

Open innovation nelle piccole e medie imprese familiari: spinte, modi, ostacoli e soluzioni

**Valentina Lazzarotti, Fernando Giuseppe Alberti,
Federico Visconti, Rafaela Gjergji, Stefania Ferrario**

Open innovation nelle piccole e medie imprese familiari: spinte, modi, ostacoli e soluzioni

Valentina Lazzarotti*, Fernando Giuseppe Alberti**, Federico Visconti***, Rafaela Gjergji****, Stefania Ferrario*****

Abstract

Il presente lavoro analizza l'esperienza di quattro giovani imprenditori, che alla guida della propria impresa di famiglia, hanno contribuito a determinare l'approccio delle medesime all'innovazione, in particolare quella collaborativa (Open Innovation: OI).

Quattro sono le aree concettuali investigate (*governance*, contesto di business e risorse; fattori familiari – obiettivi non economici e/o atteggiamenti socio-emozionali; determinanti dell'innovazione; dimensioni dell'innovazione) al fine di esaminare le relazioni fra di esse e di spiegare come il giovane imprenditore abbia contribuito alle scelte di innovazione della propria azienda.

I risultati dello studio evidenziano che i quattro giovani imprenditori sono animati da propri obiettivi non economici e/o atteggiamenti socio-emozionali che li differenziano da quelli dei propri predecessori, e che tali obiettivi e/o atteggiamenti consentono loro di attivare una serie di leve manageriali in grado di stimolare l'OI e l'innovazione in senso lato.

Keywords: impresa familiare, PMI, innovazione, open innovation, obiettivi non economici

1. Introduzione

Di recente il paradigma della cosiddetta Open Innovation (OI) ha suscitato crescente interesse tra gli studiosi con particolare focus sul contesto delle imprese familiari. Se l'innovazione è sempre stata cruciale per le imprese familiari in quanto fondamentale per il vantaggio competitivo e quindi fonte di longevità (i.e. imprese familiari longeve e di successo¹), l'OI, definita come l'apertura dei propri confini alle collaborazioni esterne per creare, sviluppare e commercializzare nonché acquisire innovazioni (Chesbrough et al., 2006), è ritenuta oggi un mezzo indispensabile per le imprese familiari al fine di innovare in maniera efficace, efficiente e in tempi di rapido cambiamento.

A riguardo, numerosi sono gli studi che hanno investigato sia il tema dell'innovazione sia il tema dell'OI in diversi contesti di imprese familiari e non. Tuttavia, le evidenze della ricerca empirica non sono del tutto in sintonia mostrando dei risultati contrastanti. Secondo Duran et al. (2016) le imprese familiari sono più conservatrici e quindi poco propense all'investimento in progetti innovativi. Altri studi invece (ad es. De Massis et

* Università Cattaneo – LIUC, vlazzarotti@liuc.it

** Università Cattaneo – LIUC, falberti@liuc.it

*** Università Cattaneo – LIUC, fvisconti@liuc.it

**** Università Cattaneo – LIUC, rgjergji@liuc.it

***** Università Cattaneo – LIUC, sferrario@liuc.it

¹ Buzzavo, L., Gatto, G. (2012). Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione. Vol. 79, Milano: Angeli.

al., 2013; Rod, 2016) mostrano come le imprese familiari, grazie al coinvolgimento della famiglia nella gestione (*family involvement*), possano influenzare l'innovazione. Infatti, a seconda del modo in cui si studia il processo dell'innovazione - considerando cioè gli input impiegati, le attività svolte o i risultati, ovvero gli output ottenuti - il *family involvement* può avere un impatto differente. Ad esempio, numerosi contributi mostrano che in generale le imprese familiari investono meno in R&S (quantità di input inferiori), ma hanno delle performance innovative migliori (maggiori output) (De Massis et al., 2017) poiché sono più efficienti nel convertire gli input dell'innovazione in output rispetto alle imprese non familiari.

Allo stesso modo, anche gli studi relativi al paradigma dell'OI nelle imprese familiari mettono in luce evidenze contrastanti. Se da un lato le imprese familiari sono considerate più aperte alle collaborazioni rispetto a quelle non familiari, dall'altro lato non mancano certo gli studi che sostengono proprio l'opposto. Tra le motivazioni principali c'è il desiderio di non perdere lo *status quo* e di preservare quindi il controllo e l'influenza sul proprio processo decisionale.

Un quadro più completo dei suddetti risultati è evidenziato da una recente review sistematica della letteratura (Gjergji et al., 2019) che, oltre a individuare gli studi che riguardano l'OI nelle imprese familiari, identifica anche quei fattori peculiari definiti come "antecedenti di eterogeneità" (Chua et al., 2012) che influenzano le scelte strategiche dell'imprenditore/fondatore o di colui che comunque governa l'innovazione.

La presente ricerca si concentra sulla figura di colui che assume le decisioni strategiche riguardanti l'innovazione, fra le quali rientrano a pieno titolo anche quelle di apertura del processo di innovazione. Nello specifico, le aziende selezionate sono imprese familiari dove l'imprenditore alla guida dell'azienda appartiene alla generazione più recente. In particolare, questo giovane imprenditore deve essere presente in azienda da almeno 10 anni, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità fino a divenire CEO (Chief Executive Officer).

Il giovane imprenditore è attore fondamentale del presente studio poiché è ragionevole supporre che molte iniziative di innovazione siano messe in atto proprio dalla nuova generazione, portatrice auspicabilmente di cambiamenti e di una sorta di ringiovanimento dell'impresa familiare.

Gli antecedenti di tali cambiamenti sembrano da ricercarsi ad esempio nell'esperienza professionale e nella formazione del giovane, così come in quegli obiettivi non-economici tanto dibattuti oggi in letteratura, definiti come componenti della ricchezza

socio-emozionale dell'impresa familiare (Socioemotional Wealth, Gomez-Mejia et al., 2007). Questi obiettivi rappresentano una caratteristica propria delle imprese familiari che le contraddistingue non solo rispetto alle altre forme di organizzazione, ma le caratterizza anche nell'ambito delle imprese familiari stesse. In merito, è ragionevole supporre che il giovane imprenditore sia caratterizzato da propri obiettivi non economici, e tale circostanza è fonte di ulteriore eterogeneità all'interno delle stesse imprese di natura familiare.

Sulla base di queste considerazioni, la presente ricerca adotta una metodologia di natura qualitativa e analizza quattro aziende familiari ai fini di studiare l'approccio delle medesime all'innovazione e all'OI, individuando i risultati innovativi ottenuti, siano esse di prodotto, di processo, incrementali e/o radicali. Per capire più nel dettaglio come tali risultati innovativi siano stati raggiunti sono stati analizzati sia gli obiettivi non economici del giovane imprenditore sia alcune determinanti di innovazione che sembrano influenzate dal perseguimento di tali obiettivi.

Nei prossimi paragrafi viene presentato dapprima il framework di ricerca e poi la metodologia adottata. In seguito, vengono descritti i quattro casi, prima singolarmente e poi in comparazione, per chiudere con alcune osservazioni conclusive.

2. Il Framework di ricerca

La Figura 1 sintetizza le quattro aree concettuali utilizzate per studiare nel dettaglio i quattro casi-studio e capire come la giovane generazione alla guida della propria impresa di famiglia abbia contribuito a influenzare l'orientamento dell'impresa verso un approccio più o meno aperto e all'innovazione in senso lato. Le quattro aree concettuali suddette sono sintetizzate come segue:

1. *Caratteristiche generali d'impresa, governance, contesto di business e risorse.* Questo insieme di variabili è finalizzato a comprendere il contesto non solo di business, ma anche quello familiare (*governance* e risorse tangibili e non), i fattori critici di successo, il sistema di prodotto dell'impresa ecc., in cui il giovane imprenditore si trova a operare;
2. *La storia imprenditoriale della famiglia e i fattori familiari.* Questa sezione è cruciale per lo scopo della presente ricerca per due ordini di motivi. Innanzitutto, grazie alla storia dell'azienda e della famiglia nella sua esperienza imprenditoriale, è possibile comprendere quale sia l'*humus* che ha contribuito, almeno in una certa misura, alla formazione in senso lato del giovane

imprenditore. Se è vero che altri fattori esterni (es. istruzione scolastica) o interni (es. indole individuale) sono importanti per caratterizzare il giovane, è innegabile che l'ambiente familiare eserciti un qualche ruolo a tal fine. In secondo luogo, questa sezione intende cogliere le opinioni del giovane imprenditore in merito a cinque aree di obiettivi che la letteratura specialistica² ritiene cruciale per tentare di comprendere l'essenza dell'impresa familiare:

- l'attitudine a preservare la maggioranza della proprietà e il controllo delle scelte di indirizzo strategico dell'impresa, nonché a conservare l'indipendenza da terze parti (*Controllo e influenza familiare sull'impresa*);
- l'accentuata identificazione dei membri della famiglia proprietaria con l'impresa. In particolare, essi solitamente mostrano un forte senso di appartenenza e percepiscono il successo dell'attività imprenditoriale come proprio successo personale (*Identificazione e senso di appartenenza dei membri della famiglia all'impresa*);
- l'impresa familiare sviluppa solitamente profonde relazioni con tutti gli *stakeholder* con i quali interagisce. Tali relazioni sono spesso di "lunga data" e basate sul rispetto e sulla fiducia reciproca. Gli interlocutori sociali in questione sono tradizionalmente i dipendenti, i fornitori e i clienti, ma l'impresa familiare sviluppa in genere buoni rapporti anche con altri attori istituzionali, quali le associazioni professionali e la comunità in senso lato. Questa terza dimensione viene normalmente indicata in termini sintetici come attitudine a sviluppare un capitale sociale relazionale molto ricco (*Creazione di legami duraturi con i diversi stakeholder*);
- l'attaccamento emozionale fra i membri che compongono la famiglia proprietaria è in genere molto forte. Ciò porta i membri stessi a preoccuparsi reciprocamente del proprio benessere, nonché ad anteporre considerazioni affettive rispetto a quelle meramente economiche. Potenzialmente il processo decisionale potrebbe risultarne influenzato e i decisori, in quanto membri della famiglia, potrebbero farsi guidare nelle proprie scelte aziendali da emozioni e sentimenti, piuttosto che dalla razionalità (*Attaccamento emozionale fra i membri della famiglia*);

² Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

- in genere, i membri della famiglia proprietaria considerano il proprio investimento in azienda come di lungo periodo. L'investimento è da intendersi non solo in termini finanziari, cioè di capitale, ma di risorse in senso lato (e.g., tempo, competenze, impegno). Inoltre, i membri (uno o più) che sono alla guida dell'impresa sentono solitamente la preoccupazione di trasferirla in condizioni di efficienza e di efficacia alla generazione successiva (*Desiderio di conservazione della dinastia familiare*).
3. *Determinanti di innovazione*. Questa area concettuale propone una categorizzazione dei principali strumenti o leve manageriali attivabili dal giovane imprenditore per migliorare le condizioni che possono promuovere l'innovazione. Le determinanti di innovazione sono in genere suddivise in tre categorie: - interventi che riguardano *l'allocazione delle risorse* (es. aumento delle spese di Ricerca & Sviluppo); interventi che riguardano le *strutture & i sistemi* dedicati all'innovazione (es. creazione di unità organizzative/ruoli dedicati ai progetti di innovazione); interventi che favoriscono *l'apprendimento organizzativo* (es. incentivi ai dipendenti per sperimentare nuove idee).
4. *Dimensioni di innovazione*. Questa quarta e ultima area attiene alle diverse tipologie di innovazioni ottenibili. Il concetto di innovazione è da intendersi in senso lato per comprendere molteplici dimensioni sintetizzabili in due categorie: 1. *cambiamenti dei processi di innovazione* ovvero aspetti di rinnovamento nel come e dove vengono svolti i processi di innovazione (es. il processo di innovazione non è più solo interno all'azienda, ma coinvolge attori esterni, tradizionalmente distanti dalle imprese, quali le università). Pertanto, questa sezione ha l'obiettivo di indagare se le imprese familiari, siano esse PMI o grandi imprese, collaborano o meno con partner esterni per poi approfondire la ricerca identificando quali sono i partner abituali con cui esse collaborano maggiormente, con quali forme contrattuali, con quali meccanismi facilitatori o di protezione della proprietà intellettuale, ecc. Un elenco più dettagliato delle domande relative all'apertura del processo di innovazione delle imprese analizzate è riportato in Tabella 2a in Appendice. Queste domande permetteranno al ricercatore di definire l'approccio all'OI per ciascuna azienda analizzata secondo il modello di Manzini et al. (2017); 2. *risultati innovativi* come veri e propri *outcome* ovvero innovazioni in termini di prodotto e/o di

processo, di design o di produzione (innovazione tecnologica); innovazioni amministrative e/o gestionali ecc.

L'ipotesi di fondo della ricerca è che le relazioni fra le quattro aree concettuali possano spiegare come il giovane imprenditore contribuisca a un approccio più aperto dell'innovazione della propria impresa e alle scelte di innovazione più in generale.

In un particolare contesto settoriale (es. cosmetica e tessile) e formatosi grazie alla storia familiare e al percorso individuale, il giovane è spinto dai propri obiettivi ad attivare una serie di determinanti che, in ultima analisi, favoriscono l'innovazione e/o spingono a un approccio innovativo più aperto. Due esempi consentono di cogliere il senso delle relazioni attese. Il giovane, guidato da una maggiore razionalità (*obiettivi non economici*), investe in personale competente e lo incentiva a crescere professionalmente formandolo, ad esempio, nell'uso di nuovi strumenti digitali (determinanti di innovazione: *struttura & sistemi e apprendimento organizzativo*) che favoriscono l'innovazione dei processi di *design* (dimensioni di innovazione: *risultati innovativi*). Il giovane, meno teso a conservare proprietà e pieno controllo dell'impresa rispetto al *leader* uscente (*obiettivi*), si rende conto di aver bisogno di nuove idee e/o progetti innovativi per essere più concorrenziali e al passo con i tempi, perciò oltre a rafforzare le relazioni con i partner abituali coinvolgendoli e motivandoli tramite l'attivazione di team interaziendali (*struttura & sistemi*), si attiva per cercare anche nuovi partner (*apprendimento organizzativo*) tramite, ad esempio, la partecipazione a fiere di settore. L'output di questo processo può essere l'ideazione di un prodotto e/o di un processo innovativo (*risultati innovativi*).

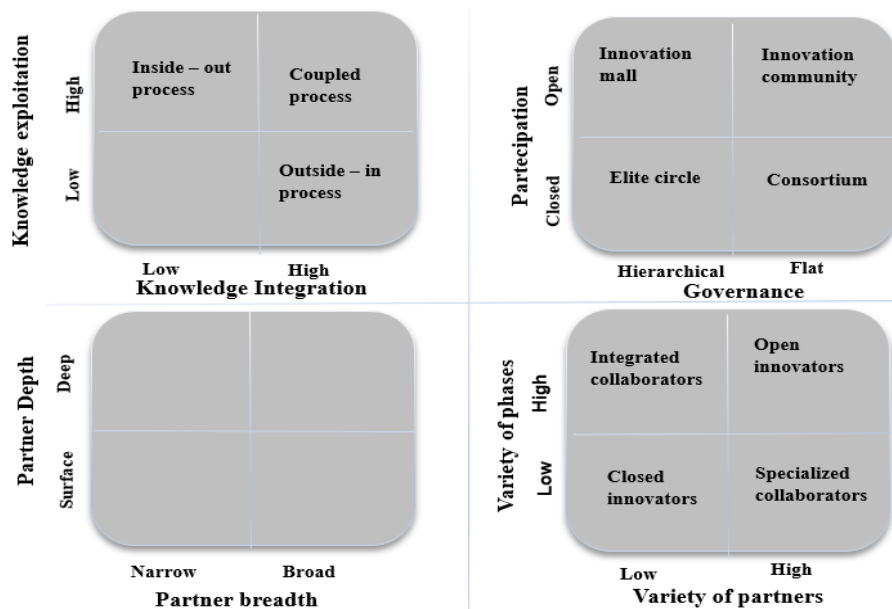
Una volta analizzate le quattro aree concettuali per ciascun caso studio al fine di capire "come" il giovane imprenditore abbia influenzato un orientamento più aperto e migliori risultati innovativi della propria impresa di famiglia, si prosegue collocando ciascun caso-studio in uno specifico box della Figura 2. Quest'ultima, che è basata sullo studio di Manzini et al. (2017), definisce diverse tipologie di apertura del processo di innovazione secondo le indicazioni della letteratura prevalente. Le prospettive proposte per valutare il grado di apertura sono quattro: 1. direzione dei flussi di conoscenza scambiati (*knowledge exploitation or inside-out & knowledge integration or outside-in, considerando anche la combinazione dei due, ovvero coupled-process*); 2. meccanismi di governo & partecipazione; 3. profondità di collaborazione (partner depth) e varietà dei partner scelti (partner breadth); 4. varietà di fasi e varietà di partner.

La considerazione congiunta della Figura 1, che definisce contesto, antecedenti, determinanti e dimensioni dell'innovazione, e della Figura 2, che definisce i diversi approcci all'OI, permette un più agevole confronto dei quattro casi-studio al fine di delineare le scelte di innovazione aperta e i risultati innovativi conseguiti.

Figura 1. Il framework di ricerca



Figura 2. Approccio all'Open Innovation



3. Metodologia e campione

Lo studio adotta un approccio empirico qualitativo. Le aziende analizzate sono quattro imprese familiari, due del settore tessile e due del settore cosmetica, rispettivamente di dimensioni medio-piccola e grande per ciascun settore considerato.

La Tabella 1.1. presenta alcune caratteristiche delle quattro aziende oggetto di studio in termini di percentuale del controllo familiare, dimensioni aziendali (fatturato e numero dipendenti), generazione al comando, fase di passaggio generazionale (processo di successione in corso oppure già avvenuto) e *key respondent*.

L'indagine si basa su due tipi di questionari³ somministrati agli intervistati:

- il primo, un questionario online a risposte chiuse con l'obiettivo di esplorare le dinamiche delle dimensioni SEW (Berrone et al., 2012) e la relazione fra gli obiettivi non-economici e l'OI. Il *key respondent* è rappresentato da due figure impegnate attivamente nella gestione dell'azienda di famiglia: i) il giovane che opera in azienda da almeno 10 anni con ruoli di responsabilità crescenti fino a ricoprire la carica di CEO; ii) la generazione uscente o *senior* con un ruolo meno formale e inferiori responsabilità in quanto cedute alla generazione più recente;
- il secondo, con un protocollo di intervista semi-strutturato a risposte aperte. L'intervista viene svolta nella prima parte con il giovane imprenditore che, oltre a ripercorrere la storia dell'impresa familiare, le principali tappe di crescita, il portafoglio clienti, si focalizza in particolare su temi di innovazione e di innovazione aperta. Nello specifico ci si concentra sulle collaborazioni innovative che l'impresa ha attivato tramite *partnership* con clienti, fornitori, Università ecc., a beneficio della performance innovativa e della crescita dell'impresa nel lungo periodo.
- Nella seconda parte dell'intervista semi-strutturata viene coinvolta anche la generazione senior/uscente con particolare focus sui valori familiari e gli obiettivi non-economici al fine di capire come questi si caratterizzino in modo differente fra una generazione e l'altra e come essi abbiano influenzato le decisioni strategiche, fra cui le scelte di innovazione.

Il questionario online ha richiesto ai *key respondent* un tempo di compilazione di circa 15/20 minuti mentre l'intervista semi-strutturata è durata circa un'ora e mezza/due ore

³ In appendice si riporta uno stralcio di entrambi i questionari utilizzati.

con il giovane imprenditore e circa 15/30 minuti con il fondatore e/o generazione precedente/uscente.

Le interviste sono state tutte registrate, trascritte e condivise con gli intervistati. Dopodiché i contenuti sono stati rielaborati e presentati in appositi box nel terzo capitolo.

Una comparazione dei quattro casi studio, invece, insieme alle le evidenze empiriche in tema di obiettivi non-economici, innovazione e innovazione aperta sono riportate nel capitolo quarto del presente report.

Tabella 1.1. Descrizione delle aziende analizzate

Azienda	Settore	Caratteristiche	Generazione al comando	Situazione generazionale	Intervistati/ interlocutore
Parotex S.r.l.	Tessile	Controllo 100% familiare; Fatturato (2017): 11 mln; Dipendenti: 38	2°	Il primo passaggio generazionale si è concluso e il successore è in azienda da oltre 10 anni.	Fondatore (padre, Presidente) Successore (figlia, CEO)
Tre Effe Cosmetics S.r.l.	Cosmetica	Controllo 100% familiare; Fatturato (2017): 8,5 mln; Dipendenti: 26	2°	Il primo passaggio generazionale si è concluso e il successore è in azienda da oltre 10 anni.	Fondatore (padre area amministrazione produzione) Successore (figlia, CEO)
Alfredo Grassi 1925 S.p.A	Tessile	Controllo 100% familiare; Fatturato (2017): 55,5 mln; Dipendenti: 110 Italia - 1.500 considerando gli stabilimenti esteri.	3°	Il secondo passaggio generazionale si è concluso e il successore è in azienda da oltre 30 anni.	Fondatore (nonno) Successore (nipote, Presidente del Consiglio di Amministrazione - CEO)
Pidielle S.p.A.	Cosmetica	Controllo 100% familiare; Fatturato (2017): 19 mln; Dipendenti: 70.	3°	Il secondo passaggio generazionale si è concluso e il successore è in azienda da 16 anni.	Fondatore (nonno) Successore (nipote, CEO - Presidente del Consiglio di Amministrazione)

4. Evidenze empiriche

4.1. Parotex S.r.l.

Parotex è una piccola-media impresa a conduzione familiare con alla guida la seconda generazione della famiglia Rovea, ma che vede coinvolta nella gestione anche la prima generazione, quella uscente, con responsabilità di ambito sempre più limitato. La società nasce nel 1976 a Busto Arsizio, inizialmente di proprietà dei due soci fondatori Gelmini Rovea e Valerio Paleari, come azienda di forniture tessili per conto terzi, principalmente tovaglie per le lavanderie industriali della zona. Nel 2000 l'azienda passa interamente nelle mani della famiglia Rovea la quale rileva le quote dell'altro socio. Oggi lavorano in aziende i figli di Gelmino - Stefania e Andrea - entrambi amministratori delegati con deleghe diverse. Nel corso degli anni la società è cresciuta e ha ampliato anche i propri prodotti/servizi. È passata quindi da conto terzista a lavorare direttamente su commessa, ricevendo gli ordini dai clienti finali; ha ampliato anche la gamma dei servizi, non solo con la produzione tovaglie e tovaglioli, ma anche con la commercializzazione di altri prodotti, quali biancheria letto e bagno, diversificando così i propri prodotti e guadagnandosi nuove quote di mercato.

La flessibilità, la qualità e l'eccellenza dell'Made in Italy sono da sempre i punti di forza di Parotex.

Il box che segue riassume l'intervista con Stefania Rovea, membro della seconda generazione e Amministratore Delegato dell'azienda. L'intervista svoltasi presso la sede legale di Parotex, Busto Arsizio, è durata circa due ore ed è stata interamente registrata, previo consenso dell'intervistata e poi trascritta.

I contenuti dell'intervista sono esposti come segue:

- nella prima parte vengono presentati aspetti inerenti alla crescita dell'azienda, all'attività core-business, la gamma di prodotti, la clientela, l'attività di R&S, le principali collaborazioni (innovative) e così via;
- la seconda parte invece si focalizza maggiormente sulle iniziative della giovane generazione che ha contribuito alla crescita e sugli obiettivi non-economici che in qualche modo hanno determinato comportamenti in grado di influenzare tali decisioni/iniziative. Questi obiettivi sono stati messi a confronto con quelli che caratterizzano la generazione precedente/uscente proprio per studiare come gli obiettivi non-

economici, trasmessi da una generazione all'altra in continuità e/o in cambiamento, abbiano influenzato le scelte della nuova generazione.

BOX 1: caso studio Parotex S.r.l.

<p>Tappe fondamentali della crescita dell'azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1976 anno in cui la società viene fondata. - Nel 1984 l'azienda cresce e perciò la produzione viene spostata in un nuovo capannone più grande - Inizio anni '90 (1992/1993) entrano in azienda i figli di Gelmini Rovea, Stefania e Andrea, mentre la figlia dell'altro socio mostra chiaro interesse nel proseguire un'altra strada e quindi non lavorare in azienda; - Da qui in poi inizia una certa discordanza tra i due soci, portatori di obiettivi e interessi diversi. Da un lato Gelmini, che vede coinvolti nella gestione i propri figli impegnati a far crescere l'azienda, dall'altra parte Valerio, meno propenso all'investimento di lungo periodo in modo tale da frenare la spinta alla crescita di Parotex. Pertanto, nel 2002 si verifica il punto di rottura tra le due famiglie con i Rovea che rilevano l'azienda diventandone unici proprietari; - Nel 2008 di nuovo vi è lo spostamento della produzione in una nuova sede ancora più grande in seguito alla continua crescita dell'azienda grazie anche all'apertura al mercato estero e quindi alle esportazioni; - Nel 2010 nasce il marchio CASAROVEA, in seguito a un progetto promosso dalla famiglia, soprattutto dalla seconda generazione, Stefania e Andrea, per rinnovare l'immagine dell'azienda tramite un ampio progetto di rivisitazione dei contenuti e della visibilità dell'azienda al fine di creare un vero e proprio <i>brand</i>; - Nel 2017, Gelmino, il fondatore, cede una parte delle quote ai figli i quali subentrano nella compagine sociale. La struttura proprietaria attuale è rappresentante dalla figura riportata sotto: <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD GR[Gelmino Rovea] -- 40% --> P[PAROTEX] SR[Stefania Rovea] -- 30% --> P AR[Andrea Rovea] -- 30% --> P P -- 100% --> CAS[CASAROVEA USA INC.] </pre> </div>
<p>Gamma di prodotti offerti e principali clienti</p>	<p>Il prodotto <i>core</i> dell'azienda rimane sempre la tovaglieria. Ciononostante, l'azienda nel corso degli anni ha ampliato la sua gamma di prodotti commercializzati.</p> <p>Infatti, oggi i prodotti Parotex possono essere suddivisi in tre categorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tavola: tovaglie, tovaglioli, coprimacchia; - Biancheria letto: lenzuola, federe, coprimaterassi;

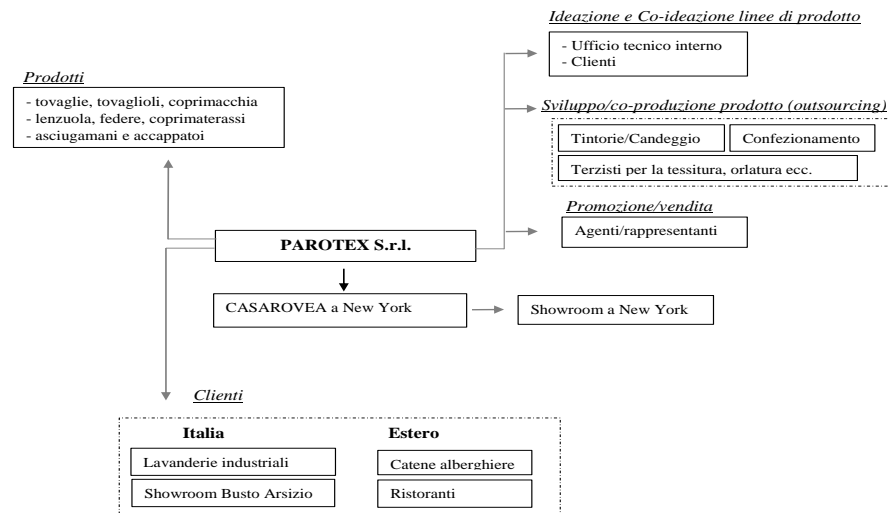
	<ul style="list-style-type: none"> - Bagno: asciugamani, accappatoi. <p>Con l'apertura al mercato estero anche i clienti diretti sono aumentati. Oggi l'azienda ha uno <i>show room</i> in USA, dove si presenta con il marchio CASAROVEA, e un importante rete di agenti nel resto del mondo.</p> <p>I principali clienti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per il mercato estero alberghi e ristoranti; - Per il mercato italiano: le lavanderie industriali.
<p>Descrizione/ sviluppo prodotto e Ufficio Ricerca & Sviluppo</p>	<p>La società ha al suo interno un ufficio tecnico che si occupa dello sviluppo del prodotto e di soddisfare le richieste/esigenze dei clienti. A tal fine si propongono molto le soluzioni personalizzate che consentono di rispondere a ogni esigenza. Particolare attenzione è volta anche alla cura dell'intero processo produttivo (tutte le fasi della filiera) della tovaglia fino al confezionamento e spedizione, gestiti sempre dalla società. Oltre all'elevata qualità e all'eccellenza del Made in Italy, che garantisce alla società un premium price sui propri prodotti, la gestione efficiente e celere di tutto il processo ha consentito alla Parotex di guadagnarsi ulteriori quote di mercato rispetto alla concorrenza, diventando nel corso degli anni un importante interlocutore per la propria clientela nazionale e internazionale.</p> <p>La produzione: la tessitura è svolta internamente all'azienda; parte tutto dall'acquisto del filo su rocche dall'estero per arrivare poi al prodotto finito che è la tovaglia. Una volta acquistato il filo, che in parte è utilizzato grezzo e in parte tinto, esso viene poi lavorato con degli appositi macchinari i quali sono programmati al fine di ottenere il tessuto finito a seconda dell'ordine del cliente (es. particolare colore o trama sulla tovaglia). Concluso questo processo, viene fatto un primo controllo qualità del prodotto finito per poi essere mandato all'esterno per il candeggio (un'operazione tecnologica mediante cui le sostanze coloranti naturali vengono eliminate dalle fibre tessili grezze, dai filati e dai tessuti). Dopo il candeggio, la tovaglia rientra in azienda, viene tagliata e cucita/orlata, mandata di nuovo in <i>outsourcing</i> per il confezionamento e poi ritorna per essere imbustata e spedita da Parotex al cliente finale.</p> <p>Quindi le fasi del candeggio, del confezionamento e alcune volte, durante i picchi di lavoro, anche la produzione propria vengono fatte in <i>outsourcing</i> per velocizzare tutto il processo di produzione. La fase di spedizione, invece, e tutti i controlli di qualità vengono svolti sempre dall'azienda per assicurare l'ottimo livello di qualità dei prodotti e di professionalità nella consegna degli ordini. Ovviamente tutte le attività in <i>outsourcing</i> sono sempre svolte con partner di lunga data caratterizzati da forti legami di fiducia.</p> <p>I materiali: i materiali da sempre utilizzati sono le fibre di cotone. Con l'ingresso della nuova generazione nell'azienda di famiglia si è cercato di innovare un po' anche i materiali; sono stati introdotti anche le fibre di lino e di poliesteri in combinazione con il cotone per dare al prodotto <i>core</i> un aspetto più lucido, ma anche maggiore resistenza.</p> <p>Ricerca e sviluppo: l'Ufficio Tecnico di Parotex si occupa di tutto quello che concerne l'ideazione di nuove linee di produzione, esigenze del cliente, nuovi prodotti nonché della campionatura.</p> <p>Inoltre, le caratteristiche tecniche che deve avere il prodotto, quali forte resistenza in quanto destinato alle lavanderie industriali, alberghi ecc., lascia poco spazio all'innovatività e creatività in termini di colori (principalmente</p>

	<p>bianco, panna ecc.), tessuti e così via. Ciò nonostante, in tema di innovatività, si può spaziare invece in termini di trame da elaborare sui tessuti, varietà e composizione di materiali diversi.</p> <p>Altro punto di forza dell'Ufficio Tecnico sono le campionature: una volta ideato o disegnato il prodotto a seconda delle esigenze del cliente, Parotex è in grado di produrre materialmente diversi piccoli campioni di tovaglie/tovaglioli al fine di promuovere il proprio prodotto e invogliare il cliente a collaborare con l'azienda.</p>
<p>Brevetti/ Marchi/ Certificazioni</p>	<p>La qualità del prodotto e del servizio è il punto di forza dell'azienda. A oggi la società ha registrato il marchio CASAROVEA, non ha nessun brevetto, ma ha lavorato duramente nel corso degli anni per ottenere le seguenti certificazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazione ISO 9001, relativa alla qualità di prodotto e di processo; - Certificazione ISO 14001, riguardante il sistema di gestione ambientale; - Certificazione GOTS per i prodotti realizzati con il cotone organico.
<p>Network e collaborazioni</p>	<p>Parotex ha un importante rete di collaboratori che la affiancano dalla prima fase di produzione fino al prodotto finito.</p> <p>Le collaborazioni in termini di innovazione sono principalmente con il cliente per cercare di soddisfare sempre le sue esigenze, offrendo sia un prodotto <i>trendy</i>, al passo con i tempi e con le nuove tendenze, sia un prodotto che risponda alle caratteristiche tipiche per la sua funzionalità, quali la resistenza a frequenti lavaggi in temperature elevate, un ciclo di vita più lungo, la qualità e così via.</p> <p>Pertanto, le collaborazioni si possono distinguere come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaborazioni innovative con clienti per avere dei prodotti/linee moderne con colori nuovi (colori leggeri che rispondano alle esigenze e caratteristiche tecniche di un prodotto molto resistente, soggetto a continui lavaggi ad alte temperature); trame nuove e combinazioni di tessuti tra il cotone, lino e poliesteri in diverse percentuali per nuove linee con diverse caratteristiche in termini di estetica (lucidità del tessuto, morbidezza del tessuto ecc.) e di resistenza. - Collaborazioni per la fornitura delle materie prime: ci si riferisce alle materie prime, cioè sia al filo su rocche per la tessitura della tovaglia sia alla biancheria letto e bagno per la commercializzazione dei medesimi con marchio CASAROVEA. - Collaborazioni per la produzione (in outsourcing): in periodi di picco di produzione la società esternalizza anche la tessitura, mentre nel normale andamento dell'attività alcune fasi esternalizzate con partner fidati e di lunga data sono ad esempio la tintura, il candeggio, il confezionamento ecc. Nonostante l'esternalizzazione, la società segue da vicino e controlla tutta la filiera per offrire un servizio ottimo e celere ai propri clienti.

- **Collaborazioni con consulenti esterni** per attività di marketing e rinnovamento/ripensamento dell'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti, nonché per la ricerca di nuovi colori e combinazioni che seguano le tendenze del momento; collaborazioni con consulenti esterni anche per il controllo di gestione.
- **Collaborazione con un importante rete di agenti** per attività di promozione dei propri prodotti in tutto il mondo.

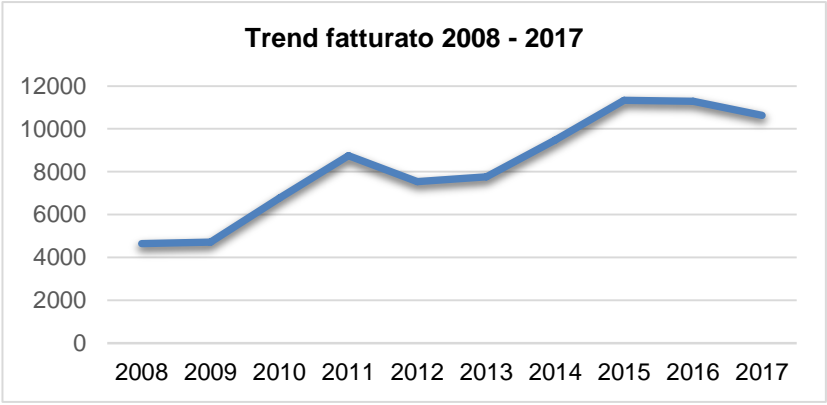
Le *partnership* sono caratterizzate da forti legami personali di lunga data e fiducia della famiglia con aziende sia della zona sia estere. I rapporti di collaborazione sono informali, non regolati da contratti.

Il grafico che segue presenta il network di Parotex:

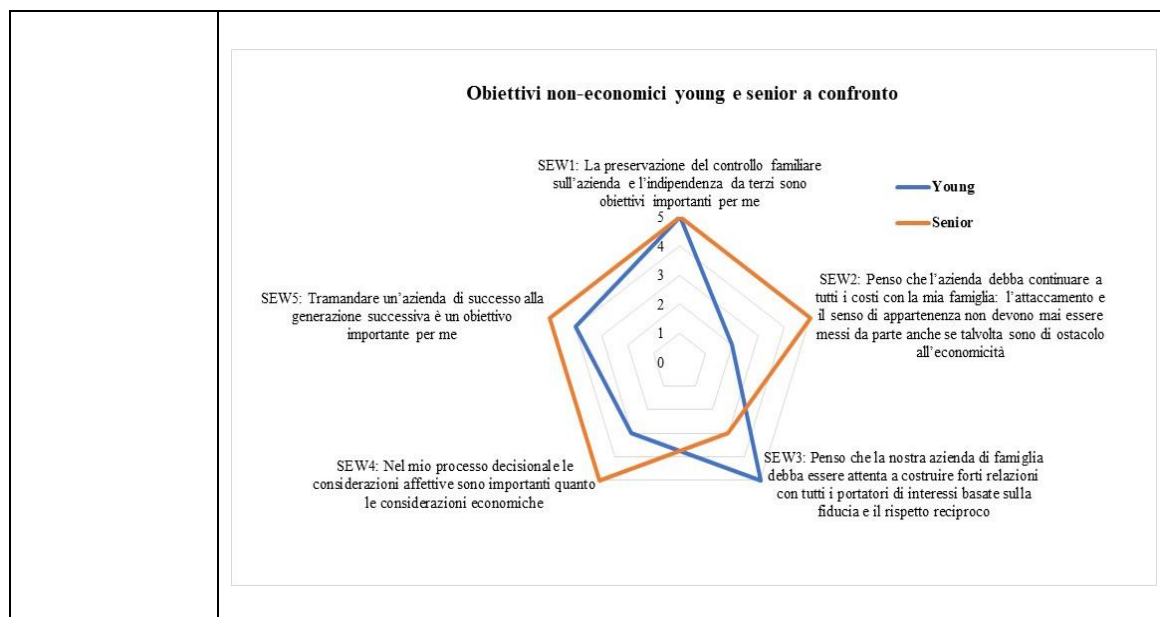


Performance economica e trend di crescita

In termini di fatturato, l'intervistato, Stefania Rovea, afferma che il fatturato è raddoppiato negli ultimi 10 anni grazie anche al forte intervento, proprio e del fratello i quali stanno investendo molto in immagine e marketing per espandersi all'estero. A dimostrazione di ciò il grafico riportato sotto presenta il trend del fatturato negli ultimi 10 anni di Parotex che chiaramente emerge come più che raddoppiato.

	<p style="text-align: center;">Trend fatturato 2008 - 2017</p>  <table border="1" data-bbox="486 264 1316 667"> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Fatturato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>4500</td></tr> <tr><td>2009</td><td>5000</td></tr> <tr><td>2010</td><td>6500</td></tr> <tr><td>2011</td><td>8500</td></tr> <tr><td>2012</td><td>7500</td></tr> <tr><td>2013</td><td>7800</td></tr> <tr><td>2014</td><td>9500</td></tr> <tr><td>2015</td><td>11500</td></tr> <tr><td>2016</td><td>11500</td></tr> <tr><td>2017</td><td>10500</td></tr> </tbody> </table>	Anno	Fatturato	2008	4500	2009	5000	2010	6500	2011	8500	2012	7500	2013	7800	2014	9500	2015	11500	2016	11500	2017	10500
Anno	Fatturato																						
2008	4500																						
2009	5000																						
2010	6500																						
2011	8500																						
2012	7500																						
2013	7800																						
2014	9500																						
2015	11500																						
2016	11500																						
2017	10500																						
Contributo della nuova generazione	<p>La nuova generazione ovvero la seconda, quella rappresentata da Stefania e dal fratello Andrea, ha fatto ingresso in azienda già dal 1992/1993. Entrambi, nonostante presenti già da prima in azienda durante periodi estivi, hanno iniziato a lavorare a tempo pieno nell'azienda di famiglia terminati gli studi di scuola superiore. Lei impegnata nell'ufficio contabilità e amministrazione, mentre il fratello con background più tecnico, diploma di perito tessile, in produzione e area commerciale.</p> <p>“L’inserimento vero e proprio in azienda a tempo pieno non è stato ostacolato o reso più difficile dai dipendenti con i quali il rapporto è ottimo”, afferma Stefania. “Inoltre - continua Stefania - sia lei sia il fratello hanno sempre avuto un comportamento rispettoso e umile verso il personale soprattutto nei confronti di coloro con maggiore anzianità lavorativa”. La voglia di imparare e l’umiltà hanno pertanto aiutato la giovane generazione a instaurare sin da subito un clima sereno e di fiducia. Ancora oggi, nonostante il personale sia aumentato di quasi 10 unità, si continua a mantenere un rapporto molto familiare con i dipendenti.</p> <p>Dal punto di vista delle deleghe e delle decisioni, Gelmino, il padre, ha sempre lasciato ampio spazio ai figli di modo che facessero le proprie scelte ed eventualmente imparassero dai propri errori. Ciononostante, non è mancato il supporto di Gelmino che oggi ricopre un ruolo più formale, quello di Presidente, lasciando il ruolo di CEO a entrambi i figli con deleghe diverse a seconda dei propri ambiti di competenza (Stefania area amministrazione mentre Andrea area produzione).</p> <p>La fiducia di Gelmino nei confronti di Stefania e Andrea ha stimolato la loro proattività e la voglia di fare mettendo in atto una serie di cambiamenti che sono risultati vantaggiosi per l’economicità dell’azienda.</p> <p>Infatti, la generazione giovane ha spinto molto per l’espansione verso i mercati esteri e questo ha rappresentato un vero e proprio punto di forza per l’azienda, soprattutto durante il periodo di crisi (2008) che è stato superato senza grossi problemi di liquidità.</p> <p>La crescita infatti è stato uno dei principali obiettivi della nuova generazione. A riguardo Stefania afferma: <i>“non è che prima non si investisse, ma ora siamo consapevoli che dobbiamo farlo in maniera più strutturata ed è per questo che ci facciamo affiancare da un consulente esterno. Abbiamo rinnovato l’immagine dell’azienda, registrato il marchio per farci conoscere all’estero come CASAROVEA, abbiamo rinnovato i colori, ampliato il campionario e così via”</i>.</p> <p>In sintesi, volendo riassumere le iniziative della nuova generazione che hanno</p>																						

	<p>contribuito alla crescita dell'azienda si possono citare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - innovazione delle linee di produzione tramite combinazioni di tessuti colori (sempre leggeri) e trame per essere sempre al passo con le nuove tendenze del settore; - investimenti in immagine con l'assunzione di una persona dedicata al marketing dell'azienda, partecipazione a fiere (partecipano principalmente a fiere di settore) ecc.; - nuovo marchio: Casarovea; - espansione verso mercati esteri tramite un importante rete di agenti che va direttamente dal cliente finale a proporre i prodotti Parotex; - ampliamento della gamma dei prodotti (biancheria letto e bagno). <p>Oltre a queste iniziative, che hanno contribuito alla crescita dell'azienda, Stefania afferma che altre nuove iniziative sono in <i>pipeline</i>, come ad esempio investimenti nella formazione con specifici corsi di team building.</p> <p>Il contributo dei due giovani è stato notevole e "il merito - afferma Stefania - è anche di loro padre che ha saputo lasciare il giusto spazio ai figli senza ostacolarli nelle proprie scelte/decisioni".</p> <p>Motto di Stefania e della famiglia Rovea: "<i>squadra vincente non si cambia</i>".</p>
<p>Valori a confronto tra generazione giovane e senior</p>	<p>La presente sezione espone quelli che vengono definiti dalla letteratura "obiettivi non-economici" delle imprese familiari, mettendo a confronto i singoli obiettivi non-economici della generazione giovane con quelli che caratterizzano la generazione senior.</p> <p>Tali obiettivi fanno riferimento agli stessi riportati in Berrone et al. (2012) e ciascun item del grafico seguente rappresenta uno specifico SEW (vedi paragrafo "Il framework di ricerca").</p> <p>Il grafico radar mette a confronto tali obiettivi tra generazione giovane e senior evidenziando come alcuni di essi siano diversi tra una generazione all'altra.</p> <p>Ad esempio, il primo SEW "controllo e influenza", rappresentato dall'item "la preservazione del controllo sull'azienda e l'indipendenza da terzi sono obiettivi importanti per me", risulta in continuità tra la prima e la seconda generazione. Emergono invece di inferiore intensità nella generazione giovane gli altri obiettivi non-economici quali: il forte attaccamento all'azienda, le considerazioni affettive che potrebbero impattare sulle decisioni economiche e il desiderio di trasferire l'azienda alle nuove generazioni.</p> <p>Interessante notare invece come i rapporti con gli stakeholder, la comunità e le relazioni con terzi siano considerati importantissimi dalla nuova generazione, con maggiore intensità rispetto alla generazione senior. Si può quindi pensare che questi obiettivi, in cambiamento nella nuova generazione, abbiano avuto una certa influenza sulle decisioni strategiche che hanno portato alla crescita dell'azienda. Ad esempio, se si considera l'importanza attribuita dalla generazione giovane alla "creazione di legami duraturi", diverse sono le leve manageriali (determinanti dell'innovazione) attivate quali partecipazione a fiere di settore, costruzione di team dalle competenze molteplici quali marketing, controllo di gestione, formazione ecc., al fine di aumentare la visibilità dell'azienda, migliorarne l'immagine e rafforzarne ancora di più i rapporti con i diversi stakeholder con i quali si collabora.</p>



4.2. Tre Effe Cosmetics S.r.l.

Tre Effe Cosmetics, un'azienda di appena 24 anni, ha vissuto una forte crescita dalla sua nascita a oggi. Gianni Ferracini, già imprenditore alla guida di una precedente azienda nel settore della cosmetica insieme a un altro socio, decide di uscire dalla compagine sociale di questa e di crearne una tutta sua. Ecco che nel 1995 nasce la Tre Effe Srl. Gianni ha le idee chiare sin da subito: creare un'azienda per assicurare un futuro alle proprie figlie. Dal momento della fondazione, infatti, inserisce nella compagine sociale a pari quote entrambe le figlie, Francesca, con il ruolo di AD e Federica, responsabile area amministrazione e finanza, e anche la moglie, nonostante quest'ultima non sia coinvolta attivamente nella gestione.

Inizialmente, l'azienda svolge l'attività di confezionamento di cosmetici per conto terzi, poi man mano che cresce si decide di avviare anche la produzione vera e propria di cosmetici, sempre per conto terzi. Una strada non facile quella di Tre Effe, inserita in un contesto dove la concorrenza è molto pressante, ma la famiglia Ferracini da sempre unita e con uno spiccato spirito imprenditoriale va avanti, rinnovandosi continuamente e raggiungendo importanti obiettivi di crescita.

Oggi la società conta circa 36 dipendenti a tempo pieno (più altri circa 15 dipendenti con diverse forme contrattuali non a tempo pieno, a seconda dei periodi di produzione più o meno intensi) che operano in uno stabile di circa 4 mila metri quadri a differenza

di 10 anni prima in cui si operava in uno stabile di soli 700 metri quadri solamente con 12 dipendenti.

La dinamicità, la flessibilità e la qualità sono da sempre i punti di forza di Tre Effe Srl.

Il box che segue riassume l'intervista con Francesca Ferracini⁴, membro della seconda generazione e Amministratore Delegato dell'azienda. L'intervista svoltasi presso la sede legale di Tre Effe Srl, Nova Milanese, è durata circa due ore ed è stata registrata previa consenso dell'intervistata ed è stata poi interamente trascritta.

BOX 2: caso studio Tre Effe Cosmetics S.r.l.

<p>Tappe fondamentali della crescita dell'azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1995, anno di fondazione dell'azienda con attività <i>core</i> il confezionamento di cosmetici per conto terzi. Il tutto veniva svolto in un capannone di circa 250 metri quadri. - Nel giro di 5 anni, intorno al 1999-2000, si passa dal confezionamento per conto terzi alla produzione vera e propria di cosmetici per conto terzi. L'attività di confezionamento continua a essere svolta, ma solo in via secondaria. Oggi l'attività <i>core</i> dell'azienda è il <i>make-up</i>. Inoltre, in seguito alla crescita, la produzione e l'intero personale impiegato sono stati spostati in un capannone più grande di circa 700 metri quadri. In termini di linee di produzione di <i>make-up</i>, la prima avviata è quella relativa alle polveri (es. i fard, la terra ecc.). Successivamente, la gamma dei prodotti è stata ampliata introducendo anche la linea labbra e occhi. - Dagli anni 2000 fino al 2014 vi è sempre stato un trend di crescita sostenuto. - Dal 2015 a oggi invece c'è stato un vero e proprio incremento, una crescita esponenziale più che raddoppiata sia in termini di fatturato sia in termini di dipendenti. Infatti, oggi la società con circa 36 dipendenti ha spostato tutta la sua produzione in uno stabile di circa 4 mila metri quadri per far fronte a questo momento particolarmente florido per l'azienda.
<p>Gamma di prodotti offerti e principali clienti</p>	<p>Tre Effe Srl produce tre tipologie di prodotti <i>make-up</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prodotti per le labbra: rossetti, lipgloss, lip balm ecc.; - prodotti per il viso: ciprie, fard, fondotinta, primer ecc.; - prodotti per gli occhi: ombretti, illuminanti, mascara ecc. <p>A oggi la società ha circa 50/60 clienti che variano da quelli piccoli a quelli di medie e grandi dimensioni. I fornitori sono circa 40 e sono principalmente italiani, consolidati ormai da anni. Infatti, "i fornitori di materie prime sono gli stessi e difficilmente ne entrano di nuovi perché occorre sviluppare un certo livello di fiducia per essere sicuri della qualità di materie prime" afferma Francesca.</p>

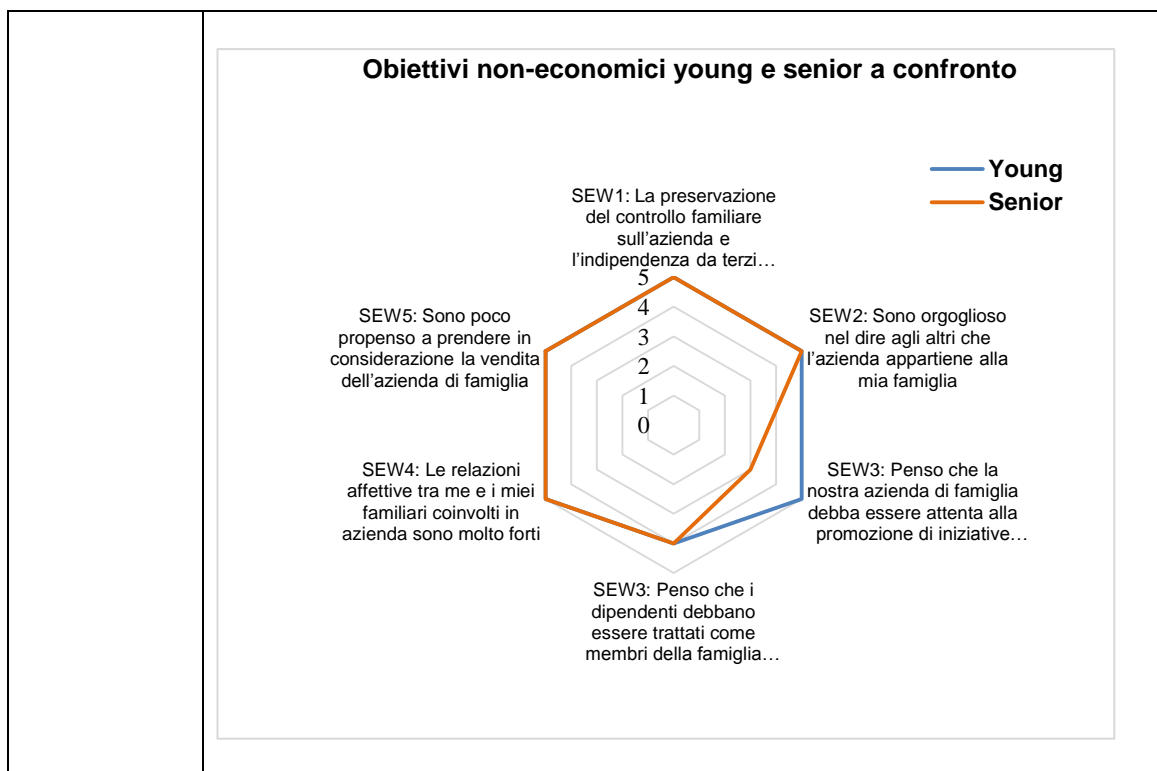
⁴ Ha partecipato all'intervista (per circa 30 minuti), solo per la parte relativa agli obiettivi non-economici, anche il fondatore ovvero il padre dell'intervistata, Gianni Ferracini. I risultati di quest'ultima intervista sono riportati nell'ultima sezione del Box 2, dove vengono messi a confronto gli obiettivi non-economici della generazione più giovane con quella senior.

<p>Descrizione/ sviluppo prodotto e Ufficio Ricerca & Sviluppo</p>	<p>La produzione: tutto il processo di produzione inizia con l'acquisto della materia prima, ad esempio le polveri. Da lì in poi si procede con la formulazione del prodotto specifico richiesto dal cliente e con la successiva lavorazione. Le fasi dello sviluppo di un particolare tipo di prodotto che risponda alle esigenze del cliente possono riassumersi in diversi step/tappe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - primo step: il cliente chiede un particolare tipo di prodotto es. una terra wet & dry con determinate particolarità; - secondo step: l'ufficio Ricerca e Sviluppo studia e produce la formula con tutti i test necessari (le tempistiche per creare la formula e tutti i test necessari impiegano circa 6 mesi, se il prodotto è complicato anche 2 o 3 anni) che rispettano anche la normativa vigente del settore della cosmetica; - Terzo step: il cliente approva; - quarto step: arriva l'ordine; - quinto step: produzione del prodotto, pesatura, miscela, pressatura e alla fine la confezione. <p>In linea generale si parla di innovazione di prodotto di tipo incrementale che parte principalmente dal proprio formulatore e/o il cliente.</p> <p>Ricerca e sviluppo: la società al suo interno è dotata dell'area Ricerca e Sviluppo (R&S), composta da 7 risorse full-time. Il team di ricerca e sviluppo ha formazione e background diversa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 risorse sono state formate direttamente dalla famiglia, mentre le altre 4 risorse provengono da aziende concorrenti (un dipendente che segue l'emulsione, un altro dipendente che segue la produzione di rossetti e l'altro la produzione dei gloss). <p>“L'area R&S è l'area più sensibile dell'azienda - afferma Francesca - perché appunto parte tutto da lì”.</p> <p>Pertanto, si cerca sempre di stimolare il più possibile il formulatore in modo che sia propositivo, creativo e segua i nuovi trend. L'area R&S ha un vero e proprio laboratorio interno dove vengono studiate e create le formulazioni più innovative nel settore cosmetico; talvolta per offrire dei prodotti al passo con i tempi le formulazioni vengono ideate sulla base delle specifiche richieste da parte dei clienti.</p> <p>Infatti, le strade da seguire per la produzione o meglio la fase di ideazione sono due:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quella delle tendenze, dei trend e quindi il monitoraggio di cosa consiglia o propone il cliente; - quella di stimolare il proprio collaboratore e/o formulatore a essere innovativo in quanto appunto essi sono in contatto con i fornitori di materie prime e sono più sensibili a quelli che sono le tendenze del momento e anche quelle del futuro. <p>Investimento in R&S: sono molto flessibili, solitamente si investe il 7% in R&S, ma molte volte si procede anche a seconda delle esigenze del momento. Ad esempio, quest'anno l'azienda ha in progetto l'acquisto di un nuovo macchinario innovativo per effettuare le miscele.</p>
<p>Brevetti/ Marchi/ Certificazioni</p>	<p>La società non ha brevetti. Ha due certificazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazione ISO 9001:2015: certified quality management system; - Certificazione UNI EN ISO: 22716:2008: implementation in GMP guide in cosmetic sector.

	<p>Il marchio Tre Effe è registrato e deriva dalle iniziali dei nomi delle figlie, Francesca e Federica e dal cognome Ferracini (3 effe).</p>
<p>Network e collaborazioni</p>	<p>La società collabora con i partner tradizionali, principalmente fornitori per le apparecchiature, i macchinari e le materie prime; e con i clienti per creazione e ideazione nuovi prodotti.</p> <p>Pertanto, le collaborazioni si possono distinguere come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaborazioni innovative con clienti: da un lato, la collaborazione ha per oggetto la soddisfazione delle esigenze dei clienti quando questi si presentano con nuove idee di prodotto; dall'altro lato, la collaborazione si attiva invece per stimolare la generazione di nuove idee per possibili nuovi prodotti al passo con le tendenze del momento. - Collaborazioni per la fornitura di macchinari all'avanguardia e delle materie prime: ci si riferisce in questo caso ai fornitori di lunga data con i quali la famiglia collabora, nello specifico di particolare importanza è il rapporto di fiducia con quei fornitori di materie prime, affinché si ottenga sempre un prodotto di alta qualità. - Collaborazioni con laboratori esterni: al fine di garantire la massima sicurezza, e qualità nella formulazione dei prodotti ideati e realizzati nei nostri laboratori, la Società si avvale della collaborazione di laboratori esterni specializzati in analisi microbiologiche, ChallengeTest, Pach Test ecc. - Collaborazioni con consulenti esterni: la società ha avviato una forte riorganizzazione aziendale per far fronte alla rapida crescita verificatasi questi ultimi anni. A tal riguardo Tre Effe collabora con una società di consulenza per la riorganizzazione delle diverse aree e l'individuazione di figure professionali da inserire nel proprio organico aziendale. <p>Nello specifico le figure professionali ricercate e in fase di inserimento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabile area ricerca e sviluppo; • Responsabile area commerciale; • Responsabile area produzione. <p>Ricerca dei partner: rapporti personali, fiere (Shanghai, Parigi e New York, Cosmoprof Bologna, Los Angeles), passaparola ecc.</p>
<p>Performance economica e trend di crescita</p>	<p>In termini di fatturato l'intervistata, Francesca Ferracini, afferma che "il fatturato è raddoppiato negli ultimi 10 anni grazie al continuo rinnovamento sia in termini di prodotti che di macchinari". "Il contributo alla crescita è da attribuirsi sicuramente al padre, già nel settore da tempo, tanto quanto però anche al suo impegno e a quello di sua sorella" afferma Francesca, "tanto che il lavoro si porta anche a casa quando è necessario", continua Francesca.</p> <p>Il grafico riportato sotto presenta il <i>trend</i> del fatturato negli ultimi 10 anni</p>

	<p>dell'azienda, che chiaramente emerge come più che raddoppiato.</p>  <table border="1"> <caption>Trend fatturato 2008 - 2017 (€/000)</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Fatturato (€/000)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>1000</td></tr> <tr><td>2009</td><td>900</td></tr> <tr><td>2010</td><td>1200</td></tr> <tr><td>2011</td><td>1600</td></tr> <tr><td>2012</td><td>1800</td></tr> <tr><td>2013</td><td>1500</td></tr> <tr><td>2014</td><td>2000</td></tr> <tr><td>2015</td><td>4000</td></tr> <tr><td>2016</td><td>5500</td></tr> <tr><td>2017</td><td>8500</td></tr> </tbody> </table>	Anno	Fatturato (€/000)	2008	1000	2009	900	2010	1200	2011	1600	2012	1800	2013	1500	2014	2000	2015	4000	2016	5500	2017	8500
Anno	Fatturato (€/000)																						
2008	1000																						
2009	900																						
2010	1200																						
2011	1600																						
2012	1800																						
2013	1500																						
2014	2000																						
2015	4000																						
2016	5500																						
2017	8500																						
<p>Contributo della nuova generazione</p>	<p>In Tre Effe Srl il passaggio generazionale, a differenza di altre storie imprenditoriali, è avvenuto in maniera contestuale alla nascita dell'impresa quando Gianni da subito ha deciso di affidare il ruolo di CEO alla figlia maggiore, Francesca. Quest'ultima, con una formazione da perito chimico e una breve esperienza in un'azienda di confezionamento, ha saputo portare avanti pienamente e con successo il ruolo di CEO facendo crescere l'azienda. A contribuire maggiormente alla crescita è stato anche l'inserimento in azienda della sorella minore, Federica, diplomata ragioniera, sin da subito impegnata nella gestione dell'area amministrazione e finanza accanto al padre. Sia Francesca sia Federica, sin da giovani hanno ricoperto ruoli di grande responsabilità in azienda e sono maturate professionalmente affrontando e risolvendo giorno dopo giorno le varie problematiche operative, economiche e finanziarie che si presentavano. Accanto a questa loro avventura imprenditoriale c'è sempre stato anche il supporto incondizionato del padre che comunque già dall'inizio ha lasciato ampio spazio alle figlie di modo che "imparassero facendo".</p> <p>Non c'è, quindi, un momento preciso nella vita dell'azienda in cui si possa stabilire che il contributo della giovane generazione è stato decisivo per la sua crescita. Nel presente contesto il contributo alla crescita si può dire che sia contestuale alla nascita della azienda stessa e che abbia continuato lungo tutto il suo percorso sino a oggi.</p> <p>Si possono invece individuare delle tappe in cui la crescita è avvenuta in modo più spinto e questo grazie alla seconda generazione, la quale riconoscendo i limiti della famiglia nel gestire una crescita molto rapida, specialmente negli ultimi anni, ha deciso di farsi affiancare/supportare da una società di consulenza per la gestione di tale dinamica tramite un'importante riorganizzazione aziendale e la definizione di nuovi ruoli per la gestione delle diverse aree: ad esempio inserendo nuove figure con responsabilità nell'area R&S, nell'area commerciale e nell'area di produzione.</p>																						
<p>Valori a confronto tra generazione giovane e</p>	<p>La figura riportata di seguito mette a confronto alcune delle risposte riguardanti le cinque aree degli obiettivi familiari non-economici che risultano maggiormente in continuità e/o in cambiamento tra generazione senior e generazione più giovane.</p>																						

<p>senior</p>	<p>La linea arancione del grafico presenta le opinioni della generazione senior, cioè di Gianni, mentre quella blu corrisponde alle opinioni di Francesca. È importante sottolineare come gli obiettivi non-economici riguardo a questo specifico caso studio siano in sintonia tra le due generazioni a confronto, fatta solo qualche eccezione. Ci si può chiedere quindi quali possano essere i motivi principali di tale evidenza. Una valida spiegazione a riguardo può essere che per l'interlocutore principale di questo caso-studio, ovvero la generazione giovane, il primo passaggio generazionale sia avvenuto contestualmente alla nascita della nuova azienda e quindi la seconda generazione rappresentata da Francesca abbia vissuto/provato in prima persona ovvero con medesima intensità gli stessi valori del fondatore. Tuttavia, qualche differenza emerge: infatti osservando l'item "<i>Penso che la nostra azienda di famiglia debba essere attenta alla promozione di iniziative utili alla comunità</i>" che corrisponde al terzo SEW "creazione di legami duraturi", le risposte emergono come molto polarizzate.</p> <p>Francesca enfatizza ancora di più rispetto al padre l'importanza data alla creazione di questi legami con la comunità circostante, siano essi clienti, fornitori o altri attori sociali. Partendo dai rapporti avviati dal padre, li sviluppa ulteriormente, coinvolgendo attivamente i vari attori, dipendenti, fornitori, clienti ed eventuali collaboratori esterni nel processo di produzione, enfatizzando l'importanza del network e sfruttando possibili sinergie, che si rivelano portatrici di soluzioni innovative. A riguardo Francesca afferma che, con riferimento ai dipendenti, come famiglia "hanno un rapporto molto personale e di fiducia". Stimolano i dipendenti a essere creativi, più comunicativi e 'open mind' sia con la proprietà sia tra di loro in modo da essere in grado di affrontare e risolvere problemi operativi di varia natura, nonché essere in grado di riconoscere anche i propri limiti, e laddove necessario, "alzare la mano e chiedere aiuto". Insomma, una vera propria responsabilizzazione del proprio personale. A ogni modo, nonostante tale obiettivo non-economico emerga di pari intensità in entrambe le generazioni, quella senior sembra farsi guidare più da scelte di "cuore" rispetto alla generazione giovane che sembra più razionale. Infatti, il padre di Francesca considera i dipendenti e l'azienda "una grande famiglia". Francesca invece fa notare che, nonostante il forte legame e rapporto di fiducia con i dipendenti, bisogna "tener separate le due dimensioni cioè la famiglia e l'impresa".</p>
---------------	---



4.3. Alfredo Grassi 1925 S.p.A.

Alfredo Grassi 1925 è una grande impresa a conduzione familiare con alla guida la terza generazione della famiglia Grassi. L'azienda nasce nel 1925 a Busto Arsizio. I genitori di Alfredo Grassi (fondatore - 1° generazione e nonno dell'intervistato) possedevano già un'attività commerciale tessile a Gallarate e avevano deciso di aprire ad Alfredo e ai suoi tre fratelli una tessitura. Durante la guerra i tre fratelli vengono a mancare e l'attività passa totalmente nelle mani di Alfredo. Nel dopoguerra, a seguito di una contestazione da parte dell'esercito, gli viene restituito un tessuto difettoso. Alfredo Grassi acquista quattro macchine da cucire e inizia a produrre una linea di abbigliamento. Si passa così dall'attività di filatura e tessitura all'attività di vendita di capi confezionati, come ancora accade oggi. Alfredo Grassi era padre di tre figli maschi e una femmina – 4 rami familiari ancora oggi presenti nella compagine societaria. La seconda generazione fa il suo ingresso nell'azienda di famiglia a partire dagli anni '70 con il padre dell'intervistato prima e con il fratello di quest'ultimo, Piero, poi (circa una decina di anni dopo). Dopo pochi anni dall'ingresso di Piero, il fratello decide di lasciare l'azienda e al suo posto in qualità di rappresentante del suo ramo familiare entra il figlio Roberto. È il 1986 e quest'ultimo fa il suo ingresso in azienda come impiegato. È però qualche anno prima che la terza generazione entra in azienda per la prima volta con i cugini di Roberto, Alfredo e Cristina, ciascuno in qualità di

rappresentante di uno degli altri tre rami famigliari. Per pochi anni entrano in azienda anche le due figlie di Piero, nel frattempo diventato Presidente dell'Alfredo Grassi 1925. Quest'ultimo lascia la sua carica nel 2017 dopo un processo di tentativo di passaggio generazionale durato svariati anni e al suo posto in qualità di Presidente subentra Roberto Grassi, rappresentante, insieme ai cugini Alfredo (Vicepresidente e Direttore Commerciale Estero) e Cristina (impiegata amministrativa), della terza generazione ancora presente nell'azienda di famiglia. Nel corso di quasi un secolo di storia, l'Alfredo Grassi S.p.A. è notevolmente cresciuta, diventando *leader* in Italia nel settore dell'abbigliamento tecnico e da lavoro: veste da anni poliziotti, pompieri, militari, operai, impiegati delle ferrovie dello Stato e molti altri, nel contesto nazionale e non solo. L'azienda ha, infatti, una forte connotazione internazionale: è presente in più di 20 Paesi, in alcuni dei quali con sedi produttive e/o commerciali. Il successo e la longevità dell'Alfredo Grassi S.p.A. sono certamente da ricercarsi nella reputazione che l'azienda e la famiglia sono riuscite a costruire nel corso degli anni. Da sempre, infatti, la Grassi è nel settore e nel panorama industriale sinonimo di qualità e affidabilità.

BOX 3: caso studio Alfredo Grassi 1925 S.p.A.

<p>Tappe fondamentali della crescita dell'azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1925 anno di fondazione dell'azienda per l'attività di filatura e tessitura – Alfredo Grassi aveva studiato ingegneria tessile in Francia ed era ufficiale dell'esercito; - 1934 creazione del reparto di confezionamento abbigliamento classico; - Metà anni '60 primi anni '70 entra in azienda il primogenito di Alfredo Grassi (padre di Roberto) e all'inizio degli anni '80 l'altro figlio, Piero – seconda generazione; - Anni '80 <ul style="list-style-type: none"> o Prima metà degli anni '80 ingresso della terza generazione: Alfredo e Cristina (cugini di Roberto); o 1986 fuoriuscita del padre di Roberto dall'azienda e ingresso di Roberto Grassi come impiegato. Fa la cosiddetta "gavetta" a partire dalla produzione (laboratorio, tessitura, attività di gestione dei confezionisti...); o Negli anni '80 l'azienda passa dal confezionamento di abbigliamento classico/tradizionale al confezionamento personalizzato per grandi multinazionali che volevano un abbigliamento che potesse essere usato anche come strumento pubblicitario (distributori di benzina, concessionari di auto, ecc.); - Nella prima metà degli anni '90 grazie ad una normativa europea che ha fatto sì che l'abbigliamento da lavoro tradizionale diventasse un dispositivo di protezione individuale è iniziato il filone dei capi certificati a norma CE, con valore aggiunto rispetto al classico abbigliamento da lavoro. Questo ha permesso alla Grassi di specializzarsi e di dar inizio a delle collaborazioni strategiche per progetti specifici con società
---	---

	<p>multinazionali come la Gore (Gore-Tex), la Herno, con conseguente incremento della sua capacità produttiva e del suo livello di <i>managerializzazione</i>.</p> <p>Altro passaggio importante è stata la <i>partnership</i> strategica con i produttori di fibre aramidiche (antifiamme), nella fattispecie con l'azienda francese Kermel. Questo le ha permesso di venire a conoscenza delle macro-strategie che le multinazionali adottavano per introdurre i loro prodotti sul mercato, prenderne spunto e crescere sia internamente all'azienda che esternamente sui mercati di riferimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anni dell'internazionalizzazione <ul style="list-style-type: none"> o 1996 primo acquisto di uno stabilimento produttivo in Romania - tappa fondamentale nella storia dell'azienda perché le ha permesso di partecipare alle gare pubbliche ministeriali, fino a quel momento irraggiungibili; o 2011 acquisto dello stabilimento produttivo in Tunisia; o 2014 acquisto dello stabilimento produttivo in Albania - apertura strategica: erano gli anni della Primavera Araba e si voleva cercare un'alternativa meno rischiosa agli stabilimenti presenti nei paesi coinvolti nelle proteste; - Nel 2017 Piero Grassi, allora Presidente, lascia la carica a favore di Roberto Grassi, che, ancora oggi, è alla guida dell'azienda e rappresentante della terza generazione in azienda insieme ai due cugini Alfredo (Vicepresidente e Direttore Commerciale Estero) e Cristina (impiegata amministrativa). <p>L'azienda è, ancora oggi, posseduta al 100% dai quattro rami famigliari della famiglia Grassi. La ripartizione ai tempi della seconda generazione era: 30% il padre di Roberto, 30% lo zio Piero, 25% zio Giulio, 15% zia Cristina (soci operativi solo zio Piero e il padre di Roberto).</p> <p>Ad oggi le quote societarie sono ancora nelle mani della seconda e terza generazione: Roberto e Alfredo (rispettivamente Presidente e Vicepresidente) detengono oltre il 50% delle quote assicurando la <i>governance</i> della società. La restante parte è divisa in maniera differente tra gli altri membri della famiglia appartenenti ai diversi rami.</p>
Gamma di prodotti offerti e principali clienti	<p>Il <i>core business</i> dell'azienda è la produzione di abbigliamento tecnico e da lavoro. Ad oggi, si possono identificare 5 <i>Business Unit</i>: <i>Workwear</i> (che pesa circa il 20% del fatturato), <i>Fire</i> – antifiamma (che pesa circa il 25%-30%), <i>Military</i> (introdotto nel 1996 e che pesa il 15% del fatturato), <i>Law Enforcement</i> - forze di polizia non militari (che pesa circa il 20%) e <i>Fashion & Sportswear</i> - in conto lavorazione - e <i>Balistic Protection</i> (che pesano per la restante parte).</p> <p>Alfredo Grassi 1925 ha una forte connotazione internazionale. Possiede otto unità produttive tra Italia, Tunisia, Romania e Albania e delle filiali commerciali. È presente in più di venti paesi: Italia, Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Lussemburgo, Olanda, Svizzera, Germania, Austria, Croazia, Romania, Albania, Libia, Tunisia, Algeria, Marocco, Senegal, Costa d'Avorio, Emirati Arabi e Kazakistan.</p> <p>I clienti tipici dell'azienda sono per lo più imprese nazionali o multinazionali, corpi militari e corpi dello Stato. Si interfaccia con pubblica amministrazione,</p>

	enti e ministeri.
<p>Descrizione/ sviluppo prodotto e Ufficio Ricerca & Sviluppo</p>	<p>I punti di forza dell'Alfredo Grassi S.p.A. sono svariati. Tra i tanti si ricordano però: la grande capacità di ascolto e di soddisfazione delle esigenze del cliente e la forte personalizzazione dei capi a loro dedicati, la serietà e la reputazione costruitasi negli anni - non solo in ambito aziendale ma anche tra le pubbliche amministrazioni, gli enti e i ministeri, e, infine, l'alto livello qualitativo della produzione. Tutti i prodotti dell'azienda, infatti, subiscono più controlli sia durante le fasi intermedie di produzione - direttamente nelle sedi produttive - sia nelle fasi finali, rigorosamente in Italia. È sempre in Italia, che si sviluppano tutte le attività di Ricerca & Sviluppo e Innovazione, per le quali, da un anno e mezzo, è stato istituito un apposito ufficio con tre persone dedicate. Accanto a tutti i processi di R&S e innovazione fatti in collaborazione con <i>partner</i>/soggetti esterni, in parallelo viene condotta una costante attività di ricerca interna su nuove opportunità, nuove possibili sinergie e contaminazioni anche da altri settori, una costante attività di innovazione per quanto riguarda la parte stilistica, modellistica, di processo (in questo caso forte influenza dal mondo <i>fashion</i> - nello stabilimento in Romania la produzione è al 50% per la Grassi e al 50% per i grandi marchi del <i>fashion</i>).</p> <p>La produzione: tutto il processo inizia con l'acquisto del filo tramite una società produttrice di tessuti direttamente controllata dalla Grassi S.p.A.; il filo viene poi mandato nel sito di produzione in Romania per la tessitura; ottenuto il tessuto greggio questo viene spedito presso terzi per il finissaggio (in Italia o all'estero in base alla criticità dell'articolo); al rientro del tessuto in Italia, si effettuano i controlli finali di qualità e lo si spedisce poi nei siti produttivi esteri di proprietà (Tunisia, Romania, Albania) per il taglio e il confezionamento; per finire, ancora una volta, il capo rientra in Italia per il controllo di qualità finale. I controlli durante la fase produttiva sono svariati: tutti i controlli intermedi vengono fatti direttamente nei siti produttivi, tutti i controlli di qualità finale in Italia. Il personale italiano si reca comunque più volte nei siti produttivi stranieri per verifiche ed ispezioni nelle fasi di tessitura e confezionamento.</p> <p>Ricerca & Sviluppo: da circa un anno e mezzo è stato istituito un ufficio R&S con tre persone dedicate. Una proveniente dal Centro Tessile Cotoniero dedicata alla ricerca e innovazione di materiali nuovi, ai progetti di sostenibilità e alla parte sensoristica/<i>smart textile</i>; una dedicata alla ricerca e sviluppo della componente tessile (armatura, struttura, tessitura, finissaggio); e, infine, una dedicata a tutte le attività relative ai DP- norme di prodotto. Le attività di R&S e innovazione vengono tutte svolte in Italia. Da anni l'azienda è impegnata anche in progetti di sostenibilità a livello di filiera. Posseggono anche la certificazione PEF che misura l'impatto del prodotto finito sull'ambiente.</p>
<p>Brevetti/ Marchi/ Certificazioni</p>	<p>Per quanto riguarda i brevetti, l'azienda ne possiede uno solo ma stanno lavorando per svilupparne degli altri. Il brevetto che posseggono è al momento valido solo per l'Italia. Stanno apportando delle modifiche innovative allo stesso così da renderlo "ribrevettabile" e registrarlo a livello almeno europeo.</p> <p>Per quanto riguarda i marchi non ne posseggono.</p> <p>Per quanto riguarda, invece, le certificazioni il tema diventa molto interessante.</p>

	<p>Ne posseggono svariate a livello di processo e a livello di prodotto.</p> <p>A livello di processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 Quality Management System - CHSAS 18001 Health and Safety Management At Work - SA 8000 Social Responsibility Management System - NATO – AQAP 2120 - ISO 14001 Environmental Management System - GORE – TEX Gold level certification - STeP by OEKO-TEX <p>A livello di prodotto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OEKO-TEX Standard 100 - ISO 14021 Environmental Claims - Cradle to Cradle - PPE III category <p>L'ultima certificazione introdotta, nel 2019, è la 37001 - Certificazione Anticorruzione. È la prima azienda tessile in Italia ad averla ottenuta. Lavorando tanto con pubblica amministrazione, enti e ministeri hanno ritenuto importante, doveroso e opportuno certificare il loro operato nei confronti di questi soggetti. La certificazione attesta che l'azienda opera in situazioni esenti da qualsiasi tipo di comportamento corruttivo sia attivo sia passivo.</p>
Network e collaborazioni	<p>Alfredo Grassi 1925 gode di un'importante rete di collaboratori che la affiancano fin dallo sviluppo di nuove idee innovative e nuovi prodotti fino alla messa sul mercato degli stessi.</p> <p>Le collaborazioni possono essere distinte come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaborazioni innovative con aziende <i>leader</i> in diversi settori - non solo tessile, con cui condividere progetti specifici, attività di R&S e di innovazione (ad esempio, Directa Plus, Eurojersey, Gore, Herno, DuPont di Ginevra per le fibre aramidiche e la protezione balistica - quest'ultimo progetto insieme anche ad altre aziende della filiera per il tessuto balistico). Collaborazioni innovative anche con <i>start-up</i> all'avanguardia sempre con il fine di svolgere attività di ricerca congiunta (Smart City – tramite Como NExT l'azienda è entrata in conoscenza con una start-up molto promettente che le ha permesso di partecipare a progetti Smart Cities). Collaborazioni innovative anche con centri di ricerca e con gli stessi clienti (con questi ultimi, spesso, il progetto nasce direttamente da una loro richiesta); - Collaborazioni per la fornitura delle materie prime: in questo caso più che di collaborazioni si può parlare di vere e proprie <i>partnership</i> strategiche con multinazionali; - Collaborazioni per la produzione (<i>in outsourcing</i>): l'azienda si rivolge, a volte, a terzisti per il confezionamento dei capi e, in caso di picchi di domanda, a sub-fornitori strategici esteri, nei Paesi in cui l'azienda è già presente; - Collaborazioni con consulenti esterni: grande fiducia nei confronti dell'università LIUC – Carlo Cattaneo di Castellanza alla quale si sono affidati diverse volte per consulenze in ambito strategico e di <i>family business</i>; stretti rapporti con il Centro Tessile Cotoniero e con i laboratori delle stesse multinazionali con cui hanno rapporti di <i>partnership</i> per lo sviluppo di prodotti congiunti; - Collaborazioni con agenti: nell'ultimo periodo l'azienda ha deciso

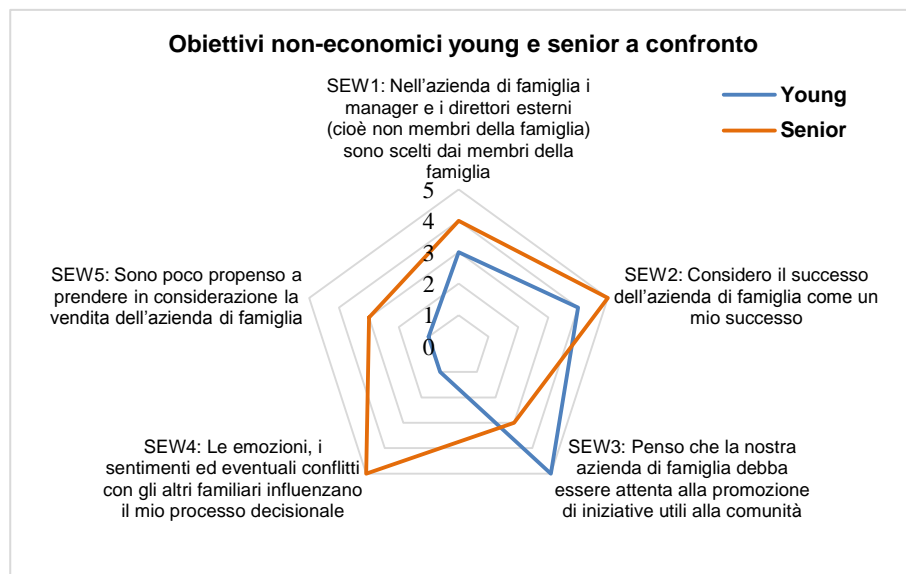
	<p>ridurre il numero di agenti passando da 13 a circa 5 (che fanno però il 90% del fatturato). Gli agenti di cui si avvale l'azienda sono agenti sia mono che plurimandatari.</p> <p>Tutte le collaborazioni che l'azienda intraprende sono protette da accordi di NDA (<i>Non-Disclosure Agreement</i>), accordi scritti e <i>partnership</i> formalizzate.</p>																				
<p>Performance economica e trend di crescita</p>	<p>Negli ultimi anni l'azienda ha avuto una crescita costante. In passato erano molto più "ballerini" con anni in cui il fatturato viveva dei picchi. Roberto Grassi a tal proposito dice: <i>"il merito non è solo mio. Il merito è in parte dell'organizzazione che si sta sempre più managerializzando, in parte del mercato che ha garantito continuità di lavoro di anno in anno e, in parte, della nostra capacità di posizionare il prodotto giusto al momento giusto. Ad ogni modo, l'innovazione è stata un driver fondamentale a garanzia di questa performance economica"</i>.</p> <div data-bbox="496 797 1289 1211" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>Trend Fatturato 2008 - 2017 (€/000)</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Fatturato (€/000)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009</td> <td>5.500</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>4.000</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>4.800</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>6.000</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>4.800</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>4.600</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>4.800</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>5.300</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>5.400</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Anno	Fatturato (€/000)	2009	5.500	2010	4.000	2011	4.800	2012	6.000	2013	4.800	2014	4.600	2015	4.800	2016	5.300	2017	5.400
Anno	Fatturato (€/000)																				
2009	5.500																				
2010	4.000																				
2011	4.800																				
2012	6.000																				
2013	4.800																				
2014	4.600																				
2015	4.800																				
2016	5.300																				
2017	5.400																				
<p>Contributo della nuova generazione</p>	<p>La terza generazione è presente in azienda da ormai più di trent'anni. Il buon rapporto che lega Roberto Grassi, attuale Presidente dell'Alfredo Grassi S.p.A., e il cugino Alfredo Grassi, Vicepresidente e Direttore Commerciale Estero, ha sicuramente favorito il buon funzionamento aziendale e il clima al suo interno. Il processo generazionale che ha visto il subentro di Roberto nel ruolo di Presidente al posto dello zio Piero Grassi non è stato sicuramente un processo facile e veloce, bensì un processo sofferto e durato svariati anni.</p> <p>Roberto entra in azienda nel 1986 in qualità di rappresentante del suo ramo familiare al posto del padre. Molto giovane, Roberto, in possesso del diploma di liceo scientifico, è costretto ad abbandonare gli studi che proseguirà poi conseguendo un master all'ISTUD in "Sviluppo delle capacità imprenditoriali della Piccola e Media Impresa" e frequentando altri corsi specifici in ambito economico aziendale. Fa il suo ingresso in azienda nel ruolo di operaio e fa la classica cosiddetta "gavetta" a partire dalla produzione.</p> <p>Da quando ricopre il suo ruolo di Presidente, Roberto ha introdotto diversi cambiamenti all'interno dell'azienda, alcuni più <i>soft</i> e altri più <i>hard</i>.</p> <p>Ha riorganizzato l'organigramma (tipicamente funzionale) e il mansionario concedendo ai dipendenti una maggiore libertà di azione e l'assunzione di più responsabilità. Questo processo di delega è stato ben accolto dai lavoratori che fin da subito hanno dimostrato grande fiducia nel suo operato. Il nuovo</p>																				

	<p>Presidente ha investito molto anche nei percorsi di formazione, ma come lui stesso ammette “<i>non c’è tempo di farli come vorremmo</i>”. In quasi due anni l’azienda ha subito un passaggio generazionale anche a livello organizzativo. Ha cambiato, infatti, circa il 30% delle persone, per motivi di anzianità/pensionamento. È stato dunque prioritario per l’azienda investire più sulla formazione interna affinché le nuove generazioni potessero acquisire le competenze della generazione uscente, piuttosto che investire per innalzare e acquisire nuove <i>skill</i>.</p> <p>Da un anno e mezzo è stato istituito il nuovo ufficio R&S trasversale a tutte le funzioni. Prima l’azienda nel lancio e sviluppo di nuovi prodotti era guidata prevalentemente dalle richieste del mercato. Oggi, invece, si è passati da un comportamento reattivo ad uno proattivo. È la stessa azienda che arriva sul mercato con nuove proposte, sviluppate internamente o in collaborazione con soggetti esterni. Questo non vuol dire non seguire più i <i>trend</i> del mercato, anzi. Alfredo Grassi S.p.A. è molto attenta a tutti gli <i>input</i> provenienti dal mondo esterno, non solo da quello tessile, e perspicace nel comprendere quali applicazioni potrebbero avere gli <i>input</i> nei loro mercati di riferimento. Roberto a questo scopo ritiene fondamentale il viaggiare, il confrontarsi con altre realtà e il sedersi intorno a tavoli in cui il tema di discussione è l’innovazione. Essendo la funzione R&S stata formalizzata da poco con l’istituzione di un vero e proprio ufficio dedicato l’azienda non ha ancora previsto percorsi formativi o sistemi di incentivazione <i>ad hoc</i>. Ad oggi, in innovazione investono circa il 4-5% del fatturato. Collaborano con multinazionali, <i>start-up</i>, clienti, fornitori e centri di ricerca.</p> <p>Per quanto riguarda gli aspetti più <i>soft</i>, invece, il 19 maggio 2019 Roberto Grassi ha istituito “Gli amici della Grassi 1925” – associazione benefica a sostegno degli ex dipendenti in stato depressivo post-pensionamento o semplicemente in difficoltà economiche o meno. L’associazione si occupa della produzione e distribuzione di miele km 0, realizzato con processi produttivi sostenibili. Il miele è offerto in cambio di donazioni. Diverse pasticcerie della zona si sono già offerte di utilizzare il prodotto nella preparazione dei loro dolci e di promuoverlo tra i loro clienti.</p> <p>Sempre sua l’idea di creare un <i>percorso vitae</i> all’interno del parco dell’azienda, poiché il benessere dei suoi dipendenti gli sta particolarmente a cuore. È impegnato, inoltre, in prima linea, in progetti di sostenibilità e <i>circular economy</i>.</p>
Valori a confronto tra generazione giovane e senior	<p>Mettendo a confronto la percezione dei cinque valori della teoria della <i>Socio Emotional Wealth</i> tra generazione precedente e nuova generazione al comando, si rileva come alcuni valori rimangano in tradizione, altri perdano di intensità e altri ancora, al contrario, assumano invece maggiore importanza.</p> <p>Per quanto riguarda il primo valore “controllo e influenza della famiglia”, non si rilevano grandi differenze tra seconda e terza generazione. Già in passato con lo zio c’era, infatti, un certo grado di apertura nei confronti di <i>manager</i> esterni alla famiglia dotati di maggiori competenze rispetto ai membri famigliari. Quello che cambia è che oggi la decisione di assunzione o meno di un <i>manager</i> esterno, a differenza che nel passato, passa oltre che dalla famiglia anche da un responsabile HR imparziale.</p> <p>Anche il secondo valore “identificazione dei membri della famiglia con l’azienda”, si può dire che rimane invariato e in tradizione. Il forte senso di appartenenza all’azienda, il percepire il successo dell’azienda come proprio - anche se oggi lo si considera più come un successo di squadra, il profondo</p>

orgoglio di appartenenza alla famiglia e all'azienda è per la terza generazione forte tanto quanto lo era per la seconda. Inoltre, l'associazione del nome della famiglia con i prodotti venduti è ancora oggi inevitabile, dato che l'azienda porta dalla sua fondazione il nome della famiglia stessa.

La terza generazione risulta essere più attenta e interessata allo **“sviluppo di legami sociali con la comunità ed altri attori”** (terzo valore della SEW). Il Presidente Roberto Grassi, infatti, a differenza dello zio, è personalmente coinvolto in varie attività con diverse istituzioni ed enti e promotore di iniziative benefiche a favore degli ex-dipendenti. L'importanza riconosciuta ai diversi *stakeholder* dell'azienda, quali clienti, fornitori, dipendenti, non ha subito invece variazioni: erano considerati soggetti strategici prima e lo sono ancora oggi. I valori su cui sono basate le relazioni rimangono sempre fiducia e rispetto reciproco.

Se il valore appena illustrato acquista intensità con la terza generazione, gli ultimi due valori **“attaccamento emotivo dei membri della famiglia all'azienda”** e **“rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica”** perdono invece importanza, confermando quanto detto in letteratura. Per quanto riguarda il primo valore, infatti, oggi le emozioni e i sentimenti non influenzano più il processo decisionale come accadeva in passato con la seconda generazione e la protezione del benessere dei membri della famiglia non risulta più una priorità. Le considerazioni economiche hanno la meglio su quelle affettive. Per quanto riguarda il secondo valore, invece, se con la seconda generazione non si prendeva neanche in considerazione l'ipotesi di vendita dell'azienda di famiglia, oggi vi è una maggiore apertura.



4.4. Pidielle S.p.A./Elgon S.p.A.

La storia di Elgon S.p.A. nasce circa quarant'anni fa nel 1970. Il nonno di Serena Caimano, Domenico Caimano, prima della Seconda guerra mondiale svolgeva l'attività di parrucchiere e gestiva per conto di terzi alcuni negozi nella città di Milano. Nel

periodo bellico era stato sfollato insieme alla famiglia. Al suo rientro, alla fine dei bombardamenti, i negozi erano stati chiusi e lui si è dovuto reinventare e trovare una nuova occupazione sempre però rimanendo all'interno dello stesso settore di cui aveva acquisito grandi competenze. Trova occupazione come responsabile commerciale presso una multinazionale olandese per la quale gestiva le vendite Italia. Intorno agli anni '60, l'azienda gli comunica che era diventato un dipendente troppo costoso perché lavorava e guadagnava troppo. Di fronte alla scelta tra il vedersi ridurre lo stipendio a seguito di un cambio di contratto o il licenziamento, Domenico Caimano sceglie la seconda opzione. All'età di circa 51 anni chiede al figlio Paolo Caimano (padre di Serena) allora ventitreenne, di mettersi in società con lui e aprire un'attività in proprio. Appena rientrato dal militare, con impieghi saltuari, un diploma di liceo linguistico in indirizzo commerciale Paolo decide di accettare. Nasce così nel 1970 la Elgon S.p.A. da sempre sinonimo di innovazione – è questa, infatti, la traduzione di Elgon - secondo vulcano del Kilimangiaro, dal quale l'azienda prende il nome. L'idea di Domenico era quella di limitarsi ad acquistare e rivendere prodotti cosmetici per la cura dei capelli, attività che hanno poi effettivamente condotto per circa sei mesi, fino quando Paolo comprende che la cosa migliore da fare era quella di dedicarsi direttamente alla produzione. Così iniziano anche questa nuova attività. Al mattino producono, al pomeriggio Paolo si occupa della vendita e alla sera della fatturazione. L'azienda è fino a questo momento costituita solo da padre e figlio. Hanno iniziato con 3 milioni di lire (ovviamente messi dal padre e restituiti dal figlio in un successivo momento). È solo qualche anno dopo che si aggiunge alla compagine societaria anche un amico di Domenico esperto del settore. Passano pochi mesi e assumono anche un chimico. All'epoca il tutto viene svolto all'interno di un piccolo bilocale a Milano. Decidono poi di innalzare il livello di sfida e iniziare a produrre anche le tinture. Scelta che si rivelerà vincente, così come quella di sfruttare il marchio "*made in Italy*" che faranno anni dopo. L'attività ingrana e nel 1972 diventa necessario spostarsi in un'altra zona di Milano dove acquistano un ufficio di 70 mq con un laboratorio di circa 150 mq. Nello stesso anno decidono di partecipare per la prima volta ad una fiera a Bologna e qualche anno dopo Paolo si spinge fino in America. Partito da solo, con la sua valigia piena di prodotti, senza uno *stand* si reca alla fiera di settore a Las Vegas. È qui che trova un italo-canadese interessato ai loro prodotti e che gli fornisce altri contatti per dei clienti a New York, dove nel 1978 partecipano alla fiera "*Beauty Show*". Negli anni l'azienda continua a crescere sia a livello di fatturato sia a livello dimensionale. Il fondatore rimane in azienda fino al 1994 quando decide di dedicarsi alla vita da pensionato.

Contestualmente fuoriesce dalla compagine societaria anche il terzo socio, fin dai primi anni in società con Domenico e Paolo, che viene liquidato. In azienda rimane quindi solo Paolo Caimano (seconda generazione), ancora oggi presente nel ruolo di commerciale insieme alla moglie Doralice (responsabile amministrazione e relazione con il cliente) e i due figli: Serena (CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione) e il fratello. L'azienda, appartenente al gruppo CAICOS, è di proprietà al 100% della famiglia Caimano e vede al suo interno il convivere della seconda e della terza generazione, anche se di fatto è quest'ultima ormai che ne ha in mano la gestione.

Elgon S.p.A./Pidielle S.p.A. è oggi un'azienda di successo a livello internazionale impegnata nella produzione e vendita di prodotti e servizi professionali per capelli che può godere di diversi punti di forza: gamma di prodotti molto ampia, prezzo competitivo, servizio altamente personalizzato, continuità di gestione, qualità delle formule e del processo produttivo, serietà e solidità finanziaria.

BOX 4: caso di studio Elgon S.p.A.

<p>Tappe fondamentali della crescita dell'azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1970 Domenico Caimano (prima generazione) e Paolo Caimano (seconda generazione) fondano Elgon - per sei mesi si occupano dell'acquisto e della rivendita di prodotti cosmetici per capelli; - Tra il 1970 e il 1972 inizio della produzione diretta, ingresso del terzo socio e assunzione di un chimico; - 1972 spostamento dal bilocale ad un altro edificio con 70 mq di ufficio e 150 di laboratorio, sempre a Milano. Nello stesso anno partecipazione alla prima fiera a Bologna; - Qualche anno dopo avvicinamento al mercato americano e partecipazione alla fiera di settore a Las Vegas dove Paolo conosce un italo americano che oltre ad acquistare i prodotti gli apre le porte per il mercato newyorkese; - 1978 partecipazione alla fiera di settore "Beauty Show" a New York; - Nel 1982 trasferimento dell'azienda a Lainate (MI) – stabilimento che nel corso degli anni si amplierà con l'aggiunta di un nuovo stabile; - Nel 1994 il nonno di Serena decide di andare in pensione e lasciare tutto al figlio Paolo. In concomitanza esce dalla compagine societaria anche il terzo socio che viene liquidato. In azienda rimane dunque solo la seconda generazione rappresentata da Paolo Caimano; - Nel 1994 entra in azienda la terza generazione – il figlio di Paolo Caimano; - Nel 2001 l'azienda si trasferisce a Nerviano – dove si trova ancora tutt'oggi; - Nel 2003 entra definitivamente in azienda anche la figlia Serena nel ruolo di <i>Product Manager</i> (assunta come dipendente), dopo una laurea in "Storia Moderna" conseguita alla statale di Milano, un <i>master</i> in "Gestione e Strategia di Impresa" alla <i>Business School</i> del Sole 24 Ore e quasi cinque anni di lavoro in altre due grandi imprese non operanti nel settore cosmetico (Guardian Data e Infostrada-Wind). Entra definitivamente dopo aver già vissuto piccole esperienze lavorative all'interno dell'impresa di famiglia nel corso degli anni e soprattutto a
---	--

	<p>fronte di un passaggio generazionale già pianificato, con l'aiuto di consulenti esterni, con circa un anno e mezzo d'anticipo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nel 2011 Serena diventa CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione; - Nel 2016 l'azienda diventa Società per Azioni. <p>Ad oggi convivono ancora in azienda seconda e terza generazione. Su quattro componenti della famiglia, quattro vi lavorano all'interno. Le quote societarie risultano essere così distribuite: Paolo Caimano (2° generazione-padre di Serena) detiene il 45% e il restante 55% è, invece, diviso in parti uguale tra Serena, suo fratello e la madre.</p>
Gamma di prodotti offerti e principali clienti	<p>L'azienda produce, per il 99% in Italia, prodotti cosmetici professionali per capelli. All'inizio della sua attività, negli anni '70, inizia con la produzione dei modellanti, oggi non più suo <i>core business</i> rappresentato, invece, dai colori. Questi ultimi iniziano ad essere prodotti circa dieci anni dopo, negli anni '80. Da qui poco alla volta l'azienda è andata a sviluppare e ad integrare tutte le categorie merceologiche ancora oggi presenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coloranti ad ossidazione, ossigeno, colori diretti; - Shampoo, balsami e lozioni; - Cere, gel, lacche e modellanti; - Prodotti da barba; - Prodotti <i>green</i>. <p>Tappa fondamentale per quanto riguarda i prodotti è l'invenzione all'inizio degli anni '90 della "Linea Primaria" (marchio registrato): <i>best seller</i> dell'azienda dedicato alla cura delle anomalie della cute, è ancora oggi riproposto in chiave però rinnovata dal punto di vista del <i>packaging</i> e della formulazione. Nella metà degli anni '90 ultimo grande marchio registrato è "<i>Moda & Styling</i>" - colore ossidazione.</p> <p>Elgon S.p.A./Pidielle S.p.A. ha sempre avuto una forte propensione all'internazionalizzazione (oggi più dell'80% delle vendite è rivolto all'estero). Inizia ad esportare fin dalla prima metà degli anni '80, nettamente in anticipo rispetto alle imprese italiane, prima in Medio Oriente poi negli Stati Uniti. Progressivamente ha approcciato tutti gli altri Paesi. L'ultimo raggiunto in ordine temporale (in pianta stabile) è stato il continente asiatico, nel 2012, con un <i>export area manager</i> dedicato. Unico continente in cui presenta una distribuzione più frammentata è il continente africano nel quale vi è una presenza solo al nord (Algeria, Marocco, Libia, Egitto e Somalia). Negli Stati Uniti Elgon è presente attraverso distribuzione diretta. Si avvale di una rete di distributori indipendenti anche in molti altri mercati: Cile, Perù, Costa Rica, Ecuador e Colombia.</p> <p>I principali clienti sono localizzati in Russia, in Cile e a Hong Kong. Il modello è più o meno simile. In Russia vi è un distributore molto importante con negozi di proprietà e agenti diretti su altri distributori e saloni. In Cile vi è un altro importante cliente anch'esso con una catena di negozi di proprietà e, infine, ad Hong Kong i prodotti vengono venduti presso una catena <i>retail</i> di negozi di prodotti naturali gestita da un'unica famiglia. Vi sono poi i distributori che vendono direttamente ai parrucchieri. In Giappone, dove si vende ai saloni più prestigiosi e il <i>brand</i> gode di un ottimo posizionamento, Elgon è riuscita a sviluppare con uno di questi grandi distributori una <i>partnership</i>. L'azienda lavora bene anche con Paesi come il Costa Rica in cui vi è sempre un</p>

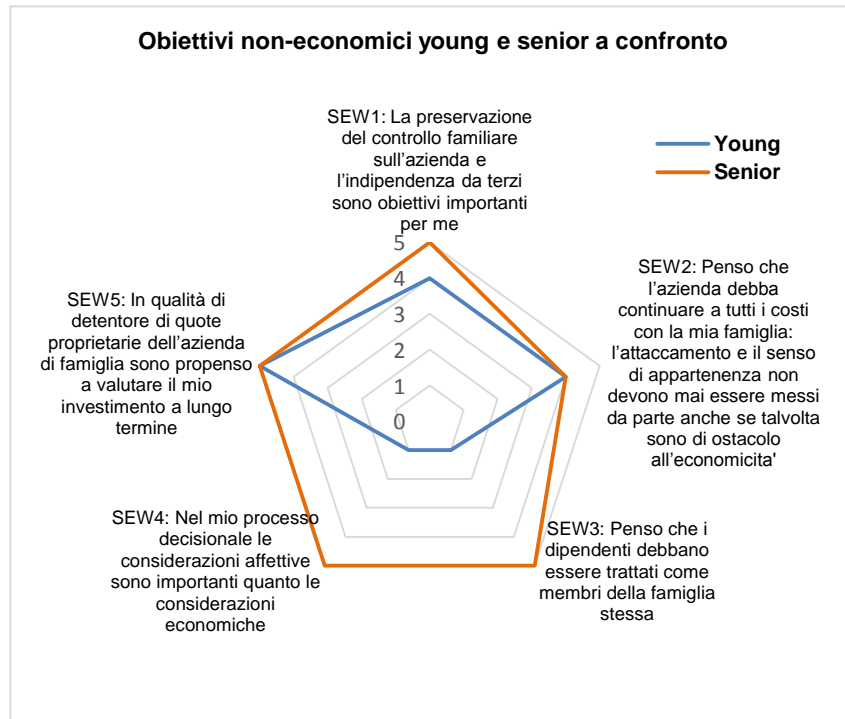
	<p>distributore professionista con agenti diretti sui saloni.</p> <p>Gli agenti con cui collabora sono tutti monomandatari.</p>
<p>Descrizione/ sviluppo prodotto e Ufficio Ricerca & Sviluppo</p>	<p>La produzione viene fatta per il 99% in Italia. Vi è una forte customizzazione per rispondere alle esigenze del cliente.</p> <p>In un ambiente iper-competitivo come quello in cui opera l'azienda, in cui vi è la presenza di centinaia di <i>brand</i> molto simili tra loro che fanno ridurre i margini e rendono la distribuzione polverizzata, l'attività di Ricerca & Sviluppo e Innovazione risulta essere di fondamentale importanza. L'innovazione di prodotto è insita nella cultura aziendale fin dai tempi del nonno prima e del padre poi. L'azienda, a testimonianza di questo, ha al suo interno un reparto <i>Innovation</i> con a capo un soggetto responsabile. Si tratta del classico reparto che altre aziende del settore chiamano reparto di "Marketing di Prodotto".</p> <p>Il processo innovativo si svolge in stretta collaborazione con la Ricerca & Sviluppo, in possesso di competenze chimiche applicate alla cosmetica ma non quelle di <i>marketing</i>. Esiste un tavolo di lavoro permanente tutto l'anno chiamato "tavolo progettazione/sviluppo" che si riunisce ogni due settimane. In questo tavolo si tratta il grande tema dell'innovazione e dello sviluppo di nuovi prodotti. L'azienda è coinvolta nel lancio di un nuovo prodotto ogni tre mesi. È un'attività <i>rolling</i>, si lavora contemporaneamente a più lanci. I <i>team leader</i> lato <i>innovation/marketing</i> operano come se fossero dei <i>project management</i>, ognuno ad un lancio, mentre sia R&S che sala tecnica (funzione che testa il prodotto su capelli veri, su persone) sono mono funzione trasversalmente su tutti i progetti e ne possono gestire anche più di uno contemporaneamente. La parte di coordinamento è in capo al reparto <i>marketing/innovation</i>. Fondamentalmente tutto il processo innovativo inizia con due domande: "cosa c'è di nuovo?" - e a questa domanda rispondono solitamente i fornitori/produttori di materie prime (unici soggetti in grado di creare le tendenze) e "cosa emerge dallo studio del mercato a livello di consumi e comportamento dei <i>competitor</i>?". Le risposte a queste due domande stanno alla base dei ragionamenti commerciali e al piano di lancio prodotti per l'anno successivo (i progetti di sviluppo, dall'ideazione al lancio prodotto, durano circa un anno e mezzo).</p> <p>Nell'attività di innovazione sono coinvolte sette persone, alle quali vengono assegnati obiettivi sfidanti. I processi sono ben strutturati e il rischio fallimento accettato. L'interazione tra i <i>team</i> (<i>team</i> sviluppo prodotti, <i>team</i> sviluppo iniziative commerciali, <i>team</i> digitale, ecc.) viene incoraggiata attraverso riunioni giornaliere di allineamento (almeno una al giorno). A questo proposito Serena Caimano dice: "<i>il nostro lavoro è fatto tutto in team. Tutto è il frutto di una riunione. Non c'è una direzione che dà gli ordini e gli altri che eseguono</i>". Le idee del singolo vengono valorizzate e attraverso il gruppo "ACE – Attivatori Carta Etica" (gruppo di lavoro inter-funzionale con a disposizione un <i>budget</i> irrisorio) ogni mese vengono portate all'interno dell'azienda idee nuove e fresche di diversa natura, che possono andare dal cambiare i colori dei muri dell'azienda alla distribuzione di borracce ai dipendenti per ridurre l'uso della plastica.</p> <p>La spesa in R&S e Innovazione è autofinanziata. Negli ultimi anni è aumentata e si prevede possa crescere ancora in futuro. Ad oggi, gli investimenti annui in R&S vanno dal 3 al 5%, in base alla tipologia di progetto sul quale si lavora.</p>

	<p>Non esistono ancora piani di incentivazione specifici per la funzione, ma viene erogata molta formazione.</p> <p>L'azienda fa innovazione di prodotto e processo. Per quanto riguarda il prodotto si tratta in prevalenza di innovazione incrementale (raramente inventa qualcosa di <i>disruptive</i>) per il riposizionamento del prodotto o l'ampliamento della gamma.</p> <p>Per migliorare i processi di gestione dell'innovazione Elgon investe molto in: consulenza (consulente <i>senior</i> da sempre vicino alle grandi aziende del settore che dopo essere andato in pensione le offre servizio di consulenza a scadenza regolare); formazione esterna (ad esempio, Studio Rigano, Bocconi SDA); assunzione di personale in eccedenza rispetto al vero fabbisogno – dato dal numero dei progetti in corso; abbonamenti e <i>software</i> per il reperimento di informazioni sul mercato e i <i>competitor</i> (ad esempio, abbonamento fisso con Mintel).</p> <p>Ad oggi in azienda vi è solo un piccolo gruppo promotore dell'innovazione, la maggioranza dei dipendenti si limita a seguire e un "<i>nocciolo durissimo ma limitatissimo</i>" – come dice Serena, fa vera e propria resistenza. Quest'ultimo gruppo tende con il tempo a lasciare l'azienda di sua spontanea volontà in quanto non in grado di reggere e sposare il cambiamento.</p>
Brevetti/ Marchi/ Certificazioni	<p>Per quanto riguarda i brevetti, Elgon pur essendo stata autrice di invenzioni molto importanti (un nuovo prodotto arricciante in grado di tenere in ordine la piega per almeno due lavaggi, nel 1978 la prima permanente senza acido tioglicolico, senza ammoniaca a base di cisteamina - che oggi tutti usano, il primo prodotto gel in tubo/in bombola, l'acqua solare liquida in bombola) non hanno mai brevettato nulla.</p> <p>Per quanto riguarda i marchi, ogni linea di prodotto è un marchio, tutelato poi in modi diversi a seconda delle caratteristiche del Paese in cui i prodotti con quel marchio sono venduti.</p> <p>Infine, per quanto riguarda le certificazioni, l'azienda ne possiede diverse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazione ISO 9001 – <i>Certified quality management system</i>; - Pratiche di Buona Fabbricazione dei cosmetici (GMP) – UNI EN ISO 22716; - Certificazione HALAL per alcune linee di prodotto.
Network e collaborazioni	<p>L'azienda collabora con <i>partner</i> tradizionali e in particolar modo con fornitori (di materie prime, <i>packaging</i> e macchinari) e clienti (parrucchieri e distributori). Serena Caimano dichiara di non aver mai collaborato con università e centri di ricerca, aziende a supporto dell'innovazione, enti e agenzie governative, concorrenti e aziende appartenenti ad altri settori.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaborazioni innovative: fornitori e clienti collaborano solo in una fase del processo, o a monte o a valle, mai nel mezzo del processo di sviluppo innovativo. I fornitori di materie prime sono soggetti cruciali in quanto considerati i veri soggetti in grado di creare le tendenze. Presentano ad Elgon la materia prima, l'attivo, la scheda funzionale e vengono magari interpellati in fase di prototipazione o in caso di problemi (a chiamata). I clienti (parrucchieri e distributori), invece,

	<p>forniscono dei <i>feedback</i> utili per eventuali adattamenti o modifiche al prodotto finito prima di essere immesso sul mercato. Ai parrucchieri, infatti, dopo che il prodotto è stato testato dalla sala tecnica aziendale vengono forniti dei prototipi così che questi possano provare il prodotto e dare informazioni circa come lo utilizzerebbero, se considerano comodo o meno il <i>packaging</i>, i vantaggi che vedono con l'utilizzo ecc. Il tutto funziona come in un <i>focus group</i> dai quali emergono aspetti fondamentali per spingere le vendite. Con i distributori, funziona più o meno allo stesso modo: testano i prodotti e dicono se nel loro mercato il prodotto potrebbe funzionare o meno. Di solito Elgon per questi test si rivolge a grandi clienti, se questi ultimi dovessero dire che non acquisterebbero il prodotto l'azienda rivedrebbe interamente il progetto;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaborazioni per la fornitura di materie prime: si possono considerare più fornitori che <i>partner</i>; - Collaborazioni per la produzione: si avvalgono di fornitori conto terzi con macchinari o tecnologie complementari; - Collaborazioni con consulenti esterni: l'azienda ha collaborato con decine di consulenti esterni per aspetti chimici, tecnici, di R&S, controllo di gestione, risorse umane, commerciali, di processo. Serena dice: "senza le società di consulenza non potremmo andare avanti". - Collaborazione rete di agenti: gli agenti di cui l'azienda si avvale sono monomandatari. 																				
<p>Performance economica e <i>trend</i> di crescita</p>	<p>L'intervistata dichiara che negli ultimi cinque anni, l'azienda è cresciuta sia in termini di fatturato sia di numero di dipendenti. Ha anche aperto una filiale commerciale (l'unica) negli Stati Uniti. Si tratta di una crescita interna data dall'incremento del numero di nuovi clienti, dal maggior peso a livello di fatturato di quelli storici, dal potenziamento del servizio post-vendita e dallo sviluppo di nuovi prodotti.</p> <div data-bbox="427 1227 1356 1556" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Trend Fatturato 2008 - 2017 (€/000)</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Fatturato (€/000)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2009</td><td>9.000</td></tr> <tr><td>2010</td><td>12.000</td></tr> <tr><td>2011</td><td>11.000</td></tr> <tr><td>2012</td><td>12.500</td></tr> <tr><td>2013</td><td>13.500</td></tr> <tr><td>2014</td><td>14.500</td></tr> <tr><td>2015</td><td>15.000</td></tr> <tr><td>2016</td><td>16.000</td></tr> <tr><td>2017</td><td>20.000</td></tr> </tbody> </table> </div>	Anno	Fatturato (€/000)	2009	9.000	2010	12.000	2011	11.000	2012	12.500	2013	13.500	2014	14.500	2015	15.000	2016	16.000	2017	20.000
Anno	Fatturato (€/000)																				
2009	9.000																				
2010	12.000																				
2011	11.000																				
2012	12.500																				
2013	13.500																				
2014	14.500																				
2015	15.000																				
2016	16.000																				
2017	20.000																				
<p>Contributo della nuova generazione</p>	<p>Serena Caimano entra in azienda nel 2003 nel ruolo di <i>Product Manager</i> e da circa otto anni ricopre il ruolo di CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione. Il passaggio generazionale con la seconda generazione, ancora tutt'oggi in azienda, è stato pianificato per tempo e facilitato dall'intervento di un consulente esterno. Non appena entrata in azienda Serena ha chiaramente identificato le aree di intervento: voleva riorganizzare i processi, introdurre il principio di delega e di gestione per competenze, introdurre la carta etica, ampliare i servizi di <i>education</i>, investire sul digitale e sviluppare pratiche di <i>Company Social Responsibility</i>. In effetti, in questi quasi vent'anni di presenza in azienda, Serena è riuscita a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervenire a livello organizzativo creando una struttura organizzativa 																				

	<ul style="list-style-type: none"> - funzionale – a tendere vuole creare un organigramma a matrice; - Istituire la carta etica – sistema di valori; - Istituire un sistema di premi variabili in relazione alle <i>performance</i> per i lavoratori; - Mappare i processi e definire responsabilità e mansioni chiare; - Introdurre un sistema gestionale centralizzato che collega tutte le funzioni aziendali; - Confermare la presenza fissa alla fiera di settore a Hong Kong; - Aprire la filiale commerciale negli Stati Uniti per assicurare una presenza diretta; - Ottenere la certificazione ISO; - Istituire un sistema di misurazione della <i>customer satisfaction</i>.
Valori a confronto tra generazione giovane e senior	<p>Ancora una volta diventa importante mettere a confronto i cinque valori della <i>Social Emotional Wealth</i> tra due generazioni differenti, in questo caso ancora entrambe presenti in azienda seppur con il ruolo predominante nella gestione da parte della terza. Anche in questo caso si può notare come certi valori rimangano del tutto in tradizione senza mostrare particolari variazioni, come altri ancora perdano d'intensità man mano che ci si allontana dalla generazione fondatrice e, infine, come invece altri assumano più importanza. Per quanto riguarda il primo valore “controllo e influenza della famiglia” padre e figlia sembrano essere allineati. Entrambi ritengono, infatti, importante che sia la famiglia a mantenere il controllo sulle decisioni strategiche, sulla nomina di <i>manager</i> e di direttori esterni, che sia la famiglia ad essere presente nel Consiglio di Amministrazione e che venga garantita una certa autonomia da soggetti terzi. Già il padre, nel corso del suo operato, era favorevole ad aprire cariche rilevanti anche a soggetti esterni al nucleo familiare se meritevoli di fiducia e in possesso delle giuste competenze. Altro valore che si conferma totalmente in tradizione è l’“identificazione dei membri della famiglia con l’azienda”. La famiglia Caimano risulta essere fortemente legata all’attività imprenditoriale sviluppata dalla prima generazione da subito in collaborazione con la seconda. I membri della famiglia rivelano un forte senso di appartenenza all’azienda, percepiscono il successo di quest’ultima come un loro successo e sono orgogliosi di esserne i proprietari. Serena a tal proposito dice: <i>“c’è un attaccamento viscerale preoccupante”</i>. Un valore che si rileva essere, invece, in leggero cambiamento tra seconda e terza generazione è quello legato alla creazione di “legami sociali con la comunità e altri attori”. Nonostante Serena dimostri di essere più impegnata e interessata rispetto al padre nel compiere attività a beneficio della comunità, risulta essere meno motivata rispetto al padre a considerare i dipendenti come membri della famiglia (seppur già il padre riteneva fosse importante garantire sempre il rispetto dei ruoli). Questo non vuol dire che non sia importante per Serena mantenere buone relazioni con essi o con gli <i>stakeholder</i> di riferimento in generale, ma semplicemente considerarli come soggetti strategici per il buon funzionamento dell’attività aziendale. L’attenzione riservata ai dipendenti è, infatti, comunque alta: le caratteristiche personali del singolo vengono valorizzate e l’<i>HR manager</i> cerca di attribuire a ciascun dipendente ruoli e compiti specifici tenuto conto delle competenze e degli aspetti caratteriali. A causa di una maggiore <i>managerializzazione</i> dei processi e una differente <i>forma mentis</i> della nuova generazione, Serena mostra un approccio più distaccato e obiettivo rispetto al padre nella gestione delle tematiche aziendali e non lascia che si venga a creare quell’area di sovrapposizione istituzionale tanto citata in letteratura come una delle principali problematiche delle realtà famigliari. Non lascia che le emozioni e i sentimenti influenzino il suo processo decisionale e soprattutto che</p>

le considerazioni affettive assumano importanza pari di quelle economiche. Si può dunque dire che in questo caso il valore relativo all’**“attaccamento emotivo dei membri della famiglia all’azienda”** perde d’intensità con la terza generazione. Infine, entrambe le generazioni sembrano essere restie a prendere in considerazione la vendita dell’azienda vista ancora come un bene da tutelare e tramandare di generazione in generazione, salvo casi eccezionali in cui a rischio vi è la stessa sopravvivenza.



5. Comparazione case-studies

In letteratura vi sono pareri contrastanti per quanto riguarda la relazione innovazione - impresa familiare. Secondo Duran et al. (2016), infatti, le imprese familiari risultano essere più conservatrici e quindi meno propense all’investimento in progetti innovativi, sviluppati internamente o con soggetti esterni. Il desiderio di non perdere lo *status quo* e preservare il controllo e l’influenza della famiglia sul proprio processo decisionale sembra essere la prima motivazione per la quale assumono un atteggiamento di chiusura rispetto a possibili collaborazioni innovative, che le porta, di conseguenza, alla perdita di importanti opportunità imprenditoriali. Di parere diametralmente opposto De Massis et al. (2013) che in un paper mostrano, invece, come l’innovazione possa essere positivamente influenzata dal coinvolgimento della famiglia nella gestione e, in

particolare, dall'ingresso della nuova generazione. Si suppone, infatti, che possa essere quest'ultima ad innescare le più importanti iniziative di innovazione in quanto portatrice di cambiamenti e rinnovamenti, causa un diverso *background* formativo rispetto ai predecessori, diverse esperienze professionali e soprattutto possibili variazioni di percezione dei cosiddetti valori caratterizzanti la nota teoria della *Socio Emotional Wealth*. È proprio su questi ultimi che si concentra la ricerca per comprendere se e come abbiano influenzato le determinanti dell'innovazione e con che risultati.

Per quanto riguarda il primo valore, "**controllo e influenza familiare sull'impresa**", si può notare come in nessuno dei quattro casi analizzati si siano rilevati cambiamenti sostanziali. Tutti considerano importante che siano i membri della famiglia a esercitare il controllo sulle decisioni strategiche e che il controllo della famiglia sull'azienda e l'indipendenza vengano preservati. Questo non ha mai impedito a nessuna delle quattro imprese di avvalersi però del contributo di soggetti competenti esterni - non membri della famiglia, sia in qualità di semplici consulenti sia in qualità di *manager* o dipendenti con importanti ruoli di responsabilità. Stefania Rovea della Parotex, ad esempio, ha dichiarato di essersi avvalsa del supporto di consulenti esterni per l'attività di *marketing* e il rinnovamento/ripensamento dell'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti, nonché per la ricerca di nuovi colori e combinazioni per i tessuti. Figura che è stata poi assunta internamente. Tre Effe Cosmetics, invece, si è avvalsa dell'aiuto di una società di consulenza per la gestione della crescita che l'azienda stava vivendo e la conseguente necessaria riorganizzazione interna. Il tutto ha portato all'inserimento di nuove figure con responsabilità nell'area R&S, commerciale e produzione. Non diversi i casi delle altre due aziende analizzate, Elgon S.p.A. e Alfredo Grassi 1925 S.p.A., che oltre ad avere al loro interno diversi *manager* non appartenenti alla famiglia, si avvalgono per il miglioramento dei processi innovativi di diversi consulenti e collaborazioni.

Anche per quanto riguarda il secondo valore, "**identificazione e senso di appartenenza dei membri della famiglia all'impresa**", si può dire che nelle quattro imprese analizzate non si rilevano grandi scostamenti e il valore rimane quindi in tradizione con la generazione precedente. In tutti i casi presi in analisi il successo dell'azienda viene percepito come un successo personale, i membri della famiglia sono orgogliosi di essere parte dell'azienda e di dichiarare che quest'ultima appartiene alla famiglia stessa. Questo fa sicuramente sì che la nuova generazione sia molto *committed* nell'attività, con un attaccamento, come dice Serena Caimano della Elgon

S.p.A. “quasi viscerale e preoccupante”. Inoltre, nel caso della Alfredo Grassi S.p.A. il fatto che i clienti associno il nome della famiglia ai prodotti venduti, poiché da sempre l'azienda porta il nome della famiglia stessa, spinge ad investire molto in innovazione, sia di prodotto sia di processo. L'obiettivo è, infatti, quello di offrire prodotti sempre qualitativamente elevati, nuovi, innovativi, sempre più rispondenti alle mutevoli esigenze del mercato, il tutto in un'ottica di sostenibilità per l'ambiente. Per un'azienda presente da quasi un secolo sul mercato e operante con enti, ministeri e pubbliche amministrazioni l'aspetto reputazionale deve essere altamente tutelato.

Gli altri tre valori risultano essere quelli maggiormente in cambiamento, a volte con l'assunzione di maggior importanza per la nuova generazione e altre volte ancora, al contrario, con una riduzione dell'intensità.

In tutti i casi analizzati la nuova generazione risulta essere più coinvolta nella promozione di iniziative utili alla comunità rispetto alla generazione precedente. Resta pressoché invariata, se non aumentata, anche l'importanza attribuita alla **“creazione di relazioni forti e durevoli con tutti gli stakeholder”** dell'azienda. A tal proposito è interessante vedere come vengano attivate diverse leve manageriali determinanti dell'innovazione: partecipazione a fiere di settore, frequentazione di ambienti competitivi e stimolanti, costituzione di *team* con competenze differenziate, presenza diretta sui mercati stranieri, il tutto al fine di aumentare la visibilità dell'azienda, migliorarne l'immagine e rafforzare i rapporti con i principali portatori d'interesse. Parotex, ad esempio, partecipa a diverse fiere di settore, ha aperto uno *show-room* a New York e ha creato al suo interno diversi *team*, ciascuno con competenze differenti. Elgon S.p.A. nei suoi processi di innovazione collabora principalmente con clienti e fornitori, partecipa a diverse fiere di settore, ha anch'essa al suo interno diversi *team* incoraggiati a comunicare tra loro attraverso riunioni giornaliere, ha una presenza diretta in diversi Paesi esteri e si avvale di agenti monomandatari. Roberto Grassi, infine, CEO dell'Alfredo Grassi S.p.A., oltre a promuovere la presenza nelle fiere - seppur con qualche cambiamento rispetto al passato, aver dato il via a innumerevoli collaborazioni esterne con diversi soggetti (*start-up*, clienti, centri di ricerca, grandi aziende dello stesso settore o meno, ecc.), aver istituito un vero e proprio *team* dedicato alla R&S, ritiene fondamentale e stimolante il viaggiare e la partecipazione a tavoli, eventi in cui il *topic* di discussione è l'innovazione. Discorso a parte rispetto a tutti gli altri *stakeholder* può essere fatto per i dipendenti. Anche se c'è chi tra gli intervistati dimostra una minor predisposizione a considerare quest'ultimi come membri della famiglia, a differenza invece della generazione precedente (Francesca Ferracini

della Tre Effe Cosmetics e Serena Caimano della Elgon S.p.A.), tutti attribuiscono comunque ad essi fondamentale importanza e il livello di attenzione nei loro confronti risulta essere altissimo. C'è chi, come Roberto Grassi, crea per loro un *percorso vitae* all'interno dell'impresa o un'associazione benefica per il supporto degli ex dipendenti, chi invece come Serena Caimano che insieme al responsabile risorse umane cerca di trovare il modo migliore per valorizzare le competenze di ciascun dipendente e affidargli mansioni in linea con le sue *skill*, ambizioni e caratteristiche personali, o ancora, chi come Francesca Ferracini della Tre Effe Cosmetics cerca di stimolare il più possibile lo sviluppo di un rapporto personale basato sulla fiducia pur "*mantenendo separate le due dimensioni famiglia e impresa*". Tutti investono molto nella formazione e incentivano i dipendenti (non solo economicamente) allo sviluppo di nuove idee (apprendimento organizzativo – una delle determinanti dell'innovazione).

Altro valore in cambiamento è l'"**attaccamento emozionale tra i membri della famiglia**" che nella nuova generazione tende a perdere d'intensità. Quest'ultima sembrerebbe, infatti, essere meno "interessata" dai classici problemi della sovrapposizione istituzionale che riguardano tipicamente le imprese di questa natura. I soggetti intervistati dichiarano di non permettere che le emozioni e i sentimenti influenzino il loro processo decisionale e soprattutto che le considerazioni affettive assumano importanza pari di quelle economiche. La tutela del benessere degli altri familiari non risulta più essere una priorità. I giovani sembrano essere più razionali e distaccati. Al suo ingresso Serena Caimano ha voluto intervenire sui processi decisionali dell'impresa e a livello organizzativo: ha creato una struttura di tipo funzionale che a tendere vorrebbe far diventare a matrice, ha mappato tutti i processi andando a definire chiaramente mansioni e responsabilità. Intervento simile è stato fatto anche da Roberto Grassi, che andando a ridefinire il mansionario e concedendo ai dipendenti una maggiore libertà di azione e l'assunzione di più responsabilità ha accolto grande fiducia da parte dei lavoratori - oggi molto più motivati. Il fatto che i processi decisionali siano più formalizzati e che le valutazioni economiche prevalgano su scelte di altro tipo fa sì anche che l'allocazione delle risorse sia gestita in modo più obiettivo, con conseguenze positive in particolare per le spese in R&S (cresciute in quasi tutti i casi analizzati). Il maggior distacco dalla famiglia fa tornare ancora una volta il tema dell'inserimento in azienda, anche in ruoli apicali, di soggetti competenti non appartenenti al nucleo familiare (di cui si è già parlato prima).

Per ultimo, si analizza il valore della teoria della *Socio Emotional Wealth* collegato al "**desiderio di conservazione della dinastia familiare**". Tranne in due casi in cui non

si rilevano grandi cambiamenti, negli altri due il valore sembra perdere d'importanza con la nuova generazione. Vi è una maggiore apertura a prendere in considerazione la possibilità di vendita dell'impresa, non più considerata come un bene da tramandare per forza alle generazioni successive. L'attività di famiglia “*non deve per forza andare avanti con la famiglia*” se vi è a rischio la sopravvivenza.

Dopo aver analizzato le relazioni tra gli obiettivi non economici e le determinanti/leve dell'innovazione, si può passare all'analisi delle **dimensioni di innovazione** (cambiamenti nei processi di innovazione e risultati/outcome innovativi veri e propri) derivanti da tali determinanti.

In generale si può affermare che in tutte e quattro le imprese analizzate le determinanti individuate agevolano il conseguimento di buoni risultati innovativi sia sotto il profilo del cambiamento dei processi sia in termini di outcome veri e propri. Tutte le imprese sono infatti impegnate in processi di innovazione incrementale di prodotto e di ampliamento della gamma. In particolare, la Alfredo Grassi S.p.A. risulta essere impegnata anche nell'innovazione di processo (introduzione ad esempio, del taglio laser, *automatic cut*, autorilevazione delle misure tramite *smartphone*, *threadless technology*, ecc.) anche ai fini della sostenibilità ambientale, non solo dell'azienda ma di tutta la filiera. Innovazione di processo può essere considerata anche l'inserimento di un nuovo sistema gestionale centralizzato introdotto da Serena Caimano – CEO della Elgon S.p.A., che consente il collegamento di tutte le funzioni aziendali. La Alfredo Grassi S.p.A. risulta essere quella più coinvolta in processi di *open innovation* ovvero nel cambiamento dei processi di innovazione - interfacciandosi con una pluralità di soggetti e tutelandosi con NDA ben definiti, e l'unica ad essere coinvolta anche in processi di innovazione radicale di prodotto. Si pensi alle Smart Jacket, all'inserimento del graphene nel tessuto, all'inserimento di particolari sensori nell'abbigliamento.

La seguente tabella 5.1. riporta in modo dettagliato le principali evidenze emerse in termini di obiettivi non economici, determinanti e dimensioni dell'innovazione.

Tabella 5.1. Comparazione casi studio

Azienda	Parotex S.r.l.	Tre Effe Cosmetics S.r.l.	Alfredo Grassi 1925 S.p.A.	Pidielle S.p.A.
Governance				
<i>Family involvement/manager familiari e non</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo 100% familiare; • Seconda generazione alla guida dell'azienda (CEO); • Nessun manager esterno o direttore generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo 100% familiare; • Seconda generazione alla guida dell'azienda (CEO); • Nessun manager esterno o direttore generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo 100% familiare; • Terza generazione alla guida dell'azienda (Presidente del Consiglio di Amministrazione-CEO); • 7 manager esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo 100% familiare; • Terza generazione al comando (CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione); • 7 manager esterni
Obiettivi non-economici del giovane imprenditore (in cambiamento rispetto al predecessore)				
Controllo e influenza	Nessun cambiamento rilevante	Nessun cambiamento rilevante	Nessun cambiamento rilevante	Nessun cambiamento rilevante
Identificazione	Intensità minore	Nessun cambiamento rilevante	Nessun cambiamento rilevante	Nessun cambiamento rilevante
Legami duraturi con gli <i>stakeholder</i>	Intensità maggiore	Intensità maggiore	Intensità maggiore	Intensità minore
Attaccamento emozionale	Intensità minore	Nessun cambiamento rilevante	Intensità minore	Intensità minore
Desiderio di conservazione	Intensità minore	Nessun cambiamento rilevante	Intensità minore	Nessun cambiamento rilevante
Risorse				
Le risorse tipiche delle imprese familiari tangibili e intangibili	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibili: ricchezza della famiglia accumulata nel corso degli anni con la quali principalmente si autofinanzia • Intangibili: tre membri della famiglia (il fondatore e i due figli) su quattro lavorano in azienda sin da molto giovani 	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibili: ricchezza della famiglia accumulata nel corso degli anni con la quali principalmente si autofinanzia • Intangibili: tre membri della famiglia (il fondatore e le due figlie) su quattro lavorano in azienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibili: ricchezza della famiglia accumulata nel corso degli anni con la quali principalmente si autofinanzia • Intangibili: il know-how acquisito negli anni, la reputazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibili: ricchezza della famiglia accumulata nel corso degli anni con la quali principalmente si autofinanzia • Intangibili: quattro membri della famiglia su quattro lavorano in azienda
Determinanti dell'innovazione (leve manageriali)				
Allocazione delle risorse	• Finanziamenti con un mix di fonti proprie e a titolo di debito	• Finanziamenti con un mix di fonti proprie e a titolo di debito	• Finanziamenti con un mix di fonti proprie e a titolo di debito	• Finanziamenti con un mix di fonti proprie e a titolo di debito (leasing)

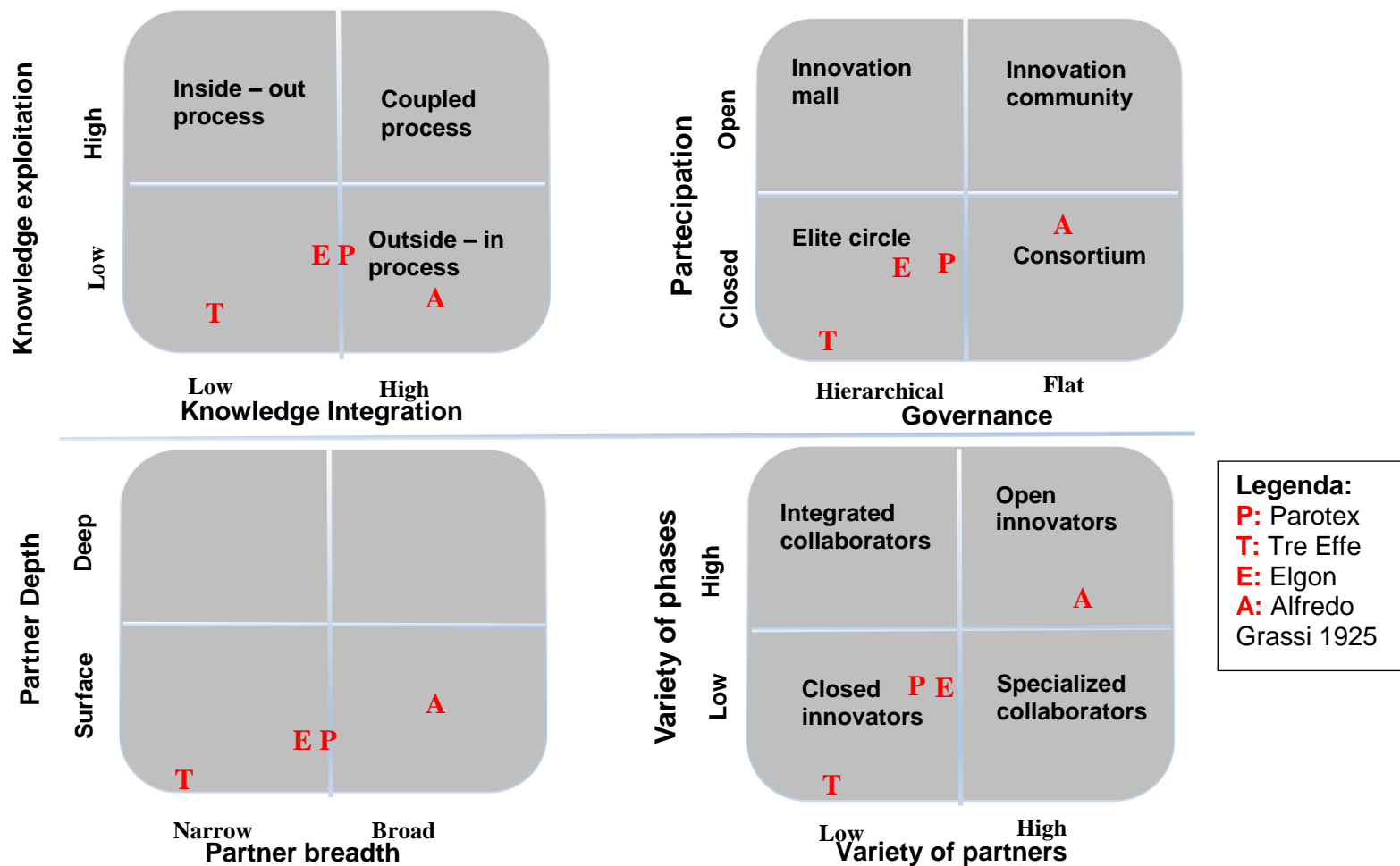
Azienda	Parotex S.r.l.	Tre Effe Cosmetics S.r.l.	Alfredo Grassi 1925 S.p.A.	Pidielle S.p.A.
Struttura & sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio tecnico per campionario (R&S) • Partecipazione a fiere di settore • Partnership con consulente esterno marketing al fine di migliorare l'immagine del prodotto e dell'azienda stessa • Creazione showroom a New York 	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio tecnico per formulazione prodotti (R&S) • Partecipazione a fiere di settore • Partnership con consulente esterno per riorganizzazione aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio R&S e Innovazione • Partecipazione a fiere di settore (cambiamenti in atto) • Diverse collaborazioni con l'esterno 	<ul style="list-style-type: none"> • Reparto R&S e reparto Innovazione • Partecipazione a fiere di settore • Consulenze esterne
Apprendimento organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sul campo delle risorse giovani (desiderio di investire anche su futuri corsi proprio di team building) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sul campo delle risorse giovani 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sul campo delle risorse giovani 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione sul campo delle risorse giovani

Dimensioni dell'innovazione

		SI	SI	SI	SI
Cambiamenti nei processi di innovazione	Collaborazioni (SI/NO)				
	Obiettivi o vantaggi ricercati tramite le collaborazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Stimolare la creatività e la capacità di generare nuove idee; • Accesso a nuove conoscenze; • Ampliare la base di competenze dell'impresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimolare la creatività e la capacità di generare nuove idee; • Accesso a nuove conoscenze; • Ampliare la base di competenze dell'impresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimolare la creatività e la capacità di generare nuove idee; • Portare all'interno le competenze mancanti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sfruttare quelle competenze mancanti all'azienda che non ha senso internalizzare
	Quali i fattori che facilitano la collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti informali di lunga durata con i partner • Fiducia e rispetto • Professionalità e serietà 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti informali di lunga durata con i partner • Fiducia e rispetto • Professionalità e serietà 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialità di mercati comuni per tutti gli attori che partecipano al processo innovativo • Professionalità e serietà • Fiducia e rispetto • Brand image 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalità e serietà • Cultura aziendale e della famiglia
	Quali i fattori che ostacolano	<ul style="list-style-type: none"> • La tensione di preservare il controllo e l'influenza sulle decisioni strategiche nonché l'indipendenza da terzi; • I rischi legati alla condivisione della conoscenza. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tensione di preservare il controllo e l'influenza sulle decisioni strategiche nonché l'indipendenza da terzi; • I rischi legati alla condivisione della conoscenza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il soggetto esterno potrebbe pensare che la collaborazione con la Grassi possa precludere lo sbocco sul mercato dei loro prodotti. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tensione di preservare il controllo e l'influenza sulle decisioni strategiche nonché l'indipendenza da terzi

Azienda		Parotex S.r.l.	Tre Effe Cosmetics S.r.l.	Alfredo Grassi 1925 S.p.A.	Pidielle S.p.A.
	Quali i principali partner per le collaborazioni (innovative)	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione innovative: clienti da un lato, e consulente esterno, dall'altro, per il marketing nonché individuazione dei trend di colori per la creazione di eventuali nuovi tessuti; • Collaborazioni altre: fornitori, terzisti, consulenti esterni (controllo di gestione) 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione innovative: clienti • Collaborazioni altre: fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazioni innovative: centri di ricerca, clienti, fornitori, aziende appartenenti ad altri settori, multinazionali e start-up 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazioni innovative in prevalenza con fornitori e clienti
	In che fase del processo di innovazione si collabora	Collaborazione innovativa principalmente nella fase di generazione delle idee	Collaborazione innovativa principalmente nella fase di generazione delle idee	Collaborazione innovativa in tutte le fasi fin dalla generazione delle idee	Collaborazione innovativa per la generazione di idee e a valle per il test dei prodotti
	In che modo e forma si collabora	Rapporti basati sulla fiducia reciproca, informali/non contrattualizzati	Rapporti basati sulla fiducia reciproca, informali/non contrattualizzati	Rapporti basati sulla fiducia reciproca, contratti di NDA, accordi scritti e partnership formalizzate	Rapporti basati sulla fiducia reciproca, informali/non contrattualizzati
	Meccanismi di ricerca dei partner	Contatti personali, agenti (solo per i clienti), fiere di settore	Contatti personali, agenti (solo per i clienti), fiere di settore	Contatti personali, agenti (solo per i clienti), fiere di settore e non, network	Contatti personali, fiere di settore
	Meccanismi di protezione (marchi, brevetti ecc.)	Marchio CASAROVEA	Tre Effe	Un brevetto, nessun marchio, molte certificazioni	Ogni linea di prodotto è un marchio (es. Linea Primaria, Moda & Styling)
	Risultati innovativi (outcome)	<p>Innovazione incrementale di prodotto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuove combinazioni di materiali/trame/colori leggeri per nuovi tessuti ampliando così la gamma di prodotti offerti; • Nuova immagine aziendale e di prodotto. 	Innovazione incrementale di prodotto	<p>Innovazione incrementale di prodotto e di processo.</p> <p>Innovazione radicale di prodotto e di processo.</p> <p>Uso di nuove tecnologie.</p>	<p>Innovazione incrementale di prodotto e di processo.</p> <p>Ampliamento gamma di prodotti offerti.</p>

Figura 1. Approccio all'innovazione aperta delle società analizzate⁵



⁵ Manzini, R., Lazzarotti, V., & Pellegrini, L. (2017). How to remain as closed as possible in the open innovation era: the case of Lindt & Sprüngli. *Long range planning*, 50(2), 260-281.

6. Conclusioni

Obiettivo della ricerca è stato quello di comprendere l'approccio delle aziende familiari all'innovazione e *all'open innovation*, individuando determinanti e dimensioni di innovazione, siano queste ultime relative ai cambiamenti dei processi innovativi, o agli outcome innovativi veri e propri quali innovazioni di prodotto o di processo, incrementali o radicali.

Per rispondere alla domanda sono state prese in esame quattro aziende, ovviamente familiari, ed è stata condotta una comparazione a coppia (*match-pair rationale*) sulla base di due variabili: settore di appartenenza (cosmetico o tessile) e dimensione aziendale (piccola/media o grande).

Dall'analisi dei quattro casi, seppur campione non rappresentativo a livello statistico, emerge chiaramente come anche le imprese familiari, indipendentemente dal settore di appartenenza e dalle dimensioni, siano coinvolte, chi più chi meno, in processi di innovazione e/o innovazione aperta. Si può, inoltre, affermare che nei casi in esame il contributo della nuova generazione si è dimostrato rilevante, grazie alla peculiarità dei propri obiettivi non-economici che determinano l'attivazione di alcune leve (risorse, strutture & sistemi, apprendimento organizzativo) cruciali per conseguire i risultati innovativi sopra richiamati.

Nonostante alcuni ostacoli, legati fundamentalmente alla tensione di preservare il controllo e l'influenza sulle decisioni strategiche, così come l'indipendenza da terzi nonché alla percezione dei rischi legati alla condivisione della conoscenza, il processo di innovazione delle imprese considerate risulta aperto almeno in qualche misura.

Bibliografia

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Buzzavo, L., Gatto, G. (2012). *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*. Vol. 79, Milano: Angeli.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., Rau S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- De Massis, A., Frattini, F., Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F., Garcia, M. T. (in press). Open innovation in family firms. A systematic literature review. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Lazzarotti, L., Visconti, F. (a cura di), (2019), *L'impresa calzaturiera di famiglia. Storie di una generazione che innova*. Università Cattaneo Libri, Milano:Guerini e Associati
- Manzini, R., Lazzarotti, V., Pellegrini, L. (2017). How to remain as closed as possible in the open innovation era: the case of Lindt & Sprüngli. *Long range planning*, 50(2), 260-281.
- Rod, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185-201.

Appendice

Tabella 1a: Gli obiettivi non-economici indagati nella giovane generazione⁶

	1. Per niente d'accordo	2	3	4	5. Molto d'accordo
Controllo e influenza familiare sull'impresa					
I membri dell'azienda di famiglia esercitano il controllo sulle decisioni strategiche					
Nell'azienda di famiglia, le cariche esecutive sono di pertinenza dei membri di famiglia					
Nell'azienda di famiglia, i <i>manager</i> e i direttori esterni (cioè non membri della famiglia) sono scelti dai membri della famiglia					
La preservazione del controllo familiare sull'azienda e l'indipendenza da terzi sono obiettivi importanti per me					
Identificazione e senso di appartenenza dei membri della famiglia all'impresa					
Considero il successo dell'azienda di famiglia come un mio successo					
Significa molto per me essere parte dell'azienda di famiglia					
Sono orgoglioso nel dire agli altri che l'azienda appartiene alla mia famiglia					
I clienti spesso associano il nome della mia famiglia con i servizi e prodotti che l'azienda produce					
Penso che l'azienda debba continuare a tutti i costi con la mia famiglia: l'attaccamento e il senso di appartenenza non devono mai essere messi da parte anche se talvolta sono di ostacolo all'economicità					
Creazione di legami duraturi con i diversi <i>stakeholder</i>					
Penso che la nostra azienda di famiglia debba essere attenta alla promozione di iniziative utili alla comunità					

⁶ Le stesse informazioni sono state raccolte con riferimento al *leader* uscente. Qualora quest'ultimo fosse impossibilitato a rispondere, viene chiesto al giovane imprenditore di esprimere la propria opinione in merito.

	1. Per niente d'accordo	2	3	4	5. Molto d'accordo
Penso che i dipendenti debbano essere trattati come membri della famiglia stessa					
Penso che sia fondamentale mantenere buone relazioni con i dipendenti					
Penso che la nostra azienda di famiglia debba essere attenta a costruire forti relazioni con tutti i portatori di interessi (clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, ecc.), basate sulla fiducia e il rispetto reciproco					
Penso che le relazioni durevoli con i fornitori siano di importanza fondamentale per la nostra azienda di famiglia					
Attaccamento emozionale fra i membri della famiglia					
Le emozioni, i sentimenti ed eventuali conflitti con gli altri familiari influenzano il mio processo decisionale					
Proteggere il benessere degli altri familiari è fondamentale per me					
Le relazioni affettive tra me e i miei familiari coinvolti in azienda sono molto forti					
Nel mio processo decisionale le considerazioni affettive sono importanti quanto le considerazioni economiche					
Desiderio di conservazione della dinastia familiare					
In qualità di detentore di quote proprietarie dell'azienda di famiglia sono propenso a valutare il mio investimento a lungo termine					
Sono poco propenso a prendere in considerazione la vendita dell'azienda di famiglia					
Tramandare un'azienda di successo alla generazione successiva è un obiettivo importante per me					
Quello che conta nelle mie decisioni è la profittabilità a lungo termine dell'azienda					

Tabella 2a: Stralcio intervista semi-strutturata

INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA, DIMENSIONE STRATEGICA
Caratteristiche generali dell'impresa (anno di costituzione, numero dipendenti, fatturato ecc.)

Contesto di business dell'impresa

Attività core e non; prodotti sviluppati dall'azienda

Vision?

Siete cresciuti negli ultimi 5 anni? In che termini (ad es. Numero di dipendenti? Altri stabilimenti, a livello nazionale e / o estero? Altre filiali commerciali, a livello nazionale e / o estero? Attraverso l'integrazione verticale? Attraverso la diversificazione? È la crescita interna o esterna con eventuali fusioni e acquisizioni)?

Come è avvenuta la crescita (es. allargando l'ambito servito – exploitation o exploration)? Hai attivamente stimolato la crescita?

Contesto competitivo e tecnologico con riferimento all'ambiente di business in cui l'impresa opera (es. condizioni di mercato; stato della tecnologia)

Punti di forza (competenze chiave) e di debolezza dell'impresa. Il vantaggio competitivo e le leve di successo rispetto alla concorrenza (es. costi vs differenziazione; qualità prodotto e/o servizio; innovazione; marketing; prodotto specializzato; ampliamento gamma prodotti/servizi ecc.)

Coerenza con fattori critici di successo: quali sono?

STORIA DELL'IMPRESA

Come nata l'azienda? Chi era il fondatore? L'imprenditore che ha fondato l'impresa è ancora coinvolto nella gestione? Quali sono/erano la sua formazione e la sua esperienza? Quali altre figure chiave hanno dato vita all'azienda?

Il giovane intervistato

- Che titolo di studio hai conseguito? Prima di entrare definitivamente in azienda, ci avevi già lavorato (durante le vacanze estive)? Hai preferito fare prima esperienza fuori o sei entrato subito? Con quale strumento giuridico hai iniziato ad avere rapporti con la società? Quando sei entrato? Con che ruolo?
- Il processo di successione era stato pianificato oppure no? Chi ti ha eventualmente aiutato nella gestione della successione?
- Quali condizioni ti hanno permesso di diventare il capo azienda (qualora il giovane sia già CEO)?
- A seguito della successione, cosa ritenevi opportuno cambiare in termini di scelte strategiche o Vision?

DETERMINANTI DELL'INNOVAZIONE

Allocazione delle risorse

- In quali tipi di progetti di innovazione investi (es. incrementale, radicale ecc.)?
- Assegnate risorse per migliorare i vostri processi di gestione dell'innovazione? (ad esempio, riprogettazione della struttura organizzativa e / o formazione continua delle risorse umane?)
- Le spese di ricerca e sviluppo sono aumentate negli ultimi 5 anni? Se sì, come avete finanziato tale aumento? Pensate di aumentare le spese di ricerca e sviluppo nel prossimo futuro?

Struttura e sistemi

- Qual è la struttura organizzativa dell'impresa (ad esempio funzionale, divisionale, ecc.)?
- La struttura organizzativa è cambiata negli ultimi 5 anni? Se sì, hai attivamente promosso il cambiamento?
- Quanti dipendenti lavorano alle attività di innovazione?

- Come sono organizzati i progetti di innovazione? Vengono utilizzati metodi per monitorare lo stato di avanzamento dei progetti di innovazione?
- L'organizzazione dell'innovazione è cambiata negli ultimi 5 anni? Hai fatto personalmente una riprogettazione dell'organizzazione dell'innovazione? Hai migliorato il livello di professionalità, autonomia e formalizzazione?

Organizational learning (apprendimento organizzativo)

- Allocate risorse per lo sviluppo continuo del personale?
- Incoraggiate i vostri dipendenti a sperimentare nuove idee? Assegnate a loro obiettivi creativi e sfidanti? Il fallimento viene accettato? Il personale si adatta facilmente a nuove situazioni?
- Incoraggiate la diversità nei team di innovazione E l'interazione tra le diverse aree funzionali? Siete aperti a tecnologie/conoscenze generate al di fuori dell'azienda?
- Nella tua azienda, vengono utilizzati strumenti per generare e sviluppare idee innovative (es. network aziendali interni, social network esterni)?
- La tua innovazione, l'ambiente dove lavorate e gli strumenti di gestione dei medesimi sono stati significativamente modificati da quando hai iniziato il tuo lavoro (come CEO o altro ruolo importante del giovane nella gestione)?

LE DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE

Innovazione come processo (approccio all'OI)

- Le PMI familiari collaborano?
- Se sì, perché? Quali sono gli obiettivi o vantaggi ricercati tramite l'open innovation?
- Vi sono degli ostacoli o fattori inibitori? (paura di perdere il controllo.)
- Come?
- Con chi? (clienti, fornitori, università, ecc)
- In che fase del processo di innovazione? (generazione dell'idea, sviluppo, commercializzazione)?
- In che modo? (inbound/outbound; diadica o multi-partner; chi decide)
- In che forma? (Informale, R&D contract...)
- Con quali meccanismi facilitatori? (cosa si usa per ricercare i partner; come si gestisce la collaborazione)
- Si possono usare dei meccanismi di protezione?
- Gli obiettivi ricercati sono raggiunti? Quale effetto sulle performance di impresa?

Innovazione come risultato

- Quali sono i principali driver dell'innovazione: conoscenza e risorse interne, mercato esterno, opportunità tecnologica, la regolamentazione?
- Le tue innovazioni sono principalmente di natura tecnica (ossia direttamente correlati alla vostra attività lavorativa) o amministrativa (ovvero legati a aspetti gestionali come struttura organizzativa, processi amministrativi e risorse umane)?
- Le principali innovazioni sono state nuove per la tua azienda? O nuove per il mercato? Definiresti le vostre principali innovazioni incrementali o radicali?

Ringraziamenti

Il presente lavoro fa parte di una serie di progetti di ricerca finanziati dall'Università Carlo Cattaneo - LIUC con l'obiettivo di stimolare e far crescere la ricerca accademica sul tema del family business con metodologie qualitative.

Si ringraziano le imprese partecipanti, in particolar modo i giovani imprenditori intervistati Francesca Ferracini, Stefania Rovea, Roberto Grassi e Serena Caimano che hanno reso possibile la presente ricerca.

