

**Giorgia M. D'Allura
Rosario Faraci**

LE IMPRESE FAMILIARI

**Governance,
internazionalizzazione
e innovazione**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giorgia M. D'Allura
Rosario Faraci

LE IMPRESE FAMILIARI

**Governance,
internazionalizzazione
e innovazione**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

ISBN 9788891767417

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Delimitazione dell’oggetto di analisi e aspetti definatori del fenomeno del <i>family business</i>, di Rosario Faraci	»	11
1.1. Le imprese familiari, un significante per molti significati	»	11
1.2. Ripartire dai “fondamenti”: le famiglie imprenditoriali	»	14
1.3. Il <i>family business concept</i> : l’intersezione fra impresa e famiglia	»	19
2. Assetti di <i>governance</i> delle imprese familiari, di Rosario Faraci	»	25
2.1. Le specificità della <i>corporate governance</i> nelle imprese familiari	»	25
2.2. La rilevanza del contesto istituzionale nelle scelte sugli assetti di <i>governance</i>	»	29
2.3. I modelli di <i>governance</i> nell’impresa familiare e le implicazioni sulle traiettorie di crescita	»	32
2.4. Verso una prospettiva “behavioral” della <i>governance</i> delle imprese familiari	»	34
3. Traiettorie di crescita e internazionalizzazione, di Giorgia M. D’Allura	»	41
3.1. Le scelte di “ <i>going abroad</i> ” delle imprese familiari: la prospettiva della proprietà familiare	»	41
3.2. Le capacità imprenditoriali e manageriali dell’impresa familiare	»	44
3.3. Il binomio bisogni-impiego delle risorse e delle capacità	»	47
3.4. La scelta di internazionalizzare	»	48

3.5. Le scelte delle modalità di ingresso in un mercato estero	pag.	50
3.6. Conclusioni	»	53
4. Traiettorie di crescita e innovazione , di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	58
4.1. L'innovazione nelle imprese familiari: profili teorici	»	58
4.2. La capacità innovativa dell'impresa familiare	»	60
4.3. Il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari	»	63
4.4. Un <i>framework</i> per lo studio del processo innovativo delle imprese familiari: l'influsso della proprietà e del <i>management</i>	»	65
4.5. Conclusioni	»	67
5. Il caso Cantine Nicosia , di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	71
5.1. Lo studio dell'impresa familiare: aspetti metodologici	»	71
5.2. Il caso Cantine Nicosia: la metodologia	»	73
5.2.1. Disegno della ricerca e selezione del caso	»	73
5.2.2. Raccolta dei dati	»	74
5.3. La <i>governance</i> di Cantine Nicosia	»	76
5.4. Le traiettorie di crescita nel mercato internazionale	»	77
5.5. Le traiettorie di innovazione	»	80
5.6. Conclusioni	»	85
6. Conclusioni	»	89

**Appendice – I contesti istituzionali: sintesi dei contributi
del Research Development Workshop IFERA, Catania 2016,
a cura di Rosario Faraci e Giorgia M. D'Allura**

1. Le relazioni di reciprocità tra l'impresa familiare e il contesto istituzionale: una piattaforma multidisciplinare di ricerca, di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	93
2. Le donne in posizione di <i>leadership</i> nelle imprese familiari, di <i>Alexandra Dawson e Ingrid Chadwick (Best Paper Award RDW2016)</i>	»	99
3. L'eterogeneità del <i>family business</i> : una verifica empirica nel contesto internazionale, di <i>Mariasole Bannò, Giorgia M. D'Allura, Vincenzo Pisano e Rosario Faraci (Best Paper Award RDW2016)</i>	»	106

4. I processi di innovazione e le dinamiche familiari in un settore controverso: il caso delle tabaccherie in Italia, di <i>Alessandra Tognazzo</i> e <i>Paolo Gubitta</i> (<i>Special Nomination RDW2016: Most Provocative and Innovative Paper Award</i>)	pag.	115
5. Il contesto culturale negli studi empirici su natura familiare e performance economico-finanziarie, di <i>Bice Della Piana</i> , <i>Rosalia Santulli</i> e <i>Carmen Gallucci</i>	»	123
6. Le aziende familiari nel distretto della pesca di Mazara del Vallo. Criticità e dinamiche, di <i>Vitalba Ponte</i> , <i>Salvatore Tomaselli</i> , <i>Gianna Agrò</i> e <i>Gioacchino Fazio</i>	»	130
7. La lingua inglese nel processo di internazionalizzazione del <i>family business: the economics of language or the language of economics?</i> , di <i>Giuseppina Di Gregorio</i>	»	136
8. Il plurilinguismo nel <i>family business</i> : la Sicilia e l'UE, di <i>Veronica Benzo</i>	»	143
9. Preparare il passaggio generazionale. L'orientamento al futuro delle PMI italiane, di <i>Filippo Ferrari</i>	»	149
10. Il cotonificio Feo: <i>governance</i> , finanziamento ed evoluzione di un'impresa familiare siciliana tra Otto e Novecento, di <i>Fabio Paolo Di Vita</i>	»	156

8. IL PLURILINGUISMO NEL FAMILY BUSINESS: LA SICILIA E L'UE

di *Veronica Benzo*

Questo studio nasce dalla consapevolezza dell'importanza della competenza linguistica nel commercio internazionale e di come questo aspetto spesso venga trascurato. È questa la ragione per cui dal 2011 abbiamo portato avanti delle iniziative per promuovere il plurilinguismo sul territorio siciliano e capire al contempo quale sia il reale atteggiamento del nostro territorio verso tale aspetto. Abbiamo condotto una serie di interviste¹, abbiamo organizzato convegni², seminari e visite aziendali per indagare sulle competenze linguistiche nelle aziende siciliane ed in particolar modo nelle aziende familiari. Quest'ultime hanno intuito che, per poter rimanere ad operare sul territorio siciliano e non essere costrette a delocalizzare la produzione, era necessario accettare la sfida dell'internazionalizzazione.

L'impatto delle competenze linguistiche nel processo d'internazionalizzazione

Sono numerose le Riforme e le Raccomandazioni volte al rispetto delle differenze culturali e all'integrazione del cittadino europeo nell'ambito della libera circolazione di persone e di cose sul territorio dell'Unione Europea. L'UE promuove quindi due concetti, l'integrazione e il rispetto delle diversità, che non sempre sono facilmente conciliabili. Da una parte il cittadino europeo è portato alla mobilità per ragioni di studio e di lavoro, al confronto culturale, alla ricerca di nuovi mercati e alla necessità di comunicare con

¹ Le interviste sono on-line sulla pagina web www.stranilavor.net.

² Dal 2011 al 2013 il DoRiF (Centro di Documentazione e Ricerca per il Francese) ha unito 19 Atenei italiani e tutti hanno organizzato delle giornate sul plurilinguismo, dando vita ad un Convegno itinerante che ha coinvolto diverse figure professionali.

interlocutori che non conoscono la sua lingua; dall'altra parte, questo contesto eterogeneo e stimolante determina alcune difficoltà legate alle differenze linguistiche e culturali che, spesso, si manifestano come vere e proprie barriere nei rapporti umani. A tal proposito ricordiamo il fallimento della campagna pubblicitaria della Benetton che rappresentava tre bambini di nazionalità e colore della pelle diverso, tutti con la lingua di fuori. Il messaggio era chiaro: l'uguaglianza delle razze umane. La pubblicità ebbe un grande successo in diversi paesi, ma non appena fu proposta nei paesi musulmani destò un grande disappunto in quanto per questa religione è proibito mostrare gli organi interni e la lingua fa parte di questi.

In effetti, è impossibile conoscere tutte le lingue parlate sul territorio dell'Unione Europea e tutte le culture che stanno alla base di un idioma. La stessa Commissione Europea ha difficoltà a tradurre tutti i documenti in tutte le lingue a causa dei costi elevati che la traduzione di ogni documento comporterebbe. Così a volte le dichiarazioni restano solo in inglese, a volte sono tradotte nelle lingue di lavoro (francese e tedesco), altre volte sono tradotte in tutte le lingue. E se l'Unione Europea, che promuove il plurilinguismo, non sempre riesce a far fronte a tutte le esigenze linguistiche, è chiaro che i singoli individui o le piccole realtà economiche (come le aziende familiari) spesso sono portati a trascurare l'importanza delle lingue straniere perché non possono sostenere i costi per gestire un ufficio "commercio estero" in grado di far fronte a tutte le possibili esigenze linguistiche. Per di più, risulta davvero difficile trovare una persona che abbia al contempo competenze linguistiche e competenze tecniche in materia di commercio estero, di legislazione, di marketing, di logistica e di sistemi di pagamento internazionale.

A livello europeo è stato condotto un interessantissimo studio, lo studio ELAN, che ha riportato delle interessanti testimonianze di realtà imprenditoriali che «si sono fatte sfuggire contratti a causa di carenze linguistiche»³. Inoltre, è stato messo in risalto come non appena le aziende esaminate abbiano assunto persone che riuscivano ad esprimersi nella lingua del segmento di mercato che era stato perso, è stato possibile riallacciare rapporti commerciali che sono poi andati a buon fine.

Spesso si sostiene che l'inglese è sufficiente. Senz'altro ai giorni nostri la non conoscenza dell'inglese è da considerarsi gravissima, alla stregua dell'analfabetismo. Tuttavia, l'inglese (sebbene importante) da solo non basta più perché in un sistema di forte concorrenza internazionale è sempre più probabile che cresca il numero delle imprese che possa fornire un dato prodotto (o comunque simile) alle stesse condizioni. La lingua inglese può

³ È il caso di 945 000 aziende esaminate.

essere utile e a volte sufficiente per le aziende che operano in situazioni di quasi monopolio e quindi saranno gli acquirenti, che non hanno altra scelta, ad adattarsi a parlare l'inglese o addirittura la lingua del fornitore. Ma, nei casi di forte concorrenza o nei settori dei servizi (in particolar modo nel turismo ricettivo) bisognerà assicurare ai clienti stranieri un personale adeguatamente preparato. Puntare solo sull'inglese (o comunque solo su un idioma) significa non fare bene i conti con la realtà sia sul piano dell'equità che sull'efficienza economica. Perché i contatti si trasformino in relazioni stabili e durature è necessario intendersi, non solo da un punto di vista dei contenuti verbali, ma anche nei modi di fare e nel rispetto; la lingua straniera diventa un vettore fondamentale. In un'economia globalizzata le imprese per vendere devono parlare le lingue dei loro clienti e il concetto è sintetizzato in una frase attribuita all'ex cancelliere tedesco Willy Brandt: «se ti vendo qualcosa, parlo la tua lingua, ... ma se vuoi vendere qualcosa a me, devi parlare in tedesco».

Senza dubbio il plurilinguismo è un “problema” legato ai costi⁴ che vanno sostenuti, ma i fattori politici, economici e culturali incidono parecchio sulle pratiche linguistiche di un paese. Basti pensare che l'egemonia dell'inglese dia luogo ad un trasferimento di decine di miliardi di euro l'anno in favore dei paesi anglofoni. Ciò permette ad inglesi e americani, forti della preminenza dell'inglese, di non fare alcuno sforzo per apprendere le lingue straniere. Negli Stati Uniti non s'insegnano le lingue straniere; ciò permette di risparmiare almeno 16 miliardi di dollari all'anno che possono essere investiti in altri settori quali la ricerca e la formazione. Si spiega anche così il vantaggio tecnologico e scientifico registrato dagli Stati Uniti⁵.

È da criticare aspramente come l'UE si sia concentrata soprattutto sull'aspetto teorico, ovvero l'enunciazione di principio che la diversità linguistica e culturale va difesa, non considerando invece che tale diversità va anche promossa attraverso una visione politica chiara! È necessario cominciare ad esaminare il rapporto costi-efficacia delle politiche pubbliche in merito alle lingue⁶.

⁴ Il costo del multilinguismo in Europa ad esempio rappresenta oggi circa il 30% del budget dell'Istituzione parlamentare. Chiaramente si tratta di una cifra importante, ma ciò non deve scoraggiare. Inoltre, in termini di costi per l'Europa sostituire l'inglese con il francese (o un altro idioma) non cambierebbe niente perché, sebbene qualcuno ritiene l'inglese facile, le difficoltà nell'apprendimento sono uguali. Ciò che cambierebbe sono i flussi di denaro che andrebbero a favorire i francofoni invece degli anglofoni.

⁵ Cfr. F. Grin, *L'économie de la langue et de l'éducation dans la politique d'enseignement de la langue*, documento del Consiglio d'Europa, 2002.

⁶ Cfr. V. Benzo, *Les liaisons plurilingues*, in Collana Mercurus. Studi Mediterranei di francesistica, Mucchi Editore, Firenze, 2014.

Le lingue straniere nel *family business* in Sicilia: statistiche e considerazioni

Oggi un'azienda che decide di "internazionalizzarsi" deve far fronte ad innumerevoli sfide: legislative, economico-finanziarie, commerciali, logistiche, di distribuzione... tutte aventi come "minimo comune denominatore" il problema delle competenze linguistiche in ambito lavorativo. Se un'azienda decide di esportare i propri prodotti, dovrà sostenere diversi costi, primo fra tutti quello di far conoscere il proprio *brand* a dei *buyer* che dovranno collocarlo sul mercato estero. In tal caso, sebbene il *buyer* conoscerà molto bene l'inglese (considerata lingua *passé-partout*), l'imprenditore locale avrà più probabilità di successo se parlerà anche la lingua dell'interlocutore in quanto gli sarà possibile entrare quanto più in sintonia con lui e instaurare una relazione umana che è alla base di ogni rapporto commerciale. Questa è stata la chiave di successo di alcune aziende familiari locali che abbiamo visto più volte con gli studenti: il loro fatturato è cresciuto in maniera esponenziale da quando hanno assunto persone con padronanza linguistica in almeno 3-4 lingue straniere. Se si riesce a comunicare in maniera corretta e completa sarà possibile creare un rapporto di fiducia, trasmettere tutti i "valori" che stanno dietro un prodotto. Soprattutto per le aziende familiari locali diventa un punto d'orgoglio quello di presentare tutto ciò che sta dietro il ciclo di produzione: sacrificio, ideali, tradizioni di famiglia, peculiarità del territorio ... tutti valori che, se spesso commercialmente non possono essere quantificati, per il singolo produttore costituiscono il *plus valore*. Questo *plus valore* viene percepito all'estero come quel *quid* che manca nella produzione di massa delle grandi multinazionali. Ma tutto ciò si può "dire" solo se si sa esprimere nella lingua dell'interlocutore e non può essere sintetizzato in una scheda tecnica.

Certamente, una volta avuta la possibilità di introdurre il proprio prodotto nel mercato estero, l'imprenditore locale dovrà far fronte ad altre difficoltà: legislazione del paese, packaging adeguato, traduzione delle etichette nelle lingue richieste, usi e tradizioni del paese. È superfluo ribadire come ognuna di queste competenze richieda la competenza linguistica del paese di riferimento. Anche le aziende locali con cui abbiamo avuto modo di confrontarci hanno confermato quanto il rapporto ELAN ha messo in evidenza, ovvero l'importanza di conoscere non solo la lingua straniera del paese con cui si lavora, ma anche, se non soprattutto, la cultura di quel paese.

Dalle nostre indagini è emersa la consapevolezza generale dell'importanza delle lingue straniere. Si tratta di un problema molto sentito, anche se troppo spesso trascurato dalle aziende e che si presenta come un nodo al pettine a volte quando è troppo tardi e quando risulta impossibile porre rimedio.

Alcuni imprenditori, consapevoli dei loro limiti a causa delle competenze linguistiche, stanno puntando sulla formazione dei figli.

Il 54,5% degli intervistati ha in programma dei corsi di lingua per i dipendenti, mentre gli altri no.

Alcuni imprenditori (31,8%) non hanno rapporti commerciali né con fornitori, né con clienti:

- il 7,1% non ha interesse verso il mercato estero;
- il 14,3% ci pensa, ma non ha mai cercato delle opportunità;
- il 21,4% ci pensa, ma non sono mai capitate delle opportunità;
- il 14,3% ci pensa, ma non sa come fare;
- il 14,3% non ci pensa e non ha in programma di farlo.

Il 66,7% delle aziende a cui abbiamo sottoposto il nostro questionario hanno risposto di considerare sufficiente l'inglese, il 22,2% pur riconoscendo l'importanza di conoscere altre lingue, ha ammesso di usare l'inglese in quanto unica lingua conosciuta.

Alla domanda "avete incontrato difficoltà ad instaurare delle relazioni con paesi stranieri: il 36,8% ha ritenuto che queste difficoltà fossero legate alle abitudini degli interlocutori, mentre il 26,3 % ha riscontrato che l'interlocutore non gradiva parlare in inglese. Il 5,3% ha ammesso di far ricorso ad interpreti durante le trattative.

Conclusione

Il nostro lavoro a livello locale ha creato una fitta rete di collaborazione tra Università, Istituzioni e piccole e medie imprese locali (a volte anche con grandi imprese multinazionali). Ciò ha favorito un flusso di informazioni da un ente all'altro e la condivisione di alcuni input che per alcune aziende ha costituito una svolta nella propria politica di vendita e produzione e per noi ha costituito un'importante risorsa per la formazione dei nostri studenti. Ad esempio, Chiavetta (azienda di due fratelli ereditata dal padre) in seguito alla nostra prima visita aziendale ha instaurato un rapporto di collaborazione con l'Università che le ha permesso di brevettare un prototipo di rimorchio che le permetterà di incrementare il proprio fatturato. Successivamente, la stessa azienda (che aveva sempre ed esclusivamente usato l'inglese nelle relazioni commerciali con l'estero in quanto era l'unica lingua conosciuta) ha chiesto la nostra collaborazione per poter tradurre alcuni documenti in lingua francese, constatando che l'inglese in alcune situazioni non basta!

Ciò dimostra che la collaborazione è la chiave di successo, soprattutto su un territorio come il nostro segnato dalla perifericità, dalla crisi economica e da una certa arretratezza industriale.

Le lingue straniere sono senza dubbio lo strumento per “raggiungere” il resto dell’Europa e per superare alcune sfide che porterebbero alla crescita all’economia siciliana.

Bibliografia

- Benzo, V., (2014), *Les liaisons plurilingues*, in Collana Mercurus. Studi Mediterranei di francesistica, Mucchi Editore, Firenze.
- British Chambers of Commerce (BCC) (2003, 2004). *The Impact of Foreign Languages on British Business*. British Chambers of Commerce/LSC November 2003 (Qualitative results) and May 2004 (Quantitative results).
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon.
- Centro di documentazione e di Ricerca per la didattica della lingua francese nell’Università italiana.
- ELISE (2001). *European Language & International Strategy Development in SMEs*.
- ELUCIDATE Survey (1999). *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European compagne*. Hagen, S. (ed.). London: CILT. ISBN 1 874016 99 2.
- Eurodesk.
- Eurostar 2016.
- Feely, A. (2004). The impact of the language barrier on the management of multinational companies. PhD thesis, University of Aston in Birmingham.
- Gli obiettivi di Barcellona e le azioni del *label* europeo delle lingue – Consiglio Europeo di Barcellona 15 e 16 marzo 2002. SN 100/1/02 REV 1.
- Grin, F. (2002). *L’économie de la langue et de l’éducation dans la politique d’enseignement de la langue*. Documento del Consiglio d’Europa.
- Hagen, S. (2005). *Language and Culture in British Business*. CILT, London.
- Helliwell, J. (1999). Language and Trade in A. Breton, ed., *Exploring the Economics of Language*, Canadian Heritage. https://europa.eu/european-union/topics/multilingualism_it.
- La guida linguistica per le imprese europee Comunicazione efficace nel commercio internazionale, Commissione Europea (2011).
- La Strategia Europa 2020, adottata dal Consiglio Europeo nel giugno 2010.
- Plurilinguismo e mondo del lavoro – Catania.
- Politiche dell’Unione Europea.
- Studio ELAN (2006). Effetti che ha, sull’Economia Europea, la carenza di competenze in lingua straniera nell’ambito dell’Impresa.
- Truchot, C. (2004). *Quelles langues parle-t-on dans les entreprises en France? Délégation Générale à la Langue Française et aux Langues de France*.
- www.dorif.it
- www.eurodesk.it/notizie/che-affare-le-lingue-guida-alle-lingue-le-imprese-europee.
- www.stranilavor.net.