ms), Carrara, 2015 pp.159-164

La restante componente lapidea corrispondente a materiale grezzo ha generato un valore delle esportazioni all'estero di circa 189 milioni d'euro per il comprensorio locale, ha ottenuto nel 2014 un incremento in valore del +2,9%, valori ovviamente molto superiori rispetto a quelli del distretto veneto, che assommano a circa 45 milioni di euro.

In sintesi il dato complessivo del settore lapideo, ma anche nella distinzione materiale grezzo o lavorato, risulta non solo in linea con le ottime variazioni degli anni precedenti, ma addirittura, per Massa-Carrara, dal punto di vista del valore, il miglior risultato dell'ultimo decennio.<sup>71</sup>

L'analisi relativa ai mercati di destinazione mostra come per il marmo grezzo il partner per eccellenza sia ormai da più anni la Cina, con il 29,4% del totale del materiale esportato dal Distretto, che ha visto confermare la propria quota anche nell'ultimo anno, e che si mostra come il paese leader con più di 46 milioni di prodotto lapideo importato nel corso dell'anno. Altri mercati particolarmente attivi nell'acquisto di materiale grezzo proveniente dal comprensorio Apuoversiliense sono rappresentati da quello indiano, da quello algerino e tunisino e dell'Arabia Saudita. Da evidenziare è l'aspetto del mercato del lavoro di questi Paesi, capaci di beneficiare di costi di lavorazione ben al di sotto di quelli italiani all'interno dei propri confini, e caratterizzati, in oltre, da una crescente innovazione tecnica e di conoscenza relative la lavorazione del marmo.

Sono invece destinati ai paesi tradizionalmente partner della nostra provincia, gli Stati Uniti, la maggior parte dei prodotti lapidei lavorati, con il 39,2% del totale, per un valore di circa 133 milioni di euro. La restante parte è destinata all'Arabia Saudita (7,6%), agli Emirati (6,4%), al Regno Unito (4,8%) e al Canada (3,3%).

Contributo importante nella definizione e analisi dell'export lapideo del Distretto è da riscontrare nelle parole del Presidente dell'Associazione Industriali di Massa Carrara *Erich Lucchetti* “[...] Spesso si rimprovera alle nostre aziende una eccessiva propensione a vendere all'estero i blocchi, invece di lavorarli nel distretto. Pochi dati bastano per dimostrare che la realtà è un'altra. In assoluto quello che succede nel nostro distretto è più o meno quello che succede nel resto d'Italia e nel mondo: tutti i poli/distretti che producono blocchi ne esportano una parte. Nel confronto tra il nostro distretto e gli altri, l'accusa di esportare i blocchi si ridimensiona notevolmente: nel distretto Apuoversiliense produciamo, come ho già accennato, solo il 20% dei blocchi estratti annualmente in Italia (13% se consideriamo solo Carrara) ma la nostra quota

---

<sup>71</sup> *Ibidem*

*in € sull'export di pietre lavorate è pari al 32% del totale: 480 milioni su un totale di 1,4 miliardi; in pratica, rispetto al resto del paese, la nostra propensione a trasformare, a lavorare i prodotti delle cave è decisamente più elevata. Nell'interscambio mondiale la quota in valore dei prodotti lapidei Made in Italy è pari al 13,5% (ma solo il 5,5% se consideriamo le tonnellate); siamo secondi solo alla Cina (35,8%) e precediamo Turchia e India, paesi che hanno molte più risorse lapidee di noi e possono beneficiare di costi sociali, fiscali e ambientali di gran lunga inferiori. Solo per fornire un'idea del modo in cui le imprese italiane si presentano sui mercati, i prezzi medi di vendita dei nostri prodotti lapidei sono più elevati del 64% rispetto a quelli cinesi e questo lo ricordo come ulteriore prova della nostra capacità distintiva di valorizzare le pietre che non sono svendute o commercializzate in dumping come purtroppo capita per alcuni paesi emergenti! Solo come riferimento, per inquadrare cosa è stato il nostro riposizionamento sui mercati, dobbiamo tenere presente che, misurata in tonnellate, la quota Made in Italy nei mercati mondiali, oggi assestata attorno al 5%, solo 15 anni fa era pari al 30%, ed era il doppio di quella cinese. Nel settore della meccanica delle pietre, che è strettamente collegato con le attività lapidee locali, la leadership italiana (e per la quota parte, Massa Carrara) è molto più forte: due terzi del totale delle esportazioni dei 28 paesi europei sono Italiane. In questo settore, siamo saldamente leader a livello mondiale con il 36,2% davanti a Cina (22,5%), Giappone (10,2%) e Germania (8,6%) Come spero di aver evidenziato, non siamo leader assoluti come un tempo ma restiamo comunque in quello che potremmo chiamare il "G5" del settore [...]"<sup>72</sup>*

## *2.3 L'imprenditorialità delle aziende lapidee Apuoversiliese*

### *2.3.1 La formula imprenditoriale e l'analisi strategica di fondo*

Qualsiasi organizzazione produttiva che opera all'interno di un determinato contesto economico possiede una propria formula imprenditoriale, la quale può essere di successo o no, oppure potrà svilupparsi in seguito. Nelle parole del Coda troviamo una

---

<sup>72</sup> Intervista a Eric Lucchetti, presidente Associazione Industriali di Massa- Carrara, "Il mercato del marmo di Carrara nello scenario economico globale" presso "Accademia Aruntica", Carrara 2015

definizione univoca dell'essenza della formula imprenditoriale il quale afferma: “[...] qualsiasi impresa ha una sua formula imprenditoriale, che il prodotto della sua storia e delle sue scelte che le hanno via via impresso una certa direzione [...]”<sup>73</sup>. L'analisi della formula imprenditoriale di un'azienda risulta essere uno dei punti centrali per approfondire e meglio individuare la strategia dell'azienda stessa. Il processo di gestione strategica, distinto da quello operativo, si sviluppa attraverso la definizione della *mission* e degli obiettivi aziendali in relazione ad un'attenta analisi dell'ambiente esterno all'azienda e di quello interno. La scelta di una strategia avviene attraverso la combinazione e l'individuazione, da un lato delle minacce e delle opportunità derivanti dall'ambiente stesso, dall'altro dai punti di forza e di debolezza dell'impresa, unitamente all'adozione di strutture organizzative e sistemi di controllo che permettono unicamente di realizzare la strategia stessa. Possiamo quindi affermare che qualsiasi attività di gestione strategica prende avvio dal tentativo di identificare l'attuale impostazione imprenditoriale, attraverso un giudizio di validità e attraverso l'identificazione di eventuali necessità di sviluppo e miglioramento della stessa. La formula imprenditoriale è in definitiva la risultanza dell'insieme delle scelte poste in essere dall'imprenditore, le cui conseguenze portano l'azienda a trovarsi ad operare in uno o più sistemi competitivi, all'interno dei quali sono stabiliti determinati rapporti con clienti, fornitori, e concorrenti, trovando così una propria collocazione e definendo un proprio ruolo. All'interno di questi ambiti competitivi l'azienda affermerà una propria offerta di sistema di prodotto, il quale si confronterà, più o meno favorevolmente, con i sistemi di prodotto offerti dai concorrenti. In questa situazione l'azienda stabilirà una moltitudine di rapporti con i più differenti interlocutori, rappresentati da soggetti finanziatori, prestatori di lavoro, amministratori pubblici, trovando così un proprio inserimento e un proprio ruolo all'interno del mercato del credito, del lavoro, e, in maniera più radicata, un rapporto saldo col territorio e col tessuto politico sociale di una o più comunità locali. Per ogni interlocutore sociale sarà presentata una determinata proposta progettuale che si confronterà più o meno favorevolmente con proposte provenienti da altre imprese, o reperibili da parte di coloro che dispongono a vario titolo di risorse in cerca di impiego. L'insieme di questi fattori trova ragion d'essere all'interno di una ben definita struttura capace di fronteggiare nel tempo le forze di più sistemi competitivi e capace di rispondere in maniera proattiva alle pressioni e richieste dei vari interlocutori sociali.

---

<sup>73</sup> Coda V. (1988), “*Orientamento strategico dell'impresa*”, Utet, Torino pp.72

All'interno delle aree a forte caratterizzazione produttiva coesistono organizzazioni di imprese profondamente differenti, che riflettono strategie di crescita relative vari modelli di business, univocamente legate al territorio di appartenenza. Come abbiamo potuto osservare in precedenza il settore lapideo è stato caratterizzato negli anni recenti da un aumento della concorrenza rappresentata dai paesi del BRIC, dalla Turchia e da altri paesi dell'Africa, la quale, unitamente alle conseguenze dell'attuale crisi economica, ha messo in difficoltà molte imprese appartenenti a i più antichi bacini di produzione trasformazione del marmo e del granito. Unitamente alla crisi di un modello di produzione consolidatosi nel corso degli anni si sono manifestate per molte aziende diverse opportunità di crescita, in relazione ad una rinnovata domanda di prodotti di qualità medio-alta, sulle quali le aziende italiane hanno l'obbligo di fondare la nuova sfida competitiva, implementando ed evolvendo la propria formula imprenditoriale attraverso l'adozione di modelli strutturali che permettano di adeguare la struttura aziendale alle nuove necessità del mercato.<sup>74</sup>

Il contesto competitivo in cui opera l'azienda attiva nel settore lapideo è molto ampio e al suo interno le dinamiche concorrenziali sono estremamente accese, per cui l'azienda dovrà avere la capacità di sfruttare in maniera attiva le opportunità che le si presentano per mantenere un alto livello competitivo all'interno del mercato stesso. Obiettivo primario da parte di queste aziende è rappresentato dalla costante ricerca di opportunità da sfruttare, ovvero dalla ricerca di un vantaggio competitivo sul quale impostare la propria strategia. Il vantaggio competitivo rappresenta, secondo *Porter*, la capacità di ottenere una redditività del capitale investito superiore alla media del settore nel medio lungo periodo e da una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti basata sul prezzo di vendita o sui costi di produzione; ciò è la conseguenza della capacità da parte dell'azienda di creare un valore riconosciuto per i suoi acquirenti, capaci di fornire un risultato superiore rispetto a quanto speso dall'impresa per crearlo.

Al fine di tradurre la formula imprenditoriale in procedure operative, il settore lapideo ha differenziato la sua attività in tre modelli.

Una prima tipologia d'impresa rappresentata da quelle aziende che si focalizzano su una singola fase produttiva; vi sono aziende all'interno del distretto che operano nella fase

---

<sup>74</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." FrancoAngeli, pp. 24-26

di estrazione del marmo, attraverso l'utilizzo di concessioni o di una reale proprietà della cava da cui estrarre il materiale lapideo, aziende che si occupano principalmente della commercializzazione di prodotti finiti, semilavorati, blocchi, attraverso un'attività di *import/export* a livello mondiale, ed infine aziende occupate nella lavorazione del materiale, su commissione o su proprie commesse con macchinari e addetti propri. All'interno del distretto lapideo Apuoversiliese questa tipologia di impresa è la più numerosa, focalizzata prevalentemente su una fase produttiva, in relazione al fatto che il ruolo primario è attribuito alla quantità di risorse proprie, interne all'impresa e alla famiglia che ne detiene il controllo, necessarie per gestire un modello di business relativamente semplice. Come abbiamo osservato dall'analisi i dati precedentemente svolta sul comparto della lavorazione e dell'estrazione l'universo del distretto è principalmente abitato da aziende di piccole dimensioni, con una conduzione di tipo familiare ed modello quasi artigianale.

La seconda tipologia di impresa è rappresentata da quella verticalmente integrata: solitamente si tratta di imprese di medio-grandi dimensioni capaci di raccogliere tutte le fasi della filiera produttiva lapidea, dalla fase di escavazione, passando attraverso quella della lavorazione, per finire alla commercializzazione dei prodotti finiti. “[...] *notevoli investimenti necessari a queste imprese integrate fanno sì che siano soltanto i grandi leader di mercato a seguire quale modello di crescita. Del resto, si tratta di un modello con elevati costi fissi, che produce profitti soltanto in presenza di una buona saturazione della capacità produttiva. Ciò implica la necessità di possedere un carnet di ordini sempre ben fornito, necessità talmente impellente che talvolta si accettano scommesse con margini molto bassi o commesse anche molto grandi, che possono essere realizzate soltanto con l'utilizzo di capacità esterna. Merita sottolineare come l'integrazione a monte possa avvenire con l'acquisto della proprietà delle cave, con l'acquisto della semplice concessione allo sfruttamento, con accordi di tipo commerciale o azionario “non equity” o “equity” con le imprese di estrazione. Inoltre, le cave possono essere locali ma anche esterne al distretto: molte imprese integrate possiedono cave nei paesi in via di sviluppo, da cui traggono materiale di buona qualità ma a basso costo, che viene importato, lavorato nel distretto e riesportato. [...]*”<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) “L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” FrancoAngeli, pp. 26-27.



Infine, ultima tipologia di impresa, la quale ha trovato di recente una più forte affermazione, è quella organizzata attraverso un modello a rete, dove il coordinamento e la qualità/quantità delle risorse da acquistare sono direttamente collegate alle commesse ricevute. All'interno della nuova impresa virtuale la capacità produttiva esterna è l'unica utilizzata dall'azienda, mediante il coordinamento delle risorse interne dedicate esclusivamente alla predisposizione delle risorse esterne. Ciò si discosta profondamente dal modello che storicamente si è affermato all'interno del distretto Apuoversiliense, in cui avveniva un decentramento produttivo attraverso l'utilizzo di competenze e capacità esterne complementari a quelle presenti internamente all'impresa. Questo nuovo modello rappresenta una forma completa di decentramento in quanto riguarda tutte le fasi produttive e parte delle funzioni strategiche della progettazione e della gestione delle commesse. Grazie a questo i costi fissi sono notevolmente ridotti attraverso un elevato livello di flessibilità organizzativa e conoscenza dell'ambiente esterno.

L'azienda lapidea che si trova ad operare all'interno di un determinato contesto competitivo dovrà tessere tutto un insieme articolato di legami e relazioni con il cliente finale, sia esso un consumatore finale oppure un committente di grandi commesse internazionali: ciò indubbiamente rappresenta una delle determinanti del vantaggio competitivo più importanti da mantenere e presidiare, unitamente alla capacità di valutare la qualità delle lavorazioni della materia prima utilizzata. In relazione a questa determinante del vantaggio competitivo un'abile mossa è rappresentata dal continuo miglioramento delle risorse umane attraverso una formazione continua ed un incremento delle conoscenze riferite al *marketing*. Ruolo molto importante è rappresentato inoltre dal *network* di relazioni che si vengono a stabilire all'interno del distretto fra le varie aziende che operano lungo la filiera produttiva, il quale può variare e determinare così un'evoluzione del modello di *business* che l'impresa intende perseguire. Come già osservato in precedenza, l'azienda è capace di integrarsi a monte attraverso accordi commerciali e produttivi attraverso l'acquisizione diretta della proprietà della cava. Gli accordi *non equity* traggono linfa vitale dalle strette relazioni che si vengono a creare all'interno del distretto Apuoversiliense. Grazie alla presenza di numerose informazioni locali sulla reputazione dei soggetti che operano all'interno del territorio permettono di ridurre notevolmente i costi di transazione e i rischi di comportamenti opportunistici, concorrendo a facilitare gli scambi e gli accordi tra le imprese del distretto. Le aziende riescono così a integrarsi a monte più facilmente,

nonostante la mancanza di cospicui capitali da investire. Da qui, attraverso un forte sviluppo dei rapporti è possibile che si giunga a forme di integrazione di tipo *equity*, attraverso scambi azionari o acquisizioni vere e proprie. All'interno del distretto lapideo, in cui tradizionalmente operano ditte individuali, si sono create numerosi gruppi di piccole imprese generate dalla aggregazione delle proprietà di famiglie allargate oppure dal irrobustimento formale di storici rapporti commerciali tra soggetti un tempo indipendenti. Il distretto, ad oggi caratterizzato da una profonda fase di trasformazione, potrà uscirne irrobustito grazie anche alla crescita dimensionale di alcune aziende. Di fondamentale importanza sono le forti relazioni familiari e di parentela, di vicinanza sociale o territoriale che esistono fra le imprese all'interno del territorio capaci di portare alla creazione di accordi tra imprese.

La creazione di *business* orientati verso una forte integrazione verticale può avere non soltanto problematiche a monte, ovvero in relazione al controllo dell'attività di estrazione, ma anche verso le ultime fasi a valle della filiera, rappresentate dalle attività di montaggio e di posa in opera del prodotto finito. L'orientamento verso questa forma di integrazione a valle è stato di recente oggetto di attenzioni da parte dei soggetti che possiedono più di altri una visione generale delle problematiche industriali locali. Al centro del dibattito vi è la possibilità di inserire anche la posa in opera tra le fasi sotto il controllo diretto dell'impresa distrettuale. Il futuro successo della nuova impresa, secondo questi soggetti, è racchiuso all'interno della possibilità di controllare il prodotto fin verso le ultime fasi, garantendo così un prodotto finito di alta qualità, percepita anche dal cliente finale, grazie soprattutto ad un preciso controllo di tutte le fasi della filiera. In particolare la fase della posa in opera rappresenta un elemento centrale al fine di generare agli occhi del cliente elevati livelli di valore aggiunto, sia dal punto di vista ingegneristico che architettonico. Questo modello richiede innumerevoli risorse finanziarie e organizzative, non sempre disponibili all'interno delle imprese locali. Per questo motivo diverse imprese che hanno cercato di perseguire tale modello organizzativo hanno sviluppato sistemi di integrazione a valle molto differenti. Alcune imprese hanno preferito integrarsi sulla posa in opera, attraverso accordi contrattuali con operatori esteri in grado di gestire la commessa, in particolar modo con quelli del paese in cui l'opera dovrà essere costruita. In tal senso verranno risparmiati costi di posa in opera mediante l'utilizzo di manodopera a basso costo evitando inutili incrementi di costi fissi per l'impresa principale. Altre imprese si integrano a valle attraverso

l'assunzione di nuova manodopera, utilizzata soltanto nella posa in opera all'interno del mercato italiano, lasciando a concorrenti economicamente più competitivi le grandi commesse internazionali. Grazie a questo una piccola impresa è capace di gestire i costi fissi della struttura integrata a valle attraverso la specializzazione nel segmento più alto del mercato nazionale.

Come affermato in precedenza l'azienda che opera all'interno del settore lapideo e, in particolare all'interno del comprensorio Apuoversiliense, si trova ad essere fortemente legata al territorio d'appartenenza il quale ha significativi riflessi sull'orientamento strategico di fondo. Quest'ultimo non è altro che l'identità è l'essenza più intima di un'azienda, sviluppata in virtù del luogo di appartenenza e della cultura condivisa, esso si traduce nelle idee dei valori di fondo che vengono condivisi dall'azienda stessa, negli indirizzi strategici, piuttosto che nella definizione degli obiettivi da perseguire e del rapporto da instaurare con l'ambiente esterno. Grazie a questi elementi è possibile individuare lo stesso legame che esiste fra la strategia e le radici territoriali. “[...] *le radici contribuiscono a delineare i tratti essenziali dell'azienda, costruendo la sua identità, la quale a sua volta si traduce nella strategia. Le scelte strategiche, nella misura in cui determinano le modalità di azioni dell'azienda, andranno ad agire sul territorio di appartenenza dell'azienda, ritornando così al punto di partenza di questo meccanismo. Ciascun elemento individuato, ancorché esistente come fattore a se stante, è in uno stretto rapporto con ciascun altro elemento e ognuno rimanda a tutti gli altri. L'azienda è un sistema di relazioni instaurate tra input aziendali e fattori esterni, le quali coinvolgono, tra i vari fattori, anche radici, identità e strategia. [...]*”<sup>76</sup>.

Possiamo quindi affermare che i caratteri essenziali della formula imprenditoriale delle aziende operanti nel settore lapideo traggono la propria forza dal forte radicamento con il territorio di appartenenza, dalle identità e dalla diffusione della cultura imprenditoriale unitamente all'attenzione alla qualità del prodotto. L'insieme di queste caratteristiche ha permesso al distretto Apuoversiliense di rivolgersi in maniera attiva alle forti dinamiche dell'ambiente esterno dell'ultimo decennio, caratterizzate da un agguerrito concorrenza proveniente dalle economie emergenti.

---

<sup>76</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) “L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” FrancoAngeli, pp. 30

La ricerca di competitività da parte delle aziende del nostro paese deve passare quindi attraverso un'evoluzione dell'orientamento strategico di fondo tramite lo sfruttamento della serietà e della vivacità delle capacità imprenditoriali, al fine di generare nuovi modelli di sviluppo. Attraverso lo sfruttamento di questi punti di forza le aziende potranno raggiungere una maggior crescita dimensionale e un'espansione verso segmenti di mercato più appetibili, attraverso anche una maggior penetrazione dei mercati internazionali, attraverso soprattutto elevati livelli di investimenti in ricerca. “[...] *a tal proposito, si richiama il concetto di glocalismo o glocalizzazione, che unisce i termini globale e locale, nell'intento di adeguare il panorama della globalizzazione alle realtà locali, appunto la realtà delle aziende lapidee [...]*”<sup>77</sup>.

Le aziende lapidee appartenenti al distretto Apuoversiliese mantengono un forte radicamento territoriale e una forte identificazione con la comunità di appartenenza, promuovendo il loro sviluppo all'interno di un mercato globale pur mantenendo la specificità che le caratterizza. La chiave del successo di queste aziende potrebbe risiedere proprio nella cura delle proprie radici, espressione del loro localismo, orientate in un'ottica globale al fine di penetrare all'interno dei mercati internazionali. Per supportare questo orientamento è necessario che si faccia leva sulle capacità cognitive che caratterizzano il sistema umano in azienda: l'obiettivo di internazionalizzazione deve essere fatto proprio da parte dell'imprenditore e inserito nella formula imprenditoriale conseguenze. In origine, ad un obiettivo così arduo mi deve essere la consapevolezza da parte dell'imprenditore e degli attori coinvolti all'interno dell'azienda di tutto l'insieme di difficoltà che possono essere rilevate durante il percorso di crescita. Fondamentale importanza sarà quindi il processo di formazione e raccolta di informazioni e conoscenze, le quali permetteranno di affrontare il processo determinando conseguentemente la capacità di sopravvivenza dell'azienda stessa. Si rinnova così l'importanza della componente umana all'interno delle decisioni di carattere strategico, capace di monitorare l'ambiente e ricercare migliori soluzioni per reagire alle innumerevoli complessità contribuendo a formulare delle scelte i cui tratti distintivi sono rappresentati dalla flessibilità e dalla capacità di adattamento.

---

<sup>77</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) “*L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.*” Franco Angeli, pp. 31

### 2.3.2 *Il vantaggio competitivo e le politiche territoriali*

Come abbiamo già evidenziato in precedenza, la ricerca di un vantaggio competitivo è di fondamentale importanza per le aziende che intendono raggiungere una redditività del capitale investito superiore alla media del settore nel medio e lungo periodo, mantenendo così una condizione di vantaggio rispetto ai propri concorrenti. I diversi studi condotti sul distretto Apuoversiliese nel corso dell'ultimo decennio ci permettono di osservare l'evoluzione del vantaggio competitivo delle imprese locali. Nel corso del tempo, infatti, ad un vantaggio tradizionale basato sulla scarsa concorrenza di operatori esteri, sull'innovazione tecnologica nei processi produttivi e su un modello produttivo semplice, si è contrapposta l'evoluzione di un vantaggio competitivo che ha portato al rafforzamento della specializzazione produttiva nei segmenti più elevati della domanda finale e nuovi utilizzi del marmo derivanti da innovazioni di prodotto, generando quindi un modello produttivo molto complesso e di difficile gestione. Per analizzare questa dinamica evolutiva è necessario prendere in esame alcune delle determinanti del vantaggio competitivo delle aziende del distretto Apuoversiliese.

La prima determinante è rappresentata dalla dotazione naturale dell'area. È evidente come la presenza in loco di una materia prima dotata di caratteristiche qualitative impareggiabili a livello internazionale garantisca alle imprese del distretto una sorta di rendita di posizione nei confronti dei *competitor* globali. Quando le condizioni economiche sono favorevoli e la domanda di materiale è particolarmente elevata, è chiaro come le aziende estrattive della zona riescano ad operare in condizioni quasi monopolistiche. Al contrario, in situazioni di crisi economica come quella attuale, le quantità vendute riescono ad essere elevate solamente se l'impresa riesce ad attivare politiche di *marketing* capaci di servire la domanda proveniente da paesi in crescita economica, come ad esempio i paesi asiatici. La presenza delle cave e delle relative aziende che operano all'interno di tale comparto permette la crescita e lo sviluppo delle aziende poste a valle della filiera produttiva, rappresentate dalle aziende della lavorazione. I due comparti sono fortemente integrati lungo la filiera, senza la necessità di utilizzare strumenti *equity*, rappresentati da scambi azionari e quote di proprietà tra le imprese del distretto, e nemmeno da accordi formalizzati di *joint venture* e *partnership* commerciali/produttive, ma le aziende di piccole medie dimensioni riescono a trovare nei forti legami distrettuali linfa vitale per gli innumerevoli scambi commerciali. Questa

prossimità tra le aziende dei due comparti permette inoltre di sviluppare un vantaggio derivante dall'accrescimento del *know-how* produttivo e dall'accumulo di competenze del capitale umano nel corso del tempo. Questa tipologia di vantaggio, capace di favorire lo scambio di competenze locali nella lavorazione, tende ad accumularsi nel corso del tempo in seguito all'aumento degli scambi tra le imprese stesse. La domanda e l'offerta lungo la filiera produttiva è facilitata dalla contiguità fisica tra le zone a monte, rappresentate dalle aziende dell'estrazione, e le zone del piano, rappresentate dalle aziende della lavorazione. Gli scambi tra queste due fasi della filiera saranno tanto più profittevoli quanto più alta sarà la domanda da parte delle aziende occupate nel comparto della lavorazione, in conseguenza alla domanda nazionale ed internazionale. Con la crisi economica del 2008 questo rapporto, che ha caratterizzato le performance delle imprese del distretto, è sensibilmente mutato. L'impresa occupata nel comparto estrattivo riesce, in questo periodo, ad aumentare il fatturato sia i margini grazie alla crescente domanda di materia grezza provenienti dalle economie dei paesi emergenti, quali il BRIC, mentre le imprese della lavorazione subiscono un calo del fatturato e dei margini a causa della pressante concorrenza dei paesi asiatici.

La seconda determinanti del vantaggio competitivo del distretto può essere individuata all'interno del modello di divisione internazionale del lavoro a cui il distretto stesso ha fatto tradizionalmente riferimento. Il modello organizzativo delle imprese della lavorazione era relativamente semplice, in quanto il prodotto lapideo locale veniva lavorato, assieme a quello importato dai paesi in via di industrializzazione, da aziende del distretto, utilizzando l'incredibile patrimonio di conoscenze tecniche, precedentemente evidenziate, unitamente a macchinari innovativi. Il prodotto finito veniva quindi esportato nei paesi a maggior reddito, tra cui Europa, Stati Uniti e successivamente paesi medio orientali. Questo modello è stato per molti decenni un modello vincente, capace di sfruttare in maniera proattiva la domanda nazionale e internazionale garantendo una continua crescita del *business*, nonostante le inefficienze generate dagli elevati costi di trasporto del materiale lapideo, dei costi di logistica interna al distretto e dalle inefficienze delle piccole dimensioni delle imprese. Questo modello di sviluppo è stato successivamente messo in crisi dalla globalizzazione dei mercati e dalla crescita di nuovi concorrenti. I paesi che beneficiavano dell'incredibile *know-how* nella lavorazione del distretto Apuoversiliese cominciarono a lavorare il prodotto all'interno dei propri confini, beneficiando di inferiori costi della manodopera.

Questi paesi acquistarono, inoltre, i macchinari tecnologicamente avanzati prodotti in Italia. Il mix conseguente, generato da bassi costi della produzione, alta produttività, macchinari tecnologicamente avanzati, determina una rapida ascesa dei nuovi produttori internazionali, in primis la Cina che nel giro di un decennio crebbe fino a determinare un terzo della produzione mondiale nell'anno 2011.

La terza determinante che esaminiamo è rappresentata dalle economie distrettuali, capaci di garantire minori costi di produzione e maggiore qualità delle stessa. Le economie distrettuali traggono origine da elementi, quali l'innovazione di processo garantita dall'integrazione con i produttori di macchinari, gli scambi orizzontali e verticali tra imprese della filiera, le elevate competenze della manodopera. L'insieme di questi vantaggi hanno favorito la crescita del distretto nei decenni passati, ma attualmente stanno riducendo progressivamente la loro portata. La presenza all'interno del distretto di personale altamente qualificato e di macchinari per estrarre lavorare il marmo tecnologicamente avanzati rappresentavano un elemento di indiscusso vantaggio rispetto ai *competitor* internazionali in quanto ciò permetteva il trasferimento dell'innovazione dal costruttore di macchinari all'utilizzatore e viceversa. I macchinari, infatti, erano innovati e sviluppati in relazione alle specifiche richieste dal cliente finale. Questo legame sinergico garantito per tutte le produzioni del *Made in Italy* un enorme elemento distintivo, evidenziando come all'interno dei distretti industriali una parte del vantaggio competitivo sia da attribuire alla corrispondente industria dei macchinari presente in loco. Come per altri settori del *Made in Italy*, anche nel caso delle produzioni del marmo il vantaggio competitivo che deriva dalle relazioni tra comparto e industria dei macchinari tende a ridursi nel corso del tempo, in quanto la globalizzazione rende disponibili tali macchinari anche per nuovi concorrenti collocati nei mercati più lontani. La crisi del lapideo ha comportato la diminuzione della domanda di macchinari a livello nazionale, comportando così la necessità da parte dai produttori di questi ultimi a ricercare nuovi sbocchi per i propri prodotti nei paesi concorrenti dell'industria lapidea stessa.<sup>78</sup>

Importante, inoltre, individuare la facilità con la quale è possibile integrare le diverse fasi della lavorazione all'interno di un'area geografica molto ridotta, qual è il distretto

---

<sup>78</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." FrancoAngeli, pp. 54-67.

Apuoversiliese. L'elevata presenza di imprese specializzate in singole fasi produttive permette alle imprese locali di partecipare a grandi commesse internazionali nonostante la limitatezza della propria capacità produttiva, in quanto risulta economicamente vantaggiosa l'esternalizzazione delle lavorazioni all'interno del territorio distrettuale. Nei momenti di crisi economica però questo vantaggio tende a diminuire in quanto le imprese di medio-grandi dimensioni evitano di esternalizzare le produzioni al fine di saturare la capacità produttiva interna. Questa dinamica è stata osservata nei precedenti paragrafi, in cui veniva analizzata il grado di integrazione delle aziende operanti all'interno del settore lapideo Apuoversiliese, le quali negli ultimi anni hanno aumentato il loro livello di integrazione verticale.

Le economie distrettuali, come abbiamo potuto osservare all'interno del primo capitolo del presente lavoro, si basano sulle competenze della manodopera. L'insieme delle competenze e delle abilità accumulate per mezzo dell'esperienza e trasmesse dai lavoratori più anziani a quelli più giovani in modo tacito, può consentire produzioni dal più elevato valore aggiunto. Nel caso del settore lapideo le imprese integrate a monte possono, a seconda delle esigenze della clientela, selezionare blocchi più idonei già all'interno della cava, in modo da estrarre il materiale nel miglior modo possibile in ottica di una particolare lavorazione successiva. Queste competenze del capitale umano oggi sono ancora fortemente presenti all'interno delle imprese del distretto, ma è probabile che siano meno importanti di un tempo nel determinare il vantaggio competitivo. Le differenze nei costi del lavoro che sussistano fra l'area Apuoversiliese e i nuovi concorrenti esteri sono talmente elevati da non venir significativamente attenuati dalle maggiori competenze della manodopera locale indirizzate alla riduzione dei costi. In definitiva le imprese estere, sebbene non possiedano le competenze della manodopera presente nel distretto, mantengono i propri costi di lavorazione talmente bassi da poter sopportare errori, sfridi e sprechi a volontà, senza intaccare minimamente il vantaggio competitivo basato sul prezzo. Al contrario, quella componente delle competenze della manodopera che aiuta l'innalzamento della qualità della lavorazione è ancora importante nel favorire il vantaggio competitivo internazionale, proprio perché non agisce sui costi di produzione ma bensì sull'aumento dei ricavi determinato dalla maggiore qualità finale del prodotto.

Al fine di mantenere invariato il vantaggio competitivo delle aziende presenti all'interno del distretto lapideo Apuoversiliese, cercando di agire sulle forze di mercato per



ristabilire un equilibrio economico efficiente, sono stati promossi interventi pubblici. Fra questi è necessario evidenziare il modello di sviluppo rappresentato dalla realizzazione di un marchio di origine dell'estrazione della pietra e di un marchio di origine della sua lavorazione all'interno del distretto. L'obiettivo è quello di dotare le imprese di uno strumento capace di aumentare la differenziazione del prodotto rispetto ai *competitor* internazionali. Questo tipo di strategia permette, infatti, di praticare prezzi di vendita più elevati, in quanto il prodotto di qualità è più difficilmente confrontabile quello standard provenienti dai paesi in via di industrializzazione. Questo modello però non ha generato ancora alcun risultato, probabilmente a causa della complessa gestione che tale marchio possiede.

Fra le difficoltà che questo modello presenta è necessario menzionare le problematiche della gestione dei marchi collettivi a causa del mancato rispetto all'estero della normativa nazionale sui marchi di origine, dei costi fissi che il Consorzio di promozione, creato *ad hoc*, possiede, degli incentivi e delle scelte strategiche delle imprese. Per quanto riguarda il marchio della lavorazione, esso indica il collegamento con l'area di produzione del prodotto finito, al cui interno si può lavorare un marmo locale un marmo importato. In tal caso la maggior difficoltà nella tutela del marchio consiste nel trattamento di prodotti che hanno subito fasi di lavorazioni altrove, in quanto occorre fissare dei criteri molto stringenti per discriminare l'uso del marchio a seconda del livello di lavorazione subito fuori dal distretto, affinché si garantisca che la parte più importante della lavorazione sia effettuata all'interno dell'area distrettuale. Risulta così necessario per il Consorzio di gestione del marchio fare riferimento alle nuove regole doganali del marchio *Made in EU*, al fine di adattare metodologie generali alle specifiche del settore del marmo.

L'insieme di regole doganali sono rappresentate principalmente da disposizioni normative che hanno la finalità di discriminare il trattamento doganale di prodotti importati e caratterizzati da lavorazioni svolte in più paesi. L'Unione Europea ha adottato una disciplina unica, ma a livello mondiale è in atto un processo di armonizzazione promosso dal WTO<sup>79</sup>. Un secondo esempio di politica industriale necessaria al distretto è quello relativo al marketing territoriale, in quanto “[...] *il legame tra produzione industriale e immagine simbolica del territorio è molto importante al*

---

<sup>79</sup> “*World Trade Organization*” è un'organizzazione internazionale creata allo scopo di supervisionare numerosi accordi commerciali tra gli Stati membri. Vi aderiscono, al 26 aprile 2015, 161 Paesi.

*fine di innalzare il valore intrinseco del prodotto finito[...]*<sup>80</sup>; l'insieme di queste politiche di *marketing* territoriale, unite a promozioni locali, seguite dai soggetti che operano all'interno del territorio, permette di associare ad un prodotto anche l'immagine che i consumatori hanno del territorio e delle imprese che vi operano. Da questo punto di vista le politiche distrettuali possono applicare modelli di sviluppo locale basati sull'incorporazione nel prodotto industriale delle esternalità positive create dal territorio, individuate all'interno delle caratteristiche del paesaggio, della cultura, dell'arte, e dell'immagine pubblica del territorio stesso. E' di fondamentale importanza per i prodotti di nicchia ad elevato valore aggiunto sottolineare i contenuti immateriali del prodotto stesso, unitamente alle qualità fisiche materiali. Il distretto Apuoversiliese potrebbe avere buone probabilità di riuscita in questa politica di sviluppo locale, in quanto la lavorazione del marmo associa le tipicità del prodotto agricolo, quanto a vincolo territoriale di estrazione, a quello del prodotto industriale, in quanto a qualità certificata della lavorazione punto ciò permetterebbe un riconoscimento internazionale della componente creativa interna al settore lapideo. Dal punto di vista operativo il valore della lavorazione industriale del marmo potrebbe essere rivitalizzato associandolo alla lavorazione artistica compiuta dagli autori classici della storia dell'arte, che dagli autori moderni dell'arte contemporanea, ma anche al valore paesaggistico e turistico del territorio Apuoversiliese in generale. Al fine di aumentare la visibilità del prodotto industriale dovrebbero essere promossi grandi eventi nazionali ed internazionali relative a mostre e eventi artistici sulla scultura, attraverso iniziative di scuola per il marmo ed architettura per il marmo. Diverse imprese ad oggi stanno sviluppando in maniera assolutamente autonoma, utilizzando proprie risorse finanziarie, progetti di diversificazione artistica legati sia all'immagine dell'impresa sia a quella del territorio in cui operano (Henraux, *Telara*, *Campolonghi*, *Ezio Ronchieri*). Queste iniziative, totalmente autonome mancano, però di un coordinamento unico capace di trasformare gli sforzi attuati dalle singole imprese in una esternalità positiva per l'intero distretto con ritorni commerciali per tutto il territorio. La strategia della politica pubblica distrettuale dovrebbe associare l'immagine del distretto lapideo Apuoversiliese a quella del marmo artistico, il quale rappresenterebbe una occasione unica per rilanciare la domanda nei segmenti di mercato i più ricchi, come quelli che acquistano

---

<sup>80</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "*L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.*" Franco Angeli, pp. 64

prodotti con alto contenuto di immagine, di *status symbol* e di servizio, elementi materiali posti all'interno di un semplice prodotto manifatturiero.

### **3 LA COMPETITIVITA' DELL'AZIENDA LAPIDEA A CONDUZIONE FAMILIARE APUOVERSILIESE: ANALISI STRATEGICA E POSSIBILI FATTORI D'IMPULSO**

#### *3.1 Il posizionamento strategico delle aziende lapidee apuoversiliesi*

Come abbiamo potuto osservare dall'analisi dei dati raccolti nel precedente capitolo, il settore lapideo è caratterizzato dalla presenza di numerosi concorrenti, presenti sia sul territorio distrettuale, che su quello nazionale ed internazionale. La domanda a livello mondiale di un prodotto dalle elevate caratteristiche qualitative risulta in costante crescita, dovuta anche al rafforzamento delle economie emergenti mondiali, sempre spesso dirette concorrenti del prodotto italiano. Il Distretto Apuoversiliese lungo questo processo ha saputo ben orientarsi verso produzioni caratterizzate da maggior valore aggiunto, focalizzandosi sulle caratteristiche distintive di un prodotto inimitabile come il marmo. Da questo punto di vista è possibile affermare che nella coscienza delle imprese del territorio si fa sempre più viva la volontà di difendere il proprio vantaggio competitivo di fronte alla sempre più massiccia presenza sul mercato di produttori di materiale lapideo dalle inferiori caratteristiche qualitative ma dalla grande forza commerciale fondata sulla grande disponibilità di materia prima, capaci di raggiungere forti economie di scala e conseguenti prezzi di vendita più bassi.<sup>81</sup>

Sebbene nella seconda metà del secolo scorso fosse indiscussa la posizione di *leadership* raggiunta dalla produzione del Distretto e dall'intero comparto italiano, attraverso l'orientamento verso un ben definito *target* di clienti individuati principalmente nel mercato nord-americano e nel mercato arabo a cui è offerto un prodotto qualitativamente impareggiabile e a prezzi con bassi margini di contrattazione, con il passare del tempo e con il repentino impulso alla domanda-offerta provocato dalla globalizzazione è stato necessario effettuare un profondo ripensamento strategico e una conseguente riconfigurazione delle strategia competitiva da parte delle imprese attive.

La difendibilità del proprio posizionamento competitivo dai concorrenti, dai potenziali entranti e dai produttori di beni sostitutivi è una tematica fondamentale per definire i

---

<sup>81</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." FrancoAngeli, pp. 109.

passi compiuti dalle aziende del settore in materia strategica. Lungo questi anni, infatti, si è pensato che il modello migliore da seguire per orientare la propria strategia al mantenimento del vantaggio competitivo raggiunto fosse quello caratterizzato dall'analisi delle determinanti di tale vantaggio, concentrandosi su attività capaci di creare, in un primo momento, un grande ritorno economico per l'azienda stessa e, solamente in secondo luogo, il soddisfacimento dei bisogni del cliente. Queste determinanti sono riferite alla ricerca di economie di scala elevate, capaci di far ottenere conseguentemente ampie quote di mercato all'impresa. La difendibilità di tale strategia risiede nella capacità da parte delle aziende di innovare il processo produttivo attraverso l'utilizzo di macchinari tecnologicamente avanzati, creati e progettati all'interno del distretto stesso in forte collaborazione con le aziende del territorio, attraverso un continuo miglioramento delle attività svolte lungo tutta la filiera e attraverso politiche di prezzo difficilmente attaccabili dai concorrenti.

Questo tipo di difesa strategica affonda le sue radici sulle due fonti principali del vantaggio competitivo del distretto: da una parte la disponibilità di una dotazione naturale di marmo, le cave di Carrara e della Versilia, mentre dall'altra una superiorità tecnologica raggiunta soprattutto nella lavorazione e segazione di marmi e graniti, a seguito della realizzazione di una innovativa macchina da taglio in grado di consentire il taglio multiplo dei blocchi.<sup>82</sup>

Come già affermato però, la situazione appare profondamente mutata rispetto agli anni '80. Il mercato è diventato globale, le turbolenze ambientali, causate da variazioni della domanda e dall'ingresso di nuovi *competitor* all'interno del mercato, crescono di intensità e frequenza. Così facendo, uno dei vantaggi su cui si basava la strategia delle aziende del Distretto viene meno: la tecnologia diventa globale. Si assiste alla fine di questo periodo ad una inversione di rotta, dovuta alla possibilità da parte dei concorrenti, situati in paesi emergenti come il Brasile, la Cina e diverse zone dell'Africa nord-orientale e centrale, di sfruttare le risorse lapidee del proprio territorio, estraendo il materiale con macchinari tecnologicamente avanzati, capaci di ottenere *performance* competitive grazie al basso costo della manodopera e offrendo al mercato globale un

---

<sup>82</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." Franco Angeli, pp. 109

prodotto qualitativamente accettabile ad un prezzo molto più basso rispetto al prodotto distrettuale toscano.

Oltre all'analisi dei nuovi concorrenti è doveroso evidenziare come i progressi tecnologici siano stati in grado di creare prodotti utilizzati nell'edilizia molto simili al materiale estratto dalle cave del Distretto, avvantaggiando in tal senso l'operato dei produttori di beni sostitutivi. Sul mercato dell'edilizia si affermano con vigore nuovi materiali, contraddistinti da costi contenuti e da qualità e specifiche tecniche adattabili a diversi progetti e utilizzi. A fianco alle ceramiche e al *linoleum*, storicamente prodotti sostitutivi al marmo per eccellenza, tra i prodotti artificiali surrogati della pietra naturale sono state proposte nuove resine e composti innovativi, con brevetti recenti, come ad esempio l'*Okite*, un materiale a base di quarzo, resine e pigmenti con diverse caratteristiche, quali resistenza alla flessione e durezza, e pavimentazioni in resina *RapidMix*, flessibili e dalla semplice posa a terra.

La logica della sostenibilità del vantaggio competitivo del Distretto potrebbe essere osservata sotto una differente luce, tralasciando per un momento quelle che risultano essere le determinanti delle attività capaci di generare una superiorità rispetto ai *competitor*; è possibile analizzare e definire le caratteristiche relative alla sostenibilità del vantaggio competitivo secondo il modello teorico della "*Resource Based View*". Tale modello pone "[...] un accento particolare sull'importanza delle risorse dell'azienda, non solo ai fini di ottenere un vantaggio competitivo, ma anche per sostenerlo nel tempo, tanto che le risorse che consentono la sua sostenibilità vengono definite come risorse distintive [...]"<sup>83</sup>.

Applicando questo modello teorico al comprensorio Apuoversiliese è possibile evidenziare come le aziende del territorio siano in possesso di tutti gli elementi in grado di contrastare e attutire l'entrata sul mercato di competitor agguerriti. Secondo tale modello il vantaggio competitivo può essere mantenuto ed implementato attraverso precisi elementi riferiti a:

- numerosità delle risorse di valore
- imitabilità di tali risorse
- capacità di custodire e sviluppare le risorse distintive

---

<sup>83</sup> G. Invernizzi (2014) "*Le strategie competitive*" Mc Grow Hill Education, pp. 235

E' chiaro come le risorse generatrici di valore del Distretto siano la presenza in loco di materiale lapideo dall'elevato pregio e l'insieme di conoscenze e *know-how* acquisiti nel corso del tempo dalle maestranze presente sul territorio. I concorrenti, infatti, non sono in grado di "riprodurre" né il prodotto né tantomeno l'insieme di conoscenze sedimentate all'interno dei lavoratori del comparto definibile come *tacit knowledge*, ma, per il secondo elemento, essi potrebbero "esportarlo" come è avvenuto per la variabile tecnologica, sebbene con maggiori difficoltà.

L'insieme di questi due elementi rappresenta, quindi, il nocciolo duro di risorse distintive su cui deve basarsi la strategia volta alla ricerca del vantaggio competitivo delle aziende del Distretto. Il primo elemento conferma la sua portata in relazione alla caratteristica dell'unicità fisica, e quindi materialmente impossibile da imitare e dall'indiscutibile notorietà internazionale, in quanto il marmo di Carrara è conosciuto ed apprezzato in tutto il mondo sia nel campo dell'architettura che in quello artistico, che di fatto ne sancisce la *leadership* culturale in tal senso. Il secondo è caratterizzato da ciò che gli economisti definiscono "*accumulazione in base ad un percorso obbligato*", in quanto si tratta di conoscenze e specializzazioni che per forza di cose non possono essere acquistate dai competitor se non nel lungo periodo, in quanto caratterizzate da un'elevata integrazione all'interno della filiera produttiva.

L'insieme di queste due caratteristiche distintive capaci di generare un significativo vantaggio competitivo all'interno del panorama internazionale si fonde con quelle che sono le caratteristiche proprie dell'impresa lapidea.

Come già affermato in precedenza, più dell'80% delle imprese attive lungo la filiera lapidea è caratterizzata da dimensioni modeste, al di sotto delle dieci unità lavorative e con un fatturato relativamente inferiore, e dalla caratteristica di essere *family business*. Da questo discende un modello di impresa caratterizzato da alcuni svantaggi quali sottocapitalizzazione, crisi aziendali nella delicata fase del ricambio generazionale e la scarsa propensione all'inserimento di manager e figure professionalizzate all'interno della gestione e della proprietà, con il relativo scarso utilizzo di strumenti manageriali evoluti. Unitamente a questi aspetti, le imprese familiari del Distretto ricorrono scarsamente all'utilizzo di sistemi di *corporate governance*, composti da strutture, attori, processi capaci di regolare rapporti tra la proprietà e il controllo, configurando i

poteri ed il funzionamento degli organi al vertice; alla tipica funzione protettiva del valore della *corporate governance* si affianca anche la funzione volta a promuovere lo sviluppo e di conseguenza accrescere il valore dell'azienda stessa. Le figure all'interno del Consiglio di Amministrazione, secondo quest'ottica, sono viste come un bacino di competenze ed esperienze, capaci di tessere relazioni profittevoli per l'azienda e per il raggiungimento di quanto prefissato all'interno della propria *corporate strategy*. La mancanza di figure professionalizzate e lo scarso ricorso a figure dotate di conoscenze più ampie, al di là delle capacità imprenditoriali più specifiche, ha portato nel corso degli anni a scarsi investimenti in infrastrutture innovative ad una quasi totale cecità verso problemi di natura ambientale del territorio Apuano, sia in relazione alle imprese di estrazione che a quelle della lavorazione le quali spesso risultano incapaci di implementare sistemi efficienti per la gestione degli scarti e sfridi prodotto nelle varie attività lungo la filiera.

Le aziende che operano all'interno del Distretto sono caratterizzate da buoni livelli di internazionalizzazione in quanto il materiale estratto presenta una rinomanza a livello globale. Le imprese sono così orientate al mercato globale favorevolmente e ciò è dimostrato dal fatto che l'andamento delle esportazioni risulta crescente sin dalla prima metà del '900. Questo ha comportato la presenza massiccia di figure professionali all'interno principali mercati di sbocco del prodotto, capaci di intrecciare relazioni profittevoli sempre più basate sulla conoscenza diretta e sulla fiducia. La sempre maggior richiesta del prodotto, oltre che per scopi edilizi ed ornamentali, è rilevata nel settore del design e del lusso con nuovi utilizzi relativi all'*interior decoration*, attraverso lo sfruttamento delle straordinarie venature del prodotto, unita alla continua mutevolezza delle sue sfumature e alla sua duttilità. L'opportunità di questi nuovi utilizzi può essere sfruttata grazie a ben organizzate politiche di *marketing* e a collaborazioni con studi di *design* e con artisti di alto livello. Nuove opportunità sono rappresentate da innovativi sistemi di stampati 3D per il marmo, capaci di creare opere, per l'edilizia e per architetture interne ed esterne oppure artistiche, in brevissimo tempo, lavorando superfici ad alte velocità con ampi margini di flessibilità e una forte riduzione dei materiali di scarto, con un conseguente abbattimento dei costi. Nuove opportunità, in oltre, possono essere colte da innovativi sistemi di riutilizzo dei materiali di scarto delle lavorazioni e dell'estrazione, come la marmettola, la polvere di marmo principale agente di inquinamento, assieme agli idrocarburi, del territorio distrettuale; in tal senso



è opportuno menzionare il progetto “*Marble EcoDesign*”<sup>84</sup>, un programma che prevede il riutilizzo dei materiali di risulta della lavorazione della pietra e dalle comuni operazioni di escavazione ed in particolare delle polveri di marmo, completamente riciclate evitando il costoso e complesso processo di smaltimento, mescolate a resine speciali. Il tutto viene catalizzato attraverso raggi UV, ottenendo così un materiale ottimo per la stampa 3D, con la massima attenzione per la salvaguardia dell’ecosistema di quei territori dove la produzione industriale di massa è maggiormente ubicata.

Nonostante vi siano diverse prospettive per lo sviluppo e differenti vantaggi che il mercato può presentare alle aziende del Distretto, queste ultime non sono al riparo dalle minacce che caratterizzano il settore lapideo in generale. Un’importante sfida rivolta alle aziende del comparto è rappresentata dall’elevata sensibilità del settore alla congiuntura economica. L’elevato costo della materia prima apuana per il consumatore, il quale denota l’alto livello qualitativo, può rappresentare un freno nella dinamica degli scambi commerciali in situazioni di crisi economica come quella attuale; sul mercato si affacciano prodotti a costi inferiori e la domanda può orientarsi verso materiali più economici. Ulteriore aspetto su cui focalizzare l’attenzione è rappresentato dalla consapevolezza che gli *stock* di pietra naturale, sebbene ancora molto elevati, rappresentano una risorsa limitata nel tempo.<sup>85</sup>

Possiamo in definitiva affermare che le aziende del comprensorio lapideo Apuoversiliese abbiano subito nel corso del tempo una graduale perdita del vantaggio competitivo, costruita principalmente negli anni del boom economico. Sebbene per sua stessa natura il vantaggio competitivo sia temporaneo è necessario considerare alcuni aspetti che in qualche modo hanno inciso su tale attenuazione. Questi aspetti sono da rilevarsi nella mancanza di meccanismi volti alla protezione, valorizzazione e rinnovo del vantaggio competitivo di tipo tecnologico da parte delle aziende del comparto, dovuto, oltre che per demeriti imprenditoriali, anche dalla presenza di un soggetto pubblico incapace di definire, in ottica distrettuale, strategie di più ampio respiro finalizzate alla valorizzazione delle risorse naturali e di tutto ciò che ad esso è legato. La combinazione di questi due sterili elementi ha generato inefficienze nella predisposizione di obiettivi comuni e nella definizione delle responsabilità private e

---

<sup>84</sup> [www.marbleecodesign.com](http://www.marbleecodesign.com)

<sup>85</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) “*L’imprenditorialità nell’azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.*” Franco Angeli, pp. 112

pubbliche in materia, tradotte in una mancata azione di governo delle risorse del territorio distrettuale.

In estrema sintesi di quanto affermato è possibile definire una analisi SWOT, strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo, capace di delineare un percorso che potrebbe essere opportunamente seguito al fine di evidenziare quelle che potrebbero essere alcuni possibili fattori di impulso per lo sviluppo futuro dell'azienda lapidea e più in generale per lo sviluppo del distretto nel suo insieme.

Fra i punti di *Forza* possiamo individuare, in sostanza, precisi elementi su cui il vantaggio competitivo del Distretto dovrebbe basare le sue fondamenta:

- materia prima di elevato pregio e qualità
- lavorazioni di alta qualità
- tradizione
- patrimonio umano dotato di grande professionalità
- elevati livelli di internazionalizzazione
- grande flessibilità alle esigenze ed aspettative del cliente

All'interno della sezione deputata ai punti di *Debolezza* è possibile inserire elementi che devono tale criticità principalmente al sottodimensionamento aziendale e alle dinamiche sfavorevoli presenti nelle family business, a cui le aziende del distretto dovrebbero approfondire una maggior attenzione:

- sottocapitalizzazione delle aziende
- poca attenzione ad aspetti inerenti l'attività innovativa, principalmente nel comparto della lavorazione
- poca attenzione ad aspetti legati al marketing
- scarsi investimenti in capitale umano
- autoreferenzialità degli imprenditori e conseguente convinzione che non ci siano margini di miglioramento nella gestione della propria impresa
- criticità legate ricambio generazionale
- rischi di conflitti familiari

- limitate considerazioni in merito ad aspetti legati a *partnership* con altre imprese per favorire l'interscambio di conoscenze o la crescita della propria rete di distribuzione

Tra le *Opportunità* che maggiormente possono generare più ampi margini di sviluppo, attraverso mirate politiche aziendali e un aumento del livello di managerializzazione delle aziende del Distretto, troviamo:

- differenziazione delle produzioni, investendo sulla loro qualità, ecosostenibilità e innovazione anche attraverso politiche di marketing aggressive
- accrescimento del proprio grado di internazionalizzazione, anche attraverso la costruzione di reti di distribuzione multisettoriali (edilizia, architettura, design), assumendo personale specializzato come *export & international marketing manager*
- incremento del personale laureato nelle aziende
- maggior efficienza energetica nel processo produttivo, soprattutto nei comparti di estrazione e lavorazione
- ottenimento di certificazioni ambientali (*Life Cycle Assessment*)

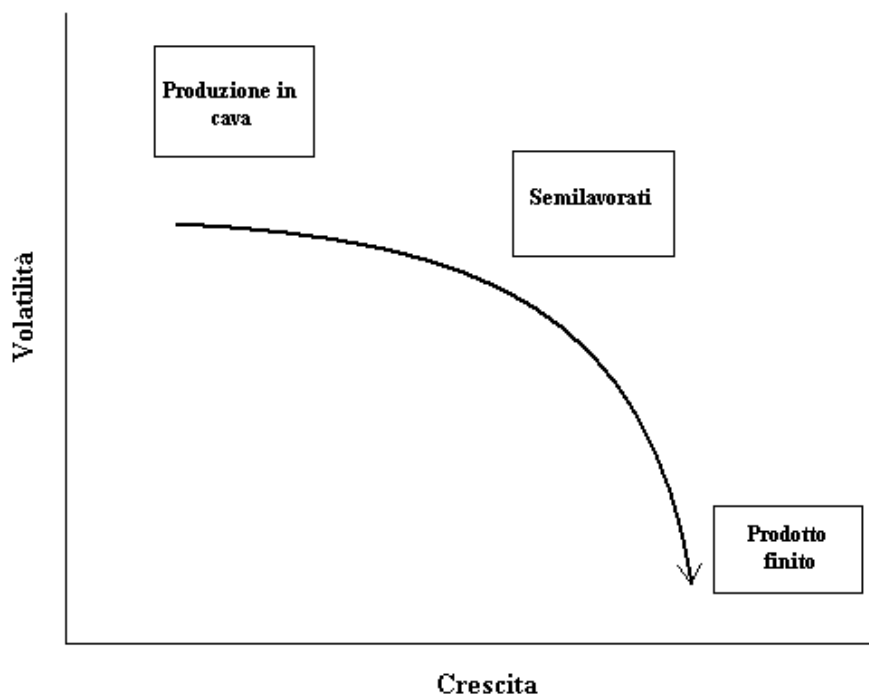
A conclusione del modello è possibile indicare quelle che possono rappresentare delle probabili *Minacce* alle aziende distrettuali, principalmente afferenti al comparto della lavorazione, capaci di compromettere redditività del settore e pregiudicare il percorso di rinnovamento strategico fino ad oggi intrapreso:

- stretta creditizia e conseguente crisi sotto il profilo finanziario
- mancanza di liquidità per affrontare politiche di investimento
- concorrenza estera sul mercato della materia prima locale
- concorrenza sul prezzo
- alti costi del lavoro rispetto ai competitor internazionali
- prodotti sostitutivi come ceramiche o marmi agglomerati

### 3.2 La dinamica evolutiva delle aziende lapidee Apuane: valore e competitività

La ricerca di un vantaggio competitivo stabile nel lungo periodo non può che non prescindere dalla valorizzazione della materia prima “marmo”, attraverso produzioni e lavorazioni ad elevato valore aggiunto svolte all’interno del distretto Apuoversiliese. Al fine di formulare alcune considerazioni, evidenziamo in questo schema<sup>86</sup>, in cui si è tentato di rappresentare simbolicamente alcuni degli effetti delle dinamiche precedentemente descritte, il percorso evolutivo delle aziende lapidee distrettuali.

Fig. 9) Le attività delle aziende del Distretto



Fonte: Lattanzi N. , Vitali G. (2012) “L’imprenditorialità nell’azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” FrancoAngeli, pp. 113

Questo schema è rappresentato tramite l’utilizzo di un asse cartesiano al cui interno sull’asse delle ascisse è indicata la variabile della crescita, in termini di contribuzione alla creazione del valore aggiunto delle produzioni caratterizzate da un elevato

<sup>86</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) “L’imprenditorialità nell’azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” FrancoAngeli, pp.113.

contributo alla crescita del territorio<sup>87</sup>, mentre su quello delle ordinate è indicata la volatilità dei prezzi<sup>88</sup>.

Come evidenziato all'interno del grafico, il comparto dell'estrazione è capace di contribuire in maniera limitata alla crescita sia del settore che del territorio stesso, risultando, inoltre, ampiamente esposto alla volatilità dei prezzi. Questa condizione è simile per certi versi a quanto avviene nelle produzioni di materia prima dei Paesi del terzo mondo, in cui i semplici produttori non riescono a definire strategie di sviluppo sostenibile a causa del bassissimo contributo dato dall'esportazione del prodotto non lavorato alla crescita del territorio stesso. Per quanto riguarda invece il comparto della lavorazione si differenzia rispetto a quello dell'estrazione per l'elevato contributo alla crescita e l'elevata esposizione alla volatilità.

L'orientamento distrettuale verso produzioni ad elevato valore aggiunto, rappresentate da quelle del comparto della lavorazione, genererebbe diversi possibili vantaggi rispetto che alla semplice esportazione delle produzioni di cava, in particolare derivanti dalla creazione di semilavorati; i benefici si manifesterebbero in termini di sviluppo del distretto stesso, generando economie di esperienza attraverso il raffinamento di tecniche di lavorazione ed aumentando l'occupazione all'interno del territorio stesso, spostando la competizione dalla variabile dei prezzi verso quella riferita alla qualità del prodotto. Risulta evidente come una strategia di differenziazione, basata sulle elevate qualità del materiale e sull'indiscutibile patrimonio di conoscenze tecniche appartenenti al patrimonio intellettuale, garantirebbe lo sfruttamento dei punti di debolezza dei *competitor* mondiali, in particolar modo di quelli asiatici, valorizzando inoltre i punti di forza già presenti all'interno del comprensorio Apuoversiliese.

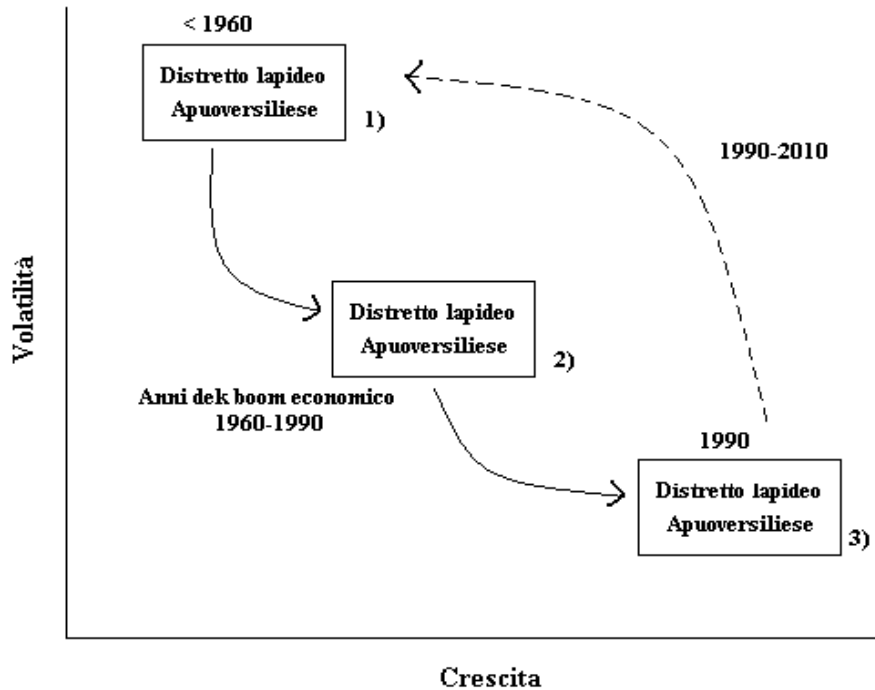
---

<sup>87</sup> Il termine si riferisce al fenomeno inerente sia l'aumento di valore economico in termini di Pil o redditività, sia alle esternalità positive che la produzione riserva al territorio quali aumento di conoscenze e competenze, risvolti occupazionali.

<sup>88</sup> Il termine si riferisce alla variabilità dei prezzi di una determinata produzione conseguente l'attività dell'azienda lapidea: riproduzioni maggiormente esposte ad un'elevata volatilità sono le attività estrattive e la produzione di materie prime, alla base della fabbricazione di altri beni

Con riferimento allo schema proposto è possibile tracciare il percorso evolutivo che ha contraddistinto le aziende lapidee del Distretto sin dalla fine degli anni '60.

**Fig. 10)** Percorso evolutivo del Distretto lapideo (insieme delle aziende in senso stretto)



Fonte: Lattanzi N., Vitali G. (2012) "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." FrancoAngeli, pp.115

All'interno del grafico vengono evidenziati quattro periodi precisi che connotano e definiscono in qualche modo precise linee di passaggio:

- 1) nel periodo precedente gli anni '60 la maggior parte delle aziende lapidee era focalizzata nel comparto dell'estrazione, con la presenza in loco di diverse aziende attive nel comparto della lavorazione
- 2) nel periodo successivo fra gli anni '60 e la fine degli anni '80, in cui si manifesta il boom economico del Distretto, si assiste ad uno spostamento verso la lavorazione dei blocchi in loco. Questo periodo è caratterizzato dal successo diffuso delle aziende del Distretto, sancendo così il definitivo ruolo di *leadership* nella lavorazione dei marmi e dei graniti a livello mondiale, grazie soprattutto ad una conclamata superiorità tecnologica delle aziende della filiera.

- 3) nell' intervallo che va dagli anni '90 sino al presente periodo le aziende del Distretto subiscono una graduale perdita di *leadership* principalmente nell'attività di segagione e lavorazione del granito e si assiste per la prima volta al superamento del valore delle esportazioni di blocchi di marmo grezzo nei confronti di quello lavorato.

L'ultimo periodo è rappresentato dalla linea tratteggiata ed ha lo scopo di evidenziare il rischio che la dinamica relativa al periodo precedente ha presagito. Nonostante questo però vi sono dei segni di reazione che permetterebbero alle aziende distrettuali la ricerca di un nuovo e coerente rinnovamento strategico orientato alla differenziazione, alla cui base rinveniamo un ritorno stringente alle radici territoriali e alle competenze idiosincratiche vive nel patrimonio intellettuale degli agenti del Distretto veri detentori di cultura, creatività e saper fare artigianale necessario; “[...] *non è esagerare, la materia prima marmo ha bisogno di spazio creativo, in sua assenza rimane oscura, priva di segni distintivi e personalità, così come la pietra naturale senza un'idea capace di trasformarla rimane solo un sasso. Nel cavare vi è implicito un atto creativo, quello di pubblicare la natura, di rendere pubblico un elemento viscerale del pianeta Terra [...]*”<sup>89</sup>.

Sino dalle sue prime fasi di attività l'azienda lapidea ha saputo dialogare profittevolmente con l'arte, la scultura e l'architettura trovando nella materia prima marmo un *mix* di originalità ed autenticità: la materia prima stessa non può essere replicata, non vi è uguaglianza ma solo differenziazione. “[...] *le copie possono essere perfette per aderenza ad un modello, ma l'originalità della materia prima marmo è quella di conferire al manufatto la caratteristica della non replicabilità. Una via può essere rappresentata dal recupero delle accezioni di ciò che la bellezza del marmo sa esprimere anche in senso economico sociale. In tal senso l'esperienza estetica, nella realtà contemporanea, è presente in tutte le attività dove il pensiero svolge un ruolo non soltanto conoscitivo ma soprattutto progettuale. Ciò significa che è necessario cambiare, o perlomeno modificare, i modelli conoscitivi e gli approcci creativi; nel nostro caso, conoscere e disegnare il mondo degli oggetti, utilizzando un materiale così ricco di storia e di patrimoni simbolici quale il marmo rappresenta [...]*”<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Lattanzi N., Vitali G. “L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” Franco Angeli, 2012, p 116

<sup>90</sup> *Ibidem.*

L'insieme di questi ragionamenti può rappresentare un punto di partenza per una nuova impostazione strategico-produttiva, capace di applicare in modo originale il concetto di creatività alle lavorazioni del distretto, identificando il marmo come reale risorsa distintiva assieme al patrimonio intangibile che risiede nell'intelletto dell'uomo artigiano.

### *3.2.1 La valorizzazione del patrimonio intangibile delle aziende familiari*

Un'analisi della strategia aziendale e della sua gestione non può essere definita completa se ad una valutazione di tipo quantitativa non venga integrata la dimensione qualitativa, capace di caratterizzare in maniera specifica e distintiva l'azienda. La dimensione qualitativa può essere interpretata attraverso l'insieme di azioni poste in essere al fine di delineare la configurazione di un processo produttivo, basato su una precisa filosofia di sostenibilità aziendale, sulla valorizzazione delle risorse umane aziendali e sulla sensibilità verso tematiche sociali e di sviluppo del territorio. L'intreccio che avviene nel circuito della produzione fra elementi interni e relazioni con l'ambiente esterno e con l'interno universo di *stakeholder* aziendali permette di apprezzare appieno l'orientamento strategico di fondo che caratterizza una determinata impresa. Questo aspetto qualitativo permette di “[...] creare una discrasia tra valore corrente e valore effettivo, delineando quello che in economia aziendale viene definito patrimonio intangibile, ovvero l'insieme di valori fondamentali di un'azienda, il talento dei suoi dipendenti, l'efficienza dei suoi sistemi di gestione, la natura del suo rapporto con i clienti, che assieme costituiscono il suo capitale intellettuale [...]”<sup>91</sup>

Il valore di un'azienda non può non prescindere da fattori immateriali come la capacità di innovare, la diffusione di competenze e *know-how* fra le risorse umane e la qualità della percezione dell'immagine aziendale sia nel territorio d'appartenenza che a livello internazionale, ed in questi elementi è possibile rilevare la potenzialità economica dell'azienda in un'ottica di sviluppo futuro.

Sebbene vi siano difficoltà pratiche nella definizione di un'unità di misura del patrimonio intangibile, questo non deve rappresentare una fase di stallo, bensì risulta

---

<sup>91</sup> Lattanzi N. (2008) “*Elementi di management e dinamica aziendale. Andamenti, decisioni e risultati Vol. I*”, Giappichelli, p. 65-66



fondamentale che si formi un orientamento ed una sensibilità qualitativa orientata all'osservazione di tale aspetto capace di aumentare il circuito della produzione del reddito e creare valore per l'azienda. Nello specifico il capitale intellettuale può essere considerata una risorsa aziendale di ampio respiro, in quanto comprende numerose attività in capo all'azienda. Esso si compone nello specifico di tre componenti generalmente riconosciute, rappresentate da:

- Capitale umano;
- Capitale strutturale;
- Capitale relazionale;

Il capitale umano è rappresentato dall'insieme delle competenze, abilità, capacità e conoscenze possedute dai membri di un'organizzazione che permettono di svolgere in maniera efficace ed efficiente le attività. Si tratta, come afferma *Edvinsson*, della “*linfa vitale che fa crescere il capitale intellettuale di un'azienda*”<sup>92</sup>. La concezione di capitale umano ha come criteri distintivi i termini di capacità e competenza, le quali hanno a che fare con il grado d'istruzione, di cultura professionale e di specializzazione degli operatori, unitamente alle loro capacità di comunicare i risultati raggiunti. Ovviamente, non tutte le capacità costituiscono vero e proprio capitale umano, ma solo quelle ad alto valore aggiunto, ovvero quelle che contribuiscono maggiormente al successo dell'azienda e che sono anche più difficili da rimpiazzare.

Il capitale strutturale, invece, è costituito dall'insieme delle capacità di innovazione, dall'efficienza dei processi e dal *know-how* formalizzato all'interno dell'azienda. Si tratta di tutte quelle strutture, quei meccanismi, quelle procedure, quei processi formalizzati ma anche non codificati che creano valore per l'organizzazione. È quel sapere che i singoli professionisti ‘cedono’ all'azienda quando scrivono un documento, realizzano una procedura, mettono in piedi un processo. L'obiettivo del *management* è quello di incentivare e trattenere la conoscenza affinché diventi proprietà aziendale in modo da creare valore per quest'ultima. Il capitale strutturale appartiene all'organizzazione nella sua interezza e può essere riprodotto e messo a disposizione di

---

<sup>92</sup> L.Edvinsson, M.S. Malone (1997) “*Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*”, Orion LLC

ogni individuo. Parte di esso è riferito all'insieme dei diritti legali di proprietà, come le tecnologie, le invenzioni i dati, le pubblicazioni i procedimenti brevettati, coperti da *copyright* e segreto aziendale, mentre la restante parte è caratterizzata dall'essere l'insieme delle strategie della cultura, delle strutture e dei sistemi, delle prassi e delle procedure organizzative, spesso più estesi e preziosi di quelli codificati.

Infine, il capitale relazionale è composto da tutto l'insieme di relazioni che l'impresa, nel corso del tempo, ha instaurato con il mercato, con i fornitori, con i clienti, con la comunità locale e con tutti i suoi *stakeholder* in generale. Per meglio identificare e comprendere l'importanza del capitale relazionale è necessario esaminare la catena del valore. Ogni attore dà e guadagna sapere, tramite processi di consultazione e condivisione, in relazione all'applicazione di processi di concorrenza cooperativa. Per lo sviluppo del capitale del cliente è fondamentale, inoltre, il contributo che ciascuno di essi fornisce per migliorare le prestazioni sia nei propri confronti che di quelli degli altri *stakeholder*.

L'insieme di queste tre componenti, analizzate in ottica sinergica, permette la creazione del valore aziendale, assieme alle restanti componenti del capitale complessivo dell'impresa rappresentate dal capitale finanziario e dal capitale materiale: “*La misurazione del capitale intellettuale non può essere data dalla mera somma algebrica dei singoli elementi che lo compongono, ma occorre misurare gli effetti dovuti alle interrelazioni degli stessi.*”<sup>93</sup>

Lo sviluppo delle condizioni patrimoniali intangibili all'interno dei *family business* è fortemente influenzato dalle famiglie proprietarie, sia perché i familiari sono diretti portatori di diverse qualità, come l'imprenditorialità, sia perché essi influenzano i processi di accumulo di tutte le risorse intangibili. Il patrimonio intangibile comprende la conoscenza diffusa all'interno dell'impresa, la dedizione e coesione del personale, la credibilità nei confronti dei vari *stakeholder*.

La conoscenza nelle imprese familiari è molto elevata con riferimento al patrimonio di competenze tecniche. Il patrimonio tecnico-industriale delle imprese familiari si accumula rapidamente attraverso l'elevata concentrazione su poche combinazioni economiche tipiche di queste imprese. E' meno diffusa nelle imprese familiari, invece,

---

<sup>93</sup> Lattanzi N. (2008) “*Elementi di management e dinamica aziendale. Andamenti decisioni risultati Vol. I*”, Giappichelli, p. 65-66

la conoscenza necessaria per accumulare patrimonio direzionale; l'apporto di cultura manageriale attraverso l'ingresso di dirigenti esterni alla famiglia, dotati di maggiori conoscenze professionali e gestionali, infatti, è spesso assente o rimandato a causa della distanza che intercorre tra le attese dei familiari e le possibili attese dei manager.

La dedizione e la coesione del personale sono favorite, invece, 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 stessa. 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, presentando forti divisioni interne ed essendo caratterizzata da conflitti profondi, ostinandosi a voler svolgere compiti imprenditoriali e direzionali nella totale mancanza delle capacità e dei valori necessari, la credibilità dell'impresa si incrina e diminuiscono le possibilità di raccogliere il consenso e le collaborazioni necessari al suo sviluppo. Le risorse intangibili se non vengono periodicamente rivitalizzate ed alimentate si consumano e diventano obsolete<sup>94</sup>. 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 e il controllo dell'impresa, compromettendone la sopravvivenza in maniera irreparabile.

All'interno del settore lapideo, come in ogni altro settore economico, il patrimonio intangibile ricopre un'importanza determinante; tra le variabili strutturali da considerare si individuano il *know-how*, diritti di proprietà intellettuale, come brevetti e marchi, i processi di fabbricazione e le relazioni che l'azienda intrattiene con l'ambiente esterno ed in particolare con i clienti fornitori. Il *know-how*, inteso come insieme di conoscenze,

---

<sup>94</sup> Corbetta G. (1995) "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo", EGEA, pp. 184-200

si sviluppa su diversi livelli in relazione alla capacità del *management* di individuare e capire quali siano i bisogni reali dei clienti, le necessarie competenze tecnologiche innovative, la competenza del personale tecnico. Per quanto riguarda questo specifico settore il *know-how* si arricchisce dell'esperienza secolare dell'attività di estrazione, sviluppandosi e adattandosi alle diverse esigenze territoriali. E' doveroso anche richiamare l'importanza delle opere di ingegno, rappresentate da brevetti e marchi capaci di far tenere vantaggi competitivi nei confronti degli agguerriti competitor internazionali.

In relazione a ciò, al fine di favorire una differenziazione del prodotto in grado di generare una forte competitività nei confronti dei concorrenti esteri, le innovazioni di processo e di prodotto devono essere integrate con le innovazioni organizzative, soprattutto con quelle legate a nuove modalità di *marketing* strategico e operativo. Il concetto di innovazione di prodotto deve essere inteso nella sua accezione più ampia, ovvero riferendosi innovazioni che cercano di valorizzare il prodotto locale ampliandone gli ambiti di utilizzo, in modo tale da essere apprezzato dall'intera clientela internazionale per il suo valore intrinseco. Per ottenere questo è necessario intervenire sulle componenti immateriali, cioè quelle che consentono di aumentare il valore del manufatto lapideo attraverso l'inserimento di nuovi elementi valoriali, apprezzati dal consumatore finale. Attraverso la componente relazionale è necessario individuare, in tal caso modificare, i gusti dei consumatori attraverso idonee politiche pubbliche e specifici investimenti privati al fine di incrementare l'interesse dei consumatori nei confronti della pietra naturale, le cui qualità intrinseche devono essere enfatizzate al fine di aumentarne l'apprezzamento della domanda rispetto a materiali alternativi. Il processo, rivolto ad un incremento dell'immagine pubblica del prodotto lapideo, risulta facile da perseguire per il caso del marmo, materiale storicamente di pregio all'interno del vasto portafoglio di pietre naturali italiane, e soprattutto nel caso del Distretto Apuoversiliese, data la sua robusta fama internazionale. Il processo di innovazione rivolto all'incremento dei fattori immateriali presenti nel prodotto marmo necessita di numerosi investimenti al fine di esaltare le qualità intrinseche del prodotto, facendo leva su fattori fisici e chimici della pietra, su fattori storici e artistici, e su fattori tipici del territorio di estrazione e lavorazione. La valorizzazione di questi *asset* intangibili rappresenta il fattore competitivo ad oggi mancante al fine di rivitalizzare l'industria lapidea locale, in quanto è formato dall'insieme di elementi, inimitabili dai

concorrenti esteri, localizzati all'interno del territorio Apuoversiliese. Per essere intrapreso questo percorso innovativo è necessario che le singole aziende indirizzino investimenti al fine di incastonare nell'immagine dell'impresa stessa l'insieme di *asset* intangibili presenti nel territorio, legati alla cultura, alla storia e all'arte locale. L'impresa distrettuale si arricchisce così delle esternalità positive derivanti dalla storia del Distretto stesso, aumentando il valore del prodotto finale grazie ad un incremento del proprio patrimonio intangibile. Per beneficiare di queste esternalità provenienti dal territorio non è sufficiente la semplice localizzazione all'interno del Distretto, ma occorrono precisi investimenti in *marketing* e innovazioni organizzative con un più stretto rapporto tra storia locale e impresa o tra arte locale e impresa. Evidenziare, attraverso una precisa comunicazione, l'esistenza di una continuità aziendale secolare, come testimoniano alcune imprese locali centenarie, rafforzata anche dalla presenza di un'unica famiglia proprietaria, potrebbe incrementare la reputazione dell'impresa stessa a livello internazionale, soprattutto in quei paesi laddove la storia del capitalismo è alquanto recente. Unitamente a ciò l'impresa lapidea potrebbe attivare nuovi legami con i laboratori d'arte presente sul territorio, o meglio ancora creare laboratori artistici all'interno dell'impresa stessa, al fine di legare il nome aziendale a prodotti artistici e artigianali che utilizzano la stessa materia prima del prodotto industriale in un'ottica innovativa considerando che “[...] *non sono dunque i mestieri artigianali di un tempo che dobbiamo inseguire, ma il profilo, le caratteristiche dell'artigiano: la sua passione per la qualità del lavoro, il suo desiderio di migliorare nell'esercizio e nell'approfondimento delle tecniche, il suo radicamento in comunità di pratica socialmente riconosciute*[...]”<sup>95</sup>.

In questo modo, l'azienda riuscirebbe ad aumentare la propria visibilità nel segmento del mercato finale più sensibile agli aspetti qualitativi, culturali e immateriali e cioè dei consumatori a maggior reddito, in grado di associare il contenuto intrinseco del prodotto industriale al valore estetico nel marmo della scultura classica o moderna. Una possibile impostazione potrebbe essere quella relativa alla sponsorizzazione di eventi artistici attraverso contratti in grado di salvaguardare la proprietà intellettuale sia dell'azienda committente che del laboratorio dell'artista coinvolto, legando il nome dell'impresa alle opere realizzate da quest'ultimo.

---

<sup>95</sup> S. Micelli (2011) “Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani” Marsilio, pp.21

Un ulteriore percorso per la creazione di un fattore competitivo unico, ad oggi mancante, per rivitalizzare l'industria lapidea locale riguarda gli investimenti di arricchimento della materia prima e del prodotto lavorato svolti all'interno della filiera e del Distretto industriale nel suo complesso. Se da un lato lo sviluppo delle potenzialità di crescita della domanda è riscontrabile dal lato degli investimenti intangibili effettuati da una singola azienda, esiste un'altra parte di investimenti di tipo collettivo in grado di far ottenere risultati positivi solamente nel caso in cui siano effettuati da tutto l'insieme delle aziende presenti all'interno del territorio distrettuale, in quanto è dal comportamento collettivo dei soggetti economici e istituzionali che dipende lo sviluppo complessivo di un'area a forte caratterizzazione produttiva. In questo caso, le proposte ai *policy-maker* riguardano azioni collettive, formate da privati e da pubblici, al fine di arricchire il valore del territorio attraverso tecniche di *marketing* territoriale, capace di associare all'immagine distrettuale i prodotti locali ed in primis il prodotto lapideo.

Tentativi di mettere in atto questo tipo di strategia di arricchimento dell'immagine territoriale sono individuabili nella realizzazione di grandi eventi artistici e culturali da parte delle diverse amministrazioni pubbliche locali; diverse proposte di attrazione del turismo culturale sono state formulate principalmente dai comuni di Carrara, Massa, Pietrasanta, Seravezza, Forte dei Marmi, molte delle quali basate sulle attività artistiche locali. Due elementi su cui sono basate le iniziative pubbliche che stimolano la cultura per l'arte locale sono rappresentati dai lavori artistici commissionati ai laboratori per la lavorazione del marmo, unitamente a esposizioni di artisti internazionali di grande richiamo per il pubblico.

A tal proposito è da sottolineare l'importanza e il successo che ha avuto la manifestazione di Carrara Marble Week, che si svolge all'interno del centro di Carrara dal 2012, nata dall'intreccio instauratosi tra le aziende lapidee, capace di stimolare e accrescere la partecipazione di migliaia di visitatori agli allestimenti artistici distribuiti all'interno della città unitamente agli spettacoli organizzati in contemporanea all'evento. Da sottolineare, inoltre, che le numerose aziende che hanno supportato la manifestazione, oltre all'intenzione di arricchire il legame tra aziende e territorio, nonostante il periodo di crisi economica, sono caratterizzate dall'essere perlopiù aziende storiche a conduzione familiare, con un forte radicamento all'interno del territorio e con la volontà di investire nell'immagine dello stesso per ricercare e sfruttare i vantaggi della sua accresciuta notorietà internazionale.

### 3.2.2 *La professionalizzazione delle aziende familiari e il ruolo dell'innovazione*

Le aziende familiari che operano all'interno del territorio Apuoversiliese non possono ricercare la creazione e lo sviluppo dei fattori competitivi necessari per la ricerca di un proprio vantaggio competitivo senza incrementare il proprio livello di professionalizzazione interno. Obiettivo principale del percorso di professionalizzazione delle aziende è rappresentato dallo sviluppo delle competenze sia in maniera diretta, attraverso l'acquisizione di particolari conoscenze abilità, che in maniera indiretta utilizzando competenze detenute da soggetti esterni all'azienda. Il processo di managerializzazione delle aziende familiari è un fenomeno complesso, in quanto può riguardare l'impostazione della gestione secondo logiche, tecniche e strumenti che siano consapevolmente e razionalmente ispirati ai principi delle pratiche manageriali.<sup>96</sup>

Fra i contributi degli studiosi in materia è doveroso evidenziare quello di *Dyer*, il quale focalizza l'attenzione sulla possibilità di acquisire competenze manageriali sottolineando come il processo di managerializzazione può avvenire attraverso l'inserimento di professionisti esterni oppure professionalizzando, mediante un adeguato percorso formativo, dipendenti non appartenenti alla famiglia o i membri della famiglia stessa.<sup>97</sup> Se si ravvisa l'esigenza da parte dell'impresa di implementare, razionalizzare o migliorare le funzioni manageriali, il problema fondamentale da risolvere è quello di reperire le professionalità che sono necessarie allo scopo, indipendentemente dal fatto che siano presenti o meno all'interno della compagine familiare. Il fabbisogno di professionalizzazione è quindi legato alla necessità di sviluppare funzioni tipiche del management, riferibili alla pianificazione, all'organizzazione e al controllo al fine di rendere maggiormente efficaci e funzionali i percorsi di sviluppo aziendali. Lo stesso *Dyer* evidenzia quali siano i motivi che possono spingere un'azienda familiare a professionalizzare, rappresentati da:

- mancanza di risorse di capacità manageriali interni alla famiglia
  
- cambiamento delle norme dei valori che regolano le operazioni aziendali

---

<sup>96</sup> Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) "Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi" IPSOA, pp. 79-90

<sup>97</sup> Dyer W. G., (1989) "Integrating professional management into a family owned business" in Family Business Review, vol. 2, n. 3

- acquisizione e sviluppo di *Management* esperto capace di gestire il passaggio generazionale

Fra i fattori di impulso che possono spingere un'azienda a professionalizzarsi vi è solitamente l'incremento delle dimensioni e della complessità interna. Questa situazione porta l'impossibilità da parte dell'imprenditoria alla gestione personale dei processi sia in quanto il lavoro da svolgere non risulta più sostenibile da un numero ridotto di persone sia dal fatto che i membri della compagine imprenditoriale possono non essere in possesso delle competenze necessarie. Il passaggio da una gestione basata principalmente sullo slancio imprenditoriale, in cui la produzione assume un ruolo centrale, ad una maggiormente complessa dove le variabili in gioco aumentano creando più complessità, porta alla necessità di implementare le competenze specialistiche al fine di gestire i mercati di sbocco e quelli di acquisizione, gestire le risorse finanziarie, sviluppare sistemi innovativi e funzioni di supporto.

Sebbene al momento della fondazione dell'azienda la sovrapposizione tra norme aziendali e familiari permetta di creare le condizioni necessaria al superamento delle difficoltà di avvio dell'iniziativa per raggiungere posizioni di successo, potrebbe diventare un limite nelle fasi successive sia per quanto riguarda l'accoglimento di modelli di *management* evoluti che comportano un progressivo decentramento decisionale sia per quanto riguarda la gestione dei rapporti tra imprenditore e ambiente esterno. La professionalizzazione, infatti, ha come finalità ultima quella di migliorare le condizioni di operatività delle aziende e quindi le loro *performance*, imponendo l'adozione di strumenti e meccanismi di controllo sia a livello complessivo che dei professionisti impiegati. Risulta utile ricordare alcune delle peculiarità delle aziende familiari riferite al fatto di essere prevalentemente di piccole e medie dimensioni il cui funzionamento interno è basato su rapporti informali e poco burocratizzati, con una bassa meritocrazia e il cui sistema di *management* è di frequente basato sull'intuizione senza presentare un apprezzabile grado di formalizzazione.

Grazie all'aumento del livello di professionalizzazione aziendale è possibile ampliare il panorama delle conoscenze e delle competenze a disposizione, introducendo la capacità di identificare sfruttare nuovi business, separare l'azienda dalle logiche familiari e a portare quindi maggiore razionalità di giudizio in relazione agli obiettivi primari aziendali.

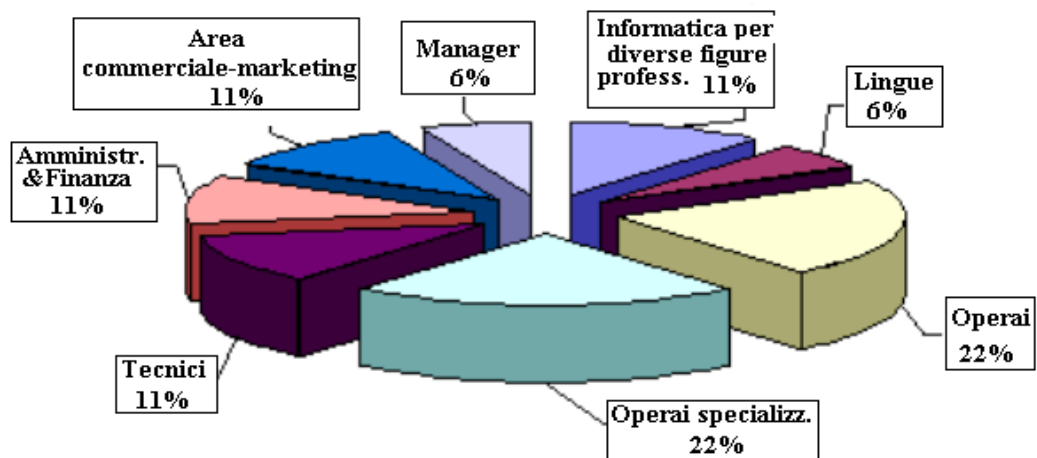


All'interno del comprensorio Apuoversiliese negli ultimi venti anni sono stati fatti diverse passi in avanti nell'implementazione e sviluppo di figure professionalizzate all'interno della azienda, soprattutto nello sviluppo di figure intermedie capaci di apportare significative innovazioni sia di processo che di prodotto.

Una prima analisi in merito al tentativo di sviluppare e incrementare il livello delle conoscenze e capacità interne all'impresa ci perviene dal Rapporto "Domanda e Offerta del lavoro del mercato lapideo" del 1996.<sup>98</sup>

All'interno di questo documento si vuole evidenziare quale sia il livello fabbisogno formativo espresso dalle aziende lapidee del comprensorio dell'epoca attraverso la rielaborazione dei dati del questionario sottoposto alle aziende nei due anni precedenti. La nostra attenzione si focalizza sui risultati relativi alla "Formazione Professionale" svolti sia dagli operai che dalle figure del *middle management* che dall'imprenditore stesso. Ciò che emerse era caratterizzato dal fatto che la maggior parte dei corsi di professionalizzazione era stato indirizzato ai semplici operai.

Fig.11) Figure professionali per le quali sono stati effettuati corsi



Fonte Rapporto "Domanda e Offerta del lavoro del mercato lapideo" 1996, Portale Provincia (Ms)

Inoltre, risulta importante evidenziare che il campione considerato presentava una percentuale pari al 70% di aziende familiari. In relazione a questa caratteristica è possibile affermare che per le principali posizioni di *management* l'imprenditore

<sup>98</sup> Rapporto "Domanda e Offerta del lavoro del mercato lapideo" Provincia di Massa-Carrara, Settore politiche del lavoro. Osservatorio sul mercato del Lavoro (1996) <http://portale.provincia.ms.it/allegato.asp?ID=187354>

preferisca non ricorrere al mercato esterno dei *manager* professionisti, ma al potenziale espresso della famiglia. Un'altra caratteristica sembra essere l'indiscussa *leadership* del fondatore e la lunga socializzazione degli eredi prima di assumere la responsabilità della conduzione dell'impresa. Lo stesso grafico evidenzia come per le varie aree della gestione interna e del *marketing* fossero stati profusi minor investimenti rispetto a quelli per gli operai. Lo stesso rapporto evidenzia inoltre come nel futuro ci sia la necessità di un maggior incremento delle competenze degli addetti riferiti al *marketing*, alla produzione e all'area amministrativa.

Con il passare del tempo e con il mutamento delle dinamiche ambientali dovute al frenetico processo di globalizzazione, le aziende familiari del lapideo di minori dimensioni hanno dovuto affrontare un processo di miglioramento dei processi interni e sviluppo di nuove tecnologie come le ICT, da cui deriverebbero numerosi vantaggi in termini di riduzione dei costi di produzione e aumento dei mercati di vendita, hanno dovuto intraprendere un cospicuo processo di professionalizzazione.

Per realizzare l'innovazione le imprese devono scambiare informazioni e trasformarle in conoscenze. L'innovazione trae origine quindi dalle relazioni tra i diversi operatori ed ha una valenza sistemica: l'innovazione è il frutto dei comportamenti dell'impresa che interagisce con il sistema socio-economico locale. Le istituzioni e il modello di governance del territorio al cui interno operano le imprese possono essere più o meno favorevoli a tale sviluppo. Diverse aziende del territorio, favorite da recenti politiche per lo sviluppo locale, hanno creato legami con operatori capaci di offrire tecnologie e programmi di formazione avanzata come l'Università di Pisa, l'Accademia di Carrara, i Laboratori di ricerca Certificati o Consulenti e Periti tecnici.<sup>99</sup>

Grazie a queste legami e collaborazioni, dirette o indirette, con diverse realtà professionali del territorio, le aziende lapidee hanno potuto accrescere la propria capacità innovativa oltre che ai semplici investimenti in *R&S*, generando sia innovazioni di processo che di prodotto.

L'innovazione di processo nella filiera del marmo viene rappresentata in modi molto differenti a seconda delle diverse fasi produttive, separando il progresso tecnologico delle attività di estrazione da quello legato alle attività di lavorazione del marmo.

---

<sup>99</sup> Lattanzi N., Vitali G. "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." Franco Angeli, 2012, pp. 99

Per quanto riguarda le tecniche di estrazione e di gestione della cava, si assiste al miglioramento continuo dei macchinari di estrazione, mediante innovazioni di tipo incrementale che agiscono separatamente sugli utensili e sui macchinari utilizzati in cava. Su questi ultimi l'innovazione agisce sotto forma di maggiore integrazione tra i macchinari industriali tipici del settore "movimentazione terra ed escavazione" e quelli più specifici per il taglio della pietra.

In generale, possiamo affermare che la direttrice lungo la quale avvengono le innovazioni nell'estrazione riguarda il miglioramento dell'efficienza estrattiva, e quindi la riduzione degli sfridi di lavorazione, e il miglioramento della capacità estrattiva, e quindi la possibilità di effettuare tagli che valorizzano la vena di marmo che si sta esplorando.

L'unione tra le due finalità determina la costruzione di nuovi macchinari più flessibili nel taglio di lavorazione, più facilmente utilizzabili in contesti ambientali difficili (quali sono le cave sotterranee, per esempio), che garantiscono maggiore sicurezza, che apportano risparmi nei costi estrattivi.

La sicurezza è uno degli aspetti su cui le innovazioni attuali puntano maggiormente, sia in termini di efficacia, per ottenere maggiore sicurezza nell'estrazione, sia in termini di efficienza, per ridurre i costi della gestione della sicurezza che rappresentano, tra l'altro, uno degli aspetti con cui i paesi in via di sviluppo fanno concorrenza sleale ai nostri imprenditori. Le nuove opportunità di utilizzo del radar ambientale GPR (*Ground Penetrating Radar*) in cava, che permette di osservare le riflessioni dalle stratificazioni calcaree fino a profondità di circa 70 metri, consentono l'identificazione della geometria e della profondità delle vene da sfruttare, la localizzazione delle fratture principali e dei fenomeni carsici, la stima della qualità dei banchi, la ottimizzazione del taglio dei banchi stessi in base alla posizione delle fratture.<sup>100</sup>

L'altra grande fase della filiera riguarda la lavorazione del marmo effettuata "al piano", dentro i laboratori di segazione e di trattamento della pietra. Le imprese posizionate in questo comparto hanno a disposizione innovazioni di processo finalizzate ad ottenere:

- maggiore automazione delle linee di segazione, lavorazione e movimentazione delle lastre, con conseguente riduzione del costo del lavoro e aumento della sicurezza in fabbrica;

---

<sup>100</sup> Lattanzi N., Vitali G. "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." Franco Angeli, 2012, pp. 85

- maggiore efficienza delle macchine da taglio, che tendono a risparmiare energia, materiali, tempi di lavorazione, ecc.;
- maggiore sicurezza dell'ambiente di lavoro;
- maggiore flessibilità nella progettazione del nuovo macchinario, in modo che il committente possa richiedere una macchina personalizzata sulla commessa a cui occorre rispondere.

*“[...]Il tentativo di sostituire la tecnologia più diffusa, quella dell'utensile diamantato, con la nuova tecnologia del getto d'acqua sta trovando una rapida diffusione con il miglioramento della durata degli ugelli di tale macchina da taglio e con il minor impatto ambientale che il taglio ad acqua consente rispetto al taglio tradizionale. I maggiori costi nella gestione della salvaguardia ambientale a cui sono sottoposte le non si riflettono però in un maggiore vantaggio competitivo nei confronti delle imprese dei paesi in via di sviluppo, aree in cui il rispetto dell'ambiente non è così elevato come in Europa e negli USA. Un esempio di innovazione che favorisce una maggiore sicurezza è quella dell'introduzione del filo diamantato in plastica, finalizzato ad evitare gli attuali incidenti, anche mortali, derivanti dalla rottura del filo diamantato in metallo.*

*Tuttavia, dobbiamo sottolineare come lo sforzo innovativo qui descritto non si potrà tradurre in un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti provenienti da paesi in corso di industrializzazione, in quanto questi ultimi sono soggetti a regole e a modelli di business completamente diversi dai nostri: nei paesi in via di sviluppo non c'è bisogno di investire in innovazioni di processo che facciano risparmiare un po' di costi, non si deve investire in innovazioni di processo per aumentare la sicurezza in cava e nell'azienda di trasformazione, non si è obbligati a perseguire innovazioni ambientali che riducano l'impatto dell'attività industriale. In definitiva, si tratta di costi innovativi che non si traducono in vantaggi diretti per l'impresa che li sostiene, a meno che essi non possano essere riconosciuti dal mercato come elemento di differenziazione positiva del prodotto. Per esempio, le innovazioni ambientali potrebbero essere riconosciute dal consumatore attento ad acquistare prodotti eco-solidali: un'indicazione sul prodotto finito del suo limitato impatto ambientale, in sede di estrazione “controllata” e in sede di lavorazione “sostenibile”, potrebbe favorire maggiori prezzi di vendita rispetto ai prodotti importati dai paesi in via di sviluppo. Stesse affermazioni valgono per le innovazioni nella sicurezza dei lavoratori: per monetizzarle in termini di*

*differenziazione del prodotto nazionale da quello importato, occorre che il consumatore percepisca chiaramente tali innovazioni.[...]”<sup>101</sup>*

Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto nel marmo è individuabile nei nuovi utilizzi che si possono fare con il marmo, a seguito di nuove tecniche di lavorazione e di finissaggio dello stesso. Si tratta di innovazioni di processo che vengono percepite dalla clientela finale come innovazioni di prodotto, in quanto il consumatore si trova ad acquistare una nuova “tipologia” di marmo. L'impatto delle innovazioni di prodotto è elevato nei confronti del settore: esse aprono la strada a nuovi mercati e ad una domanda che in precedenza non poteva essere servita dal prodotto in marmo, ma che veniva coperta da altri materiali per edilizia. La più importante innovazione a questo riguardo è quella del cosiddetto marmo sottile, e cioè della produzione di lastre per rivestimenti che hanno uno spessore di soli 5 millimetri, anziché dei 3 centimetri tradizionali. Il marmo sottile viene accoppiato mediante collante chimico ad un supporto sottostante, che è generalmente a nido d'ape, e può essere di alluminio o plastica, a seconda del brevetto utilizzato per produrlo. In questo modo si ottengono lastre di marmo che pesano notevolmente meno di quelle tradizionali, e per questo motivo possono essere utilizzate sulle imbarcazioni, negli ascensori e laddove l'elevato peso del rivestimento edilizio rappresenta un vincolo strutturale da superare. In realtà, questa sorta di marmi sottili sono stati inventati un paio di decenni or sono negli Stati Uniti, ma soltanto ora incominciano ad avere una certa diffusione tra i produttori mondiali grazie alla domanda proveniente dai nuovi mercati a cui essi si rivolgono. Nel distretto Apuoversiliense la produzione di tali marmi sottili è ancora limitata.<sup>102</sup>

Dalle interviste effettuate sul territorio Apuoversiliense è emerso ancora un notevole scetticismo su tali marmi. Qualche tecnico li critica a causa della differente escursione termica esistente tra i due materiali affiancati, escursione che fornirebbe concavità o convessità alla lastra a seconda delle temperature esterne, con grave rischio di frattura del marmo. Al contrario, chi nel distretto usa da tempo questi materiali afferma che i pregiudizi negativi sono dettati soltanto da ignoranza tecnica o dalla scarsa qualità di alcuni produttori: chi li produce con tecniche brevettate e collaudate da anni ha sicuramente risolto i problemi tecnici del supporto. Oltre al marmo sottile per i rivestimenti, interni o esterni, si sta diffondendo la produzione di marmo sottile per

---

<sup>101</sup> Lattanzi N., Vitali G. “L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” Franco Angeli, 2012, pp. 88

<sup>102</sup> *Ibidem*

pavimentazioni. In questo caso la marmetta di marmo ha uno spessore di un centimetro ed è finalizzata a coprire parte del mercato dei pavimenti in ceramica.

Un altro caso di innovazioni di processo che vengono percepite dalla clientela finale come innovazioni di prodotto è rappresentato dalle nuove tecnologie di finissaggio e lucidatura del marmo, che permettono di ottenere una pietra apparentemente diversa da quella tradizionale. L'innovazione viene introdotta dal settore della chimica, tramite la formulazione di nuove cere a base di polimeri, che depositano un sottile film polimerico sulla lastra e ne assicurano specularità e lucentezza. Sempre con riferimento al finissaggio, merita ricordare la possibilità di effettuare finiture con il laser, al fine produrre micro-fori che rendono antiscivolo la lastra di marmo senza ridurne la lucentezza.<sup>103</sup>

Il continuo processo di professionalizzazione all'interno del Comprensorio Apuoversiliense ha incrementato l'utilizzo di un nuovo insieme di tecniche e metodologie per la trasmissione e diffusione delle informazioni tra i vari attori aziendali. La diffusione delle ICT (*Information Communications Thecnology*) ha impatti sui sistemi locali e sul rapporto tra le imprese del territorio.<sup>104</sup> Principali fattori di cambiamento associati alla maggiore incorporazione delle nuove tecnologie nei processi aziendali possono essere riassunti in:

- una maggiore "fluidificazione" dei processi di scambio di conoscenze ed esperienze, sempre meno concentrati in un luogo fisico e, invece, sempre più accessibili grazie alle potenzialità cognitive aperte dalla rete; in questo modo si possono sperimentare nuove modalità di organizzazione dei rapporti interaziendali mediante l'attivazione di *network* tra imprese, anche globali
- una spinta all'esternalizzazione delle attività non *core* della catena del valore: le ICT, infatti, rendendo trasmissibili le informazioni e la conoscenza generatasi in contesti diversi a tempi e costi contenuti, contribuiscono a spingere avanti il processo di specializzazione e, con

---

<sup>103</sup> Lattanzi N., Vitali G. "L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive." Franco Angeli, 2012, pp. 88

<sup>104</sup> Vaccà S., (1986) "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, n. 51

esso, una più forte differenziazione dei ruoli svolti dalle imprese. Con la diffusione di *Internet* si accentua il processo per cui l'impresa si specializza su un *core business* - in cui concentra tutti gli investimenti differenziali - affidandosi invece a forniture esterne per tutto il resto;

- un miglioramento del contenuto di servizio dei prodotti (promozione, immagine del prodotto, formule di vendita, assistenza *after sale*) diventa la componente principale della creazione del valore del prodotto presso i mercati finali.

Sulla base di queste premesse, appare evidente come lo sviluppo delle ICT non possa considerarsi una variabile “neutrale” rispetto ai tradizionali paradigmi competitivi delle imprese appartenenti a distretti e rispetto al rapporto tra le imprese e il territorio distrettuale.<sup>105</sup>

Il settore lapideo, e in particolare modo il comprensorio Apuoversiliese, può trarre numerosi benefici dallo sfruttamento della variabile tecnologica e dalla diffusione tra i vari attori distrettuali dell'innovazione prodotta lungo la filiera, solamente attraverso il continuo ricorso a soggetti dotati di competenze professionali elevate e attraverso il continuo sviluppo delle capacità interne all'azienda.

### 3.2.3 *Il progetto “Marmo di Carrara”*

Come si evince dall'analisi effettuata in questo elaborato il Comprensorio lapideo Apuoversiliese si colloca in una posizione di predominanza all'interno del settore lapideo italiano, nonostante negli ultimi decenni abbia perso la *leadership* a livello internazionale per quanto riguarda i volumi estratti e commercializzati in favore di *competitor* quali Cina, Turchia e India capaci di coprire da soli più del 50% della produzione mondiale in blocchi.<sup>106</sup> Il Distretto, nonostante questo periodo negativo, rappresenta ancora oggi il più famoso raggruppamento di aziende che operano lungo la filiera produttiva del marmo grazie alla notorietà della sua materia prima principale,

---

<sup>105</sup> Genco P., (2006) “*La dematerializzazione dell'impresa e del territorio: l'impresa-progetto*”, Sinergie, n. 70,

<sup>106</sup> Intervista a Eric Lucchetti, presidente Associazione Industriali di Massa- Carrara, “*Il mercato del marmo di Carrara nello scenario economico globale*” presso “Accademia Aruntica”, Carrara 2015

fondamento e sostanza di opere artistiche immortali, dall'arte classiche dell'Antica Roma, passando per le opere di Michelangelo e di innumerevoli artisti del Rinascimento italiano, e di opere architettoniche sia passate che moderne.

Il prodotto distrettuale e, più nello specifico, il marmo di Carrara, è in grado di agire come un elemento di raccordo tra arte, cultura e industria capace di rappresentare un punto di aggregazione di tutti gli *stakeholder* locali. Il Distretto con le sue aziende ha ancora una forte immagine pubblica a livello mondiale grazie ai fasti del passato e che continua ancora ad oggi grazie a quell'immagine che vede il marmo legato all'eccellenza produttiva, al lusso e al prodotto d'*élite*. Una spinta all'accrescimento di tutti i valori può derivare dalle condizioni territoriali, storiche e artistiche unite al *know-how* artigianale, capaci di stimolare una nuova via di integrazione tra industria e cultura che permetta il rafforzamento dell'identità industriale di questo territorio a forte caratterizzazione produttiva attraverso precise strategie di *governance* locale *imprenditoriali* e pubbliche.

Come abbiamo potuto osservare lungo questa trattazione, il modello di sviluppo produttivo era relativamente standardizzato e indifferenziato, in quanto il materiale estratto localmente o importato dall'esterno era lavorato in loco e successivamente esportato, con un notevole sforzo della logistica e delle movimentazioni del semilavorato all'interno dell'area distrettuale. Con l'evoluzione tecnologica delle tecniche di produzione molte delle competenze della lavorazione manuale sono state sostituite dall'automazione del ciclo di lavorazione; con l'esportazione di queste tecnologie, divenute accessibili ai vari *competitor* situati nelle zone più remote della Terra, è stato reso possibile un forte decentramento della lavorazione del materiale lapideo verso Paesi esteri dotati sia di propri bacini di estrazione della pietra che di costi produttivi fortemente inferiori. Ecco che ad un modello di business più classico e standardizzato le imprese apuoversiliesi hanno dovuto contrapporre un modello più flessibile orientato alla differenziazione produttiva, riformulando il proprio vantaggio competitivo per adeguarlo alle nuove opportunità di mercato. “[...] *Non è più sufficiente importare il marmo, lavorarlo e riesportarlo senza inserire in esso il valore aggiunto dettato dalla qualità, dall'innovazione, dalla creatività, dal valore di un marchio e da un'immagine del distretto che associ il fascino ambientale delle cave all'eccellenza artigianale della lavorazione, alla bellezza del paesaggio, alla bontà dell'enogastronomia locale, al turismo sulla costa o nell'interno. La sinergia tra arte,*



*paesaggio e industria è probabilmente lo strumento che le politiche di sviluppo locale potrebbero seguire per rivitalizzare tutto il contesto locale: nell'immaginario collettivo (nazionale e internazionale) il Distretto Apuoversiliense potrebbe rappresentare tutto ciò e non soltanto il marmo cavato o la sola lavorazione della pietra naturale, sia essa importata o lavorata [...]”<sup>107</sup>*

Risulta evidente come sia necessaria, per raggiungere risultati così diffusi, una ben definita politica territoriale e di sviluppo locale che sia sistemica fra gli attori e sinergica rispetto gli obiettivi prefissati.

Per sviluppare una politica territoriale efficace all'interno del panorama distrettuale Apuoversiliense è necessario sottolineare come sia di fondamentale importanza una precisa strategia di *local-branding*.

Nell'attuale contesto economico il vantaggio competitivo dei prodotti lapidei apuoversiliesi non può dipendere esclusivamente da logiche di produzione lungo l'intera fase della filiera produttiva, ma deve ricercare un legame sinergico con il territorio di origine. Quest'ultimo deve essere inteso come l'insieme delle condizioni tecniche e organizzative del gruppo di imprese selezionate nel corso di un processo storico di estrazione e lavorazione del marmo. Il legame con il territorio di origine è, dunque, espressione della specificità di un prodotto e della sua riconoscibilità sul mercato nazionale e internazionale. La notorietà che possiede il prodotto lapideo di Carrara rappresenta l'elemento attraverso cui il plusvalore culturale, connesso all'identità territoriale, si trasforma in plusvalore economico che cresce col passare del tempo; può essere definita come “rendita di specificità” connessa al territorio di origine del materiale o al territorio di lavorazione e, come tale, in grado di essere percepita da tutti gli *attori*.

Nel processo di valorizzazione della produzione del Distretto Apuoversiliense, svolgono un ruolo sempre più intenso:

- le “imprese”, alla luce dei cambiamenti intervenuti nello scenario competitivo precedentemente descritto, percependo l'impossibilità ad operare attraverso strategie di costo, orientano le stesse verso produzioni a

---

<sup>107</sup> Lattanzi N., Vitali G. (2012) “L'imprenditorialità nell'azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.” Franco Angeli, pp. 121

maggior valore aggiunto, investendo in nuove tecnologie, con maggior attenzione alla sostenibilità economica ed ambientale dei territori in cui operano e di comunicazione del legame territorio-prodotto;

- le “istituzioni” che, al di là del ruolo di controllo, sempre più percepiscono l’importanza delle politiche di settore, di promozione e sviluppo quali strumenti competitivi del territorio;
- i “clienti finali” che hanno un ruolo attivo. Essi attribuiscono sempre più importanza all’origine del prodotto non solo per esigenze di identificazione sociale, culturale o artistiche ma di garanzia e prestigio;

Il prodotto lapideo, sia esso lavorato o semplicemente estratto, deve essere interpretato come il frutto dell’azione collettiva di risorse materiali ed immateriali in un processo di accrescimento e patrimonializzazione della risorsa reputazione legata al nome del prodotto e di valorizzazione della stessa, capace così di valorizzarlo e tutelarlo in ambito nazionale ed internazionale. Il meccanismo di creazione del *brand* condensa in sé tutte le informazioni, le caratteristiche e le specificità sia del prodotto stesso che del luogo di origine, permettendo la formazione di un legame sinergico tra prodotto e territorio. La diffusione del “nome” permette di rendere economicamente sfruttabile la risorsa ai fini della valorizzazione di entrambi gli elementi.

All’interno di questa fase è necessario intervenire attraverso un coordinamento tra gli attori realmente interessati a preservare l’identità culturale del prodotto marmo, mediante l’allineamento di scelte strategiche condivise e piani individuali delle diverse imprese coinvolte con un orientamento volto a salvaguardare la reputazione collettiva.

Un possibile percorso per la reputazione collettiva è rappresentato proprio dalla creazione di un *brand* condiviso, espressione della volontà di una valorizzazione e, al contempo, difesa comune della risorse specifica “marmo” del Distretto.

La *brand equity*, ovvero la valorizzazione e la condivisione di un marchio, è composta da due elementi principali rappresentati dalla *brand awareness* e dalla *brand image*. La prima si manifesta nella capacità del consumatore di identificare un *brand* in differenti contesti e situazioni riconoscendo il prodotto in questione. La seconda genera un collegamento tra la mente del consumatore ed il *brand* in termini di forza, grado di

unicità percepita e qualità, così come di associando in modo favorevole il prodotto e la il marchio<sup>108</sup>.

Come ampiamente descritto nella letteratura del *marketing*, questi due fattori costituiscono un potente strumento di differenziazione per le imprese. Volendo estendere l'applicazione dei principi generali del *branding* al *marketing* del territorio, si evidenzia come tale estensione non sia semplice e immediata, in quanto gli elementi propri di una marca territoriale sono solo parzialmente mutuabili dal *brand* d'impresa riguardando, più che aspetti connessi all'offerta di un prodotto o di un servizio, un ventaglio ampio ed eterogeneo di attributi relativi ad una determinata area.

Una strategia di *branding* territoriale molto interessante è quella fondata sull'uso di un marchio collettivo che coinvolge i produttori che, all'interno di un'area, accettano di usarlo come *brand* principale e di associarlo ad un protocollo di produzione. L'adozione di una marca collettiva rafforza e valorizza il potenziale competitivo tanto del territorio quanto delle imprese, capaci in tal modo di organizzare e gestire le relazioni tra la *governance* dell'offerta, gli attori economici del sistema distrettuale, i clienti attuali e potenziali e ricoprendo sei attività fondamentali in base alla prospettiva relazionale:

- indirizzo e sviluppo;
- coordinamento delle strutture e dei meccanismi organizzativi;
- supporto e aggregazione degli attori coinvolti nella rete;
- identificazione dell'offerta
- valutazione delle alternative di offerta considerate o considerabili dai clienti;
- fiduciaria

Le prime tre funzioni riguardano le imprese appartenenti al sistema locale mentre le restanti sono rivolte agli attori esterni. Da questo possiamo affermare che la marca collettiva è in grado di creare valore per imprese che la utilizzano grazie alle seguenti motivazioni:

- a) è un forte segnale di qualità, più del semplice attributo esteriore, e crea una positiva percezione nella mente del consumatore;

---

<sup>108</sup> K.L. Keller (1993) "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", in Journal of Marketing, vol. 57, pp. 1-22

- b) è un affidabile indicatore che, in quanto tale, si riflette nella garanzia di non variabilità della qualità generando una riduzione del rischio percepito associato all'acquisto;
- c) riduce i costi di transazione a carico del consumatore in quanto gioca un ruolo differenziante del prodotto fra le diverse alternative disponibili, garantendo la certezza degli attributi qualitativi che incorpora;

Il Distretto lapideo Apuoversiliese ha cercato di ricorrere a questo percorso per la valorizzazione e la difesa dei propri prodotti minerali attraverso la creazione di un Consorzio, con l'obiettivo di riunire diverse aziende, attive nelle diverse fasi della filiera produttiva unitamente alla definizione di un marchio geografico. Il primo passo in tale direzione è stato compiuto dalla Camera di Commercio di Massa-Carrara, in comune accordo con le Associazioni di categoria locali, con la Provincia di Massa-Carrara, con Comuni del Distretto e con la IMMCarrara, con il fine di realizzare il progetto finalizzato al riconoscimento di un marchio geografico di tutela per il marmo del Distretto. Obiettivo principale del progetto è valorizzare e promuovere il "prodotto marmo" e la sua lavorazione in ambito locale, quale risorsa peculiare del territorio, nell'ottica di uno sviluppo integrato del settore e nella consapevolezza della sua importanza e del suo collegamento con l'intera realtà culturale ed economica locale. Il Consorzio, attraverso l'utilizzo di un marchio collettivo geografico, grazie a rigorose procedure di certificazione in linea con la normativa comunitaria, avrebbe garantito e tutelato la provenienza in termini di origine geografica e tracciabilità unitamente alle caratteristiche di composizione del prodotto lapideo.

Primo *step* del progetto è stato relativo alla creazione del Consorzio, il quale ha avuto il compito di creare un proprio statuto, un documento relativo alla disciplina relativa alla descrizione del prodotto, alle zone di estrazione e all'etichettatura del materiale lapideo, ed infine un documento relativo al regolamento sull'uso del marchio collettivo.

Il consorzio è stato denominato "Consorzio per la tutela del marmo del Distretto di Carrara", ed ha l'obiettivo di raggruppare le aziende attive nell'area distrettuale, unitamente alla costituzione del brand "*Marmo di Carrara*", caratterizzato da due sottodenominazioni alternativamente inscindibili: "*Estratto nel Distretto di Carrara*" o "*Estratto e lavorato nel Distretto di Carrara*".<sup>109</sup> Questa soluzione avrebbe consentito

---

<sup>109</sup> "*Disciplinare del Marmo di Carrara*", Art. 1, Consorzio per la tutela del marmo del Distretto di Carrara, (Ms)

peraltro di utilizzare, senza problemi normativi, quale nome principale del marchio quello di "*Marmo di Carrara*", essendo diretto il richiamo al Distretto e quindi al territorio di riferimento, assicurato poi dall'affiancamento obbligatorio di una delle due sottodenominazioni. Allo scopo di mantenere traccia della provenienza del materiale il marchio avrebbe dovuto avere l'applicazione su almeno tre parti del blocco insieme ad un codice che, in maniera univoca, avrebbe identificato ogni singolo blocco, con indicazione specifica della cava di provenienza, della tipologia di materiale e della data di estrazione.

A livello Comunitario, nell'Ottobre del 2015, il "Parlamento europeo" ha accolto la richiesta presentata da diversi parlamentari per una migliore protezione del *know-how* locale, estendendo la protezione delle Indicazioni Geografiche (IG) a diversi settori. La risoluzione parlamentare ha così approvato che la legislazione in materia di protezione delle indicazioni geografiche includesse anche beni prodotti localmente e artigianali, tra cui il "marmo di Carrara", sottolineando come il legame tra prodotto e luogo di produzione sia essenziale al fine di individuare il *know-how* specifico e definire la qualità, l'autenticità e le caratteristiche del prodotto.<sup>110</sup>

Nonostante gli sforzi effettuati dalla Camera di Commercio e l'Associazione Industriali di Massa-Carrara il progetto resta incompleto. Il Consorzio è stato costituito e con esso sono stati redatti uno Statuto ed un Regolamento Disciplinare, ma ciò non è bastato affinché si arrivasse ad una fase operativa vera e propria. Fra le problematiche che si possono riscontrare lungo il percorso, come evidenziato anche da Andrea Balestri, Direttore dell'Associazione Industriali di Massa-Carrara, vi sono complicazioni dal punto di vista organizzativo e gestionale e diffidenza da parte degli imprenditori relativamente al beneficio derivante dall'usufruire di un *brand* collettivo, proprio a causa delle complicazioni riscontrate nei processi gestionali.

Tra i problemi più rilevanti occorre menzionare quello relativo all'applicazione del logo, capace di tracciare il percorso del prodotto lungo le fasi di estrazione e lavorazione della filiera produttiva, identificando provenienza o laboratori di lavorazione del blocco o del prodotto finito. Questo problema, però, poteva essere aggirato attraverso una differente applicazione e concessione del marchio, facendo

---

<sup>110</sup> Risoluzione del Parlamento europeo "*Sfruttare al meglio il know-how tradizionale dell'Europa: possibile estensione della protezione delle Indicazioni Geografiche dell'UE ai prodotti non agricoli*", Strasburgo 6 Ottobre 2015

decidere direttamente al cliente finale se utilizzare il marchio e quindi beneficiare dell'insieme dei benefici di immagine e dell'insieme attestazioni sulla qualità del prodotto attraverso un meccanismo a ritroso lungo la filiera produttiva attraverso la richiesta all'azienda di produzione o lavorazione del rilascio della documentazione necessaria per certificarne la reale provenienza, sovvertendo il meccanismo da una logica *push* ad una logica *pull*. Ipoteticamente, la stessa fruizione di queste informazioni poteva essere resa disponibile all'utilizzatore finale del prodotto che attraverso la lettura per mezzo di uno *smartphone* del codice di "Quick Response" posta su di una targa esposta poteva essere in grado di scoprire quale fosse il luogo di origine del marmo del pavimento su cui stava camminando, dell'opera d'arte che stava ammirando o dell'oggetto di *design* che stava utilizzando, riuscendo ad entrare in maggior contatto con il materiale e, indirettamente, con il luogo di produzione e lavorazione dello stesso.

Attraverso questa visione il marchio non doveva essere visto come un *brand* commerciale capace semplicemente di identificare il prodotto a livello di proprietà, ma avrebbe dovuto essere uno strumento per la localizzazione del prodotto, inserendolo in un determinato percorso il cui punto di partenza fosse la cava di origine per passare poi al laboratorio di lavorazione.

Ulteriore problema può essere identificato nella differente visione in merito alla gestione del marchio da parte degli imprenditori e da parte delle Organizzazioni sindacali; in relazione a questo è possibile affermare che ci sia stata una certa ingerenza politica in merito alla definizione dei piani sulla gestione del marchio. Da una parte i sindacati avrebbero voluto l'utilizzo del marchio solamente per identificare il prodotto estratto e lavorato all'interno del Distretto, impedendo così ai diretti clienti delle aziende del comparto, non appartenenti all'area distrettuale, la concessione del marchio, mentre dall'altra gli imprenditori i quali non avrebbero avuto interesse nel promuovere il marchio a quelle condizioni, non riscontrando in tal senso sufficienti benefici contrattuali. Per ovviare a questa differente visione del problema fra le parti in causa si pensò all'introduzione di un nuovo elemento per chi, al di fuori dell'ambito di estrazione e produzione del territorio del Distretto, volesse beneficiare dell'utilizzo del marchio, rappresentato dall'obbligatorietà di adesione ad un'insieme di regole, criteri e norme standard, definite dal Consorzio, di carattere sociale e ambientale e di rispetto delle condizioni di lavoro. Sebbene a questo ulteriore problema sia stato messo in opera una risoluzione capace di soddisfare le esigenze di entrambe le parti, ciò rappresenta

un'ulteriore ostacolo alla processo di formulazione e attuazione del progetto “*Marmo di Carrara*”.

Nonostante le diverse incertezze il comparto del lapideo ha subito un forte mutamento negli ultimi venti anni; ci riferiamo, infatti, ad una differente visione della materia prima marmo a seguito della progressiva perdita di importanza della lavorazione del granito all'interno del Distretto, conseguenza diretta dello sviluppo dei Paesi con elevati tassi di crescita che, grazie al basso costo della manodopera e alla possibilità di acquistare ed importare nuove tecnologie, sono stati in grado di lavorare la pietra direttamente nel luogo di estrazione. Le aziende del Distretto hanno così potuto a valorizzare maggiormente il marmo, concentrandosi nelle sue diverse applicazioni, con una maggiore attenzione da parte degli architetti e dei *designer* di tutto il mondo capaci di sviluppare nuovi utilizzi e nuove vie di applicazione in diversi ambiti progettuali. Ecco che all'interno del Distretto sta crescendo il ricorso alle *gallery*, ovvero spazi espositivi al cui interno le aziende lapidee sono in grado di esporre i propri prodotti lavorati, in particolar modo sotto forma di lastre, aumentando il coinvolgimento degli architetti e *designer*, permettendo a questi ultimi di osservare e capire al meglio quale sia il prodotto migliore in termini di lucentezza, candore, “disegni” o venature, per le loro esigenze ed applicazioni.

E' possibile affermare quindi che in termine posizionamento e valorizzazione del prodotto “marmo” sia stato fatto molto negli ultimi dieci anni, sia a livello commerciale che a livello individuale, permettendo così al prodotto e al comprensorio Apuoversiliese di affrontare le nuove sfide provenienti dai *competitor* nazionali ed internazionali puntando sulle diverse sinergie con il territorio e concentrandosi maggiormente sulle produzioni a più alto valore aggiunto, nonostante il progetto “Marmo di Carrara” non sia stato portato a termine.

Ad oggi il crescente interesse per i marmi, ed in particolare per il marmo di Carrara, rappresenta un input favorevole per lo sviluppo di iniziative volte alla patrimonializzazione della risorsa reputazionale legata al nome del prodotto e alla valorizzazione della stessa, unitamente ad una precisa azione di *local-branding*, capaci di aumentare le difese delle aziende del distretto dalle mosse aggressive dei *competitor* internazionale e in grado di incrementare la salvaguardia del prodotto durante eventuali crisi in un'ottica di lungo periodo; nonostante i possibili risvolti positivi evidenziati nel corso della trattazione il progetto “*Marmo di Carrara*” si ritrova ad essere in una fase di

stallo e, quindi, incapace di conferire una maggior visibilità internazionale al distretto e incapace di accrescere la competitività del territorio Apuoversiliese.



## Conclusioni

Lungo questo percorso abbiamo evidenziato come la piccola e media imprenditoria a conduzione familiare rappresenti un pilastro fondamentale nell'economia del Paese. Essa possiede una rilevanza più che proporzionale rispetto al proprio peso, costituendo il principale motore alla creazione di nuova occupazione, aumentando il livello occupazionale nei settori in crescita e diminuendolo in quelle in crisi. Elemento fondamentale di questo particolarismo economico è rappresentato dalla capacità di sfruttare le sinergie offerte dal territorio in cui è localizzato, attraverso la ricerca di un vantaggio competitivo derivante dal proficuo sfruttamento delle esternalità prodotte dall'ambiente di riferimento.

L'analisi dei dati relativi ai principali settori in cui operano le PMI ci ha permesso di evidenziare come il periodo di recessione globale, che ha avuto inizio nel 2008, abbia avuto effetti devastanti sulla struttura economica del Paese con il conseguente impatto sulle aziende di minori dimensioni, pregiudicandone in molti casi la sopravvivenza. Sono necessari pochi dati per comprendere la portata e gli effetti di questa crisi sul sistema economico italiano, tra cui la diminuzione cumulata del Pil pari al -8,9% tra il I trimestre 2008 e il II trimestre 2015 e la perdita in termini assoluti di 71.570 imprese in soli quattro anni, con il conseguente incremento del livello di disoccupazione, come evidenziato dal rapporto *“Manifattura e Mercati”* stilato dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della PMI.

Le aziende di minori dimensioni, nonostante il forte impatto generato dalla crisi, sono state in grado di resistere grazie al forte legame instaurato con i tradizionalismi e le specificità del territorio di appartenenza. Questa particolare tipologia di azienda mantiene all'interno della propria strategia uno spiccato orientamento ad operare in sinergia con le altre aziende del territorio, generando così reti di imprese capaci di migliorarne i risultati in termini di competitività, aumento della capacità produttiva e utilizzo e sviluppo delle risorse umane.

L'identificazione della piccola e media imprenditoria lungo il percorso di analisi intrapreso intende focalizzarsi sulle caratteristiche peculiari che rendono questo particolarismo economico unico, a prescindere dalla semplice osservazione quantitativa del fenomeno. La nostra attenzione è stata posta sull'insieme di attributi organizzativi,

dalla motivazione del soggetto economico, alla *governance* e allo stile di direzione: le PMI presentano strutture elementari con una bassissima propensione alla delega e un forte accentramento nelle mani del proprietario. Ciò oltre alla generazione di problemi relativi all'efficacia e l'efficienza gestionale, genera un'assenza della tecnostruttura di *manager* non proprietari con responsabilità decisionale e di gestione. In un tale contesto è possibile osservare una commistione tra obiettivi del proprietario, quindi della famiglia, e obiettivi aziendali: decisioni operative e strategiche dipendono dalle idee, dalle convinzioni ed alle capacità del solo imprenditore di un numero ristretto collaboratori, cresciuti e formati parallelamente allo sviluppo dell'impresa.

Per quanto concerne l'insieme delle relazioni con l'ambiente esterno l'azienda di minori dimensioni si identifica spesso con il territorio di appartenenza risultando capace di instaurare relazioni profittevoli sia con gli attori che operano nella stessa area attraverso stretti legami basati sulla conoscenza e sulla fiducia personale. La mancanza di una struttura organizzativa altamente formalizzata può, inoltre, avere effetti positivi sulla comunicazione interna garantendo una maggiore adattabilità a quelli che sono gli stimoli derivanti dall'esterno. La stessa capacità di sviluppo di innovazioni deriva dal maggior grado di relazioni che le PMI sono capaci di instaurare con le istituzioni presenti sul territorio, come centri di ricerca e università.

Il presente percorso di studi si focalizza quindi su una delle caratteristiche che contraddistingue la piccola e media imprenditoria italiana: la presenza dell'elemento familiare.

L'azienda familiare assume un ruolo centrale in questa trattazione al fine di evidenziare la sua fondamentale rilevanza all'interno del panorama economico italiano attraverso l'analisi dell'intersezione tra due istituti sociali differenti, quali la famiglia e l'impresa.

Grazie all'analisi ed ai contributi di diversi studiosi siamo stati in grado di identificare con maggior chiarezza quelli che sono gli elementi distintivi di questo fenomeno imprenditoriale, evidenziando gli elementi caratterizzanti capaci di generare concrete differenze nel comportamento strategico d'impresa, nelle performance, nelle potenzialità di sviluppo, rispetto alle aziende non familiari.

Attraverso il contributo di diversi studiosi, abbiamo evidenziato come dalle sinergie che intercorrono tra l'elemento aziendale è quello familiare, in un legame quasi

simbiotico, si possano generare situazioni di rischio e forte contrasto, capaci di pregiudicare lo sviluppo futuro dell'azienda o addirittura mettere a rischio la sua stessa continuazione. In appoggio alla presente trattazione ci fornisce un'utile esemplificazione delle dinamiche che possono verificarsi all'interno di una *family business* il "Three Circle Model", sviluppato dagli studiosi *Tagiuri* e *Davis*, che permette la rappresentazione delle relazioni che possono crearsi tra le tre dimensioni presenti all'interno dell'azienda familiare identificate nel business, nella famiglia e nella proprietà. Il modello non si propone esclusivamente come strumento per evidenziare le possibili criticità che possono risultare dagli intrecci delle varie dimensioni, come il fatto che le decisioni strategiche e operative siano ispirate dalle logiche familiari e non in base al criterio di razionalità economica oppure come la frequente resistenza a privilegiare l'ingresso nella dinamica aziendale a figure professionalizzate in favore di membri della famiglia, ma intende evidenziare come da queste sinergie possano svilupparsi profittevoli iniziative imprenditoriali, attribuendo alla dimensione della famiglia un ruolo centrale nello sviluppo del *business*, in quanto risulta in grado di rafforzare la razionalità sottostante alle scelte manageriali.

Grazie a questo tipo di analisi, capace di evidenziare i legami quasi a livello simbiotico tra famiglia e impresa, siamo stati in grado di definire i punti di forza e di debolezza derivanti dalla sovrapposizione di valori, principi e ruoli da cui derivano gli elementi distintivi da cui derivano i fattori di successo e insuccesso dell'impresa.

Tra i punti di debolezza rientrano l'esistenza di nodi conflittuali tra gli interessi familiari e quelli d'impresa, la possibilità di realizzare favoritismi nei confronti dei familiari interni all'azienda e l'eventualità che le diverse tensioni e disaccordi esistenti in ambito familiare si propaghino sul funzionamento dell'impresa. A fronte di queste possibili problematiche, l'azienda familiare fonda la sua forza nella profonda identificazione del proprietario con l'azienda. Famiglia e impresa sono considerati dal fondatore come un tutt'uno e, perciò, l'impegno in termini di risorse umane, finanziarie e morali apportate da quest'ultimo rappresentano una garanzia di continuità. Lo spirito di sacrificio, la fiducia alla base delle relazioni, la lealtà e la motivazione delle risorse umane garantiscono, inoltre, stabilità nei confronti degli stakeholder che entrano in contatto con l'impresa.

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 e nella forte tradizione.

La stabilità, generalmente intesa come capacità intrinseca di un sistema di resistere ai cambiamenti, in ragione dell'esistenza di legami indissolubili, di attaccamento e di coinvolgimento in ottica di rispetto degli obblighi reciproci al fine di 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, capaci 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 ci riferiamo alla lungimiranza della visione familiare che permette di non focalizzarsi su logiche di ottenimento di risultati nel breve periodo, ma di puntare al mantenimento dell'equilibrio familiare negli anni. Tale propensione viene traslata in azienda, esplicitandosi nell'intenzione di evitare speculazioni rischiose che possono compromettere la reputazione familiare e nella volontà di tramandare un'impresa forte e competitiva alle generazioni successive.

Con riferimento 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 cui 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.

La presente trattazione si focalizza quindi sulle realtà imprenditoriali che affondano le proprie radici all'interno di aree a forte caratterizzazione produttiva capace di influenzare fortemente l'identità strategica di ognuna di esse, con specifico riferimento ad attività manifatturiere ed artigiane. L'impresa familiare si caratterizza, quindi, nella capacità di integrarsi in quei territori contraddistinti da saperi e conoscenze produttive

che ne hanno forgiato la storia, formando un patrimonio di conoscenze di carattere collettivo. Il territorio rappresenta un crogiuolo omogeneo di valori espressi in termini di originalità produttiva, autenticità strategica ed etica del lavoro, assemblato in un patrimonio di conoscenze tecniche specifiche in cui il ruolo svolto dalle famiglie imprenditoriali è di centrale rilevanza ai fini della conservazione e dello sviluppo delle competenze distintive che caratterizzano l'intera area.

Il patrimonio di conoscenze e *know-how* produttivi è formato dalla somma delle competenze distintive delle aziende che operano sul territorio, il cui mantenimento nel lungo periodo è affidato al successo delle strategie poste in essere in sede di passaggio generazionale. L'insieme di saperi, abilità tecniche, organizzative e manageriali, apportate in prima istanza dall'imprenditore fondatore, rappresenta la fonte di un vantaggio competitivo capace di propagarsi dalla singola azienda fino all'intero territorio di appartenenza, operando attraverso una logica di scambio tra valori aziendali e sinergie territoriali. Obiettivo primario delle aziende familiari sarà dunque quello di assicurare una continuità al patrimonio intellettuale aziendale, il quale rappresenta il genoma del sistema aziendale recante le indicazioni in merito al suo possibile sviluppo, attraverso continui processi innovativi e in rapporto con l'ambiente esterno, affinché sia assicurata la continuativa azione economico-sociale.

Attraverso queste considerazioni la presente trattazione si concentra sull'evidenziazione delle caratteristiche principali del settore lapideo italiano, al cui interno l'incidenza delle aziende familiari sul totale delle aziende attive risulta pari al 90%, come evidenziato dal "Rapporto Unioncamere 2014" relativo al contributo delle imprese familiari all'economia italiana, centrando la nostra attenzione sull'analisi delle dinamiche e delle strategie delle aziende attive all'interno del Distretto lapideo Apuoversiliense, localizzato a cavallo tra le province di Massa-Carrara e Lucca.

Sebbene a livello mondiale la *leadership* del comprensorio Apuoversiliense si sia erosa negli ultimi decenni, sia in termini quantitativi che qualitativi, i prodotti lapidei del distretto sono apprezzati e conosciuti in tutto il mondo grazie ai legami storici con l'arte di Michelangelo, dei grandi autori classici e moderni e dei *designer* e *archistar* contemporanei capaci di valorizzarne appieno le principali ed inimitabili caratteristiche. Al suo interno è rilevante la presenza di vasto nucleo di aziende familiari, unito da strette relazioni di vicinanza territoriale o sociale capaci di alimentare profittevolmente

il *network* di relazioni che si stabiliscono lungo la filiera produttiva distrettuale del lapideo; queste fondano il proprio vantaggio competitivo sia sulla materia prima “marmo” che sul patrimonio intangibile detenuto all’interno delle risorse umane sviluppatosi nel corso del tempo.

Lo sviluppo del patrimonio intangibile detenuto dalle aziende, formato dal capitale umano, sommatoria delle conoscenze, abilità e competenze ad alto valore aggiunto posseduto dai familiari e dai membri dell’azienda, dal capitale strutturale, costituito dall’insieme delle capacità di innovazione ed efficienza dei processi e *know-how* formalizzati all’interno dell’azienda, e dal capitale relazionale, identificato con l’insieme dei rapporti con gli *stakeholder* esterni, è fortemente influenzato dalle famiglie proprietarie, determinando ripercussioni positive sull’intero territorio. A sua volta, l’insieme della forza culturale, progettuale ed economica del territorio deve incanalarsi lungo le fasi di lavorazione della filiera lapidea in un’ottica sinergica, grazie alle locali competenze artigianali sviluppate nell’*ars marmoris*.

Possiamo dunque affermare che la ricerca del vantaggio competitivo delle aziende familiari del distretto lapideo non può prescindere dal forte legame di appartenenza con il territorio in cui esse operano: questo rappresenta un vero e proprio patrimonio, i cui riflessi sono ben visibili all’interno delle idee e dei valori di fondo di ogni singola azienda, con forte ascendenza sulle decisioni strategiche e nella definizione degli obiettivi.

Con l’evoluzione del progresso tecnologico e con il rilevante cambiamento dei rapporti tra i diversi attori mondiali apportato dal frenetico processo di globalizzazione, molte delle competenze della lavorazione manuale sono state sostituite dall’automazione del ciclo della lavorazione e molte di quelle che un tempo potevano essere effettuate esclusivamente all’interno del Distretto oggi giorno possono essere eseguite nei Paesi esteri con costi di produzione decisamente inferiori.

La necessaria ricerca della sostenibilità di un proprio vantaggio competitivo da parte delle aziende lapidee ci permette di affermare quanto sia fondamentale l’obiettivo di inserire nell’ambito dell’estrazione e lavorazione del marmo la ricerca del valore aggiunto derivante dalla qualità, dall’innovazione, dalla creatività e dall’erogazione di numerosi servizi post vendita al cliente finale, in modo tale da unire all’eccellenza artigiana della lavorazione l’immagine del territorio, attraverso un insieme di strumenti

innovativi di *local branding*: la materia prima “marmo” possiede infiniti significati operativi e la sua vera sfida risiede nel pensarli in un contesto nuovo rispetto a quello usuale, in modo tale da fare emergere nuove valenze sia di carattere estetico che funzionale. E' necessario considerare il concetto di creatività applicata alle cose, in quanto il valore conoscitivo, sul piano funzionale ed estetico di qualsiasi prodotto, supera i limiti della nostra conoscenza attuale e consuetudinaria. Al centro del processo si colloca “l'umo artigiano” a dimostrazione del fatto che l'oggetto nella nostra civiltà non è mai un prodotto naturale. Risulta evidente come, nel processo di differenziazione strategica dell'azienda lapidea siano fondamentali le capacità e le competenze distintive del soggetto imprenditoriale in sinergia con la vitalità delle radici territoriali, alla cui base si colloca il contributo decisivo delle aziende familiari.

La riformulazione del vantaggio competitivo non può non prescindere da una nuova via di integrazione tra industria, cultura e territorio di origine. In questa direzione sono stati mossi i primi passi per lo sviluppo di iniziative volte alla patrimonializzazione della risorsa reputazionale legata al prodotto lapideo distrettuale, sia attraverso la diffusione di grandi eventi, mostre e attività culturali di vario genere organizzati nelle aree di Massa, Carrara, Pietrasanta e Lucca, sia orientate alla valorizzazione della stessa attraverso una precisa azione di *local branding* mediante lo sviluppo di un marchio unico per il riconoscimento internazionale dei prodotti del Distretto denominato "*Marmo di Carrara*".

Nonostante queste diverse iniziative abbiano cominciato a prendere forma, il Distretto Apuoversiliese difetta ancora di una precisa linea politica di sviluppo locale, sistemica tra gli attori e sinergica rispetto gli obiettivi: risulta fondamentale, quindi, lo sviluppo sia di un'azione rivolta all'instaurazione di un dialogo tra soggetti privati e istituzioni, sebbene presentino differenti interessi, talvolta inconciliabili, sia di un'azione capace di incentivare le aziende che operano all'interno del territorio a sviluppare e rafforzare le proprie radici distrettuali attraverso politiche che favoriscano investimenti e innovazioni in grado di soddisfare le esigenze di tutela delle risorse naturali e, al tempo stesso, di mobilitare risorse e sviluppo economico al fine di creare ricchezza e posti di lavoro. Del resto, i territori a forte caratterizzazione produttiva come il distretto Apuoversiliese hanno potenzialmente le condizioni territoriali, storiche ed artistiche per intraprendere questa nuova via di integrazione tra industria e cultura, in modo da rafforzare l'identità

industriale dell'area, creando esternalità positive a favore dell'aumento del patrimonio intangibile delle imprese locali.



## **Bibliografia**

AA.VV. (2011) *“Le PMI al tempo della crisi, Politiche per le PMI, Impatto della crisi e formazione continua”*, Rapporto n.7, Istituto Ricerche Economiche e Sociali

Renda, G. Luchetta (2010) *“L’Europa e le PMI- Come rilanciare la sfida della competitività”* Dipartimento Politiche Europee, Rapporto Economico

F. Malgeri(1988), *“Un paese che comincia a cambiare”* in Storia DC, Cinque Lune, Roma, vol. 3

L. Milanetto, D. Fantino (2004) *“Il Boom economico: la trasformazione dell’Italia 1956-1963”* Nuova iniziativa Editore

M.Bellandi, (1999) *“Terza Italia e distretti industriali dopo la seconda guerra mondiale”* in F.Amatori, D.Bigazzi, R.Giannetti, L.Segreto (a cura di), *Storia d’Italia, Annali, n.15, L’Industria*, Torino, Einaudi

S. Brusco (1997) *“Per una storia dei distretti industriali italiani del secondo dopoguerra”* Roma, Donzelli

G.Altieri 2011 *“Scenario della crisi: un mercato del lavoro sempre più atipico”* Rapporto n.25/11 Istituto Ricerche Economiche e Sociali

Rapporto annuale Istat (2007) *“La situazione del Paese”*, Istituto Nazionale di Statistica, Roma

R.Ricci F.Colombini (1987) *“Il finanziamento delle piccole e medie aziende”*, Giuffrè, Milano

Marchini I, (1989), *“Pianificazione strategica e piccola impresa”*, Small Business n. 1/89

A.Barretta (1999) “Struttura organizzativa e controllo di gestione nelle PMI italiane”  
Rivista dei dottori commercialisti Volume 50/2

Banca d'Italia (2015) “Indagine sulle imprese industriali e dei servizi- Anno di riferimento 2014” Rapporto Numero 34, Nuova serie Anno XXV

Colli A. (2006) “Capitalismo familiare” Il Mulino Editore

Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N. (2012) “Aziende familiari e longevità economica- Modalità di analisi e strumenti operativi” IPSOA

Astrachan J.H. Schanker M.C, (1996) “Myths and realities: family business contribution US economy. A framework for assessing family business statistics” in Family Business Review, volume 9, n.2

Astrachan J.H. Schanker M.C, (2002) “The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem” in Family Business Review

Anselmi L. (1999) “Aziende familiari di successo in Toscana” Angeli Editore

Ward J. (1988) “Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability and family leadership” Jossey-bass

Demattè C. Corbetta G. (1993) “I processi di transazione delle imprese familiari”  
Mediocredito lombardo

J. A. Davis, R. Tagiuri, (1996) “Bivalent Attributes of the Family Firm” In Family Business Review, Vol. IX, No.2

Mc Cracken K., Murray B., “What makes family business different”, *Family Business Solutions*

Montemerlo D. (2000) “Il governo delle imprese familiari. Modelli e strutture per gestire i rapporti tra proprietà e impresa” EGEA

Tomaselli S. (1996) “Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi strategia e strutture di governo” Giuffrè, Milano

Corbetta G. (1995) *“Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo”* Egea

Rapporto Istat 2015 *“Distretti Industriali- Anno di riferimento 2011”*, Istituto Nazionale di Statistica, Roma

Marshall A. (1919) *“Industry and trade. A study of industrial technique and business organization”* MacMillan&Co, London

Beccantini G. (1991) *“Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico”*, in Studi e informazioni, distretti industriali e cooperazione fra le imprese, a cura di G.BECATTINI e W.SENGERBERGER, Banca Toscana Quaderni n.34

Turco M., Fasiello R. *“La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili”* Electronic Journal of Management, 2011, N. 2

Turco M., Fasiello R. (2009) *“Managing Intellectual Capital in Family Small Business Generational Turnover”* vol. n. 4 Anno VII

Nonaka J., Takeuchi H. (1995), *“The knowledge creating company”*, Oxford University Press, New York

Rullani E.(2011), *“Come la conoscenza crea valore”* Performance & Management, n. 01/04

Rapporto Centro Studi Fillea *“Osservatorio Grandi Imprese e Lavoro 2015. I lapidei. Struttura del settore e tendenze innovative”* Roma, 2015

Rapporto Internazionale Marmi e Macchine (2015), *“Indagine congiunturale sul settore lapideo italiano. Anno 2014”*, a cura di M.Gussoni, IMM S.p.a., Carrara

Lattanzi N., Vitali G. (2012) *“L’imprenditorialità nell’azienda lapidea. Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive.”* FrancoAngeli

Rapporto Unioncamere “*Osservatorio nazionale distretti italiani - Rapporto 2014*”  
Unioncamere e Osservatorio Nazionale dei Distretti italiani, 2014 Roma

Rapporto Internazionale Marmi e Macchine “*Censimento2000- Industria Lapidica e collaterale del territorio Apuoversiliense*”, IMM S.p.a., 2001, Carrara

Rapporto I.S.R. “*Rapporto Economia Massa-Carrara 2015*”, Istituto di Studi e Ricerche (I.S.R.), Camera di Commercio (Ms), Carrara, 2015

G. Invernizzi (2014) “*Le strategie competitive*” Mc Grow Hill Education,

Lattanzi N. (2008) “*Elementi di management e dinamica aziendale. Andamenti, decisioni e risultati Vol. I*”, Giappichelli

L.Edvinsson, M.S. Malone (1997) “*Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*”, Orion LLC

Dyer W. G., (1989) “*Integrating professional management into a family owned business*” in Family Business Review, vol. 2, n. 3

Rapporto “*Domanda e Offerta del lavoro del mercato lapideo*” Provincia di Massa-Carrara, Settore politiche del lavoro. Osservatorio sul mercato del Lavoro (1996)

Vaccà S., (1986) “*L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne*”, Economia e Politica Industriale, n. 51

Genco P., (2006) “*La dematerializzazione dell'impresa e del territorio: l'impresa-progetto*”, Sinergie, n. 70

K.L. Keller (1993) “*Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*”, in Journal of Marketing, vol. 57

## **Sitografia**

[www.pmi.it](http://www.pmi.it)

[www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)

[www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)

[www.cercaf-lab.it](http://www.cercaf-lab.it)

[www.aidaf.it](http://www.aidaf.it)

[www.aida.bvdinfo.com](http://www.aida.bvdinfo.com)

[www.immcarrara.com](http://www.immcarrara.com)

[www.stat.immcarrara.com](http://www.stat.immcarrara.com)

[www.isr-ms.it](http://www.isr-ms.it)

[www.comune.carrara.ms.gov.it](http://www.comune.carrara.ms.gov.it)

[www.assindustriams.it](http://www.assindustriams.it)