INDICE

INTRODUZIONE _ La dimensione strategica p.1

CAPITOLO I _ IL PROCESSO STRATEGICO p.7

I.1 Il vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva Resource-based p.7

I.2 Dalla resource based view alla knowledge based view of the firm p.11

I.3 Gestione della conoscenza p.11

I.4 L'orientamento strategico: entreneurship vs strategic management p.25

I.4.i Entrenership p.26

I.4.ii Strategic management p.37

I.4.iii Strategic entrepreneurship p.39

CAPITOLO II _ IL CONTESTO STRATEGICO, IL FAMILY BUSINESS p.43

II.1 Rilevanza e definizione delle aziende familiari p.44

II.1.i Due diversi approcci alla definizione di family business p.51

II.2 Le caratteristiche delle aziende familiari p.53

II.4 Governance ed assetto istituzionale p.57

II.4.i Organi di governo p.62

II.5 Famiglia e passaggio generazionale p.65

CAPITOLO III _ IL CONTENUTO STRATEGICO, GRUPPO RUBELLI SPA E ORSONI SRL, DUE CASI AZIENDALI LUNGO UN'ARTIGIANALITA' CAPACE DI COMPETERE NEL MONDO p.68

III.i Il canvas del modello di business ed il metodo di analisi p.70

III.1 Il Gruppo Rubelli p.72

III.1.i La famiglia Rubelli, un cognome dalle origini lontane p.72

III.1.ii Pancera – Trapolin: l'incrocio di due famiglie ricche di antiche tradizioni p.73

III.1.1 Lorenzo Rubelli: gusto estetico combinato alla grande tradizione veneziana p.76

III.1.1.i Il modello famiglia - proprietà – management p.77

III.1.1.ii Il modello di business p.78

III.1.2 Dante Zeno Rubelli: una nuova apertura di mercato in quarant'anni di insidie e difficoltà p.82

III.1.2.i Il modello famiglia - proprietà – management p.84

III.1.2.ii Il modello di business p.86

III.1.3 Alessandro Favaretto Rubelli: il rispetto della tradizione affiancato da una forte spinta innovatrice p.93

III.1.3.i Il modello famiglia - proprietà – management p.97

III.1.3.ii Il modello di business p.99

III.1.4 Alessandro Favaretto Rubelli ed il nuovo management: innovazione e consolidamento della tradizione alla conquista del mondo p.111

III.1.4.i Il modello famiglia - proprietà – management p.114

III.1.4.ii Il modello di business p.118

III.1.5 Rubelli domani, scenari futuri p.132

III.2 Orsoni, smalti veneziani p.134

III.2.i L'arte del mosaico vitreo e smalti p.134

III.2.ii Salviati porta il mosaico in tutto il mondo p.135

III.2.iii Gian Domenico Facchina incontra Angelo Orsoni p.136

III.2.1 Dal 1888 al 1911: Angelo Orsoni **p.139**

III.2.1.i Il modello famiglia – proprietà – management p.140

III.2.1.ii Il modello di business p.143

III.2.2 Dal 1911 al 1935: Giovanni Orsoni, il mantenimento della tradizione p.150

III.2.2.i Il modello famiglia – proprietà – management p.152

III.2.2.ii Il modello di business p.152

III.2.3 Dal 1935 al 1969: Angelo Orsoni, un'omonimia con il passato p.157

III.2.3.i Il modello famiglia – proprietà – management p.158

III.2.3.ii Il modello di business p.159

III.2.4 Dal 1969 al 2003: Lucio e Ruggero Orsoni p.164

III.2.3.i Il modello famiglia – proprietà – management p.164

III.2.3.ii Il modello di business p.165

III.2.5 Il 2003: Orsoni e Trend, scenari futuri p.174

CONCLUSIONI **p.176**

BIBLIOGRAFIA p.183

SITOGRAFIA p.188

INTRODUZIONE

La dimensione strategica

Il concetto di strategia oggi come non mai ha un ruolo di primaria importanza nelle economie globali, questo perché, soprattutto negli ultimi due decenni, l'ambiente competitivo che interagisce con tutte le organizzazioni è profondamente cambiato. Influenzato dalle nuove tecnologie e dalla globalizzazione, esso si è connotato di attributi di forte incertezza, con un aumento di rischi ed una elevata complessità nella capacità di fare previsioni e soprattutto della comparsa di nuove forme strutturali e mentalità gestionali innovative (Hitt et al, 2001) che hanno determinato la creazione di nuovi modelli di business capaci di modificare le sorti di interi settori industriali.

Il focus di tutti gli studi di strategia è rappresentato dall'analisi delle modalità che permettono il conseguimento, ed il successivo mantenimento, di un vantaggio competitivo, attraverso performance superiori alla media presente sul mercato.

> *"la strategia è il fondamento degli obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche ed i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che è o dovrà essere".*
>
> Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 1971

Nel settore del management strategico non esiste una definizione che abbia la precedenza sulle altre e che possa in qualche modo dirsi fondamentale; sono modi diversi di vedere il problema. Ogni definizione, in modo complementare alle altre, aggiunge importanti sfaccettature nell'intendere il concetto di strategia ed aiuta l'indagine sull'organizzazione in generale.

> *"If the only tool you have is a hammer, you treat everything like a nail".*
>
> Abraham Maslow (1908-1970)

Facendo riferimento al celebre payoff americano si può cogliere meglio la differenza che esiste tra un approccio di tipo "tool oriented" rispetto ad uno "problem-oriented".

Un apprendista può diventare un buon carpentiere seguendo due approcci diversi: imparare tutto sugli attrezzi a disposizione, studiando le caratteristiche di ognuno e valutando dove essi possono essere usati (tool-oriented), oppure studiare il problema in tutte le sue caratteristiche e materiali per poi valutare lo strumento più appropriato da usare (problem-oriented).

Un approccio di tipo tools – oriented come quello di Mintzberg (*Strategy Safari*, 2001) ha come focus principale la sola natura degli strumenti, senza un'analisi principale di come essi si combinano per la realizzazione dei problemi.

Egli propone cinque diverse definizioni di strategia:

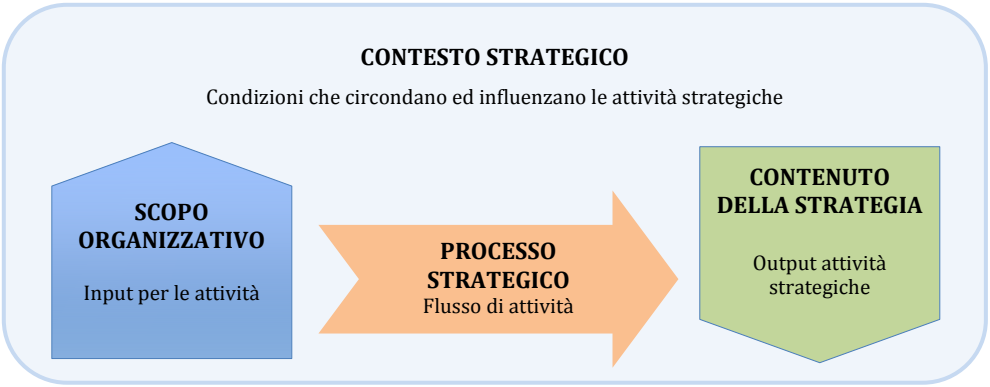
i. PLAN: la strategia è un piano (predeterminato, intenzionale) per andare da qui a li;
ii. PLOY: La strategia è un manovra, uno stratagemma per "ingannare" i concorrenti;
iii. PATTERN: la strategia è un pattern in action. Un comportamento coerente nel tempo;
iv. POSITION: la strategia è un posizionamento. La localizzazione di un particolare prodotto in un particolare mercato
v. PERSPECTIVE: la strategia è una prospettiva (concetto, world view). Il modo fondamentale di operare di una organizzazione;

Mintzberg, Five Ps for strategy, "*Strategy Safari*", pp. 9-15

È chiaro, come ha enfatizzato il filosofo statunitense Maslow nel suo aforisma, che il limite di un approccio tool-oriented è il paradosso che si può creare nel numero limitato degli attrezzi a disposizione che inevitabilmente può tendere ad una eccessiva semplificazione delle problematiche.

L'approccio utilizzato in questo lavoro, invece, è del tipo problem – oriented, che si focalizza sulla comprensione dei problemi, per cui la ricerca degli strumenti adeguati per risolverli dipende dallo specifico problema affrontato (De Witt e Meyer, *Strategy Syntesis*, 2010). Gli autori distinguono tre diverse dimensioni che relazionate assieme caratterizzano la strategia: processo, contenuto e contesto.

Fig. 1.i _ Le tre dimensioni della strategia



Dimensioni of strategy and the organizational purpose, De Witt e Meyer, Strategy Synthesis, Thomson, 2010

Dato uno scopo organizzativo, il quale definisce gli aspetti fondamentali dell'impresa (rispondendo alla domanda *why*), l'oggetto di studio (*input*) e l'esistenza stessa dell'organizzazione, si identifica un **processo** strategico. È in tale processo che si delinea la modalità tramite cui si forma la strategia; attraverso tre interrogativi principali (*how, who, when*) si cerca di capire quale dovrebbe essere la strategia da adottare, come formularla, come eseguire un feedback di controllo per un eventuale cambiamento, chi sono i principali soggetti coinvolti nelle decisioni e quando questo processo deve essere attuato.

Il **contenuto** invece è il risultato (*output*) del processo strategico ed esplica quale dovrebbe essere la strategia da attuare per l'impresa e per le diverse unità che la compongono. L'analisi di questa dimensione risponde alla domanda *what* ed a seconda del grado di analisi presenta diverse caratteristiche.

Il **contesto** identifica tutte le condizioni (interne ed esterne) che caratterizzano la singola organizzazione e che possono in qualche modo influenzare le attività strategiche. Rispondendo quindi alla domanda *where* esso identifica in che ambiente e in che

organizzazione sta avvenendo il processo ed il relativo output strategico. I collegamenti tra queste tre dimensioni, ed il modo in cui interagiscono, sono di fondamentale importanza; solo una comprensione di queste relazioni può dare allo stratega una profonda visione conoscitiva.

> *"If these linkages are ignored, the strategist will have a flat view instead of a three-dimensional view of strategy."*
>
> De Witt e Meyer, Strategy Synthesis, Thomson, 2010

Questo lavoro di ricerca si basa sull'importanza fondamentale del processo strategico all'interno delle imprese particolarmente longeve, le quali proprio per il contenuto strategico che sono riuscite ad ottenere nel tempo, si ritiene da chi scrive, possano avere dei parametri comuni. Restringendo l'analisi all'interno della realtà veneziana che ci circonda ed analizzando le imprese ultracentenarie residenti, dalla loro fondazione ad oggi, nella provincia, è emersa una caratteristica comune di notevole importanza: la matrice familiare.

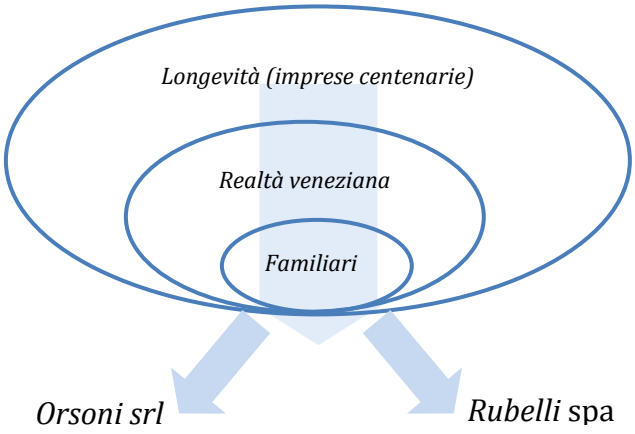
Ecco allora che il tema del processo strategico sembra di notevole interesse, oggi come non mai, se contestualizzato nell'ambito del family business. Nella maggior parte dei casi, come emerge anche nella recente letteratura sulle imprese familiari, in cima alla lista delle motivazioni scatenanti del processo strategico si trova la delicata fase del passaggio generazionale. L'inesorabile scorrere del tempo porta al bivio l'organizzazione che spesso non riesce, virtuosamente, a cogliere altri motivi per innescare tale processo in modo preventivo.

Fig. 2.i _ Le motivazione di un rinnovamento strategico

Fonte: elaborazione propria

Da un'analisi comparativa, seguita secondo i parametri sottostanti, sono state evidenziate quattro aziende, analizzate in due lavori distinti. Il presente elaborato rappresenta il secondo lavoro in ordine di tempo e si concentra sull'analisi delle imprese venete: Orsoni srl, per quanto riguarda il settore musivo ed il Gruppo Rubelli spa nel settore tessile ed dell' arredamento.

Fig. 3.i _ Focus utilizzato in questa ricerca



Fonte: elaborazione propria

Dopo questa breve introduzione sulla tematica del cambiamento strategico, il lavoro inizia con il primo capitolo che approfondisce la letteratura riguardante il processo strategico

affrontando tematiche quali il vantaggio competitivo, la gestione della conoscenza e la relativa gestione, la dimensione dell'orientamento strategico in un'ottica di *entrepreneurship* piuttosto che di *strategic management* e la configurazione ibrida di *strategic entrepreneurship* capace di cogliere il meglio dal conflitto entrepreneur – administrator e dare nuove fonti per la creazione di valore.

Il secondo capitolo invece affronta la dimensione del contesto e quindi il tema del *family business*, la recente letteratura con i tentativi di giungere ad una definizione condivisa, l'analisi dell'interazione tra i due istituti interni di famiglia ed impresa. Un paragrafo, inoltre, viene dedicato al passaggio generazionale visto come momento delicato nella vita di questa categoria d'impresa e che necessita di una profonda presa di coscienza e una gestione dedicata. Il capitolo si chiude con la presentazione del modello canvas con cui sono stati analizzati i due casi pratici.

Vengono presentati i due casi aziendali presi in esame con le diverse schede temporali e successivamente le relative conclusioni.

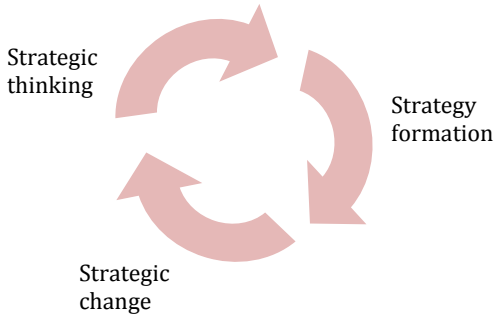
CAP I

IL PROCESSO STRATEGICO

L'intero processo strategico, con le sue diverse componenti, viene considerato secondo la prospettiva *Knowledge – Based view of the firm*, la quale pone la conoscenza alla base di tutta la strategia aziendale e del conseguente ottenimento del vantaggio competitivo necessario per il successo.

Come accennato in precedenza la dimensione del processo strategico non è da pensare come una scelta o cambiamento strategico fine a se stesso, quanto piuttosto come un pensiero continuo articolato in tre fasi circolari.

Fig 1.1 _ The strategic process



Fonte: elaborazione propria

I.1 Il vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva Resource-based

La nozione di vantaggio competitivo non è di facile definizione; tra gli autori che affrontano maggiormente questo argomento troviamo sicuramente Porter (1985) e Ghemawat (1986) con i relativi studi di *strategic management*.

Il vantaggio competitivo si rifà ad una posizione di superiorità di un'impresa rispetto ad altre organizzazioni in un dato mercato (Kay J. 1993). A questa nozione si lega la problematica della sua sostenibilità, non in quanto semplice durata temporale, ma piuttosto

riferita alla replicabilità o meno da parte delle altre imprese presenti sul mercato. E' infatti il mercato il termine di riferimento che permette la definizione di una posizione di vantaggio competitivo.

Il modello di resource-based view giustifica le fonti del vantaggio competitivo nel possesso e nella disponibilità di particolari risorse con particolari caratteristiche.

Nonostante i primi studi di Penrose (1959) e Andrews (1971) i quali prendono in considerazione un processo razionale che analizza le condizioni interne come quelle esterne all'impresa, gli studi di strategic management, nel corso degli anni, hanno privilegiato alcuni aspetti rispetto ad altri.

I primi anni Ottanta, infatti, sono stati caratterizzati da analisi di settore che hanno enfatizzato soprattutto le condizioni esterne all'impresa come fattori chiave per le dinamiche competitive. Nei suoi studi, Micheal Porter (*Competitive Strategy*, 1980; *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance,* 1985) analizza il ruolo centrale dell'industria nel determinare la performance delle imprese. Egli sostiene che l'impresa ha due generiche strategie competitive possibili: la differenziazione o la leadership di costo. Quindi per ottenere un'acquisizione di rendite l'azienda o sceglie di operare nei settori più attrattivi oppure di manipolare le forze competitive a proprio vantaggio[1]. Il focus sull'indagine dell'industria sposta, così, l'analisi su ciò che è il vantaggio competitivo piuttosto che sulle sue ragioni e fonti (Hamel, 1991).

Sul finire degli Ottanta cambia l'impostazione d'analisi, che viene messa in discussione dalle ricerche empiriche effettuate sulle diverse performance delle imprese operanti negli stessi settori (Hansen, Wernerfelt 1989). L'analisi che fino ad allora era molto incentrata a livello industry viene scientificamente messa in discussione; alcuni autori (*Wernerfelt, Montgomery*, 1986) dimostrano così che l'attrattività di un settore non rappresenta un indicatore oggettivamente determinabile, ma una dimensione relativa che cambia a seconda dell'impresa considerata.

[1] L'essenza della formulazione strategica risiede nel mettere in relazione l'impresa col suo ambiente, vale a dire con l'industria/e con cui essa compete. La struttura dell'industria influenza sensibilmente le strategie perseguibili tramite cinque forze competitive: barriere alll'entrata, minacce di sostituzione, potere contrattuale dei clienti, potere contrattuale dei fornitori, tipo di concorrenza tra imprese già esistenti. (Porter)

> *"According to resource - based theorists (e.g., Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993), bundles of resources, rather than the product market combinations chosen for their deployment, lie at the heart of a firm's competitive advantages."*
>
> "*Family business review*", vol. XIV, no. 1, March 2001

Queste ricerche generano l'ipotesi alla base del modello *Resource – based*, che afferma che risorse eterogenee determinano performance eterogenee implicando posizioni di vantaggio competitivo differenti. È quindi l'eterogeneità, che esiste tra le imprese circa la dotazione di risorse scarse e difficilmente replicabili, la causa di rendite differenti rispetto ai concorrenti e la conseguente causa, quindi, di un vantaggio competitivo a prescindere dal settore in cui si opera.

L'economia dell'I.O. attribuisce, soprattutto per quanto riguarda l'attrattività del settore, la realizzazione di profitti superiori al costo del capitale e di conseguenza il management strategico deve ricercare l'ambiente industriale più favorevole, localizzandosi nei segmenti più attraenti, ed intervenire sulle pressioni competitive in modo da influenzare il comportamento dei concorrenti. Ma sono proprio le ricerche empiriche che vengono affrontate in letteratura in questi anni a smentire questa teoria, non convalidando l'esistenza del legame tra struttura industriale e redditività.

Il primo lavoro che analizza un chiaro riferimento alla "*resource – based view*" è quello di Wernerfelt (*A Resource – Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984) il quale passa praticamente inosservato fino alla pubblicazione nel 1990 su Harvard Business Review del più famoso articolo di Prahalad e Hamel ("The Core Competence of the Corporation", 1990).

Se un'organizzazione ottiene un vantaggio competitivo, significa che ha dei profitti o quote di mercato superiori alla media del mercato stesso in cui opera.

Come teorizza il modello di razionalità economica dell'economia neoclassica, vi sono delle pressioni competitive da parte dei vari player che tendono ad annullare queste posizioni di vantaggio (Schoemaker, 1990). Partendo da questa ipotesi, si nota però come la presenza di

risorse scarse, o difficilmente emulabili, riescano in qualche modo a mantenere tali performance superiori.

Questo focus permette al modello *resource-based* di identificare gli attributi-chiave delle risorse che creano vantaggio competitivo ed impostare le modalità con cui si possono incrementare queste risorse.

In letteratura economico-aziendale si trovano moltissimi riferimenti ampi e generici circa l'identificazione del termine "risorse" viste come competenze, piuttosto che skills o capacità.

Penrose definisce le risorse come tutte le attività, gli input e le capacità, materiali ed immateriali, che consentono all'impresa di realizzare le proprie strategie e migliorare la propria efficienza ed efficacia. Esse possono essere definite come gli input basilari del processo di produzione o come assets dell'impresa (Penrose E., 1959, Wernerfelt B., 1984).

> *"[...] resources and products are two sides of the same coin. Most products require the services of many resources and most resources can be used in several products. By specifying the size of the firm's activity in different markets, it is possible to infer the minimum necessary resources commitments. Conversely, by specifying a resource profile for a firm, it is possible to find the optimal product-market activities".*
>
> A Resource-based Theory of the Firm, Wernerfelt, 1984, p.171

Risorse e capacità sono strettamente correlate, le prime sono definibili come stock o componente statica mentre le seconde come flussi o componente dinamica all'interno dell'impresa (Mahoney J.T, Pandian J.R., 1992; Boschetti C., Sobrero, 1996). In altre parole, le risorse sono lo stock di fattori di cui l'impresa dispone, mentre le capacità sono l'abilità di organizzarle per lo svolgimento dell'attività produttiva (Amit, Schoemaker. 1993).

La fase d'identificazione delle risorse e delle capacità è la piattaforma su cui costruire la formulazione della strategia per le due seguenti premesse (Grant, 1991):

a. le risorse e le capacità indicano la direzione per la formulazione strategica;
b. le risorse e le capacità sono la fonte primaria di profitto.

I.2 Dalla *resource based view* alla *knowledge based view* of the firm.

La Knowledge based view, come la resource base view, sono tentativi di sezionare quella "scatola nera" con cui l'economia neoclassica, nel passato, ha trattato le imprese. Esse, infatti, in letteratura venivano definite come semplici entità fisse e perfettamente calcolabili grazie al loro funzionamento sistematico di input-output (Tsoukas, 1996). Mentre prima i comportamenti organizzativi erano visti come semplici reazioni a stimoli ambientali, ora ci si interroga su come nascono le decisioni e come si formulino i piani di azione.

Winter è uno dei primi che nei sui studi definisce le imprese come delle: "*organizzazioni consapevoli delle azioni che intraprendono*" e si comportano come un "*deposito di conoscenza*" (Winter, 1988). È cosi che si apre la strada, alla fine degli anni 80, ad una serie di studi sulla conoscenza, che porta all'identificazione di un nuovo ed importante asset strategico.

Vengono per la prima volta individuati e definiti dei *knowledge assets* all'interno delle imprese capaci di influenzare sensibilmente le risorse aziendali strategiche. Sono queste risorse intangibili insieme al capitale intellettuale che oggi come non mai rappresentano il cuore del potere competitivo dell'impresa. Fondamentale per le imprese è la coltivazione di questi assets (quindi sviluppare nuove competenze e capacità distintive), ma anche renderle visibili ed attuarle, esplicitandole nel sistema economico-sociale di appartenenza (Tardivo, 2001).

Gli autori appartenenti a questo filone di studi sono concordi nel riconoscere un risultato riscontrabile in maggiori performance competitive grazie al possesso di risorse eterogenee (Peteraf, 1993) se sapientemente utilizzate (Barney, 1991). Il loro miglior utilizzo possibile rappresenta quindi il motoro per generare delle buone *"productive performanc*e" (Alchian e Demsetz, 1972).

I.3 Gestione della conoscenza

> *"Se vuoi costruire una nave non far raccogliere ai tuoi uomini pezzi di legno, ma trasmetti loro la nostalgia del mare infinito".*
>
> (Antoine de Saint-Exupéry)

Teece (Teece at al., 1990), cercando di analizzare e individuare le compente fondamentali all'interno di un'organizzazione, sostiene che l'importanza non è rappresentata solamente dall'insieme delle risorse possedute, ma dai meccanismi con cui le imprese acquisiscono ed accumulano nuovi skills, competenze e conoscenze, e dalla loro capacità di limitare, se non annullare tutti i processi che bloccano e rallentano tale incremento.

La conoscenza, che viene creata solamente dagli individui (Grant, 1996; Nonaka, 1994) viene prodotta in forme appositamente ideate per favorirne la diffusione all'interno dell'organizzazione e trarne i relativi benefici.

> *[…] "viene prodotta in forme e con metodi studiati apposta per renderla replicabile, trasferibile e ri-utilizzabile n volte a costo zero, o quasi, potendo essere applicata in contesti anche diversi da quello in cui è stata originariamente prodotta."*
>
> Rullani E., "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", sinergie Journal n. 76

Per raggiungere questo scopo, la conoscenza creata dagli individui, senza i quali un'organizzazione non può produrre conoscenza (Grant, 1996; Nonaka, 1994), deve essere gestita con una certa dualità. Esiste un tradeoff da ricercare tra la conoscenza che si genera dallo stock già in possesso all'interno dell'organizzazione e quella che si crea ex novo o si recupera dall'esterno.

La capacità di mantenere un alto livello competitivo nel tempo, quindi, risiede nell'abilità di integrare le proprie competenze attuali e contemporaneamente creare nuove competenze fondamentali (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

> *"Organization and strategy research has stressed the need for organizations to simultaneously exploit existing capabilities while developing new ones".*
>
> (Exploitation, exploration and rpocess management: the productivity dilemma revisited, M.J Benner, M.L. Tushman, 2001)

Il tema del tradeoff tra queste due modalità di creazione e sviluppo di conoscenza è stato oggetto di numerose ricerche circa i processi di gestione di tale asset strategico: *exploration* (tramite creazione) e *exploitation* (tramite sfruttamento). Come sintetizzato molto bene in letteratura dal dilemma dell'innovatore, ogni giorno ogni individuo viene sottoposto consciamente o meno ad una scelta simile. Di fronte infatti ad una realtà che conosciamo solo in parte (informazione incompleta), per ogni decisioni dobbiamo prendere in considerazione due alternative: scegliere il comportamento che al momento ci sembra il migliore oppure esplorare possibilità al momento non conosciute che probabilmente porteranno ad un rendimento scostante (eventuali perdite/guadagni di tempo/risorse). Nel processo di creazione della conoscenza (*exploration*), le organizzazioni investono in attività di ricerca e sviluppo, pianificate od occasionali, per una nuova sperimentazione ed una spinta ad essa da parte degli individui on-the-job (Bagnoli e Giacchetti, in corso di stampa).

> *"[…] includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility,discovery, innovation […] the costs of experimentation without any its benefits. Undeveloped ideas, little distinctive competence."*
>
> March J.G., "*Exploration and exploitation in organizational learning*", Organization science, vol. 2, n.1, 1991.

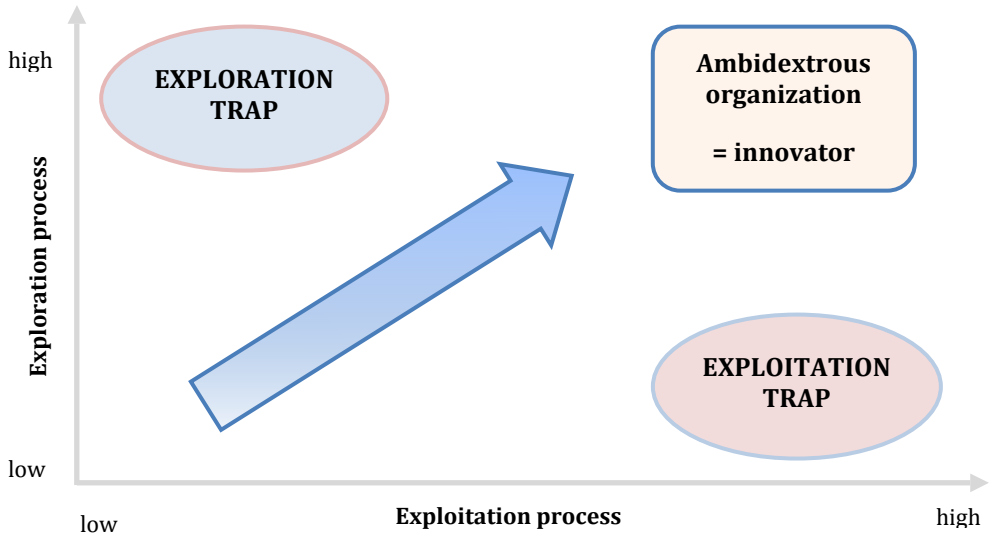
Risulta abbastanza chiaro come un'organizzazione, se basata esclusivamente su processi di exploration, possa soffrire di un alto numero di idee innovative non sviluppate e di un basso numero di competenze distintive (Pisano, 2011) senza considerare gli alti costi di sperimentazione e la difficoltà nell' ottenere i benefici desiderati. Possiamo affermare che questo processo ha dei ritorni meno certi e di lungo periodo rispetto all'immediatezza dell'azione. Diversamente, nel processo di sfruttamento (*exploitation*) i processi di apprendimento sono finalizzati allo sfruttamento e al rafforzamento delle conoscenze già in possesso dall'organizzazione.

> *"[…] includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution."*
>
> March J.G., "*Exploration and exploitation in organizational learning*", Organization science, vol. 2, n.1, 1991.

I risultati del processo di sfruttamento sono più certi e di breve periodo, con un'elevata velocità di implementazione nelle routine e nelle pratiche aziendali. Allo stesso tempo, però, imparare ed imitare inibiscono la sperimentazione, di conseguenza l'organizzazione potrebbe adagiarsi e voler continuamente a raggiungere l'ottimo risultato con le competenze già acquisite. Il processo di aumento delle competenze interne e diminuzione dell'*exploration* a favore dell'*exploitation* può essere potenzialmente distruttivo (Pisano, 2011). L'innovazione è un processo di *exploration*, compiuto in ambito di incertezza; *l'exploitation* invece si configura come un processo di ottimizzazione in condizioni di certezza e sapere distribuito (March, 1991).

Il problema all'interno delle organizzazioni è appunto quello di garantire un sufficiente equilibrio tra *exploitation* ed *exploration* in modo tale che i due comportamenti siano bilanciati al meglio per l'ottenimento degli obiettivi aziendali. Il potenziamento contemporaneo, tramite diverse unità di business, di entrambi i due processi rappresenta la massima ambizione per le imprese, nonché la risoluzione del paradosso.

Fig. 2.1 _ La combinazione ambidestra



Fonte: elaborazione propria

L'innovazione derivante dalla conoscenza si basa spesso sulla ricombinazione di risorse esistenti secondo modalità mai applicate prima (innovazione di mercato o di processo), ma

c'è chi sostiene che la competitività di un'impresa sia data dalla sua capacità di realizzare prodotti scientificamente nuovi (Christensen C., 2001).

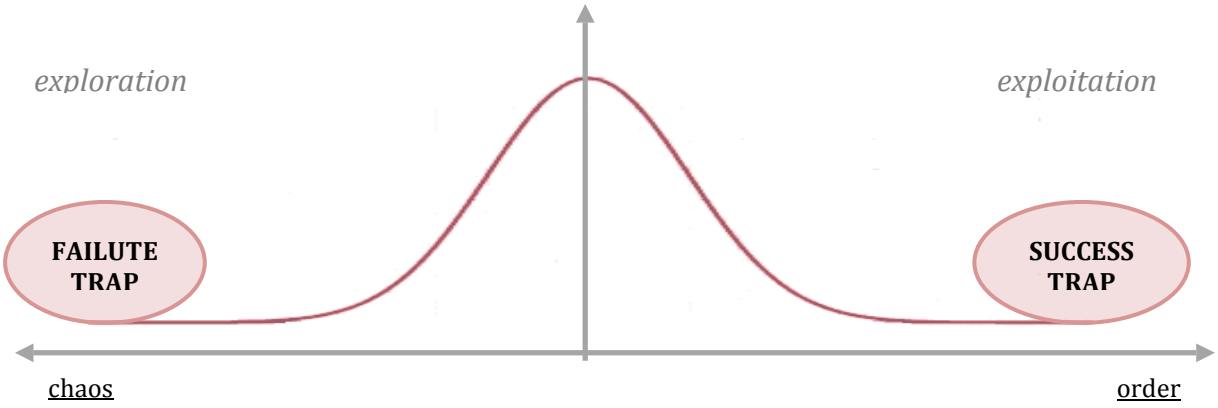
L'innovazione è un processo di *exploration*, compiuto in ambito di incertezza; *l'exploitation* invece si configura come un processo di ottimizzazione in condizioni di certezza e sapere distribuito (March, 1991).

Secondo Rullani, creatività significa legare questi due processi in uno unico mirato alla propagazione della conoscenza; "*è creativo colui che, qualunque posizione occupi nella filiera, ricerca soluzioni che consentono di avanzare su ambedue questi fronti, o almeno su uno di essi senza sacrificare l'altro*"(data).

Un discreto numero di autori, partendo dai lavori di March (1991) e di Levinthal e March (1993), teorizza, infatti, la capacità delle imprese di perseguire simultaneamente i due obiettivi: da un lato l'abilità dell'organizzazione di perseguire l'obiettivo di allineamento alle esigenze attuali dell'ambiente competitivo attraverso lo sfruttamento delle conoscenze possedute, dall'altro di adattamento ai cambiamenti a causa della creazione di nuove conoscenze (Levanti, anno). Le aziende che dimostrano questa capacità vengono dette *ambidextrous organizations* (Tushman e O'Reilly, 1996).

Nella scelta di una politica di sfruttamento piuttosto che di creazione della conoscenza, risultano essere di fondamentale importanza gli obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere. L'azienda, infatti, partendo dai risultati che si prefigge, valuta adeguate e sufficienti le conoscenze possedute e regola il bilanciamento tra le due differenti modalità di gestione della conoscenza. Chiaro è che anche il contesto in cui opera l'organizzazione può influire in maniera sensibile nella scelta delle politiche da attuare. In periodi stabili, l'innovazione si fonda su competenze e strutture esistenti rinforzando la posizione delle imprese, diversamente in periodi di turbolenza si instaura una fase di distruzione creativa (Pisano, 2011).

Fig. 3.1 _ Le possibili trappole nel bilanciamento exploitation-exploration



Fonte: Levinthal e March (1993)

> *"what is good in the long run in not always good in the short run. What is good at a particular historical moment is not always good at another time"*.
>
> "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science, March, 1991, pag. 73)

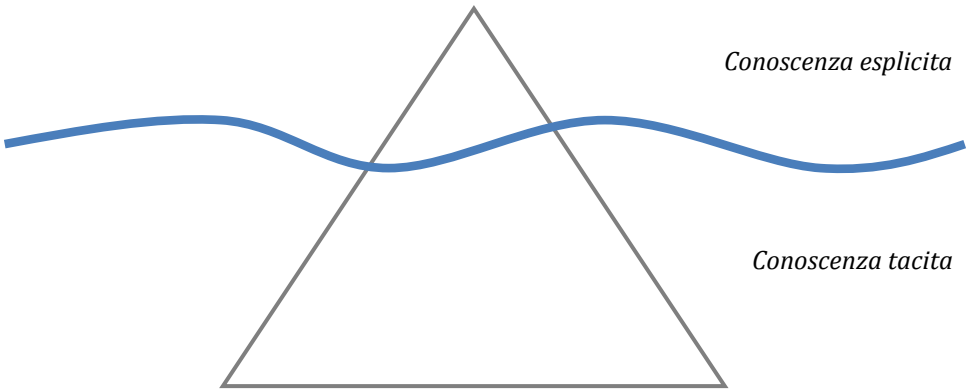
Se questo è il *mainstream* dell'azienda, essa vorrà a tutti i costi innovare e sperimentare idee a discapito di quello che già è rodato e funziona al suo interno. Non potendo sempre ottenere il successo dalla sperimentazione di nuova conoscenza, essa dovrà affrontare dei fallimenti che a loro volta per essere superati richiederanno nuovi investimenti, in termini di denaro e di tempo. Esiste la possibilità che, non riuscendo a raggiungere il successo e l'implementazione di una nuova conoscenza innovativa, si crei un circolo vizioso che alla lunga consumerà le intere risorse aziendali.

All'estremo opposto invece si trova il caso dell'organizzazione che sostiene lo sfruttamento intensivo della conoscenza interna posseduta. Questa convinzione è facilmente raggiungibile soprattutto in situazioni di mercato complesse ed incerte; i manager evidenziano che l'utilizzo delle routine interne porta a continui successi e quindi si concentrano sullo sviluppo di tale conoscenza. Accecati dai semplici risultati di breve periodo i decisori aziendali non prendono in considerazione investimenti mirati allo sviluppo di nuova conoscenza tramite processi di esplorazione interna ed esterna all'organizzazione.

Un'ulteriore classificazione può essere fatta recuperando il contributo di Polanyi (1967) il quale distingue la conoscenza che può essere raccontata (esplicita) da quella innata (tacita). Il classico esempio della cucina esplica perfettamente la distinzione tra queste due tipologie: una ricetta infatti è codificata come conoscenza esplicita, mentre la capacità di cucinare bene è in forma tacita.

Secondo l'autore, gli individui sanno molto di più di quello che riescono ad esplicitare con parole e numeri; la conoscenza (conoscenze esplicita) rappresenta quindi solo la punta di un iceberg che metaforicamente esprime il corpo complessivo delle conoscenze (conoscenze tacite). Queste ultime quindi rappresentano il corpo centrale della conoscenza, in quanto gli individui manifestano difficoltà ad esprimerle e comunicarle. Solamente tramite processo d'analisi dedicato (osservazione dei comportamenti, discussioni di gruppo, colloqui ed interviste) si può avere un'idea della conoscenza complessiva sommersa.

Fig. 4.1 _ L'iceberg della conoscenza di Michael Polanyi



Fonte: M. POLANYI , *La conoscenza inespressa*, Armando Editore, Roma, 1979, p. 20

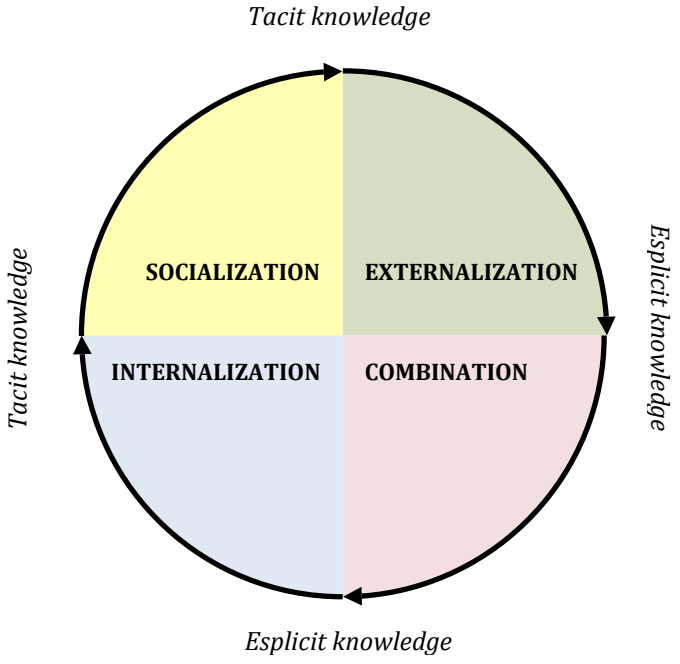
Proprio da questo importante contributo Nonaka e Takeuchi (1995) elaborano una distinzione tra conoscenza tacita, con cui si può tipicamente individuare il know how di un'attività, da quella esplicita rappresentata dagli schemi, dai modelli mentali e dalle percezioni dell'ambiente.

"Tacit knowledge is subjective and experience based knowledge that can not be expressed in words, sentences, numbers or formulas, often because it is context specifi [...] Explicit knowledge is objective and rational knowledge that can be expressed in words, sentences, numbers or formulas. It includes theoretical approaches, problem solving, manuals and databases".

Nonaka I., Takeuchi H. (1995) The knowledge-creating company, Oxford University Press

Gli autori teorizzano un processo a spirale per la creazione della conoscenza, per cui conoscenza tacita ed esplicita si integrano in modo biunivoco creando quattro modelli di conversione della conoscenza. Le conoscenze tacite, sedimentate all'interno della mente degli individui, possono infatti diventare esplicite e codificate, e viceversa, attraverso quattro diversi processi di conversione.

Fig. 5.1 _ Nonaka's four modes of knowledge conversion



Fonte: elaborazione propria

La socializzazione è un processo che prevede la condivisione di esperienze e creazione di modelli mentali e abilità tramite la semplice osservazione, la replicazione e la pratica. Con questo processo si condivide e si trasmette conoscenza in modo tacito tramite l'esperienza (es. on-the-job training).

Il processo di esternalizzazione avviene quando si passa da una conoscenza tacita ad una esplicita attraverso strumenti di comunicazione in forma di concetto, modello, ipotesi o semplice linguaggio. È espressamente basato su un processo di comunicazione che altrimenti non permetterebbe l'esplicitazione della conoscenza.

La conversione da conoscenza esplicita a conoscenza esplicita viene codificata con la fase di combinazione nel quale avviene un processo di codificazione dei concetti in un più ampio sistema di conoscenza.

La quarta fase identificata da Nonaka è quella dell'interiorizzazione in cui si passa da conoscenza esplicita a quella tacita e corrisponde alla messa in pratica delle nozioni recepite e codificate (*learning by doing*). Questo processo rappresenta la base per una successiva esperienza tacita che rimette in circolo nuova conoscenza organizzativa (circolo virtuoso della spirale della conoscenza).

Così come Polanyi, nella suddivisione tra conoscenza tacita ed esplicita pone la prima in posizione di primo piano, anche autori come Bierly e Daly (2002) creano due caterogie identificandone una principale ed una secondaria; essi infatti sostengono che la conoscenza sia prima interna e poi esterna. La conoscenza interna è quella che risiede negli individui ed in tutte le routine e procedure esistenti, mentre quella esterna è quella che risiede in tutti gli stakeholders che interagiscono con l'organizzazione (università, centri ricerca, ecc..).

La conoscenza esterna rappresenta una risorsa fondamentale ed indispensabile per raggiungere elevate performance nei processi di innovazione di prodotto e il suo continuo sfruttamento rappresenta un fenomeno complementare allo sviluppo di nuova conoscenza interna mediante attività ricerca e sviluppo (Comacchio e Bonesso, 2010). Per riuscire in questa attività le imprese devono mettere in pratica procedure di non facile attuazione, come identificare le similitudini tra i problemi e le soluzioni, valutare nel dettaglio la qualità

dei nuovi elementi tecnologici e pianificare un tentativo di traslare la nuova conoscenza contestualizzandola all'interno dell'organizzazione.

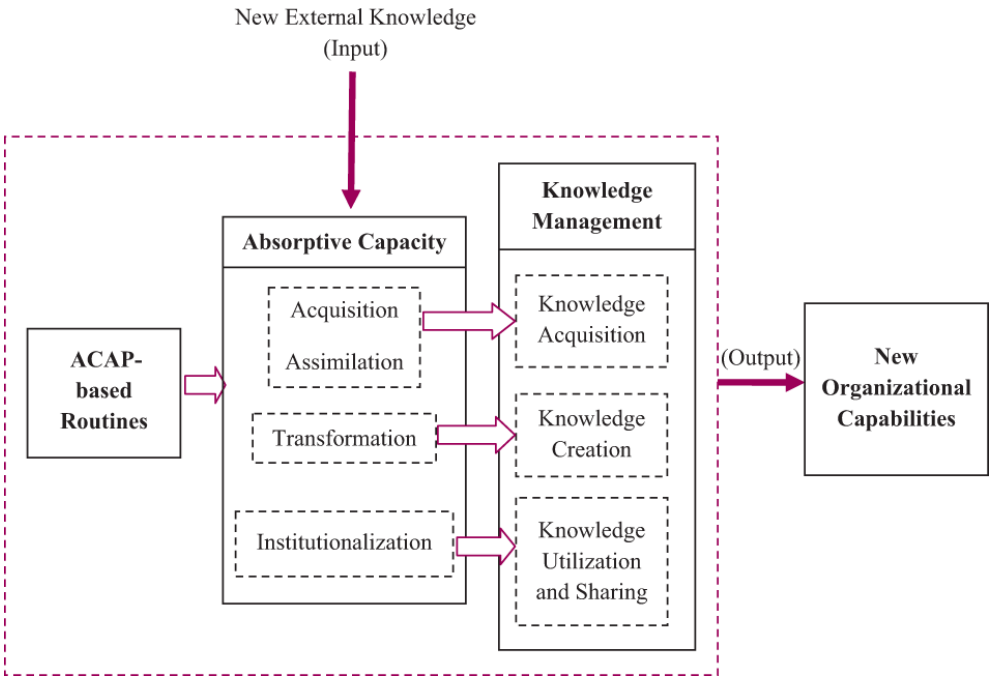
La letteratura di Strategic Management identifica questa capacità dell'azienda con il termine Absorptive Capacity (ACAP) ossia la capacità di "*riconoscere il valore di una nuova conoscenza, di assimilarla e di applicarla a finalità commerciali*" (Cohen e Levinthal, 1990). Alla fonte di questa abilità vi sono dei processi organizzativi che possono essere pianificati per migliorare quelle che sono le due dimensioni principali che la compongono: la fase di monitoraggio e quella di acquisizione. La letteratura è unanime nell'ammettere che un ruolo fondamentale è giocato dalla base di conoscenza (soprattutto individuale) che, se ampia, favorisce il ricorso a più fonti diverse, il riconoscimento di aspetti simili e una valutazione più accurata della possibilità di implementazione interna. Un elevato stock di conoscenza interna non è però un elemento sufficiente a garantire l'Absorptive Capacity perché potrebbe prevalere la sindrome del "*not invented here*" (Comacchio e Bonesso, 2010). Infatti una sola base di conoscenza interna, particolarmente radicata, potrebbe evitare il ricorso a fonti esterne all'organizzazione.

Jensen et al. (2005) propongono nel loro lavoro un modello che collega le diverse soluzioni organizzative ai processi di riconoscimento e assimilazione. Ad esempio essi riscontrano empiricamente che un ricorso ad una partecipazione ai processi decisionali influenza positivamente il processo di riconoscimento delle fonti esterne, mentre un'elevata frequenza tra gli attori influenza l'assimilazione. Lo stesso risultato, su ambedue i processi, si può ottenere tramite strutture cross.functional interface ed elevate job rotation aziendali. Diversamente, con effetto negativo, un'eccessiva formalizzazione e l'utilizzo costante di routine non incentiva ne il riconoscimento ne l'assimilazione di fonti esterne.

Altri autori invece riconoscono un importante ruolo nella gestione delle risorse umane per lo sviluppo dell'Absorptive Capacity in relazione alle performance aziendali (Vinding, 2006).

Il recente contributo di Sun (2010) si interroga su come le routine organizzative influenzano i tre processi di gestione della conoscenza: acquisizione, creazione, utilizzazione e condivisione. Egli definisce l'Absorptive Capacity (ACAP) come una capacità pressoché dinamica e non una semplice capacità organizzativa.

Fig.6.1 _ Quadro teorico di gestione della conoscenza con routine - based capability



Fonte: "*Five critical knowledge management organizational themes*", Peter Sun,, 2010;

ACAP quindi indica una serie di competenze e capacità che l'organizzazione deve avere nelle sue diverse routine per riuscire a gestire al meglio il rapporto input – output, che da conoscenza esterna crea nuova conoscenza interna.

"ACAP is a broad set of skills and capabilities required to deal with the tacit elements of transferred knowledge, and the need to modify or transform the knowledge acquired" (Mowery and Oxley, 1995). Per descrivere l'ACAP come capacità dinamica Sun riprende le quattro dimensioni di Zahra and George (2002):

1. **Acquisition**, in riferimento alla capacità dell'azienda di identificare ed acquisire informazioni esterne ritenute importanti per le proprie operations;

2. **Assimilation**, in riferimento alle routine interne all'aziende, le quale permettono un'analisi, elaborazione ed interpretazione delle informazioni acquisite esternamente;

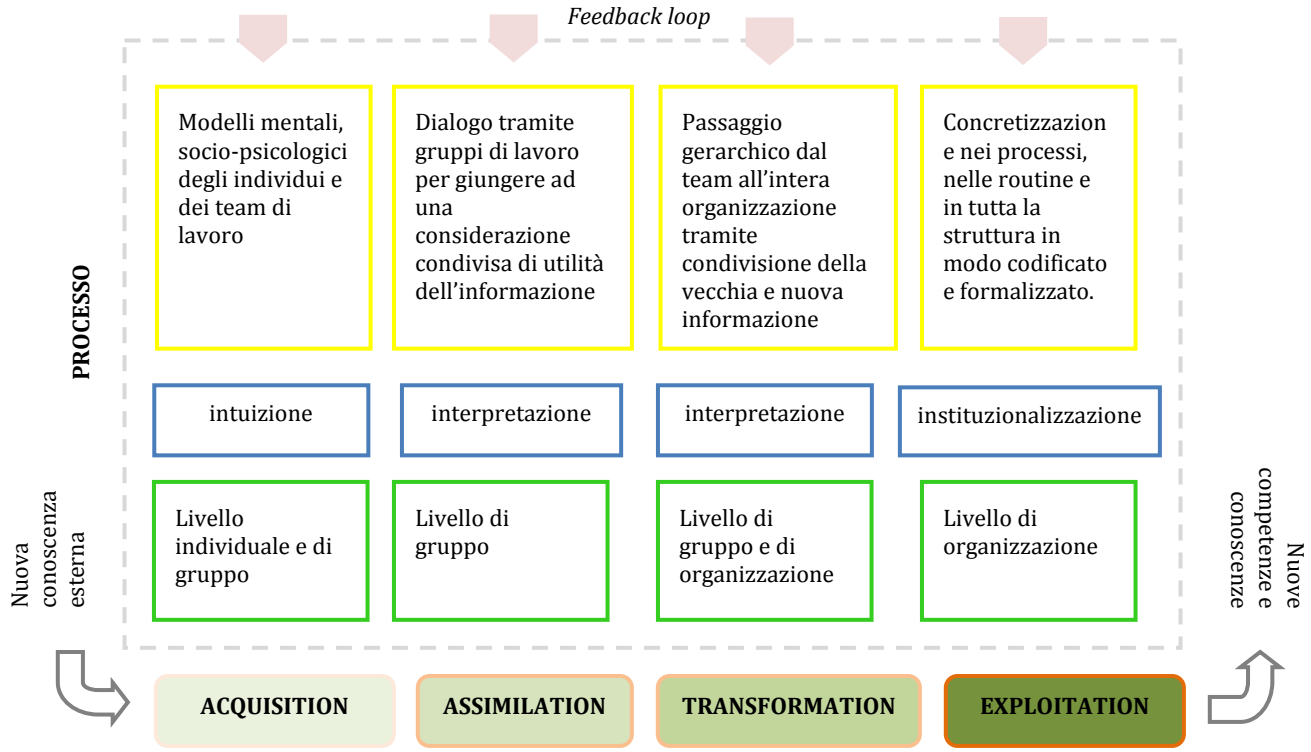
3. **Transformation**, la quale denota la capacità dell'azienda di sviluppare nuove routine che combinano le conoscenze esistenti con quelle nuove appena assimilate;

4. **Exploitation**, in riferimento alla capacità dell'azienda di utilizzare queste nuove routine nelle operations commerciali per un periodo prolungato di tempo.

Fonte: Zahra and George, "Absorptive Capacity: A Review,Reconceptualization,and Extension",

Queste quattro dimensioni dell'ACAP sono state riprese in esame nel lavoro di Sun e Anderson (2010) e vengono analizzate e descritte in un processo continuo di feedback per la creazione di nuova conoscenza.

Fig. 7.1 _ Le quattro dimensione dell'ACAP (4I)



Fonte: rielaborazione Sun e Anderson, "*An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration,*" 2010.

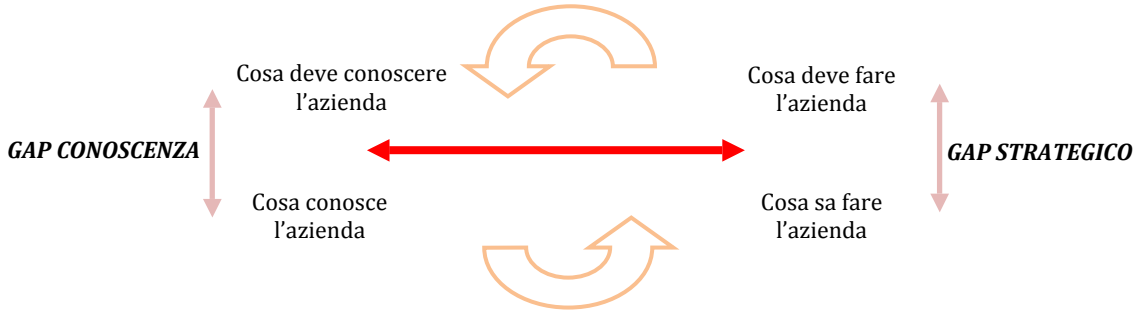
L'ACAP quindi come sostenuto da molti in letteratura è un fenomeno dinamico che si articola in diverse fasi, caratterizzate da processi e relativi attori coinvolti diversi tra loro. La fase iniziale di acquisizione è caratterizzata, infatti, da processi socio-psicologici di intuizione ed interpretazione che vengono effettuati dai singoli individui e successivamente dal team di lavoro a cui essi appartengono. Queste intuizioni possono esseere di tipo *expert intuition* (concetto simile all'exploitation) che si basa su conoscenze utili per ottimizzare quello che si sa già, ed *entrepreneurial intuition* (simile all'exploration) che cerca di scoprire nuovi elementi per basare processi di innovazione. Successivamente il team valuterà le singole intuizioni e deciderà se farle proprie.

Una volta vagliate esse verranno analizzate e discusse all'interno del gruppo tramite attività di dialogo (fase di assimilazione) finché non si troverà un punto di condivisione sull'utilità dell'informazioni per l'azienda. La terza fase parte dalle conoscenze condivise e ritenute adeguate per l'organizzazione dal gruppo e tramite un processo di integrazione si passerà ad un livello di intera organizzazione. Questo passaggio dal livello di team a livello di organizzazione avviene tramite la distinzione della nuova conoscenza da quella preesistente.

Nell'ultima fase, quella di *exploitation*, le nuove conoscenze prendono corpo nei processi e nelle routine interne aziendali tramite processi di formalizzazione ed istituzionalizzazione. Tutte queste dimensioni sono legate tra loro tramite procedimenti continui di feedback.

Sempre in merito alla conoscenza e alla sua fondamentale importanza nella fase di definizione e attuazione della strategia aziendale, un altro importante contributo è quello di Zack (1999). L'autore infatti definisce fondamentale la mappatura delle conoscenze possedute dall'impresa al fine di evidenziare i *knowledge gap* e identificare la strategia più idonea per colmarli. L'autore definisce e collega i *knowledge gap* ad uno *strategic gap* il quale è il diretto responsabile della distanza di posizionamento dal punto in cui si trova l'azienda (as is) a quello dettato dagli obiettivi (to be).

Fig. 8.1 _ Relazione tra Strategic gap analysis e knowledge gap analysis



Fonte: Zack (1999)

Di conseguenza lo scopo che vuole raggiungere la mappatura della conoscenza è quello di colmare i gap identificati.

Earl (2001) aggiunge che è attraverso uno studio di analisi dei gap che, oltre a individuare le conoscenze possedute e quella mancanti, si identificano quelle che possono generare un vantaggio competitivo concreto rispetto ai concorrenti.

Questa mappatura può evidenziare due tipologie differenti di gap:

- *internal gap* = la conoscenza posseduta dall'azienda è inferiore a quella necessaria a supportare la strategia per il conseguimento degli obiettivi;
- *external gap* = la conoscenza posseduta dall'azienda è inferiore a quella posseduta dai concorrenti.

Per l'analisi di queste due tipologie di gap, Zack mette a punto una *SWOT Analysis* che analizza le conoscenze interne all'azienda (internal gap), attraverso punti di forza e punti di debolezza, in relazione alle opportunità e alle minacce dell'ambiente competitivo esterno (external gap).

Fig.9.1 _ Knowledge SWOT Analysis

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- conoscenze uniche o difficili da imitare; - esperienza acquisita nel tempo - prodotti protetti da marchi o brevetti - sfruttamento di proprietà intellettuali (royalties)	- conoscenze mancanti rispetto ai concorrenti - impossibilità di accedere a competenze chiavi del settore
OPPORTUNITA'	**MINACCE**
- possibilità di adaption per le proprietà intellettuali possedute - vicinanza a centri di ricerca, università o partner in possesso di competenze mancanti - mercati in crescita costante	- conoscenze in 2uscita" dall'azienda (dipendenti che portano know-how ai competitor) - nuovi prodotti di concorrenti protetti da proprietà intellettuali - nuovi entranti sul mercato con conoscenze difficili da imitare

Fonte: Zack (1999)

In armonia con quanto detto fino ad ora, anche quest'ultimo autore sostiene l'unicità della conoscenza come risorsa inimitabile posseduta da un'organizzazione possiede e può quindi rappresentare una leva competitiva efficace.

Diversamente per quanto accade per tutte le altre risorse, non c'è modo di poter acquisire facilmente sul mercato, senza ingenti barriere, la conoscenza necessaria per la competitività.

1.4 L'orientamento strategico: entrepreneurship vs strategic management

Sempre nell'ottica del knoledege-based view l'orientamento strategico trova una sua dimensione di notevole importanza. Per attivare tutte le iniziative finora descritte di ricerca e sfruttamento e per posizionarsi al meglio nel riquadro in basso a destra dell'analisi SWOT precedente, è necessario attivare strategie esplorative di nuova conoscenza (*exploration*). Contemporaneamente però il nuovo paradigma delle organizzazioni ambidestre richiede che vi sia massima efficacia ed efficienza per quanto riguarda la gestione delle risorse

possedute (*exploitation*). Questi due indirizzamenti strategici corrispondono rispettivamente ad un profilo tipico dell'*entrepreneurship* e dello *strategic management*.

È infatti parte innata dell'*entrepreneurship* la capacità di identificare e sfruttare al meglio le nuove opportunità di mercato, di sperimentare e di avere un atteggiamento più "aperto" e dinamico. Al contrario della configurazione di *strategic management*, si ha un focus di breve periodo dove vengono raggiunti obbiettivi e sfruttate opportunità con precisa determinazione.

Questo è lo scenario in cui si crea una nuova possibile configurazione ibrida, chiamata *strategic entrepreneurship* che colga e analizzi gli atteggiamenti utili di entrambe le configurazioni precedenti considerandole complementari l'una all'altra.

1.4.i Entrepreneurship

> *"Two factors influence the probability that particular people and not others are able to discover and exploit opportunities: the possession of the information necessary to identify an opportunity and the cognitive style necessary to exploit it".*
>
> Shane & Venkataraman 2000

Le strategie imprenditoriali, oggi come non mai, assumono un'importanza strategica fondamentale sia per le nuove organizzazioni che per quelle stabili. A causa, infatti, dell'aumento delle dinamiche ambientali vi è una concorrenza globale stringente, la quale porta le imprese, a prescindere dalla loro età e dimensione ed a formulare strategie sempre più imprenditoriali (Kraus e Kauranen, 2009). In letteratura non esiste chiaramente una definizione precisa di cosa sia *l'entrepreneurship* e quali i soggetti che la detengano. I contributi sono molteplici e tutti sono concordi nel sostenere che essa abbia risvolti sulla realtà aziendale come il rinnovamento tramite innovazione e propensione al rischio.

Di strada la letteratura ne ha fatta molta da quando l'economia neoclassica professava la possibilità di chiunque, come espresso dalla funzione di produzione, di diventare

imprenditore. Esso infatti veniva assimilato ad un funzionario-controllore il quale doveva semplicemente scegliere la funzione di produzione più adatta per il raggiungimento dell'obiettivo e controllare che i fattori produttivi fossero coordinati coerentemente. Una visione estremamente semplicistica che vede l'organizzazione operare tramite un processo produttivo associato ad ogni conosciuto (funzione di produzione) e che modifica le proprie modalità solamente a fronte di variazioni esogene (ad esempio la variazione di prezzo di un bene, variazioni dinamiche istituzionali oppure legate ad un processo tecnologico). L'incertezza quindi riguarda solo ed esclusivamente queste variabili e non è legata in alcun modo al funzionamento interno della produzione (processo input-output) né tanto meno riguarda l'attività dell'imprenditore. L'impresa opera sul mercato con una funzione di produzione nota e di conseguenza è replicabile tante volte quante i fattori produttivi e la relativa tecnologia riescono a colmare l'intera funzione di domanda.

La figura imprenditoriale non è caratterizzata da capacità e spinte motivazionali verso la ricerca di nuovi bisogni da soddisfare e tanto meno innovazioni da percorrere. È quindi una conseguenza di questa semplificazione, il fatto che non vi sia la presenza sul mercato di imprenditori migliori di altri, di figure capaci di utilizzare funzioni di produzione più efficaci e riuscire a produrre a costi inferiori alla concorrenza.

Nonostante gli studi neoclassici si siano evoluti nel considerare l'impresa come un processo dinamico caratterizzato da costi di transazione, incertezza e asimmetrie informative, la capacità imprenditoriale, come la intendiamo comunemente, fondamentalmente non esiste.

La scuola economica austriaca enfatizza il ruolo dell'imprenditore come persona "all'erta" sulle possibilità di scambio inesplorate fino a quel momento, in un mercato dove il problema economico basilare è rappresentato dall'acquisizione di conoscenza sui potenziali guadagni provenienti dallo scambio. Per Kirzer infatti l'imprenditore è colui che intuisce le opportunità e i benefici che derivano dal possedere la conoscenza non detenuta da altri (Kirzner 1979). Per l'autore la conoscenza imprenditoriale non è il risultato di una politica di investimento nella ricerca, infatti essa è priva di costo; rimane tacita fino a che non viene notata un'opportunità che è disponibile. L'imprenditore agisce come un catalizzatore che mette assieme tutte le informazioni fornendo una soluzione.

Nella visione di Schumpeter (data), l'imprenditore è idealizzato come un innovatore che mette in crisi certezze consolidate e crea invenzioni che possono trovare concreta

applicazione in un mercato. Per riuscire in questa sfida l'organizzazione, così come il singolo imprenditore devono trovare il modo di combinare al meglio le diverse risorse a disposizione.

La dinamica imprenditoriale di Kirzner parte da una situazione di squilibrio in cui l'imprenditore scoprendo prima di altri nuove opportunità da origine a nuove attività produttive capaci di ripristinare l'equilibrio. Diversamente, in Schumpeter l'attività imprenditoriale inizia in una situazione di equilibrio dove l'imprenditore nella figura di innovatore-distruttore crea lui stesso uno squilibrio.

Fig. 10.1 _ I vari filoni di ricerca nel campo dell'entrepreneurship

Filone di ricerca	**Autore**	**Oggetto di ricerca**
Scuola neoclassica: Impresa piuttosto che l'imprenditore	*Marshall (1920)* *Chamberlin (1933)* *Coase (1937)*	Funzione obbiettivo da massimizzare in relazione ai costi dei singoli fattori; incertezza solo su variabili esogene all'impresa. Imprenditore senza personalità.
Teorie fondate sul ruolo dell'innovazione	*Schumpeter (1936)*	innovazione
Scuola Austriaca	*Kirzner (1979)* *Shane e Venkataraman (2000)*	Identificazione e sfruttamento opportunità
Imprenditorialità market driven	*Morris e Paul (1987)*	Conoscenza e competenze relative al cliente ed al mercato
Entrepreneurship as a firm behavior	*Covin e Slevin (1991)* *Stevenson e Jarillo (1991)*	Risorse esterne, scelte strategiche, caratteristiche organizzative
Teorie dell'EO	Lumpkin e Dess (1996) Covin e Slevin (1989)	Innovazione, scelte strategiche, caratteristiche personali

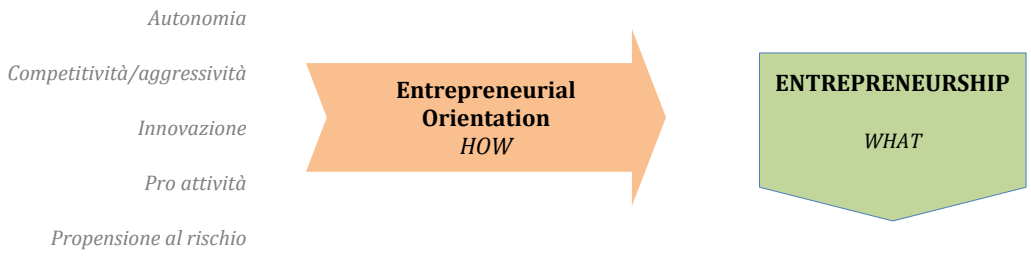
Fonte: elaborazione propria

Un'importante contributo che aiuta l'analisi del processo strategico è sicuramente il contributo di Covin e Slevin (1989) e il successivamente di Lumpkin e Dess (1989).

Covin e Slevin (1989) sostengono che l'orientamento imprenditoriale, al contrario di quello conservativo, è caratterizzato da una forte propensione al rischio, autonomia, da un sentito senso di competitività e pervaso da innovazione. All'inizio degli anni Novanta si assiste ad un nuovo filone di studi che vede l'imprenditorialità come una firm behavior la quale viene analizzata in tre filoni diversi: il cosa, il perché e il come avviene il processo imprenditoriale.

Al pari del processo strategico Lumpkin e Dess (1996) distinguono i due concetti di *entrepreneurship* e *enterpreneurship orientation* come due fasi dello stesso processo.

Fig. 11.1 _ I concetti di entrepreneurial orientation (EO) e entreprenurship



Fonte: elaborazione propria

"What is entrepreneurship?"

Rappresenta il contenuto, l'output finale che può essere concretizzato con un nuovo prodotto/servizio sul mercato, la creazione di una start-up o di uno spin-off.

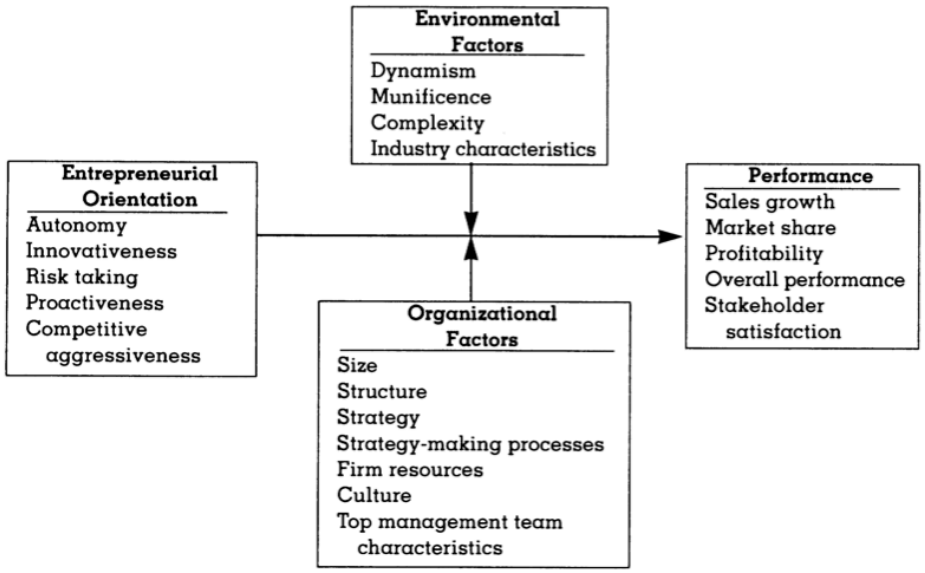
"How is entrepreneurship?"

Rappresenta il processo, il flusso di attività attraverso il quale si giunge all'output; esso dipende dalle risorse, dalle attività, dalle pratiche e dalle decisioni che l'organizzazione intraprende per giungere agli obiettivi prefissati. L'entrepreneurial orientation è l'unico modo di giungere ad un contenuto di entrepreneurship.

Gli autori descrivono l'entrepreneurial orintation come una sorta di stato di essere con delle caratteristiche chiave che sono la propensione all'agire, la forte volontà ad innovare e rischiare, la tendenza ad essere aggressivi verso i concorrenti e proattivi verso le opportunità di mercato. Queste sono le cinque caratteristiche fondamentali presenti nella creazione ed attuazione delle attività che formano il processo imprenditoriale e che

determinano il comportamento del singolo come dell'intera organizzazione. Queste caratteristiche combinate con fattori organizzativi interni e fattori ambientali esterni, riescono ad influenzare sensibilmente le performance aziendali.

Fig. 12.1 _ Conceptual framwork of Entrepreneurial Orientation



Fonte: "*Clarifying the entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance*", Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996

L'influenza sulle performance aziendali avviene a più livelli e in diversi contesti organizzativi nonostante il concetto di imprenditorialità sia spesso associato alla singola invenzione rivoluzionaria da parte di un individuo (Kilby, 1971). Altri invece considerano l'E.O. applicabile solo a piccole imprese perché sono le responsabili della maggior parte della crescita economica e della relativa creazione di posti di lavoro tramite l'entrata in nuovi mercati non ancora sfruttati (Birch, 1979). Recentemente invece si è data importanza anche alla imprenditorialità a livello corporate come strumento di rinnovamento strategico per le grandi imprese (Guth e Ginsberg, 1990).

Gli autori identificano come atto fondamentale dell'entrepreneurship la fase di *new entry* che può riguardare l'individuo, la piccola azienda o il ramo di una grande società.

> "*New entry as the essential act of entrepreneurship is primarily a firm-level phenomenon. It is analogous to a business-level strategy undertaken by a non diversified economic unit.*"
>
> *Clarifying the entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance*", Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996

Applicare l'E.O. per unità di business (SBU) è coerente con l'idea Schumpeter che vedeva l'imprenditoria dominata da organizzazioni in grado di dedicare ingenti risorse per l'innovazione., mentre applicarlo a livello di impresa corrisponde al modello utilizzato nei studi di Covin e Slevin (1991) i quali sottolineano il ruolo dell'imprenditoria come comportamento delle imprese.

I processi di costruzione o ridimensionamento strategico possono riguardare l'intera gamma di attività organizzative, dalla singola pianificazione a tutte le attività decisionali. Anche Stevenson e Jarillo (1990) sono concordi nell'affermare che il concetto di E.O. si riflette sui processi organizzativi, i metodi e gli stili che le imprese utilizzano per agire in modo imprenditoriale (*to act entrepreneurially*).

Riprendendo le tre dimensioni descritte da Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996) teorizzano altre due dimensioni chiavi nella formazione di un *entrepreneurial orientation* capace di influire sulle performance aziendali:

⇒ ***Autonomy***

Lumkin e Dess sostengono che sia l'autonomia, intesa come azione indipendente dell'individuo o di un gruppo di essi, la capacità di portare a compimento una visione o un'idea cogliendo un'opportunità. Alcuni autori in letteratura, a seconda del contesto organizzativo, legano l'attività imprenditoriale ad un comportamento autonomo di leader forte (Mintzberg e Walters 1985). Anche nel modello di comando (Hart, 1992), infatti, si denota un comportamento imprenditoriale caratterizzato da una visione centralizzata e da una forte leadership; questa autonomia quasi autocratica è comune nei piccoli contesti organizzativi dove l'impresa coincide con il proprietario/gestore che organizza e controlla tutte le attività direttamente. Nel modello di comandante, il direttore generale (pensatore)

dopo la fase di analisi strategica, prende la decisione, la presenta ai top manager (attori) dicendo loro come attuarla ed attende i risultati (Bourgeois e Brodwin, 1984).

Gli stessi autori ammettono la possibilità di una configurazione diversa in un framework più ampio, come nel caso in cui la creazione della strategia avviene da idee generate (secondo un'ottica E.O.) dai membri organizzativi che le trasferiscono ai livelli superiori (Hart, 1992) oppure il *crescive model* in cui la strategia dell'organizzazione avviene tramite l'E.O. individuale. Questi modelli suggeriscono quindi che spesso l'impulso si verifica dal basso in un processo di tipo *botton up* (Bower, 1970). A prescindere dal contesto organizzativo in oggetto possiamo sicuramente affermare che la libertà di agire è a tutti gli effetti una dimensione cruciale di E.O. e proprio per questo bisogna gestirla al meglio. Per promuovere l'E.O. molte grandi aziende si sono impegnate in forti cambiamenti strutturali ed organizzativa come ad esempio l'appiattimento delle gerarchie per favorire l'autonomia (Pinchot, 1985).

⇒ ***Innovativeness***

La chiave del processo economico di "distruzione creativa", dove l'imprenditore stravolge il mercato esistente con l'introduzione di nuovi prodotti/servizi che permettono a nuove imprese di crescere è l'innovazione (Schumepter, 1934). Nonostante le innovazioni possano variare nel loro grado di radicalità, si può parlare di innovatività come volontà generale di allontanare tecnologie e pratiche esistenti per avventuarsi al di là dello stato dell'arte attuale (Kimberly, 1981).

L'innovazione, a prescindere dalla tipologia, è un componente fondamentale di E.O. in quanto costituisce un importante mezzo attraverso il quale le organizzazioni perseguono nuove opportunità. La valutazione ed allocazione degli investimenti che un'azienda dedica ad attività di ricerca e sviluppo può dare un'idea del grado di coinvolgimento nell'attività di innovazione. Ancora la presenza, all'interno dell'organigramma aziendale, di un alto numero di ingegneri può determinare un alto livello di innovazione (Hage, 1980). Un altro metodo utilizzato per misurare e valutare l'innovazione può essere quello di analizzare il numero di nuovi prodotti/servizi ideati e la frequenza di variazioni nelle linee di prodotti (Covin e Slevin, 1989).

Alcuni autori hanno cercato di superare il limite del considerare esclusivamente l'ottica prodotto-mercato, infatti Zahra e Covin (1993) cercano di indagare la "*technology policy*" come impegno dell' organizzazione ad acquisire lo sviluppo e la distribuzione della tecnologia derivate dall'innovazione. È fondamentale infatti giungere al raggiungimento di competenze scaturite dall'innovazione in modo da creare nuovi processi e metodi di produzione.

⇒ ***Risk taking***

Sin dagli albori la letteratura economica ha equiparato l'idea di imprenditorialità con il lavoro autonomo (lavorare per se stessi piuttosto che lavorare per qualcu'altro) e da questa ha estrapolato il problema dell'assunzione di rischio. L'etimologia della parola *entrepreneur* deriva dalla lingua francese (*entreprendre*) ed il primo ad utilizzarla in modo riflessivo è Richard Cantillon, il quale sostiene che il principale fattore che differenzia gli imprenditori dai dipendenti assunti è appunto l'incertezza e la rischiosità del lavoro autonomo. Difatti l'autore descrive l'imprenditore come una persona che acquista la materia prima ad un prezzo noto per venderlo ad un prezzo sconosciuto (Cantillion, 1755).

Tutti gli sforzi aziendali implicano un certo grado di rischio a maggior ragione se l'impresa si muove ed opera con un orientamento imprenditoriale; non è pensabile quindi ragionare in situazione di rischio nullo. I metodi per la misurazione del rischio variano ampiamente e differiscono a seconda del contesto in cui si opera. Ad esempio Brackhaus (1980) definisce la propensione al rischio come "la probabilità percepita di ricevere le ricompense" associata quindi all'esito positivo della situazione di rischio.

⇒ ***Proactiveness***

Penrose (1959) sotiene che i manager con E.O. sono importanti per la crescita delle imprese perché sono essi il motore principale che forniscono la visione e l'immaginazione necessaria per cogliere nuove opportunità. La tendenza ad essere first-mover può essere fondamentale per la capacità dell'organizzazione di capitalizzare un'opportunità di mercato; l'agire proattivamente, sfruttando asimmetrie informative, è il primo passo per catturare nuovi profitti ed ottenere un vantaggio iniziale (Lieberman e Montgomery, 1988). Ma questo concetto non è per forza sempre vero, difatti come dimostrato da Miller e Camp (1985) su

uno studio di 84 SBU (strategic business unit) il secondo player che entrava in un mercato aveva, se dotato di proattività, le stesse probabilità di successo del first-mover.
Proattività quindi, in un senso più generale, si riferisce ai processi di un'organizzazione volti ad anticipare ed agire sulle esigenze future (Miller e Friesen, 1978) i quali portano a cercare nuove opportunità che sono correlate o non con la presente attività eliminando o ritardando le operazioni che caratterizzano le fasi di maturazione e declino del ciclo di vita del prodotto (Venkataraman, 1989).

Un'organizzazione proattiva è sempre leader piuttosto che follower, perché possiede la volontà e lungimiranza di cogliere nuove opportunità, anche se non è lei a farlo per prima.

⇒ ***Competitive Aggressiveness***

Il concetto di aggressività competitiva si lega molto al precedente, ma esiste una sottile differenza. Proattivitivamente si coglie l'iniziativa e si agisce opportunisticamente con lo scopo di "plasmare l'ambiente" modificandolo o creandone uno nuovo. Con aggressività competitiva invece ci si riferisce a come le aziende si comportano con i concorrenti del settore, quindi come rispondono a tendenze già esistenti sul mercato. Proattività consiste nel prendere l'iniziativa per plasmare l'ambiente a proprio vantaggio, reattività invece comporta essere adattabile e flessibile nel rispondere alle sfide della concorrenza (Chen e Hambrick, 1995). Questa quinta essenza dell'imprenditorialità acquista particolare importanza soprattutto per i nuovi player del settore; dato l'elevato grado di rischio le nuove imprese possono fallire con più probabilità rispetto alle imprese stabili e di conseguenza devono tenere un atteggiamento aggressivo parallelamente ad una forte concorrenza per la propria sopravvivenza (Porter, 1985).

In generale quindi la *competitive aggressiveness* è la propensione di un'organizzazione a sfidare direttamente o indirettamente i suoi concorrenti per ottenere l'ingresso o per migliorare la propria posizione all'interno di uno specifico mercato.

Queste cinque dimensioni proposte non sono una chiave di lettura sempre vera e verificabile infatti in letteratura vi sono diversi studi che dimostrano come altre variabili possono influire sui comportamenti imprenditoriali. Se quindi Slevin (1989) etichetta come una "base unidimensionale per l'E.O." la presenza ad alti livelli di innovatività, assunzione di

rischio e pro ttività, Brockhaus (1980) parla di comportamenti cautelativi e di avversione al rischio da parte di imprenditori in determinate situazione. Altre ricerche dimostrano che in alcuni momenti di mercato si possano verificare maggiori benefici dall'imitazione piuttosto che da alti livello di innovazione (Nelson e Winter, 1982).

> *"Sony and Matsushita provide an example of how two competitors can differ along dimensions of entrepreneurial orientation. On the one hand, Sony, well known for its entrepreneurial spirit and R&D skills, aggressively pursues first-mover advantages from new-product innova- tion. Matsushita, on the other hand, takes a very different competitive posture. Its nickname in Japanese is "Maneshita denki," which roughly translates to "electronics that have been copied." Matsushita typically lets Sony and others innovate, but then takes a leadership position based on its skills in manufacturing and marketing (Lieberman &Montgomery,1988). Thus, Matsushita draws on the innovativeness of others to position itself to be ready to enter a market once rapid growth begins. Although few observers would argue that Sony has a strong EO, we suggest that Matsushita also has a strong EO. That is, it incurs risks through capital investment in plant and equipment, is proactive by entering markets early in the product life cycle, and displays intense competitive aggres- siveness through its strategies that are intended to build strong market share."*
>
> *Clarifying the entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance*", Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996

In un contesto di rapidi cambiamenti, con cicli di vita dei prodotti sempre più brevi e modelli di business che necessitano di creatività, i profitti sono come non mai incerti e le imprese hanno quindi bisogno di cercare costantemente nuove opportunità.

Covin et al. (2006) rielaborando il lavoro sopra discusso di Lumpkin e Dess (1996) sull'E.O. sottolineano come alcune variabili organizzative possono in qualche modo influenzare sensibilmente le performance aziendali. La partecipazione attiva ai vari processi decisionali, l'apprendimento in caso di fallimento piuttosto che la modalità con cui si forma la strategia, influenzano l'E.O. che a sua volta determina le performance dell'organizzazione.

La performance aziendale è un concetto multidimensionale e la relazione con l'E.O. dipende dalla tipologia di indicatori che vengono utilizzati per valutarla. Una prima distinzione che viene usata in letteratura è tra indicatori di tipo finanziario e non.
Le misure non finanziarie comprendono obiettivi come la valutazione del successo di manager o imprenditori mentre quelle finanziarie riguardano indici quantitativi come la valutazione sulla crescita delle vendite piuttosto che sul ritorno d'investimento (Smith, 1976). Chiaramente per la valutazione degli effetti di E.O. tramite indicatori di tipo non finanziario entrano in gioco elementi di non facile valutazione perché meno oggettivi (la soddisfazione è un criterio soggettivo che può variare da soggetto a soggetto).

Diverse sono le ricerche sul campo per cercare un diretto riscontro misurabile nel mondo imprenditoriale. Una delle metanalisi più rilevanti è quella di Rauch et al. (2009), la quale illustra come siano più facilmente riscontrabili le prime tre dimensioni dell'E.O. (Miller, 1983 e Venkataraman, 1989) a differenza delle due aggiuntive (*proattività, aggressività competitiva*) di Lumpkin e Dess (1996).

La metanalisi di Rauch et al. (2009) che prende in considerazioni tutti i maggiori studi sull'E.O. degli ultimi dieci anni, di cui una tabella riassuntiva viene riproposta qui sotto, sottolinea come molti di questi, anche quelli pubblicati in riviste accademiche rispettabili, non riportano adeguate statistiche descrittive, rendendo la metanalisi difficile per tutto il settore di studi.

Table 2
Weighted correlations between entrepreneurial orientation and performance:
Main effect and moderator analysis

Correlations	*K*	*N*	*Rw*	*So*	*Se*	*Sampling error (% variance)*	*Corrected r*	*95% Confidence interval*	*Sign. test*
EO	53	14259	.192	.0155	.0035	22,38	.242	.158 to .225	
1. Innovation	10	4637	.154	.0094	.0021	22,03	.195	.094 to .214	z^1=1,09
2. Risk-taking	12	5735	.110	.0081	.0021	25,35	.139	.059 to .161	z^2=0,38
3. Proactiveness	13	5773	.140	.0052	.0022	42,01	.178	.101 to .179	z^3=0,91
1. EO and perceived non-financial performance	17	7069	.190	.0153	.0023	14,68	.240	.131 to .249	z^1=0,21
2. EO and perceived financial performance	26	5944	.198	.0147	.0041	27,57	.250	.151 to .245	z^2=0,45
3. EO and archival financial performance	11	1461	.168	.0161	.0072	44,48	.213	.093 to .243	z^3=0,66
4. EO and growth	7	1686	.206	.0093	.0038	41,20	.245	.135 to .277	
5. EO and profitability	26	4746	.211	.0157	.0050	32,00	.259	.163 to .259	z^7=0,10
1. EO for micro businesses	8	1875	.273	.0110	.0037	33,32	.345	.200 to .346	z^1=2,56*
2. EO for small businesses	19	6763	.157	.0127	.0027	21,05	.198	.106 to .208	z^2=1,78
3. EO for large businesses	19	4803	.190	.0150	.0037	24,58	.240	.135 to .245	z^3=0,86

Fonte: Rauch (2009)

I risultati degli studi empirici mostrano come l'E.O. sia in grado di influenzare variabili rilevanti per la maggior parte degli studiosi di management e di conseguenza è corretto sostenere che esso rappresenta sicuramente un campo da esplorare per avere nuovi output di conoscenza circa l'imprenditorialità (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2009).

1.4.ii Strategic management

I primi riferimenti circa lo *strategic management* possono essere ricondotti agli anni Sessanta con i lavori di Chandler (*Strategy and Structure*, 1962) e di Ansoff (*Corporate strategy*, 1965). Sicuramente i primi lavori e ricerche sono state tutte incentrate esclusivamente su temi strategici circa le organizzazioni di grande dimensione. Solo negli ultimi decenni, la letteratura si è concentrata sul tema delle piccole imprese analizzandone vantaggi e svantaggi, trovando non poche difficoltà che esse devono affrontare nell'attuare alcune attività; la formulazione e pianificazione strategica è sicuramente una di queste.

Un vantaggio competitivo deriva da una differenza di valore duratura, percepita dal cliente, circa un prodotto e/o un servizio rispetto a quello/i dei concorrenti (Duncan, Ginter e Swayne, 1998). Il possesso di risorse rare e difficilmente imitabili sono considerate come principali fonti di vantaggio competitivo e la gestione strategica secondo logica Resource-based view, il modo migliore per raggiungerlo e renderlo sostenibile.

Fig. 13.1 _ Approccio manageriale di tipo classico

Fonte: Miles e Snow (1978)

Il modello proposto da Miles e Snow (1978) è un'importante base teorica per descrivere le strategie competitive delle piccole imprese in ottica di *strategic management*.

Nella fase iniziale si definiscono i concetti di missione, visione e valori dell'organizzazione; si affronta quindi una descrizione del percorso strategico futuro dell'impresa con l'identificazione della direzione che si vuole percorrere in termini di prodotto, mercato e clienti.

Successivamente si cerca di convertire la visione in performance misurabili e quantificabili tramite la trasformazione da concetto a obiettivi target da raggiungere; per strutturare bene ogni obiettivi esso deve essere quantificabile, misurabile ed aevre una precisa scadenza temporale. Gli indicatori di performance misurabili possono essere impostati tramite l'utilizzo di strumenti quali la Balanced Scorecard, la quale svolge un ruolo importante anche per la diffusione degli obiettivi all'interno dell'organizzazione in tutti i suoi livelli. La strategia complessiva di un'organizzazione è frutto di operazioni ed iniziative provenienti da ogni livello gerarchico, sia esso corporate, di business o per area d'affari oppure operativo.

La visione combinata obiettivi - strategia da quindi vita ad un piano strategico operativo che non è completamente valutabile ex ante per le ovvie e complesse dinamiche di mercato. Si rende quindi necessaria l'ultima fase di feedback e di analisi dei risultati su tutto il processo strategico.

Lo *strategic management* nonostante abbia caratteristiche generali si può differenziare a seconda della scuola economica di riferimento, che ne determina anche gli strumenti di analisi utilizzati. Mintzberg (1990 a, 1999) sottolinea come le tre scuole di tipo "prescrittivo" abbiano sviluppato dei loro particolari set e strumenti di analisi per la gestione strategica, diversamente da quelle di tipo "descrittivo". Ad esempio, lo strumento della SWOT Analysis tipica della *design school*, realizza una matrice per l'identificazione dei punti di forza e di debolezza interni e le opportunità e le minacce esterne e rappresenta la base per le scuole successive. La *planning school*, invece, si caratterizza da strumenti come le ckeck lists e lo strategic control, la *positioning school* per l'analisi del posizionamento utilizzano strumenti come la Matrice BCG o McKinsey.

1.4.iii Strategic entrepreneurship

Come anticipato in precedenza il nuovo concetto di *strategic entrepreneurship* si delinea come soluzione ibrida tra le due tipologie estreme; è una configurazione in cui l'E.O. attinge da entrambe, in modo complementare, per giungere ad una nuova creazione di valore.

> *"Strategic entrepreneurship (SE) involves simultaneous opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors and results in superior firm performance".*
>
> Ireland (2003)

Ireland (2003) sostiene infatti che, in termini relativi, le piccole iniziative a carattere imprenditoriali sono molto efficaci per quanto riguarda l'identificazione delle nuove opportunità, mentre presentano numerose lacune sotto l'aspetto dello sviluppo del vantaggio competitivo necessario per sviluppare e dare seguito a tale opportunità. Diversamente le grandi aziende strutturate sono relativamente più efficaci nella creazione di vantaggio competitivo, ma fanno difficoltà ad identificare facilmente le nuove potenziali opportunità.

Lo *Strategic entrepreneurship* è un particolare stato mentale che integra le due dimensioni opposte e attraverso il quale le imprese sono in grado di creare nuova ricchezza. Un costrutto distintivo in cui la creatività per lo sviluppo di innovazione è generata dalla combinazione di mentalità imprenditoriale, leadership culturale e gestione strategica delle risorse.

Nel descrivere come simultaneamente interagiscono ricerca di opportunità (*entrepreneurial orientation*) con ricerca di vantaggio competitivo (*strategic management*), Ireland (2003) prende in esame e descrivere le quattro dimensioni che distinguono e caratterizzano lo *strategic entrepreneurship*: mentalità imprenditoriale, cultura e leadership imprenditoriale, gestione strategica delle risorse e applicazione della creatività e dello sviluppo innovativo.

- *Entrepreneurial mindset / mentalità imprenditoriale* = riconosciuta anche da moltissimi altri autori come uno dei maggiori contributi alla creazione di vantaggio competitivo

(Miles et al., 2000), viene descritto come uno stato mentale singolo o collettivo che permette di vedere il proprio business legato allo sfruttamento di nuove opportunità, che si creano maggiori sono le incertezze del contesto in cui l'organizzazione opera. Concetti molto importanti, che aiutano il processo di identificazione delle opportunità, sono quelli di *entrepreneurial framework* e *alertness*.

- *Entrepreneurial culture / cultura imprenditoriale* = è un sistema di valori condiviso proprio dell'organizzazione; rappresenta la scala dei valori ed il codice comportamentale dell'azienda.

  L'autore lo definisce in sei punti:

  - si esigono nuove idee e creatività;
  - viene incoraggiata l'assunzione di rischio;
  - viene tollerato il fallimento;
  - viene promosso l'apprendimento;
  - innovazioni di prodotto/processi sono sostenute;
  - il continuo cambiamento è visto come trasportatore di opportunità.

  Fonte: Ireland (2003)

La cultura imprenditoriale pervade tutta l'organizzazione nei suoi molteplici livelli influenzando il comportamento di ogni singolo individuo e di come esso interagisce all'esterno con i vari stakeholders.

Entrepreneurial leadership / guida imprenditoriale = consiste nella capacità di influenzare gli altri e di coordinare le attività in ottica di ricerca di nuove opportunità e creazione di vantaggio competitivo. L'autore riporta gli imperativi teorizzati da Covin e Slevin (2002) circa la leadership imprenditoriale:

- supportare le capacità imprenditoriali
- proteggere le innovazioni
- dare un senso di opportunità
- mettere in discussione la logica dominante
- rivisitare le domande apparentemente semplici
- collegare l'entrepreneurship allo stategic management

- il continuo cambiamento è visto come trasportatore di opportunità.

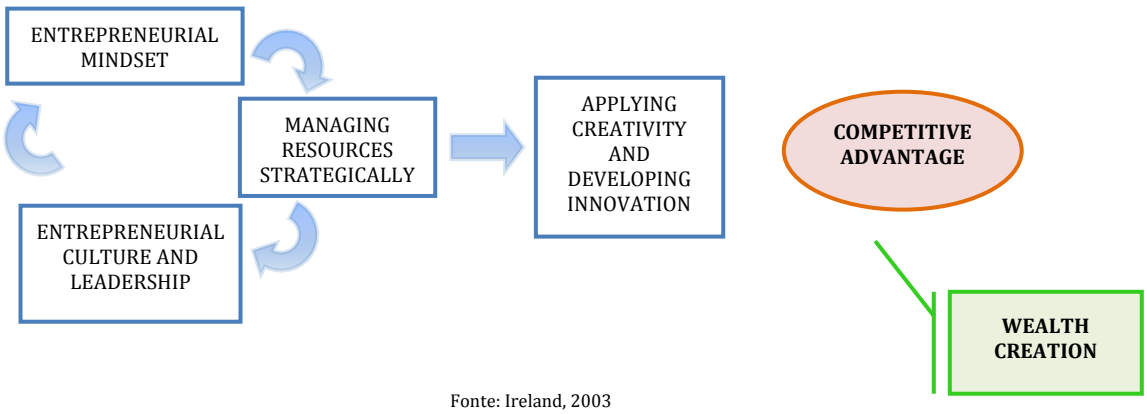
Fonte: Covin e Slevin, 2002

Þ *Managing resources strategically / gestire in modo strategico le risorse* = la ricerca ha dimostrato come le risorse e di conseguenza la loro gestione, sono alla base dei differenziali di prestazione che caratterizzano le imprese, in termini di ricchezza, che operano su un mercato.

Þ *Applying creatività and developing innovation / applicare la creatività e sviluppare innovazione* = ultimo ma non meno importante costrutto della S.E. ricorda come gli innovativi *first mover* sono capaci di soppiantare stabili organizzazioni che operano da moltissimo tempo come leader in un settore. L'innovazione è fortemente legata alla performance di successo in un impresa in quanto è la fonte di nuovo valore per i clienti. Per riuscire in un corretto processo di innovazione le imprese prima di tutto devono essere creative; la creatività non è un esito di singole attività ma è un processo continuo che deve essere supportato e incentivato.

La creatività quindi è la base per le innovazioni ed è supportata quando le risorse sono gestite strategicamente; ecco perché nonostante sia la quarta dimensioni del S.E. nel grafico sottostante viene rappresentata staccata dalle prime tre.

Fig. 14.1 _ Le dimensioni dello strategic entrepreneurship.



Fonte: Ireland, 2003

> *"When effectively implemented, strategic entrepreneurship leads to a comprehensive and integrated commitment to both sustaining and disruptive innovations as drivers of wealth"*
>
> Ireland et al., 2001

L'imprenditorialità strategica ha un ruolo fondamentale in un ambiente altamente turbolento e competitivo. L'obiettivo e la finalità dell'S.E. è quella di creare continuamente vantaggi competitivi necessari per la creazione di ricchezza.

Sarasvathy e Venkataraman (2001) suggeriscono che lo *strategic management* dovrebbe essere integrato con l'*entreneurship* e viceversa; per enfatizzare questa affermazione gli autori usano una metafora rifacendosi alla famosa scena del balcone, nell'opera di Shakespare, Giulietta e Romeo. Essi sostengono in fatti che basarsi solo sul modello dell'*entrepreneurship* è come avere Romeo senza balcone, mentre lo *strategic management* è come avere il balcone senza Romeo.

Il balcone rappresenta il contesto, la cultura, le istituzioni, i vincoli ed i catalizzatori che fanno avanzare la trama, mentre Romeo è il protagonista principale della storia, *l'entrepreneur*, capace di invenzioni fortuite: entrambi sono necessari per creare, oltre ad una grande opera, anche un'impresa di successo nel lungo termine.

Lo *Strategic entrepreneurship* risulta quindi essere un costrutto fondamentale sia per le piccole che per le grandi imprese, che siano esse nuove o stabili.

CAP II

IL CONTESTO STRATEGICO

Il family business

Come spiegato in precedenza, l'analisi della strategia aziendale in questa sede avviene all'interno della categoria del family business. Se la letteratura non trova una definizione univoca al concetto di family business, è invece condivisa l'idea che essa si possa intendere come una sottocategoria del nucleo principale di "azienda generica" e sia caratterizzata dall'intersezione di due istituti sociali distinti come l'impresa e la famiglia, i quali presentano strutture e regole di comportamento diverse tra loro.

Non si segnalano particolari studi sulle imprese familiari antecedenti agli anni Novanta, al contrario di quanto si può rilevare per ciò che riguarda la letteratura delle piccole medie imprese. La mancanza di studi analitici dedicati non è da attribuire alla scarsa conoscenza di questa tipologia di imprese, quanto piuttosto ad una loro minore considerazione. Per moltissimi anni l'impresa manageriale, fondata sulla netta divisione tra proprietà e controllo, è stata interpretata come l'assetto più innovativo ed efficiente dal punto di vista gestionale che un'organizzazione potesse avere.

Per decenni, infatti, autorevoli ricercatori hanno equiparato le aziende familiari ad una sorta di eredità lasciata dalla fase pioneristica dello sviluppo economico di un paese: una fase iniziale di sviluppo destinata ad essere superata con l'affermarsi del moderno capitalismo. Sono state così accantonate le potenzialità di questa categoria e delle loro possibili evoluzioni alla luce dei cambiamenti di mercato.

> *"Una corrente importante negli studi nord-americani, sin dagli anni Trenta, è quella rappresentata dagli studiosi impegnati ad indagare il processo di progressiva separazione tra proprietà del capitale e controllo e gestione delle imprese e a dimostrare la progressiva decadenza delle imprese famigliari, almeno con riferimento alle imprese di grande dimensione"*
>
> G. Corbetta, "Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo", 1995

A questa tipologia organizzativa vengono storicamente attribuiti, soprattutto in contesti organizzativi di grandi dimensioni, tre grossi limiti alla crescita e alla corretta gestione:

- un deficit di tipo manageriale: il fenomeno del nepotismo ritenuto inevitabile, porta ai vertici delle aziende persone inadatte che si chiudono al contributo di profili non familiari per la gestione dell'azienda;

- un deficit di risorse finanziarie necessario per strategie di crescita nel lungo periodo a causa della volontà della famiglia di mantenere il controllo dell'azienda;

- un deficit per quanto riguarda l'unità della proprietà: la risoluzione dei litigi familiari inducono a cercare ed accettare compromessi nella definizione di aspetti importanti, che in altri casi non si sarebbero accettati.

Miller e Le Breton-Miller (2005), nel loro lavoro più importante sulle imprese familiari di grandi dimensioni, scrivono che quando fecero notare agli autori di due best seller su imprese particolarmente longeve[2] la natura familiare, essi risposero che le aziende in questione avevano successo a prescindere dalla loro natura familiare. Come altri prima di loro, anch'essi non riuscivano ad applicare il beneficio del dubbio a causa di una realtà troppo lontana dai modelli teorici.

Questa sorta di chiusura mentale verso il modello del family business viene superata a fine anni Novanta, quando le caratteristiche e le potenzialità derivanti da questo modello cominciano ad attirare l'attenzione di diversi studiosi. Le numerose evidenze empiriche hanno infatti portato la letteratura economica più recente a scoprire, oltre il rilievo sociale, anche la persistenza di buone performance competitive nelle imprese familiari.

[2] In search of excellence,Thomas J.Peter, 1982 e Built to last: successful habits of visionary companies, J.Collins, 1994

II.1 Rilevanza e definizione delle aziende familiari

Negli anni la letteratura economica si è progressivamente avvicinata a questo tema e ha preso coscienza della rilevanza delle imprese familiari che rappresentano a tutti gli effetti un perno insostituibile della realtà economica di moltissimi paesi.

Nei Paesi del G20, secondo dati 2011, questa tipologia organizzativa rappresenta circa il 50% delle imprese in Canada, come valore minimo, ed il 90% delle imprese in Turchia; tra i valori intermedi troviamo percentuali pari al 79% in Germania e Francia 83%. Qui si collega anche il nostro paese con un sistema industriale caratterizzato da una percentuale di presenza pari al 82%.

Un'ulteriore analis del contesto europeo viene da dati Ifera[3] i quali confermano che il vecchio continente è quello in cui le imprese familiari sono più diffuse.

Anche al di fuori dell'area Europea troviamo la persistenza di questo fenomeno con percentuali significative in paesi come Brasile ed India. Un dato decisamente significativo è quello americano, la cui economia, nonostante sia caratterizzata da comparti e settori molto diversi dai nostri, è quella che rileva una percentuale di aziende familiari attorno al 80%.

Fig. 1.2 – Le imprese familiari: numerosità e principali indicatori distinti per area geografica

	PAESE	% IMPRESE FAMILIARI	% PIL	% OCCUPANTI
AMERICHE	Argentina	65		
	Brasile	90	65	
	Cile	75	50-70	
	Canada		45	
	USA	96	40	60
EUROPA	Belgio	70	55	
	Cipro	80		
	Danimarca		45	
	Finlandia	80	40-45	
	Francia	>60	>60	45
	Germania	60	55	58
	Irlanda			40-50
	Islanda		47	
	Italia	**<85**		**<82**
	Olanda	74	54	43
	Polonia	50-80	35	
	Portogallo	70	60	

[3] International family enterprise research

	Regno Unito	70		>50
	Spagna	75	65	
	Svezia	79		
	Australia	75	50	50
	…	…	…	…

Fonte: Internationa Family Enterprise Reasearch Academy (IFERA), 2003, Cappuyns, 2003.

Dalla tabella in Fig. 1.2 si nota come la rilevanza del fenomeno sia in qualche modo ridimensionata se si osserva il contributo che le family business apportano alla formazione dell'occupazione e del prodotto interno lordo. Nella maggior parte dei casi, Italia esclusa, la percentuale si attesta ad una media vicina al 50%. Si notano inoltre notevoli scostamenti, tra percentuale di imprese familiari e percentuali del PIL in paesi come Canada, Australia, USA, Danimarca, Islanda, Finlandia e Belgio. Questa discrepanza va sicuramente ricercata principalmente nella minor dimensione delle imprese a carattere familiari rispetto alle altre e nel settore di attività in cui si concentrano i family business del singolo paese.

Vi è quindi un indiscutibile aspetto qualitativo, oltre ad una comprovata rilevanza quantitativa, soprattutto nel nostro paese: secondo i dati dell'Osservatorio AUB[4] il 57% delle aziende monitorate in Italia è di natura familiare. L'analisi, effettuata alla fine del 2010, considera 7105 aziende con fatturato superiore ai 50 milioni di euro ed evidenzia come il 56,9% (pari a 4077) corrisponda ad organizzazioni a proprietà familiare.

Il *family business* è una forma di capitalismo che chiaramente incide notevolmente sul sistema economico nazionale. Gross-Pietro (2009) prova a giustificare questo fenomeno sintetizzando due tratti fondamentali: il primo riguarda una sorta di innata propensione alla sopravvivenza che caratterizza queste organizzazioni; essendo infatti la principale fonte di reddito per la famiglia, verranno compiuti tutti gli sforzi possibili per il mantenimento dell'attività e si cercherà di agire secondo culture e strategie aziendali che mirino ad una stabilità di lungo periodo.

Il secondo invece riguarda la natura stessa dell'attività che, in quanto progettata in modo da operare con chi ne detiene la proprietà, sicuramente godrà di vantaggi per quanto riguarda

[4] L'Osservatorio AUB, promosso da AldAF (associazione italina delle aziende famigliari), dal gruppo UniCredit, dalla Cattedra AldAF-Alberto Falck di strategia delle aziende famigliari dell'Università Bocconi e dalla Camera di Commercio di Milano si occupa del monitoraggio annuale, dal 2009, delle performance di tutte le aziende familiari italien con ricavi superiori a 50 milioni di euro. Fonte: AIDA (Analisi informatizzata delle aziende italiane).

rapidità e flessibilità decisionale e non per ultimo per una politica più incline all'autofinanziamento.

Il nostro tessuto economico ed imprenditoriale è quindi fortemente caratterizzato da organizzazioni familiari sparse nei più disparati e diversi settori che persistono nel tempo, superando i vari stadi iniziali del processo di crescita, adattandosi ai cambiamenti endogeni del proprio contesto di riferimento ed a quelli macroeconomici.

Molti studiosi definiscono l'Italia come il paese delle piccole imprese e del capitalismo familiare mentre ci sono due scuole di pensiero diverse circa il fattore cronico caratterizzante la nostra economia. Parlando infatti del nostro capitalismo c'è chi lo definisce affetto da *"nanismo cronico"* o lo paragona a una *"foresta di bonsai"* (Onida, 2004), mentre altri studiosi credono che la vera anomalia dell'Italia non sia legata al prevalere delle piccole imprese in termini quantitativi, quanto piuttosto al loro grado di concentrazione della proprietà ed al modo in cui viene esercitato il controllo (Barca et al., 1994). Le imprese familiari italiane infatti differenziano nettamente da quelle di altri Paesi europei, sopratutto se di matrice anglosassone, per la modalità in cui viene coinvolta la famiglia. In moltissime PMI italiane, infatti, la famiglia, con tutti i suoi diversi gradi di parentela, assolve un ruolo chiave sia nella proprietà che nella gestione dell'impresa, mentre nel modello americano questo non avviene (Zocchi, 2004).

Fig. 2.2 - The oldest family business

POSIZIONE	AZIENDA	ANNO	PAESE
1	Hoshi Ryokan	717	Japan
2	Chateau de Goulaine	1000	Japan
3	Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Italy
4	Barone Ricasoli	1141	Italy
5	Barovier & Toso	1295	Italy
6	Hotel Pilgrim Haus	1304	Germany
7	Richard de Bas	1326	France
8	Torrini Firenze	1369	Italy
9	Antinori	1385	Italy
10	Camuffo	1438	Italy
11	Baronnie de Coussegues	1495	France
12	Grazia Deruta	1500	Italy
13	Fabbrica d'Armi Pietro	1526	Italy

Fonte: The family business school

Nella classifica di "The family business school", che riporta le aziende più antiche del mondo, possiamo notare come più della metà delle prime tredici organizzazioni siano italinae.

La mancanza di quelli che possono essere dei parametri chiari e condivisi può indurre, soprattutto in Italia, ad un errore di valutazione e a confusione tra PMI e family business: se è vero che le prime sono tendenzialmente gestite a livello familiare, non è per forza vero il contrario. Nonostante la nostra economia sia fortemente caratterizzata da realtà di piccole e medie imprese, non mancano casi di grandi gruppi industriali che hanno saputo imporsi, guidati dalla famiglia fondatrice, anche in ambito internazionale (Armani, Luxottica, Fiat, Ferrero, Pirelli, Benetton, Marotto, Rana ed altri).

Per ottenere una classificazione di queste aziende, l'Osservatorio AUB, ha utilizzato la definizione di impresa familiare riconosciuta dalla Commissione Europea, la quale nel 2009 ha costituito un organo, *Family Business Group*, dedicato ad una più approfondita analisi.

> *"Sono considerate familiari le società controllate da una o due famiglie almeno al 50% (se non quotate) e almeno al 25% (se quotate), o da una entità giuridica a sua volta riconducibile ad una delle due situazioni sopra descritte"*
>
> Definizione azienda familiare del family Business Group, EU Commission, 2009

Come accennato non esiste in letteratura una visione comune e una definizione condivisa circa il family business; questa non uniformità di vedute riguarda principalmente i criteri utilizzati per l'identificazione. Vi sono infatti autori che definiscono un'impresa familiare in termini di proprietà e controllo mentre altri considerano il numero di familiari coinvolti nella sua gestione oppure ancora il diverso grado di coinvolgimento.

> "[…] the family business is seen as among the most complex of business. Operational and strategic issues of ownership, control, and management overlap contribute to this complexity "
>
> Craig e Moores, "A 10 year longitudinal investigation of strategy, system, and environments of innovation in family firms", 2006

A seconda dal criterio e dell'ottica utilizzata si possono ottenere diverse definizioni che, partendo da una base comune, evidenziano e giungono a precisazioni su singoli elementi distinti.

> *"Siamo in presenza di una family business quando uno o più nuclei familiari legati da stretti legami di parentela o affinità mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziari a piano rischio o a rischio limitato, garanzie personali o reali e skills manageriali"*
>
> Demattè C., Corbetta G., *"I processi di transizione delle imprese familiari"*, Mediocredito Lombardo, 1993

> *"è familiare un'impresa dove, di fatto, si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo di uno o poche famiglie legate da vincoli di parentele o affinità che detengono la proprietà del capitale conferito col vincolo del pieno rischio".*
>
> Ferrero G., *"Impresa e management"*, Giuffrè Editore, 1980

> *"[…] si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella in cui collaborano, in modo continuativo, il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo".*
>
> Art. 230 bis del Codice Civile

È solo dalla fine degli anni Ottanta che gli studiosi delle varie discipline economiche si accorgono della necessità di creare dei confini tra quella che poteva essere considerata come impresa familiare e quella che invece non lo era. Questo con lo scopo principale di una comparazione oggettiva e statistica che potesse evidenziare le differenti performance e allo stesso tempo anche temi come quello del processo strategico e decisionale.

Fig. 3.2 – Alcune definizioni di family business

Autore	Anno	Definizione di azienda famigliare
Arosa	2010	*Un enorme struttura di capitale è tenuto dal fondatore o i membri della famiglia, e i membri partecipano attivamente nel monitorare l'azienda*
Barth	2005	*Una persona o famiglia possiede il 33% della quota nell'azienda*
Habbershon, Williams, Mac Millan	2003	*Il concetto di family business è legato alla volontà di trasmettere la proprietà alla generazione successiva ed al commitment di creare valore transgenerazionalmente*
Chua	1999	*Un'azienda governata o gestita con l'intenzione di formare o proseguire la visione dell'azienda tenuta da una dominante coalizione controllata dai membri di una stessa famiglia o un piccolo numero di famiglie in un modo che sia potenzialmente sostenibile attraverso le generazioni della famiglia/e.*
Donckels	1991	*I membri della famiglia posseggono il 60% o più della capitale*
Miller	2007	*Molteplici membri della famiglia sono o membri o proprietari allo stesso tempo o oltre la durata della compagnia come discendenti della famiglia*
Shanker	1996	*Definizione generale: controllo effettivo o direzione strategica intesa a rimanere nella famiglia. Definizione media: fondatore/discendenti dirigono la compagnia, il controllo legale o il titolo di voto. Definizione ristretta: generazioni multiple/ famiglie direttamente coinvolte nel possesso e nella direzione, più che un membro della famiglia possedente, avendo una responsabilità significante nella gestione*
Luard	1987	*Un'azienda che verrà tramandata alla prossima generazione da gestire e controllare*
Zocchi	2008	*Per aziende familiari si intendono le imprese nelle quali una o più famiglie, collegate tra loro da legami di parentela e solide alleanze, detengono il potere di nominare gli organi di governo.*
		Un'impresa nella quale la famiglia, se la proprietà è detenuta

Alcorn	1982	*anche da soggetti esterni, deve gestire il business e partecipare all'equity*
Tagiuri e Davis	1982	*Organizzazione in cui due o più membri di famiglie estese influenzano la direzione del business attraverso l'esercizio di legami di parentela, ruoli manageriali e diritti di proprietà*
Barnes, Hershon	1976	*Un'impresa nella quale un individuo o i membri di una singola famiglia detengono una partecipazione di controllo*
Donnelley	1964	*Un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche di impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa.*

Fonte: elaborazione personale da più fonti

Solo nel corso degli anni Novanta sono stati adottati almeno quarantaquattro differenti definizioni di family business, nessuna delle quali ancora completamente condivisa (Lindow, 2012); questa estrema varietà deriva dall'approccio utilizzato dai diversi autori.

Ogni autore che si è cimentato, con un proprio contributo, in una definizione di family business ha attuato una scelta personale di criteri ed elementi di analisi:

- ✓ la proprietà e/o il controllo da parte del nucleo familiare (Barnes, 1976; Donckels, 1991; Arosa, 2010);
- ✓ il livello di equità detenuto da una singola famiglia (Alcorn, 1982);
- ✓ il numero di famigliari coinvolti nella gestione (Codice Civile, 1975; Tagiuri e Davis, 1996);
- ✓ il numero di generazioni coinvolti nella successione aziendale (Donnelly, 1964);
- ✓ la volontà di trasmettere l'azienda alla generazione successiva (Luard, 1987; Habbershon, Williams, Mac Millan, 2003; Chua, 1999);
- ✓ ed altri ancora.

Altri autori invece non utilizzano uno solo di questi criteri ma più di uno all'interno della stessa definizione.

II.1.i Due diversi approcci per la definizione di family business

Riprendendo in esame il lavoro di Litz (1995) e Westhead (1997) si possono individuare i due approcci utilizzati per cercare di creare delle linee di confine al fenomeno, per poi tentare una *clusterizzazione*:

1 *L'approccio delle componenti di coinvolgimento /* basato sulla struttura organizzativa e di controllo *(structure-based approach):*

Questa tipologia di approccio definisce le aziende familiari operativamente in base al coinvolgimento dei componenti della famiglia all'interno dell'organizzazione. I criteri tendono quindi a definire le aziende familiari tenendo in considerazione la percentuale di proprietà, piuttosto che il coinvolgimento attivo nella gestione. È un approccio di tipo oggettivo e di più facile utilizzo nelle ricerche empiriche perché non necessita della conduzioni di indagini personali tra i membri della famiglia. Fondamentalmente l'approccio definizionale basato sulla struttura organizzativa ritiene che il coinvolgimento della famiglia nel business sia ancora una condizione sufficiente per considerare un'azienda come familiare.

Le configurazioni che derivano da questo approccio si basano sulle caratteristiche dell'assunto proprietà – management; la proprietà, nella figura di soggetto singolo o gruppo di soggetti legati da vincoli di parentela, deve essere concentrata ad un livello tale da garantire un controllo diretto sulle attività aziendali. Mentre per quanto riguarda il management, viene spesso considerata condizione primaria il coinvolgimento del fondatore e/o dei discendenti nella gestione. Dalla combinazione di queste due dimensioni emergono moltissime definizioni di *family business*.

2 *L'approccio della sostanza /* basato sul comportamento dei familiari nei confronti del business *(intention-based approach):*

Alcuni autori replicano al primo approccio sostenendo che non sempre il coinvolgimento familiare determina se un'organizzazione sia classificabile o meno come azienda familiare. Il solo dato oggetto del coinvolgimento familiare non può essere il dato rappresentativo finale, ma l'attenzione si sposta sul comportamento indotto da tale coinvolgimento.

Un approccio di sostanza o comportamento, infatti, punta a fornire una base teorica per spiegare perché sono importanti i componenti dell'organizzazione. Chua et al (1999) fanno riferimento al modo in cui le dinamiche familiari influenzano gli obiettivi, le strategie, le decisioni, ed in generale l'orientamento adottato dai familiari nei confronti del business. La "familiarità" del business viene quindi valutata sulla base dei comportamenti della famiglia, essi dovrebbero possedere infatti caratteri di "unicità" rispetto alle altre imprese. Diversamente dal primo approccio quindi, il coinvolgimento familiare viene considerato come una condizione necessaria.

In questa tipologia di approccio è quindi necessaria la presenza di una coalizione dominante (la famiglia) che riesce a portare avanti la propria vision (garantire una buona gestione d'impresa), attraverso la capacità di conseguire un successo sul mercato (a prescindere dal coinvolgimento diretto o meno di familiari nella gestione), garantendo la continuità nel tempo, di generazione in generazione.

Se prendiamo in esame l'operatività di questi due approcci, è facile trovare dei limiti per quanto riguarda il secondo basato sul comportamento in quanto la sua corretta applicazione implica una conoscenza circa il grado di condivisione dai valori da parte dei diversi familiari, il modo in cui essi interagiscono, la loro volontà circa il prossimo passaggio generazionale e così via.

II.2 Le caratteristiche delle azienda famigliari

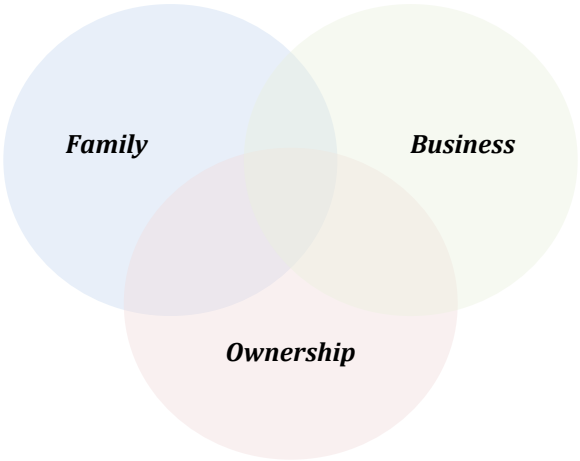
In generale le imprese familiari rivestono un ruolo primario, facendo leva su caratteristiche peculiari quali flessibilità, rapidità di risposta, orientamento di lungo respiro, condivisione

di valori: sono questi solo alcuni dei punti di forza di una logica imprenditoriale, in molti casi *home based*.

Come accennato in precedenza questo modello di impresa nasce dall'intersezione di due istituti sociali differenti, con strutture e regole proprie di comportamento: l'impresa e la famiglia. La mancanza di una definizione condivisa si compensa invece con l'assoluta unanimità nell'identificazione delle caratteristiche delle family business.

La sovrapposizione sistemica all'interno di queste organizzazioni viene affrontata da moltissimi autori facendo riferimento all'approccio dei tre cerchi di Tagiuri (1982); un'impresa per essere considerata di tipo familiare deve avere una sovrapposizione di questi tra insiemi.

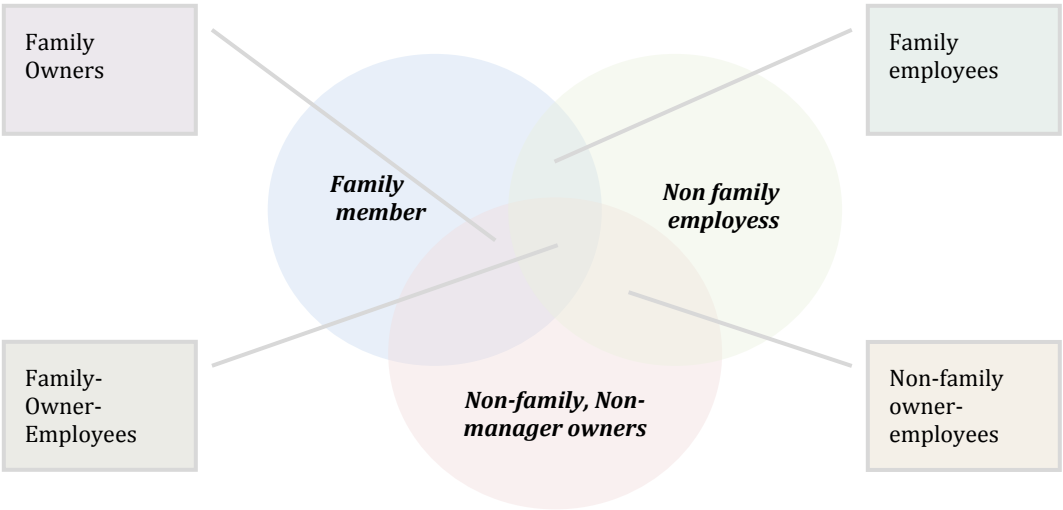
Fig. 4.2 – Intersezione dei tre sistemi



Fonte: Tagiuri e Davis, 1970

L'interdipendenza delle tre dimensioni varia, durante il ciclo di vita dell'impresa, dando luogo a situazioni di reciproca influenza, tanto più forte quanto più risulta estesa la presenza del nucleo familiare nel governo dell'impresa. Si capisce, ad esempio, come nella prima fase di vita dell'impresa possa essere particolarmente difficile distinguere l'ambito familiare da quello aziendale per l'elevata concentrazione di tutte le attività in mano al fondatore.

Fig. 5.2 – Sovrapposizione sistemica delle tre dimensioni



Fonte: elaborazione propria

La differenza tra un'azienda familiare e una non familiare, è l'influenza che una famiglia ha nel business e viceversa (Lindow, 2012?). Le aziende familiari sono viste come sottosistemi sovrapposti, quasi sempre raffigurate con modelli circolari, dove la famiglia interseca il business. Questa sovrapposizione sistemica rende le aziende familiari uniche rispetto alle altre forme organizzative e le connota di una natura eterogenea. I sistemi di famiglia e business non sono necessariamente valori, norme, principi e pattern comportamentali, ognuno ha le proprie distinte regole di condotta.

La natura della famiglia è diversa dalla natura del business, essi infatti esistono per due motivi molto diversi. La prima esiste con lo scopo di prendersi cura e nutrire i propri membri (*orientamento interno*), il business esiste per approfittare economicamente dalla produzione e/o distribuzione di beni e/o servizi (*orientamento esterno*).

Ward (1987) sostiene che la vera natura del business spesso sembra contraddire la natura della famiglia: questa è emotiva, il business è oggettivo, la famiglia è protettiva verso i suoi membri, il business molto meno. Leach (1999) inoltre sottolinea come la famiglia cerchi di minimizzare il cambiamento per mantenere l'equilibrio familiare costante, mentre il business è forzato a sfruttare il cambiamento al fine di garantire la sopravvivenza.

Le conseguenze dirette ed indirette che nascono da questa sovrapposizione sistemica hanno ripercussioni su tutto il sistema dell'organizzazione; non sono necessariamente conseguenze positive piuttosto che negative ma hanno sicuramente una significativa influenza sui comportamenti dell'azienda (Lindow, 2012).

Il primo elemento che viene associato, dalla maggior parte dei ricercatori, come tipico delle imprese familiari è *l'orientamento di lungo periodo*. Questo, che rappresenta uno dei maggiori punti di forza per l'organizzazione, è frutto di una molteplicità di elementi e caratterizza sia la proprietà che la gestione dell'organizzazione. L'orientamento di lungo periodo nasce da un forte coinvolgimento economico ed affettivo dei familiari nell'impresa che tende ad autoconsiderarsi un bene da salvaguardare ad ogni costo e da sviluppare con particolare attenzione, anche per evitare eventuali conseguenze patrimoniali e reputazionali che deriverebbero da un fallimento aziendale.

L'intenzione dei fondatori di voler tramandare un'azienda sana alla generazione successiva quindi favorisce la presenza di *"capitali pazienti"* a supporto della crescita con una sorta di stabilità strategica di fondo dell'impresa.

Tutto questo chiaramente si traduce in realtà organizzative che vanno allargandosi e strutturandosi, e di conseguenza in un nuovo potenziale interlocutore di lungo periodo per tutti gli stakeholders.

Altro grande elemento che caratterizza le organizzazioni a carattere familiare è sicuramente la creazione di risorse inimitabili; esse se fortemente radicate nell'impresa e adattabili alla dinamicità dell'ambiente rappresentano una fonte potenziale di vantaggio competitivo (Teece et al, 1997). Facendo sempre riferimento alla Resource based view, Habbershon e Williams (1999) coniano il termine "*familiness*" per indicare questo nucleo di risorse e competenze accumulate dall'impresa e generate dall'interazione dei tre suoi subsistemi.

Se è vero che ogni azienda può compiere l'integrazione famiglia-impresa in modalità uniche che derivano dalla combinazione di caratteristiche proprie e difficilmente imitabili, è anche vero che esiste un rovescio della medaglia. Alla creazione di risorse uniche ed inimitabili, infatti, si affianca la possibilità che tale integrazione possa provocare dei problemi nella gestione dell'organizzazione invece che dei benefici.

Family business vs non-family business, i principali vantaggi:

- maggior attaccamento all'impresa (*stronger commitment*);
- maggiore facilità di comunicazione ed interpretazione (*easier understanding*);
- rispetto per l'autorità (*respect for authority*);
- minor turnover dello staff (*low staff turnover*);
- visione di lungo periodo (*longer-term vision*);
- quantità di tempo dedicato per la formazione degli impiegati e dei successori

Fonte: Beleusteguigoitia I., "Centre for the development of family businesses"

II.3 Governance ed assetto istituzionale

"*Governare deriva dal latino gubernator, timoniere, e indica appunto il modo in cui le imprese vengono guidate e in particolare come vengono regolati i rapporti tra i vari soggetti coinvolti: azionisti (a loro volta di maggioranza e minoranza), amministratori, dirigenti, finanziatori, lavoratori, fornitori, ecc. e in cui viene perseguito il fine ultimo dell'azienda*".

Onado M., "Mercati e intermediari finanziari – economia e regolamentzione"

" [...] l'insieme dei caratteri di struttura e funzionamento degli organi di governo (Consiglio di Amministrazione, Presidente del CdA, Comitati) e di controllo (Collegio Sindacale e Revisori esterni) nei rapporti intercorrenti tra loro e nelle relazioni con gli organi/esponenti della proprietà e con la struttura manageriale".

Coda V., "Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto", 1997.

" [...] la Corporate Governance concerne il sistema di diritti, processi e meccanismi di controllo istituiti, sia internamente che esternamente, nei confronti dell'amministrazione di un'impresa al fine di salvaguardare gli interessi degli stakeholders"

Bruni G., "*La strategia del valore tra conflittualità ed equilibrio di interesse*", 2002.

Anche per quanto riguarda il concetto di *Governance* in letteratura vi sono molti contributi differenti ma in linea di massima è possibile ricondurre questo concetto ad una sorta di *best practice* capaci di garantire un equilibrio di breve e lungo periodo in un sistema complesso, caratterizzato da entità diverse con obiettivi e risorse differenti.

Airoldi e Forestieri (1998) inseriscono la nozione di *corporate governance* all'interno del più vasto concetto di assetto istituzionale, ovvero di quegli "elementi che portano a configurare il sistema dei soggetti di un'impresa, dei loro interessi e dei loro fini, delle regole del gioco in merito a chi ha il diritto e il dovere di governare [...]".

Proprio la nozione di assetto istituzionale spesso viene confusa con quella di governance, mentre chi scrive è d'accordo con Corbetta (1995) nel considerare l'assetto istituzionale come un concetto più ampio che racchiude al suo interno la governance dell'impresa. In particolare, Corbetta (1995) nel suo lavoro ha elaborato un focus sull'assetto organizzativo come elemento principale di distinzione tra family e non family business.

Per quanto riguarda il contesto del family business, i costi relativi alla struttura di governance dovrebbero essere minori perché, grazie ai legami di famiglia e di fiducia, non si dovrebbe presentare la necessità di strumenti per il contenimento dei costi di agenzia (Daily e Dollinger, 1992). Questi costi infatti di solito scaturiscono dal tentativo di riallineamento obiettivi tra titolare e agente tramite attività quali il monitoraggio dei comportamenti o compensi direttamente proporzionali alle performance ottenute. Alcuni autori però notano come di fatto questo non è sempre vero perché le relazioni che si instaurano secondo un rapporto di agenzia tra proprietari e management possono derivare dall'altruismo e dal nepotismo (Chrisman et al. 2004).

Esistono infatti diversi aspetti che compongono quello che alcuni chiamano il "*dark side of altruism*" (Salvato e Aldrich, 2012). Vi sono quindi anche delle possibili conseguenze negative che derivano da una distorsione del fenomeno dell'altruismo; visto prima come una delle principali caratteristiche delle imprese familiari.

Nel rapporto genitori-figli, o generalizzando generazione precedente-successiva, si possono configurare due comportamenti diametralmente opposti che se combinati assieme portano a conseguenze tutt'altro che positive. Vi possono essere, infatti, genitori (o fondatori) particolarmente altruisti nei confronti dei figli (o degli eredi) che invece si comportano in modo opportunistico.

Applicando in questo contesto il "*Samaritan's dilemma*" di Buchanan (1990) si può sostenere che l'eccessiva generosità della generazione matura verso quella emergente può portare ad un comportamento opportunistico, caratterizzato da condotte operative improntate al *free riding* e *shirking* (Schulze et al, 2001 e 2003).

Il *free riding* è quel comportamento che cerca di evitare tutte le mansioni noiose o più pesanti da compiere dando il compito ad altri. Mentre lo *shirking* riguarda lo sperpero di denaro dei genitori in spese non necessarie e comportamenti passivi all'interno dell'azienda.

Prendiamo brevemente in esame i lavori di Barney (1986, 1991) e Davis et al. (1997) per esplorare altre due forme di governance che possono caratterizzare il family business: la *resourced-based view* e la *stewardship theory*.

La prima impostazione vede l'organizzazione familiare particolarmente dotata di risorse strategiche inimitabili, la visione di lungo periodo, la cultura aziendale, la presenza del fondatore in aziende per apportare conoscenza, il coinvolgimento di più generazioni sono alcune delle capacità uniche che permettono l'acquisizione di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. La *stewardship theory*, invece, vede la famiglia come "steward" dell'organizzazione con obiettivi perfettamente allineanti. In questa teoria il management è guidato da un interesse collettivistico capace di massimizzare il proprio benessere a prescindere dalla razionalità economica, su cui invece si basa la teoria dell'agenzia. Il benessere del manager è in funzione del benessere dell'impresa; di conseguenza non si possono generare alcuni conflitti tra manager ed azionista.

Le tre teorie di corporate governance citate si accomunano per una connotazione di *avversione al rischio* per l'impresa familiare.

La teoria dell'agenzia giustifica questa avversione con la bassa diversificazione del patrimonio familiare; rispetto ad una realtà atomistica con azionisti piccoli e dal portafogli diversificato, nel family business si ha una proprietà particolarmente concentrata con un patrimonio tendenzialmente poco diversificato. Questo può portare alla valutazione ed al rifiuto di progetti di investimento convenienti, ma giudicati troppo rischiosi. Di contro questa stessa limitazione nel giudicare nuovi investimenti influisce positivamente evitando

potenziali comportamenti opportunistici degli azionisti ed aumentando ancora una volta la fedeltà alla causa.

La RBV invece giustifica l'avversione al rischio come impostazione derivante dalla paura di comportamenti troppo aggressivi da parte del management che possono risultare gravosi per la reputazione dell'impresa. Mentre la *stewardship theory* idealizza a custode la famiglia la quale tenderà ad un comportamento conservativo per garantire una certa tutela verso il bene da tramandare alla generazione successiva.

La corporate governance è una tematica di fondamentale importanza che, oltre ad essere considerata una leva per la competitività aziendale, può rappresentare la base sulla quale attribuire i poteri ai diversi organi.

Il controllo sulla gestione dell'azienda e sul raggiungimento di obiettivi ritenuti soddisfacenti, può avvenire dall'esterno o dall'interno; in letteratura economica si fa riferimento allo schema *outsider system* e *insider system* (Meyer, 1992). Nel primo caso i costi di agenzia, e le problematiche derivanti dal conflitto di interessi tra manager e azionisti, vengono regolati tramite il mercato dei capitali; nel secondo caso invece la risoluzione di questi contrasti non passa per il mercato. In termini di governance del family business si può prendere come riferimento lo schema dell'*insider system* quale modalità di risoluzione interna degli eventuali conflitti management-azionisti avendo esso ipotesi conformi a quelle del family business.

> *"It is the interaction between two sets of organization, family and business, that establishes the basic character of the family business and defines its uniqueness".*
>
> Davis P., *"Realizing the potential of the family business in organizational dynamics",* 12, 1 1983;

Il family busines come detto più volte è fortemente caratterizzato dalla presenza di due istituti, quello della famiglia e dell'impresa, i quali sono da vedere in ottica di unione piuttosto che di separazione. Le modalità con la quale questi due istituti sono percepiti ed interagiscono è molto importante e può portare a degli effetti su tutta l'organizzazione.

Corbetta (1995) ragionando su questo tema ha clusterizzato quattro casistiche a seconda che l'impresa venga considerata a se stante dalla famiglia, e viceversa, oppure una abbia il sopravvento sull'altra:

- *Impresa familiare personale – l'impresa non è distinta dalla famiglia*

Grandi legami e vincoli affettivi caratterizzano questa tipologia insieme ad una bassa logica economica: "Tutti fanno tutto". Per esemplificare possiamo pensare alle ditte individuali e le aziende artigianali la cui gestione è abbastanza semplice.

- *Impresa familiare allargata – la famiglia prevale sull'impresa*

Ai vincoli affettivi cominciano ad affiancarsi logiche economiche; obiettivi e regole della famiglia continuano a prevalere e a condizionare l'impresa. Tipico delle organizzazioni che hanno iniziato un percorso di crescita con una base strutturale organizzativa tramite anche percorsi di delega. Esempio generico: s.n.c o s.a.s..

- *Impresa familiare professionale – l'impresa prevale sulla famiglia*

Le logiche aziendali hanno soppiantato i vincoli affettivi, la famiglia ha ceduto al management l'organizzazione anche se rimane prevalente il suo ruolo. I bisogni finanziari aumentano e se la soluzione dell'indebitamente viene scartata perché troppo rischiosa, si deve decidere se vendere o ridimensionarsi. In queste organizzazioni si deve decidere se "decollare o implodere" (Tardivo, Cugno, 2011). Non tutti i membri della famiglia vengono considerati all'altezza di ruoli decisionali all'interno dell'impresa e vengono esclusi; possono sorgere crisi familiari con eventuale successione del fondatore. Di solito sono nella forma giuridica di s.r.l. o s.p.a..

- *Impresa familiare manageriale sofisticata – autonomia tra impresa e famiglia*

Realtà particolarmente complesse caratterizzate da notevole commistione tra cultura familiare, professionale ed aziendale dove la famiglia è molto

allargata e la gestione avviene per deleghe. I due istituti sono considerati in modo separato e si cerca un sviluppo congiunto rispettandone l'autonomia.

Angiola (2000), sempre sullo stesso tema, elabora le locuzioni *business first* e *family first* con l'intento di descrivere due logiche, entrambe nocive, che possono caratterizzare una gestione e le sua corporate governance. Con la prima locuzione, *business first,* si descrive l'idea che non tutti i membri della famiglia siano adatti all'impresa e possano venire allontanati dall'attività decisionale. Mentre nell'approccio *family first* tutti i membri più autorevoli della famiglia devono in qualche modo partecipare all'attività decisionale; ferma convinzione è che le decisioni non possano essere riposte in un'unica persona, tanto meno se questa si esterna alla famiglia.

Angiola (2000), ancora, afferma la necessità di un giusto trade off tra questi due approcci capace di bilanciare al meglio ed in modo coerente le diverse regole che li caratterizzano in modo da trovare le impostazioni di governance più adatte per lo sviluppo dell'organizzazione.

II.3.i Organi di governo

Accanto agli organi classici quali il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea dei Soci spesso vengono affiancate delle riunioni o assemblee riservate ai soli membri della famiglia proprietaria e si può arrivare anche a veri e propri patti di famiglia dove vengono stilati i principi guida che si vogliono tenere nei confronti dell'intera organizzazione.

Corbetta (1995) identifica il potenziale contributo alla continuità aziendale di due particolare organi collegiali: il *Consigli di Famiglia* (CdF) ed il *Consiglio di Amministrazione* (CdA). Il Consiglio di Famiglia mira a governare le dinamiche famigliari all'interno ed all'esterno dell'impresa, quindi chi, come e quando la famiglia interagisce con l'impresa; diversamente il Consiglio di Amministrazione mira a governare l'evoluzione della sola organizzazione, non occupandosi ufficialmente degli aspetti famigliari.

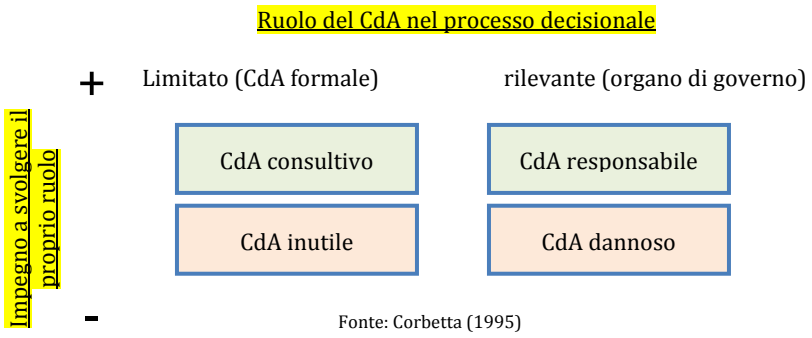
Consiglio di Famiglia:

- composto da tutti i familiari proprietari del capitale dell'impresa;
- si riunisce con una certa periodicità;
- può delegare lo svolgimento delle sue funzioni ad altri organi (Assemblea dei Soci e/o Consiglio di Amministrazione) purchè venga rispettata la periodicità necessaria per il monitoraggio e vengano trattati i dovuti temi;
- l'autonomia decisionale di questo organo è soggetta all'ulteriore convalida da parte di un organo riconosciuto giuridicamente.

I dovuti temi di cui il CdF, o l'organo al quale viene delegato, deve occuparsi riguardano principalmente: la definizione in tutti i suoi aspetti dei rapporti tra famiglia e impresa (mission, vision della famiglia verso l'impresa e le relative regole di interazione), lo scopo informativo e di aggiornamento per tutti i familiari circa l'andamento dell'organizzazione e la scelta dei membri per la costituzione o la modifica del Consiglio di Amministrazione. Vengono inoltre trattati aspetti strettamente familiari quali ad esempio la gestione degli eventuali conflitti all'interno della famiglia oppure le politiche e le scelte operative circa la formazione e l'inserimento in azienda dei membri facente parte della prossima generazione. Si cerca quindi di utilizzare questo strumento come mezzo per facilitare il dialogo, e mantenerlo trasparente, tra i vari membri all'interno dell'organizzazione.

Per quanto riguarda invece il Consiglio di Amministrazione sempre Corbetta (1995) elabora una distinzione tra ruolo *formale* ed *organo di governo.* Sulla base di questa distinzione e sulla considerazione dell'impegno a svolgere il proprio ruolo da parte dei singoli membri, l'autore crea una matrice che vede la conformazione di quattro possibili playoff circa il CdA.

Fig. 6.2 _ Matrice Cda



Entrambe le configurazioni, formale ed organo di governo, hanno un risvolto positivo piuttosto che negativo a seconda dell'impegno a svolgere il proprio ruolo con competenza da parte dei propri componenti. Ecco come infatti un CdA con membri ad elevato impegno professionale può contribuire ad una buona funzione consultiva, se di natura formale, piuttosto che una vera e propria utilità pratica, se fosse un organo di governo. Diversamente se viene a mancare l'impegno necessario a svolgere i propri ruoli con professionalità e competenze si crea un'inutilità, se il Consiglio svolge passivamente la sua funzione, altrimenti si trasforma in un reale pericolo di dannosità se invece il Consiglio opera attivamente.

Gli amministratori che compongono il Consiglio di Amministrazione vengono eletti proporzionalmente secondo le quote di capitale dei soci oppure in alternativa nominati da chi detiene la maggioranza. Nella maggior parte dei casi ad elezioni di amministratori tramite voto proporzionale corrisponde una configurazione di tipo formale, mentre ad elezioni su maggioranza invece corrispondono strutture a controllo più rigido.

Alcune ricerche (Corbetta e Tomaselli, 1996) mostrano come in Italia, nella maggior parte delle imprese familiari, il Consiglio di Amministrazione non operi come un organo di governo ma quasi sempre è connotato da una sorta di natura passiva e un mancato riconoscimento del suo utilizzo (natura formale). Molto imprenditori, infatti, soprattutto in organizzazioni di piccola dimensioni dove detengono l'intero capitale e controllo, non riconoscono l'utilità di un organo autonomo con potere deliberativo; viene visto come minaccia alla propria autonomia decisionale.

Il patto di famiglia invece riguarda i principi guida e le regole che la famiglia vuole assumere per la crescita di lungo periodo dell'organizzazione. Questo può essere in forma scritta oppure in semplice forma orale ed informale. Man mano che l'organizzazione cresce ed il tempo passa, i membri della famiglia aumentano e si presentano possibili scostamenti circa le linee guida individuate inizialmente. Il patto di famiglia trova quindi una sua migliore applicazione in organizzazioni che sono oltre la prima generazione dei fondatori e magari coinvolgono diverse famiglie nelle propria gestione. È uno strumento ancora poco riconosciuto ed utilizzato nel nostro Paese, nonostante un disegno di legge abbiamo

modificato recentemente il Codice Civile[5], ma chi lo utilizza può godere di una maggiore trasparenza e una presa di coscienza dei rapporti instaurati con l'organizzazione.

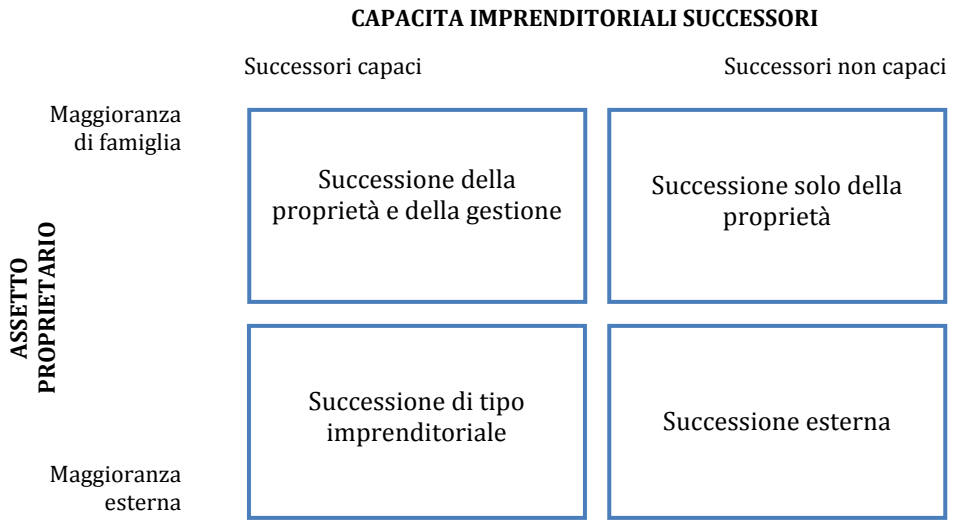
II.4 Famiglia e passaggio generazionale

Una delle sfide più grandi per le aziende familiari, superata la fase iniziale di sviluppo, è sicuramente quella del passaggio generazionale; esso è un momento fisiologico della vita dell'impresa che va affrontato e soprattutto gestito al meglio.

Questa criticità viene confermata dal fatto che in Italia meno di un terzo delle imprese familiari riesce a sopravvivere alla seconda generazione e solo un 15% riesce a superarla (Maggioni, De Giudice, 2011).

Anche per il passaggio generazionale, prendendo il lavoro di Bracci e Vagnoni (2007), possiamo identificare diverse tipologie a seconda delle capacità dei soggetti coinvolti e della struttura proprietaria.

Fig. 7.2 – Quattro diverse tipologie di passaggio generazionale



Fonte: Bracci e Vagnoni (2007)

[5] Modifiche secguite all'approvazione del disegno di leggen.3567, 31 gennaio 2006 in materia di patto di famiglia (art.768, Capo V-bis). Fonte: Senato della Repubblica.

Con successione completa si intende quindi il caso in cui la proprietà ed il management rimangano all'interno della stessa famiglia nonostante il passaggio generazionale. Se invece si presenza la volontà di mantenere la proprietà, ma non si dispone di eredi capaci per la continuazione, si ha una successione parziale dove rimane invariata la posizione di maggioranza della famiglia ma il management viene affidato a persone interne di fiducia.

La successione imprenditoriale invece si presenta nella fattispecie in cui nonostante vi siano successori capaci, all'interno dell'azienda, si necessita di bisogni puramente patrimoniali. Le nuove sfide di mercato e/o l'operato della concorrenza può infatti rendere necessario la reperibilità di fonte esterne di finanziamento e di partecipazione alla proprietà.

L'assenza di eredi capaci o di management fidato interno insieme ad un interesse calante per la gestione del business o bisogni patrimoniali impellenti, porta ad una successione esterna, la quale vece cedere l'intera organizzazione in termini di gestione e proprietà all'esterno.

Il passaggio generazionale è un processo che necessita di una gestione dedicata ed autonoma. Churchill e Hatten (1987) descrivono questa fase come il susseguirsi di tre fasi preparatorie e di pianificazione ed una finale che trasferisce la proprietà.

Neubauer (2003) invece ha considerato quelli che possono essere dei limiti al passaggio generazionale:

Il primo si riferisce alla mancanza di capacità imprenditoriali del successore individuato. Ovviamente fenomeni come il "nepotismo" possono influenzare e falsare l'analisi delle reali competenze dei singoli individuati per la successione; vengono riconosciute competenze ai familiari più vicini e c'è il rischio di allontanare validi collaboratori non legati da vincoli di parentela.

Il limite della barriera di business invece riguarda il basso tasso di crescita che l'organizzazione può avere e che può portare a non considerare nemmeno la trasmissione ad una generazione successiva.

Le barriere generali, infine, riguardano i beni o i servizi che vengono erogati dall'azienda, i quali a lungo termine potrebbero non essere più riconosciuti dal mercato. Oppure la mancanza di investimenti necessari alla crescita ed al rinnovamento dell'organizzazione porta alla difficoltà di competere con i prodotti della concorrenza.

I casi empirici dimostrano che vi è una forte mancanza per quanto riguarda la pianificazione del passaggio generazionale; l'imprenditore non riesce a maturare per tempo la consapevolezza del cambiamento.

Non ci sono regole per la corretta gestione e pianificazione di questa fase aziendale, se non la necessità di una visione lungimirante, da parte della proprietà, che possa assicurare l'armonia della famiglia e allo stesso tempo la continuità d'impresa. Con lungimiranza si intende che questo processo necessità di essere concepito, affrontato ed organizzato per tempo; l'imprenditore deve essere nel pieno delle sue facoltà e deve valutare con il dovuto tempo le migliori scelte decisioni.

In questo processo molto delicato, secondo Bracci e Vagnoni (2007) vanno considerati tre livelli diversi: il livello di pianificazione familiare, proprietaria ed aziendale. All'aumentare della stanchezza dell'attuale leadership dell'impresa e all'avvicinarsi della fase di declino, aumenta il rischio per l'organizzazione di non sopravvivere; aumenta la necessità di inserire nuove competenze, talenti e potenziale il più velocemente possibile in modo da agire come deterrente.

- Pianificazione familiare
  Obiettivo: gestire al meglio i rapporti interni alla famiglia e come i membri partecipano alla gestione dell'impresa.
  Strumenti: patto di famiglia, modelli diversi di governance familiare.

- Pianificazione proprietaria
  Obiettivo: gestire la ripartizione e la gestione del patrimonio dell'impresa
  Strumenti: patto di famiglia, holding.

- Pianificazione aziendale

  Obiettivo: favorire la trasmissione delle conoscenze aziendali che caratterizzano l'impresa

  Strumenti: cambiano da contesto a contesto.

Fonte: Bracci e Vagnoni (2007)

CAP III _ IL CONTENUTO STRATEGICO:

Gruppo Rubelli spa e Orsoni srl, due casi aziendali lungo un'artigianalità capace di competere nel mondo.

Il terzo capitolo, come accennato inizialmente, vuole completare il lavoro di indagine con l'analisi di due delle quattro realtà veneziane prese in considerazione. Questa selezione nasce da un'analisi incrociata delle fonti di dati statistici circa l'industria veneziana nel 1870 (Errera, 1870) nel 1878[6], nel 1911 (MAIC, 1916) e di quella che è oggi. I dati emersi sono stati inoltre confermati da uno studio fatto dalla Camera di Commercio di Venezia sulle imprese bicentenarie e naturalmente dai documenti camerali relativi alle aziende che in diversi mesi sono stati da noi richiesti e visionati.

Queste vogliono essere un esempio di come attraverso una lunga storia d'impresa si sono trovate le potenzialità per lo sviluppo di un nuovo vantaggio competitivo capace di essere mantenuto in un mercato globale. Saperi antichi, conoscenze tecniche, potenzialità del territorio si sono mescolate a capacità manageriali, più o meno accentuate, dando vita a una rinascita ed una diffusione di due delle più prestigiose manifatture veneziane.

I due casi aziendali sono stati affrontati seguendo l'impostazione maggiormente adottata nella letteratura economica del family business, secondo cui il passaggio generazionale rappresenta il momento cruciale nella vita dell'impresa. Nonostante la consapevolezza dell'importanza di questo momento nella vita dell'impresa, si è visto come in alcuni casi la divisione sulla sola base di questo parametro sia, a volte, limitativa. Alcune aziende, infatti, possono essere segnate da altri fattori come ad esempio crisi di settore, se non congiunturali, che hanno caratterizzato la storia del nostro paese o dal semplice perseguimento di un cammino innovativo da parte del management e/o della proprietà.

La divisione in fasi temporali con le relative caratteristiche è stata possibile soprattutto grazie alla quantità di informazioni e dati qualitativi recuperati. Essendo l'impresa ultracentenaria oggetto di questa analisi, si ricorda come possa essere particolarmente difficile riuscire a recuperare documentazione risalente a prima degli inizi del secolo scorso.

---

[6] Notizie statistiche sopra alcune industrie, Annali di Statistica (Provincia di Venezia), Roma, Tipografia Eredi Botta, 1978.

Per la prima fase storica, quindi, si è preferito presentare un'introduzione descrittiva capace di aiutare il lettore ad inquadrare meglio il contesto di riferimento.

Le fasi storiche successive, che caratterizzano la storia dell'impresa, vengono presentate con la stessa identica struttura in modo da poter essere utilizzate facilmente per un confronto diretto.

Ogni fase ha una sua breve introduzione che descrive il settore di riferimento e gli accadimenti storici più rilevanti per l'azienda seguita dal *modello famiglia – proprietà – management*.

Introduzione

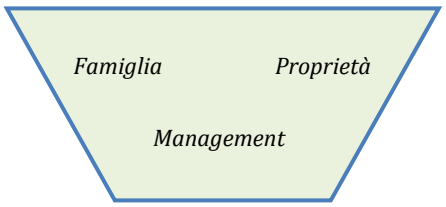
Fase 1

Modello famiglia-proprietà management

- Famiglia

- Proprietà

- Management



Rappresenta l'ecosistema in cui è inserita l'impresa, se togliamo i clienti ed i fornitori, gli stakeholders principali nel family business sono membri delle famiglie proprietarie della maggioranza del capitale sociale e tutti i soggetti interessati dal modello di governance dell'impresa.

Il modello di business

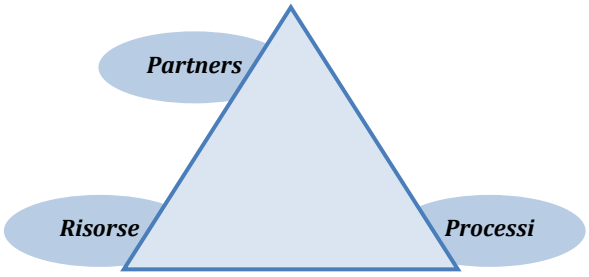
Esso viene affrontato in forma duale, analizzando prima le strategie di produzione e successivamente quelle di crescita; la congiunzione tra queste due ed il *modello famiglia - proprietà – management* è rappresentata dalla proposta di valore con cui l'impresa si presenta sul mercato. il modello di business rappresenta l'insieme dei percorsi concettuali, le attività e gli approcci mediante i quali l'impresa ritiene possibile creare, sviluppare, realizzare e portare sul mercato la propria proposta di valore (Bordignon, 2010), in un particolare periodo storico. Questo schema logico viene analizzato tramite sei punti ritenuti fondamentali: partner strategici, processi produttivi, risorse, clienti, processi commerciali e prodotti.

Le strategie di produzione

Le risorse

I partner strategici

I processi produttivi



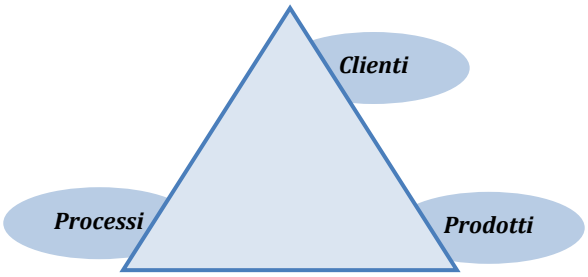
All'interno delle strategie di produzione, i *partners* rappresentano gli interlocutori per relazioni a monte o orizzontali rispetto all'impresa, possono quindi essere soggetti fornitori o collaboratori strategici. Le *risorse* si compongono di asset tangibili ed non, come il capitale umano, le relazioni e le routine e le procedure standard. I *processi* produttivi invece riguardano, in questa sezione, la produzione in senso stretto e sono caratterizzati dalle singole scelte produttive che vengono intraprese.

Le strategie di crescita

I clienti

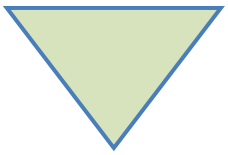
I processi commerciali

I prodotti



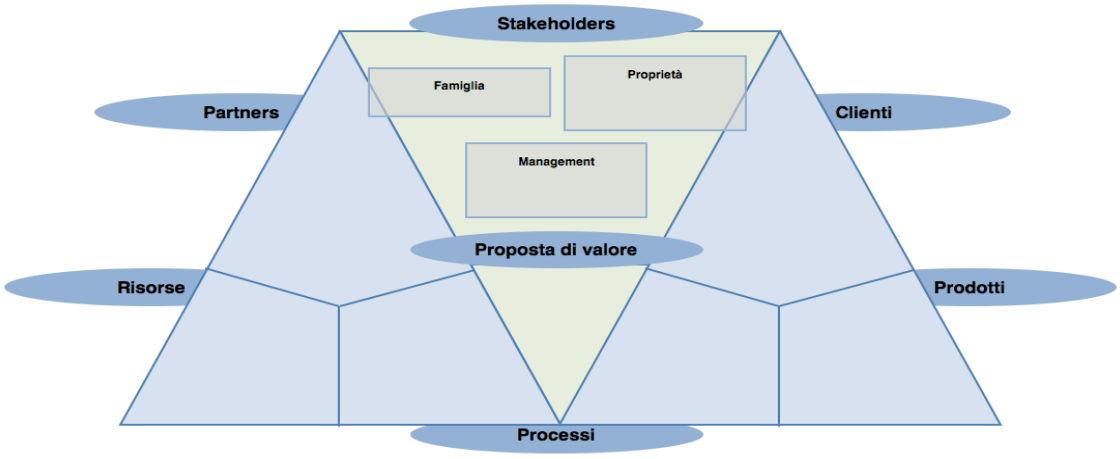
Le strategie di crescita influenzano i segmenti di mercato in cui opera l'azienda andando a definire o a modificare il portafoglio *clienti* e le diverse linee di *prodotto*. Le scelte strategiche di crescita, includendo anche i *processi commerciali*, includono la modalità di distribuzione del prodotto/servizio dell'azienda, come vengono gestiti i clienti e le operazioni di marketing.

La proposta di valore



La proposta di valore si pone al centro dello schema grafico riassuntivo per ogni fase temporale.

Fig. – Modello canvas utilizzato per i casi aziendali



Fonte: elaborazione propria

Lo schema cerca, quindi, di evidenziare come le strategie di produzione (partner strategici, risorse, processi produttivi) cercano di recuperare efficienza, mentre le strategie di crescita (clienti, prodotti, processi commerciali) cercano l'aumento dell'efficacia. Questa combinazione di fattori, a volte complessi, permette agli stakeholders di definire la nuova proposta di valore, con cui ottenere un adeguato ritorno economico e consentendo di rafforzare la propria identità, in linea con la propria mission e la propria vision (Bordignon, 2010).

III.1 Il Gruppo Rubelli

III.1.i La famiglia Rubelli; un cognome dalle origini lontane.

Numerosi documenti reperiti presso l'Archivio di Stato di Venezia, attestano la presenza di membri della famiglia Rubelli tra i maestri capi tintori "da guado"[7] nel 1673. Si ha, infatti, traccia di alcuni pagamenti su commissione dell'Arsenale, per la tintura di rosso delle vele di fustagno ad opera di un certo Cesare Rubelli di Paolo, presso la zona di Santa Maria Nova, nel 1706.

Nonostante la difficoltà di tracciare gli avvenimenti lungo una sequenza temporale continua, sappiano che Francesco, figlio maggiore di Cesare, si impegnò con grande successo nel continuare l'attività paterna. La fama di capo mastro tintore da guado gli permise di acquisire diverse barche a Venezia, un negozio di merceria a San Marco e molte proprietà immobiliari nella zona di Piove di Sacco (Padova). Proprio qui, per devozione a san Francesco di Paola commissiona, per la chiesa del paese, una pala d'altare a Giambattista Tiepolo. L'anno successivo, 1735, Francesco muore lasciando l'impresa di famiglia ai nipoti, Francesco e Alvise, che si trasferirono in campo San Giovanni in Bragora, nel sestiere di Castello.

La "Rubelli Francesco fu Cesare", unica tintoria a resistere agli anni difficili dopo la caduta della Repubblica della Serenissima (1797), basava i suoi commerci sull'importazione ed esportazione di tele grezze proveniente dalla Dalmazia. Grazie ad un accordo con una compagnia di burchieri[8], infatti, i tessuti arrivavano a Venezia, venivano tinti e ripartivano per essere commercializzati. A questa attività principale, si affianca gradualmente la vendita di velluti e stoffe pregiate.

La ditta conosce un periodo talmente florido da arrivare ad impiegare fino a 10 uomini con uno stipendio medio di 25 lire al giorno, ed essere addirittura premiata con la medaglia d'argento da Francesco I d'Austria nel 1816 e una menzione onorevole all'Esposizione di

---

[7] Tintura da guado → *"un colorante vegetale utilizzato fin dall'antichità per le tinture in azzurro. Spesso venivano tinti in guado anche tessuti che alla fine sarebbero stati neri per conferire una maggiore intensità al colore, arricchito in tal modo di preziose sfumature bluastre."* Rubelli, una storia di seta a Venezia, Marsilio 2011.

[8] Fino alla loro abolizione da parte di Napoleone nel 1806, tra le corporazioni di mestiere di Venezia, c'era qualla dei Burchieri addetta al trasporto dei materiali. Archivio di Stato di Venezia, La guida al patrimonio documentario.

Parigi nel 1855.

Di questo ramo della famiglia, ormai identificato con il termine "Bragora", Gerolamo, figlio di Giovanni Paolo, è il primo a rompere la tradizione: viene infatti spinto dal padre verso la carriera legale che lo porta ad diventare un noto avvocato e presidente del tribunale mercantile di Venezia[9] sotto il governo austriaco.

Il settimo figlio di Gerolamo, Marco, ebbe a sua volta un figlio: Lorenzo Rubelli, fondatore di quella che è oggi la Rubelli spa.

III.1.ii Pancera - Trapolin. L'incrocio di due famiglie ricche di antiche tradizioni.

"*Giacomo Panciera mercante da oro et argento falso in venezia*", posizionata in Calle della Bissa[10] è, a metà del 1800[11], una nota ed antica ditta nel campo della tessitura che ha saputo resiste al periodo di generale decadenza a seguito della caduta della Serenissima (1797).

Lo storico logo, raffigurante un uomo che regge un ombrello, è il primo infatti nella fabbricazione e vendita di tessuti per arredamento. Forte di una struttura di quaranta dipendenti, l'azienda riesce a superare l'abolizioni delle Corporazioni (1807) e ad annoverarsi tra i principali protagonisti della rinascita dell'arte serica nella città di Venezia insieme a "Cavenezia F.lli, Agugiano Antonio e Innocente F.lli, Dari Girolamo, Martinolo Bortolo, Mazorin Giac.o del fu Pietro, Mazorin Pietro di Giacomo, Agnino G.B. e F.lli, Savoldello Pietro del fu Stefano"[12].

L'azienda comincia a sentire le prime difficoltà con l'introduzione del porto franco[13] nel 1830 che aumenta la presenza di concorrenti proveniente dall'estero con la comparsa di stoffe, tessuti e materiali meno pregiati. Giacomo Panciera muore nel 1850 lasciando

---

[9] "Del ramo della Bragora faceva parte Giovanni Paolo che nel suo testamento disponeva di fondi afficnhè il figlio Gerolamo potesse prendere "altra strada". Rubelli, una storia di seta a Venezia, Marsilio 2011.

[10] Il negozio in Calle della Bissa era situato a pochi passi da campo san Bartolomio. Nello stesso posto dove nel 1314 la Repubblica veneta accolse i tessitori lucchesi che vennero cacciati dalla loro città in seguito alla guerra tra guelfi e ghibellini. Questo loro insediamento segnò, in qualche modo, quello che può essere considerato l'inizio in laguna dell'arte della seta.

[11] Si hanno le sue prime tracce nel 1730.

[12] Archivio di Stato di Venezia, Camera di Commercio , 1831, b77, tit. IV, fasc 46 (cit. da Davanzo Poli, Doretta, il genio della tradizione. *Otto secoli di velluti a Venezia: la tessitura Bevilacqua*, in Davanzo Poli. Doretta. Il genio della tradizione. *Otto secoli di velluti a Venezia: la tessitura Bevilacqua, Venezia*, Cicero, 2004, p.20)

[13] Con l'introduzione a Venezia del porto franco, nel 1830, si ebbe l'eliminazione di dazi d'importazione per le merci. Questa apertura, che comportò un aumento della concorrenza, mise in seria difficoltà moltissime manifatture locali del tempo.
"Ditte inglesi, francesi, tedesche, svizzere, norvegesi e naturalmente "nazionali" sono impegnate attivamente in particolare nel commercio di commissione e di import-export, approfittando delle esenzioni doganali del portofranco a partire dal 1830."
Bernardello A., (2002:2), *"Venezia 1830-1866. Iniziative economiche, accumulazione e investimenti di capitale"*.

l'azienda in eredità alla moglie e alla figlia, le quali essendo totalmente estranee all'attività, si trovano costrette a venderla.

Nel 1858, sull'onda del movimento di ripresa dell'arte tessile, Giambattista Trapolin acquista la Giacomo Panciera, unendo così, alla sua ditta, una delle attività tipiche dell'antica tradizione veneziana. Giambattista Trapolin, detto Giobatta, infatti era già notoriamente attivo nel campo della tessitura e membro di una rinomata famiglia veneziana di "passamaneri"[14].

La notorietà dell'azienda, nonostante la difficile situazione politica, cresce al di fuori dei confini nazionali, presidiando le maggiori esposizioni e mostre internazionali, ottenendo medaglie e diplomi che premiano la qualità dei prodotti[15]. Ottiene inoltre un brevetto di proprietà riguardante un sistema innovativo per la tessitura del velluti "soprarizzi"[16], per il quale viene premiato, nel 1872, dal Ministero dell'agricoltura, industria e commercio.

Strette collaborazioni con figure eclettiche del tempo, prima tra tutte Michelangelo Guggenheim[17], contribuiscono all'ottenimento di diversi riconoscimenti per aver saputo ridar vita ad un'arte persa in seguito alla caduta della Serenissima ed inoltre nel 1866, dopo l'annessione di Venezia al Regno di Italia, l'azienda viene riconosciuta ufficialmente come fornitore ufficiale della casa reale.

Dopo trent'anni di brillante attività, che gli permise di affermare il suo prestigioso artigianato veneziano, nel 1887 Giobatta muore senza lasciare figli. Come in precedenza nella famiglia Panciera, la vedova Trapolin, non sentendosi all'altezza di gestire la complessa amministrazione di un'azienda che inizia ad espandere il proprio business anche all'estero, decide di vendere.

---

[14] Passamanerie: Col nome di passamani s'indica un numero assai grande di tessuti e d'intrecci usati per guarnizione, come cordoni, fiocchi, trecce, frange, galloni, lavori con fili d'oro e d'argento, ecc … Il nome di passamano, che si può tradurre come "guarnizione tessile confezionata a mano", è significativo, per quanto molte lavorazioni di passamano siano ora fatte parzialmente e anche totalmente a macchina.

[15] Nel 1871 riceve un diploma d'onore a Napoli; nel 1871 medaglia di bronzo a Venezia; nel 1872 medaglia d'argento per i suoi passamani a Treviso; nel 1877 medaglia d'oro a Roma; 1881 medaglia d'argento a Milano e 1884 a Torino. Nel 1880-1881 medaglia d'oro all'esposizione mondiale di Melbourne, riconoscimento per i suoi tessuti alla Grande Esposizione Universale di Parigi.

[16] *"Nel 1870 viene inviato ala Esposizione Operaia di Londra, alla quale potevano partecipare quegli operai o artigiani che avessero elaborato invenzioni o portato miglioramenti alle tecniche lavorative. Egli infatti aveva brevettato nel 1867 un sistema innovativo per tessere il sopra rizzo, quell'esclusivo sistema di lavorazione del velluto che era stato per secoli vanto della Repubblica di Venezia"* Rubelli, una storia di seta a Venezia, Marsilio 2011.

[17] Michelangelo Guggenheim (Venezia, 1837 - ivi, 1914) collezionista, imprenditore, progettista di allestimenti e oggetti d'arte decorativa. Presso Palazzo Balbi, a Venezia, fondò un'officina artigianale che realizzò arredi per i più prestigiosi palazzi italiani e stranieri (alcune residenze di re Umberto I e della regina Magherita di Savoia). Sempre a Venezia, fondò la Scuola Veneta d'Arte applicata all'industria ora Liceo Artistico "Michelangelo Guggenheim". MICHELANGELO GUGGENHEIM, collezionista, antiquario e progettista - Conferenza della dottoressa Alice Martignon

L'attività nel settore tessile veneziano è quindi presente da tempi antichissimi, ma fino alla caduta della Repubblica della Serenissima viene protetta e limitata: non si traduce mai in un attività produttiva in senso stretto. Essa infatti veniva permessa ed eseguita principalmente in case private con stringenti vincoli e tutele circa la figura ed i possedimenti permessi ai maestri setaioli[18].

La Repubblica quindi osteggiava quello che era il passaggio dalla figura di mercante urbano, che permetteva alle famiglie un reddito aggiuntivo a quello derivante dalla produzione agricola, a quella del mercante-imprenditore, capace di organizzare razionalmente macchinari e manodopera per la produzione[19]. Mentre la prima figura era una sorta di mediatore che operava tra le famiglie per commercializzare ciò che veniva prodotto durante il periodo invernale, la seconda oltre all'attività organizzata di vendita, accorpava più funzioni produttive sotto un unico domicilio con una logica continuativa. Ed è proprio in questa logica che, a Venezia, si distinguono per le loro azioni numerosi personaggi, tra cui Giacomo Panciera, Giambattista Trapolin e in seguito lo stesso Lorenzo Rubelli.

Nonostante l'invenzione del telaio Jacquard agli inizi dell'Ottocento da in qualche modo il colpo definitivo all'arte, essa riesce a sopravvivere fino al nostro secolo grazie alle manifatture di Mazorin, Martinoli, Trapoli, Rubelli e Bevilacqua. Questi ultimi due, assieme a Mariano Fortuny riporteranno, all'inizio del Novecento, l'arte serica agli antichi splendori.

Le tre fasi temporali che portano a quello che è oggi il gruppo Rubelli sono cruciali e si identificano in altrettante figure imprenditoriali alle quali, senza alcun dubbio, sono legati il successo e la notorietà di cui oggi gode l'azienda.

---

[18] Il maestro setaiolo doveva essere non solo colui che possedeva il telaio ma anche colui che lo sapeva utilizzare. Nessun artigiano inoltre poteva possedere più di sei teali (Lane, 1973).

[19] La Repubblica della Serenissima osteggiava questa figura perché sosteneva che "questa pratica avrebbe ucciso l'industria, in quanto nessun tessitore di seta sarebbe stato invogliato a trasferirsi a Venezia, se il meglio che poteva aspettarsi era di essere lavorante in casa di altri" (F.Lane, Venice. A Maritime Republic, s.l. The Jonhs Hopkins University Press, 1973).

III.1.1 Lorenzo Rubelli: gusto estetico combinato alla grande tradizione veneziana.

Lorenzo Rubelli inizialmente intenzionato ad intraprendere una carriera diplomatica, seguendo l'esempio di uno zio materno, ottiene incarichi dal governo Austriaco in Mar Rosso e in terre d'Arabia. In seguito alla morte della prima moglie, da cui avrà tre figli (Giovanna Carolina, Italo Lorenzo e Dante Zeno) l'interesse per la diplomazia va, però, scemando.

Verso fine Ottocento, dopo circa un secolo di crisi dovuta soprattutto ai molteplici e continui cambiamenti dei confini nazionali ed ai rapporti con le altre economie europee, il clima economico italiano cambia grazie ad un miglior attivismo dei produttori italiani. Le nuove tariffe doganali a forte spinta protezionistica, adottate in Italia dal 1887, danno la possibilità a numerosi operatori del settore serico di consolidare i rapporti con le principali piazze italiane che in precedenza erano controllate da produttori esteri.

Attività come la torcitura, o l'attività a monte di trattura, sono industrie tipiche del nostro paese e questo contribuisce molto allo sviluppo del settore in un momento di crescita economica, creando dei veri e proprio poli produttivi in Lombardia, Veneto e Toscana.

Lorenzo, uomo molto colto e dal carattere affabile, si contraddistingue per un gusto innato per le cose preziose e raffinate che lo porta ad acquistare, durante i suoi viaggi in Egitto e Medio Oriente, stoffe e tappeti pregiati. Egli decide di dare voce a questa sua passione dedicandosi ad un'attività di commercio e produzione di tessuti, business a cui la sua famiglia è in qualche modo legata da almeno duecento anni. È così che, con la liquidazione ricevuta, si interessa all'acquisizione della ditta "G.B. Trapolin", la quale richiede tra le varie clausole contrattuali in caso di vendita di mantenere il cognome nella denominazione sociale per rendere meno drastico il cambiamento.

Intuendo i potenziali benefici derivanti dal mantenimento di un nome tanto prestigioso, Lorenzo accetta e concretizza l'acquisizione nel 1889 con la denominazione sociale "G. B. Trapolin successore Lorenzo Rubelli". Potenzia la struttura dell'azienda e apporta numerose competenze artistiche derivanti al suo grande gusto estetico per l'arte i tessuti, mentre mantiene invariati i processi produttivi e le usanze di presidio di mostre internazionali.

Il 3 marzo 1910 Lorenzo crea una nuova società insieme al figlio Dante Zeno, già attivo in

azienda, per la fabbricazione di stoffe e passamanerie ed il loro commercio.

III.1.1.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Lorenzo Rubelli, padre e punto di riferimento di una numerosa famiglia, si appassiona alle stoffe ed ai tessuti durante i suoi molteplici viaggi intrapresi per conto del governo Austriaco. Dopo la morte della prima moglie, persa la vocazione per la carriera diplomatica, decide di dedicarsi ad un'attività di produzione e commercio proprio in questo settore. Con la liquidazione infatti acquista una nota ditta veneziana, per la gestione della quale, successivamente, sceglie uno dei cinque figli come suo stretto collaboratore e potenziale successore.

Proprietà

La società, come previsto nel contratto di vendita, deve mantenere nella sua denominazione il nome storico, in memoria della tradizione. Lorenzo, considerando ciò un vantaggio più che una restrizione, crea la nuova azienda con la seguente denominazione sociale "G. Trapolin successore Lorenzo Rubelli", diventandone il proprietario e l'amministratore unico.

Management

Lorenzo Rubelli chiaramente oltre ad essere il proprietario dell'azienda è anche il dirigente che in prima persona si adopera per lo sviluppo di questa. Con il passare del tempo egli abbandona sempre più gli usuali viaggi, al fine di seguire e dedicarsi al meglio all'attività. L'elevata competenza nel campo delle stoffe e dei tessuti pregiati, è accompagnata da una più scarsa abilità manageriale e produttiva.

A causa dell'inesperienza operativa, egli decide di affidarsi principalmente alla manodopera specializzata già presente in azienda, mettendosi nell'ottica di chi deve "imparare un nuovo mestiere". Successivamente, nel 1910, pensando alla sua successione, punta su uno dei sei

figli, Dante Zeno.

III.1.1.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

In questo periodo particolarmente favorevole in Italia, sia economicamente che socialmente, si sviluppa il gusto estetico per l'art nouveau[20], che ben si configura con le competenze artistiche di Lorenzo che tende a portare in azienda stili e colori scoperti nei sui lunghi viaggi di lavoro. L'azienda è florida e sana con una struttura già esistente e manodopera specializzata che risulta fondamentale per lo sviluppo nella fase iniziale. Il capitale sociale della nuova ditta è di 30 mila lire[21]. Il sito produttivo viene localizzato a Venezia, in campo San Vio, con circa cinquanta telai e viene inoltre mantenuto ed aperto al pubblico lo storico negozio in Calle della Bissa, fortemente frequentato e già noto da generazioni.

I partner strategici

Continua la scelta dell'azienda di collaborare con artisti, dando così un contributo attivo al risveglio della vita culturale di Venezia e dell'Italia[22].

I processi produttivi

Lorenzo risulta essere un manager "inesperto" dal punto di vista della conduzione di un azienda così attiva e rinomata, soprattutto per quanto riguarda la gestione di processi produttivi tanto specifici e complessi come quelli che interessano la produzione di stoffe e

---

[20] "L'Art Nouveau è un fenomeno importante, in quanto per la prima volta si assiste alla nascita di un movimento culturale internazionale […] si ispirò a diversi stili passati, siano essi il classico greco-romano e il gotico, piuttosto che il Medioevo e il Settecento, in modo per nulla storico […] Le diverse età passate vengono re-interpretate in chiave simbolica e riviste sotto una luce diversa dagli artisti moderni." Caloi I., (2011:35,40), "*Modernità minoica. L'arte Egea e l'Art Nouveau: il caso di Mariano Fortuny y Madrazo*".

[21] ASV, Camera di Commercio, IV deposito, busta n. 34620.

[22] Per gli anni successivi all'annessione al Regno d'Italia (1866) nota è la ripresa di alcune manifatture: quelle di tessuti delle ditte Rubelli e Bevilacqua. I mestieri della moda a Venezia, dal XIII al XVIII secolo, edizioni del Cavallino, 1988.

ricami. I telai manuali e la loro capacità produttiva infatti devono essere seguiti con attenzione da figure specializzate. Quella che può sembrare una mancanza di innovazione (i telai sono sempre quelli e non vengono modificati) si traduce nell'attività di taratura che rappresenta l'equilibrio tra tessitrice, macchinario e tessuto: la lavorazione non deve infatti stancare la tessitrice che deve eseguire movimenti fluidi e armonici per non spezzare i fili[23].

La mancanza di doti prettamente manageriali lo spinge a un completo affidamento sulla manodopera specializzata che egli eredita dall'acquisto della ditta Trapolin ed a lasciare invariati i processi produttivi.

Le strategie di crescita

I clienti

La quota di prodotti venduti all'estero, pur non essendo rilevante, è dovuta alla consolidata tradizione di presenziare a prestigiose esposizioni nazionali ed internazionali.

I clienti dell'azienda sono spesso figure benestanti, a volte appartenenti al mondo ecclesiastico, se non turisti internazionali facoltosi che, di passaggio nella città lagunare, si fermano alla ricerca di un raro e prestigioso tessuto.

Molto importante fu l'incontro alla IV Esposizione Internazionale d'Arte di Venezia, nel 1902, voluto dalla Regina d'Italia, Margherita di Savoia, grande sostenitrice della rinascita delle cosiddette arti minori. All'incontro formale viene mandato il giovanissimo Dante Zeno - il padre era assente per cure – il quale riscuote molto successo e riceve numerose commesse.

I **processi commerciali**

La partecipazione a fiere ed esposizioni di settore, oltre allo sviluppo commerciale del volume d'affari, aiuta anche lo sviluppo e la notorietà del marchio. Nel 1899 durante la III Esposizione Internazionale d'Arte di Venezia, una sala viene totalmente rivestita di soprarizzi della ditta "Gio. Batt.Trapolin, successore Lorenzo Rubelli". Mentre nella stessa

[23] La lezione delle imprese ultracentenarie per uscire dalla crisi: Barovier & Toso srl e Luigi Bevilacqua srl, Tesi di laurea, Monica Barbaro, Ch. Prof. Carlo Bagnoli, a.a. 2011/2012

Esposizione, di due edizioni più tardi (1905) l'azienda prende parte attiva all'allestimento della sala Veneta che per la prima volta si apre alle arti decorative. Nel catalogo dell'esposizione l'azienda viene citata come "premiata ditta di stoffe e passamanerie", specializzata in "velluti, soprarizzi, broccati, damaschi veneziani" e in grado di riprodurre "qualsiasi stoffa in qualunque disegno e tinta, perfetta imitazione dell'antico"[24].

Di nuovo, si ritrova la marchio Trapolin – Rubelli nel catalogo espositori ufficiale dell'esposizione mondiale di Londra del 1904. Anche se per esigenze di bilancio avrebbe dovuto fare il contrario, l'azienda decide di non concentrare i suoi sforzi sulla creazione di un elevato margine di retribuzione per i propri prodotti, ma sull'estensione e sviluppo della rete di vendita e di distribuzione[25].

I prodotti

L'azienda gode già di una notorietà elevata e riconosciuta per i suoi prodotti, tanto che, nel 1897, sulla "Rivista Industriale e Commerciale di Venezia"[26], si scrive che la Giobatta Trapolin, successore Rubelli è indubbiamente il più antico e rinomato marchio del Veneto per i soprarizzi di elevata qualità e per la ricca produzione di passamanerie. Secondo lo stile in voga all'epoca la produzione prosegue nel recupero e rielaborazione di disegni tradizionali veneziani combinati a spunti orientali. La grande passione per i tessuti, il gusto per il bello e le esperienze maturate durante i numerosi viaggi, si rivelano utili strumenti che Lorenzo può sfruttare nella selezione dei prodotti. Egli infatti arricchisce la lavorazione dei tessuti specializzandosi nei velluti.

La proposta di valore

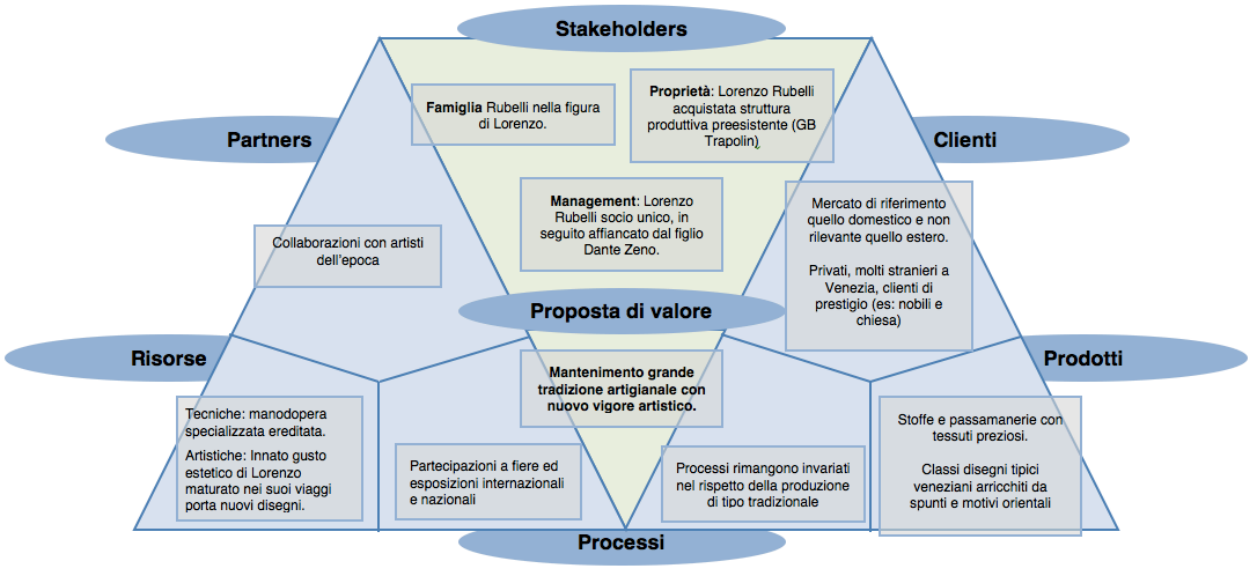
Forti della notorietà dell'azienda, il cui marchio rappresentava un'indubbia garanzia di qualità, Lorenzo continua a presenziare le esposizione nazionali ed internazionali,

---

[24] La stoffa delle pareti fu tessata dalla ditta G.B. Trapolin di Venezia, in C.Bernardini, D.Davanzo Poli, O.Ghetti Baldi (a cura di), Aemilia Arts & Crafts a Bologna 1898-1903, catalogo della mostra, Bologna 2011, pp. 94-100.
[25] L'informatrice, Antiche Stoffe, Antichi Stili, in "La Donna", 5 giugno 1911, p.51, segnalazione di Doretta Davanzo Poli.
[26] *"Fra la variata e interessante produzione di questa fabbrica citeremo per primo fra i tessuti il soprarizzo, che è quell'incomparabile stoffa di seta, celebre come una vera specialità all'epoca della Repubblica Veneta".* Con queste parole, nella Rivista Industriale e Commerciale di Venezia del 1897, il Trevisani descriveva la produzione della ditta "Gio. Battista Trapolin successore Lorenzo Rubelli e C." defi nendola "indubbiamente la più antica e rinomata del Veneto"

mantenendo una proposta di valore omogenea alla precedente. Un articolo pubblicato nella rivista "La Donna" sottolinea il carattere familiare della Lorenzo Rubelli & Figlio che tramanda l'arte della tessitura serica "di padre in figlio", conservandone "gelosamente la tradizione".[27]

Fig. _ Modello di business e le relazioni causali del periodo 1910 - 1940



Fonte: elaborazione propria

[27] L'informatrice, Antiche Stoffe, Antichi Stili, in "La Donna", 5 giugno 1911, p.51, segnalazione di Doretta Davanzo Poli.

III.1.2 Dante Zeno Rubelli: una nuova apertura di mercato in quarant'anni di insidie e difficoltà

Dopo la morte di Lorenzo Rubelli, il figlio Dante prende le redini dell'azienda e con molta determinatezza traccia un vero e proprio sentiero strategico da percorrere.

Il periodo storico ovviamente riserva grandissime difficoltà per l'azienda che per lungo tempo non riesce a conseguire i risultati sperati. I conflitti mondiali, la grande depressione e la crisi industriale che dagli anni Venti caratterizza in particolar modo il settore tessile, richiesero grandissimi sforzi da parte di tutti; dalla proprietà, con i diversi aumenti di capitale richiesti ai soci, fino ad arrivare ai singoli collaboratori, per i quali vengono spese spesso parole di elogio e di ringraziamento nella stesura dei bilanci societari.

Nel novembre 1917, dopo la rotta di Caporetto, per paura di un'invasione della città da parte degli austriaci, l'intera azienda si trasferisce temporaneamente (fino al), su ordine di Dante Zeno, a Firenze, città di residenza di un fratello ed alcuni zii.

Durante gli anni venti, tra i settori che crescono meno dell'industria italiana troviamo quello tessile e dell'abbigliamento; essi infatti seguono il lento appiattimento della domanda interna del paese. Sono proprio questi settori che cambiano anche a causa dell'introduzione sempre maggiore di fibre artificiali[28], che permettono di avere a disposizione delle aziende materie prime a costo minore[29]. Oltre alla comparsa massiccia di filati a prezzo tendente al ribasso, questo è il periodo dei primi progressi in ambito tecnologico applicati alla produzione con la conseguente entrata di nuovi operatori nel settore ed un inevitabile aumento dell' offerta.

L'azienda, forte della sua qualità e del suo antico sapere artigianale, rimane sulle proprie linee guida cercando nuovi partner strategici che le permettano di entrare in diversi settori.

---

[28] Alla fine del 1930, gli stabilimento produttori di fibre artificiali, nel mondo, erano complessivamente 30; alla fine del 1924 il loro numero era arrivato a 70, di cui 63 localizzati in Europa. Le fibre tessili artificiali in Italia, dai primi del 900 alla seconda guerra mondiale. Tesi di dott. Marcella Spadoni, dottorato in Storia Economica, Facoltà di Economia e Commercio, Università degli studi di Pisa.

[29] Uno dei maggiori punti di forza delle fibre tessili artificiali era ovviamente il prezzo: "lo splendore dell'apparenza combinato con la modicità del prezzo". G.Mortara, Prospettive economiche 1926, opera edita sotto gli auspici dell'Università Bocconi di Milano, Città di Castello, Tip. L. Da Vinci, 1926 p.148.

Durante il ventennio fascista l'industria cotoniera era diventata scarsamente concorrenziale nell'arena internazionale. Non si era verificato nessun significativo aggiornamento degli impianti ed il vantaggio di costo era ricercato nel basso livello dei salari. Ovviamente però questa logica tradizionale non era sufficiente ad affrontare la svolta liberista imposta dai governi della Ricostruzione. La competizione sull'esclusivo piano dei costi diventa pressoché impossibile, e un miglioramento della qualità e dei livelli di produttività poteva avvenire solo alla luce di una radicale riorganizzazione dell'intero settore cotoniero. Introduzione di forme di gestione moderne e di nuovi macchinari implicava la riduzione dei livelli occupazionali. Si assiste alla graduale scomparsa dell'assunzione garantita a vita, la flessibilità degli orari e la modifica radicale del rapporto tra dipendenti e proprietari che aveva permesso quella coesione sociale capace di attenuare la conflittualità degli operari nonostante il regime di bassi salari. In Italia, i tradizionali equilibri dell'industria tessile, erano minacciati anche dall'ascesa del movimento sindacale che viene ricostruito dopo la caduta della dittatura.

Le sanzioni all'Italia da parte della Società delle Nazioni del 1935[30] e il periodo seppur breve di autarchia[31] che ne deriva, portano a problemi nell'approvvigionamento delle materie prime e nell'esportazione dei prodotti. La conseguenza diretta è un divieto alla varie filiali e alla divisione commerciale di accettare commesse particolarmente urgenti.

Gli anni del secondo conflitto mondiale sono molto difficili per l'azienda: nel 1942 nel generale clima di restrizione si decide di chiudere il negozio di calle della Bissa, il 20 agosto 1943 viene bombardato il magazzino del negozio di Milano.

Dante Zeno, dopo trent'anni di fremente attività che gli hanno permesso di aprire la strada allo sviluppo di nuovi business, non riesce a vedere il graduale ritorno alla normalità, perché muore il primo giorno di agosto del 1945.

---

[30] L'11 ottobre 1935 la Società delle nazioni delibera le sanzioni contro l'Italia colpevole di aver aggredito l'Etiopia. Niente più armi, niente crediti, niente materie prime, non si importano più merci italiane. 18 Novembre 1935: le sanzioni all'Italia, di Marco Innocenti, Il Sole 24 ore, 17 novembre 2009.

[31] Autarchia [au-tar-chi-a] s.f. econ. Indipendenza di un sistema economico dall'esterno, ottenuta cercando di produrre all'interno tutti i beni e servizi di cui si ha bisogno. Il Sabatini Coletti, dizionario della Lingua Italiana.

Fig. III.2 – Utili e capitale sociale della società tra il 1927 ed il 1942

Esercizio	Capitale Sociale	Utile
1927	50.000	-8.497,13
1928	50.000	-9.276,30
1929	50.000	-14.618,42
1930	50.000	-15.608,15
1931	2.500.000	-97.647,79
1932	2.500.000	nd
1933	2.500.000	-159.492,60
1934	2.500.000	-7.432,67
1935	2.500.000	-327.368,48
1936	1.875.000	40.515,83
1937	1.875.000	101.937,94
1938	2.500.000	177.166,33
1939	2.500.000	196.537,08
1940	2.500.000	138.252,18
1941	3.000.000	207.206,32
1942	3.000.000	478.385,07
1943	3.000.000	244.164,21
1944	3.000.000	83.281,25
1945	3.000.000	47.323.,70

Fonte: Bilanci d'esercizio della società dal 1927 al 1945.

III.1.2.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Dante Zeno, uno dei sei figli di Lorenzo, viene scelto dal padre come successore nella direzione dell'attività. Diplomatosi in ragioneria, entra per la prima volta in azienda molto giovane, avendo un ruolo cruciale durante la visita della regina Margherita di Savoia.

Dopo la morte del padre, è lui che diventa la guida della famiglia e dell'azienda. Successivamente avrà due figlie femmine: Gabriella, sposa di Gino Favaretto, e Luigina.

Proprietà

Alla morte di Lorenzo, nel 1917, Dante Zeno è a tutti gli effetti l'erede designato della società. Egli liquida alcuni fratelli e ad altri assegna mansioni secondarie e accentrando su di

se il potere decisionale.

Nel 1926 viene fondata la "S.a.r.p.a.c.a" acronimo corrispondente a "Società anonima Rubelli per arredamento casa" con capitale sociale pari a lire 50.000 diviso in 50 azioni da 100 lire cadauna. Successivamente nel 1931, la denominazione sociale cambia in "G.B. Trapolin successore Lorenzo Rubelli e figlio" e viene chiesto ai soci un aumento di capitale a 2.500.000 lire. Nell'assemblea generale straordinaria dello stesso anno, si capisce come il percorso di crescita che seguirà in futuro era, in qualche modo, ben chiaro[32]. Nello statuto della società infatti l'oggetto di attività è identificato, oltre dalla lavorazione e produzione tessile, dalla fabbricazione di mobili o oggetti per arredamento della casa, anche dal commercio di merci di terzi e dall'acquisto e partecipazioni in aziende industriali e commerciali aventi scopi eguali od analoghi. Si intravede come l'operato dell'azienda fino ai giorni d'oggi sia in qualche modo un continuo di quello che già Dante Zeno aveva ipotizzato come percorso strategico da seguire.

Fig. III.3 - Partecipazioni della famiglia Rubelli all'interno della società:

Socio	**% sul totale del capitale sociale nel 1926**	**% sul totale del capitale sociale nel 1931**
Dante Zeno Rubelli	63%	99.26%
Alessandro Alessandri	7%	0,14%
Secondo Martini	7%	0,14%
Rodolfo Zinelli	7%	0,14%
Martini Carolina in Rubelli	5%	0,1%
Italo Rubelli	5%	0,1%
Victor Ugo Rubelli	4%	0,08 %
Luigi Giacometti	2%	0,04 %

Fonte: Atto costitutivo S.a.r.p.a.c.a. spa 31/1271926 e Assemblea generale straordinaria 19/07/1931

[32] [..proposta di aumento di capitale da 50.000 a 2.500.000 ciò per rendere possibile il conferimento nella nostra azienda di un'azienda o di aziende aventi oggetti e scopi eguali ai quali abbiamo costituito la nostra società, in tal modo esse potrà raggiungere lo scopo per il quale è stata formata]. Assemblea generale straordinaria 29 marzo 1931 (R006).

Management

Dante, a differenza della generazione precedente, si rivela una figura con maggiori capacità gestionali ed imprenditoriali. Dimostra, infatti, affiancando il padre, di sapersi guadagnare velocemente la fiducia di clienti e fornitori dell'azienda. Il padre, dopo un'attenta riflessione decide di liquidare generosamente gli altri figli e di puntare su di lui per la consegna del timone dell'azienda.

Date Zeno si ritrova quindi nel ruolo di amministratore unico della società, che tra tessitrici, amministrativi e venditori conta circa centocinquanta unità.

III.1.2.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

L'azienda si accorge fin da subito che le proprie competenze tecniche ed artistiche sono risorse strategiche che le permettono il conseguimento di un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende. Per custodirle al meglio viene implementato e sviluppato l'archivio privato[33] della famiglia dove gelosamente Lorenzo aveva iniziato a conservare campioni di tessuti e disegni di tutti i lavori svolti.

Dante Zeno, dotato di buona istruzione e conoscenza linguistica, dopo le prime esperienze in azienda (1902) viene mandato dal padre a Lione[34] per intraprendere uno "stage" lavorativo in quello che all'epoca era il centro tessile mondiale per eccellenza. Scelta che si denota come rappresentativa della volontà di dotarsi degli strumenti necessari affinché l'azienda potesse crescere e svilupparsi al meglio.

---

[33] *"Oggi la Collezione Storica e gli Archivi Rubelli contano oltre seimila documenti databili tra le fine del XV e la prima metà del XX secolo. Nati nella seconda metà dell'Ottocento e costantemente arricchiti di nuove rarità tessili, conservano gelosamente le testimonianze delle origini dell'azienda. […] Negli archivi sono inoltre conservati i campioni dei velluti realizzati agli inizi del Novecento per la Real Casa italiana e le testimonianze della stimolante collaborazione della Rubelli con illustri artisti della prima metà del Novecento, come Guido Cadorin, Vittorio Zecchin, Gio Ponti, Umberto Bellotto e Alfredo Carnelutti che contribuirono ad arricchire di tratti contemporanei i tradizionali temi tessili veneziani".* La collezione Storica e gli Archici Rubelli, Isabella Campagnol, Rubelli, una storia di seta a Venezia, Marsilio, 2011.

[34] "Le fabbriche di Lione, decisamente avviate e modernamente strutturate, avvalentisi di artisti geniali per i disegni dei tessili, riescono ad imporre per la qualità artistica anche prodotti destinati ad una minore durata". I mestieri della moda a Venezia, dal XIII al XVII secolo, edizioni del Cavallino, 1988.

I partner strategici

La collaborazione con artisti contemporanei è una pratica, ormai, fortemente consolidata nel modello di business dell'azienda. Questo, infatti, caratterizza la gestione di Dante Zeno il quale, con grande capacità ed impegno, attinge dal mondo dell'arte riuscendo ad innovare la tradizionale, ed ormai "vecchia", produzione. Le figure che vengono coinvolte, in modo sempre più organizzato, sono assimilabili a quelle che è oggi chiamiamo designer e che affiancano la realizzazione di prodotti in azienda.

L'artista di spicco con cui Dante Zeno collabora, è Gio Ponti, da molti considerato il primo vero designer italiano, che all'interno della sua famosa rivista Domus proponeva i tessuti Rubelli.

Grazie alla collaborazione di artisti come Gustavo Pulitzer Finali, grandi forniture di tessuti Rubelli decorano gli interni di navi militari.

Molto importanti le collaborazioni con Guido Cadorin, creatore dei motivi per i soprarizzi di villa Papadopoli[35] e Umberto Bellotto[36] con il quali l'azienda instaura un profondo rapporto nato intorno al 1924 con la realizzazione degli interni dello storico negozio in campo San Gallo. Non di minore importanza i tessuti firmati da artisti come Vittorio Zecchin o architetti come Alfredo Carnelutti e Brenno del Giudice.

Dante Zeno intensifica il rapporto con il mondo delle arti al quale si sente fortemente legato. A Venezia, la sua vicinanza al mondo artistico lagunare trova ulteriore conferma nell'adesione al Circolo Artistico e nella volontà di devolvere tremila lire a favore dell'Istituto Veneto del Lavoro "allo scopo di incrementare l'istruzione tecnica di carattere artistico artigiano"[37].

Egli, inoltre, grazie a stretti rapporti con la CIGA[38], inizia a lavorare per gli interni dei più grandi e lussuosi alberghi d'Italia.

Allo stesso modo, sempre sotto la sua guida, l'azienda comincia a lavorare nel cosiddetto

---

[35] Sala della I Mostra Internazionale delle Arti Decorative di Monza 1923

[36] La collaborazione con Umberto Bellotto fu molto stretta: nel 1927 la Rubelli espone alla III Mostra Internazionale delle Arti Decorative pressi la Villa Reale di Monza, nel 1928 tramite la conoscenza dell'allora ministro dei Lavori Pubblici (Giovanni Giurati) riceve a Roma l'incarico per l'arredo degli interni dei ministeri della Marina e della Giustizia. In entrambe le occasioni suggerisce la Rubelli per la fornitura delle stoffe e per cui egli crea i disegni.

[37] Archivio Rubelli, fascicolo R.2.

[38] La Compagnia Italiana Grandi Alberghi (CIga) era una società per azioni, fondata a Venezia il 1906. Attiva nel settore dell'industria alberghiera e del turismo ricettivo di lusso, era uno dei maggiori gruppi del mondo.
Durante gli anni novanta, a causa di un dissesto finanziario l'azienda passo sotto diverse proprietà. Oggi è parte del gruppo Starwood Hotels & Resorts.

settore dello "storico" con palazzi, musei ma anche teatri; settore a cui tutt'oggi è riservata grande importanza.

Altro rapporto che l'azienda riteneva fondamentale era quello con l'artigiano "tappezziere", considerato il reale utilizzatore dei loro prodotti. Questo oltre ad essere un cliente target dell'azienda era anche una figura capace di intuire quelli che sarebbero stati i trend del mercato; una sorta di esploratore che l'azienda considerava un alleato da avere in un sistema più ampio che va oltre la semplice produzione e vendita del prodotto.

Dante Zeno sviluppa, in sostanza, un vero e proprio network di collaborazioni con le quali riesce ad agire contemporaneamente su più fronti andando ad aumentare la visibilità ed il valore dei prodotti dell'azienda. Le partnership che l'azienda sviluppa, hanno il duplice obbiettivo di ottenere da una parte una nuova commessa e dall'altra di agganciarsi alla fama e visibilità dell'artista, che utilizza i loro prodotti.

I processi produttivi

L'azienda intraprende nuove strade nelle tecniche e nel design per adattarsi meglio alle diverse esigenze, senza mai far venire meno il motivo del successo che li ha accompagnati: l'alto livello qualitativo. A livello di produzione non si attuano volutamente innovazioni: i telai vengono mantenuti proprio per il vanto di conservare l'antica tradizione tessile veneziana. Già all'epoca, infatti, si poteva attribuire al prodotto un vantaggio competitivo dato dall'origine e dal contesto di produzione.

Dopo la parentesi toscana, che per tre anni aveva permesso di non interrompere la produzione e di evitare il potenziale pericolo di un'invasione austriaca, nel 1920 l'azienda torna a Venezia installando il sito produttivo presso i Gesuiti, dove vi rimarrà fino al 1955 con una linea di sessanta telai e oltre ottanta persone[39]. Parallelamente al divieto di accettare commesse urgenti, durante gli anni del conflitto mondiale si decide di ridurre la produzione di tessuti particolarmente costosi ed elaborati.

Nei dieci anni successivi alla morte di Dante Zeno (1945-1955) il potere decisionale viene riposto in due stretti collaboratori, con l'indicazione di mantenere la via indicata e gli alti standard di qualità che avevano fatto la storia ed il successo dell'azienda.

---

[39] Intervista svolta in azienda

I clienti

La domanda è in crescita, nonostante il periodo storico molto difficile, ed il bacino di clienti importanti si allarga, continuando comunque ad essere molto variegato: dalla famiglia reale di Savoia al vaticano, passando per castelli, ville, aziende e semplici privati benestanti[40].

Tappezzieri, arredatori, negozi di arredamento e di tessuti erano i clienti dell'azienda che oggi potremo racchiudere e sintetizzare nel settore *residential*[41], ai quali si aggiungono anche privati benestanti che frequentavano soprattutto i negozi di Venezia e Firenze. Americani e tedeschi a Venezia e contesse fiorentine a Firenze, erano infatti spesso alla ricerca di un lussuoso e ricercato tessuto nonostante la consapevolezza di pagarlo molto e di aspettare anche due anni per la sua realizzazione.

Grazie alla già citata collaborazione con la CIGA, i tessuti Rubelli arredano alberghi di fama mondiale come il Danieli e l'Excelsior di Venezia ed il Grand Hotel di Roma.

Nel 1928 la Fiat affida l'allestimento del treno reale a Giulio Casanova il quale contatta la Rubelli per l'esecuzione dei tessuti. Per l'azienda si aprono nuove prospettive, che avranno prospettive future, per quanto riguarda la fornitura di teatri e sale da concerto. Tra le più importanti commesse vi sono il Teatro Garibaldi di Padova, i Teatri dell'Opera di Roma e di Monaco di Baviera e nel 1927 viene portata a termine un'importante commissione per il teatro Costanzi di Roma. Ancora nel 1935 una grande fornitura di stoffe per il palazzo Reale di Bolzano, nel 1939 per Villa Madama a Roma e per la sede veneziana della prefettura di palazzo Corner della Cà Granda aprono uno specifico mercato per l'azienda. L'architettura storica infatti richiedeva la straordinaria capacità di riprodurre con esattezza nei colori, nello stile e nelle tecniche tessuti di ogni epoca per sostituirne le parti deteriorate dal tempo.

Oltre alle forniture per la navi da guerra della Regia Marina ("Andrea Doria", "Vittorio Veneto" e "Cavour") le lussuose stoffe Rubelli arredano anche i grandi transatlantici in cantiere in quel periodo ("Rex", "Conte di Savoia", "Vulcania", "Saturnia"). Questo permette uno sviluppo ulteriore del settore contract, oggi molto importante.

---

[40] Nel libro dei conti della filiale romana compaiono molte commissioni da parte di famiglie dell'aristocrazia legata a casa Savoia.

[41] piccole commesse a scopo residenziale/privato

I processi commerciali

La Trapolin - Rubelli, forte del successo ormai consolidato a Venezia, inizia a sentire la necessità di allargare gli orizzonti (connotazione strategica che le rimarrà fino ai giorni nostri). Per aumentare il volume di affari si aprono i primi negozi di proprietà (Trieste, Firenze, Milano, Torino) e viene parallelamente sviluppata una rete commerciale di agenti destinati a far visita ai clienti. Tutti i negozi hanno una matrice comune che si caratterizza per un arredo rigorosamente intonato all'importanza dei tessuti. La realizzazione di ogni singola sede, inoltre, viene affidata ad architetti ed arredatori di calibro internazionale (concezione molto simile a quella che oggi le grandi aziende del retail hanno degli *store* internazionali). Il responsabile di una filiale sosteneva che il direttore della filiale stessa, non si doveva muovere dal suo ufficio: "se il cliente vuole un tessuto Rubelli deve venire in negozio"[42].

Tutto questo rappresenta il punto di partenza per lo sviluppo di un processo, che dura fino ai giorni nostri, che mira a racchiudere significati e valori in tutto ciò che circonda il prodotto, con lo scopo di migliorare l'identificazione ed il riconoscimento del marchio.

> *"L'azienda era più propensa a farsi ricercare dal cliente che ad affrontare il mercato con politiche commerciali aggressive"*
>
> (*Rubelli. Una storia di seta a Venezia*, Irene Favaretto, Isabella Campagnol, Marsilio, 2012, p.28).

Oltre ad aprire nuovi mercati nazionali, come quello del contract storico ed alberghiero, Dante Zeno pone molta attenzione al mercato internazionale. Egli, infatti, lavora con regolare frequenza con un importatore degli Stati Uniti sviluppando in seguito anche una rete di clienti in Francia e Svezia.

Continua il costante presidio di esposizioni nazionali ed internazionali che consentono, oltre il diretto aumento di visibilità, di rimanere aggiornati sulle novità e sulle mosse dei vari player del settore.

---

[42] *Il rinnovamento e lo sviluppo di una formula imprenditoriale anctica = analisi di un caso,* tesi di Laurea Nardin Enrico, 1991/92, Università Ca Foscari di Venezia.

I prodotti

Alla produzione propria, classica e prestigiosa svolta a Venezia, si affiancano prodotti provenienti da altre tessiture (per lo più lombarde e piemontesi) in modo da completare una gamma più vasta, caratterizzata anche da prezzo e tempo di attesa inferiore.

Le importanti collaborazioni accennate in precedente permettono uno "svecchiamento" del prodotto: staccandosi dalla tradizione, i prodotti da classici diventano attuali.

Inoltre, con il potenziamento dei mezzi di trasporto che avviene in quegli anni, nascono nuove esigenze da soddisfare come quella di resistere ad un'usura più prolungata. Ecco allora che tessuti resistenti e moderni vengono studiati per un utilizzo continuo e più frequente.

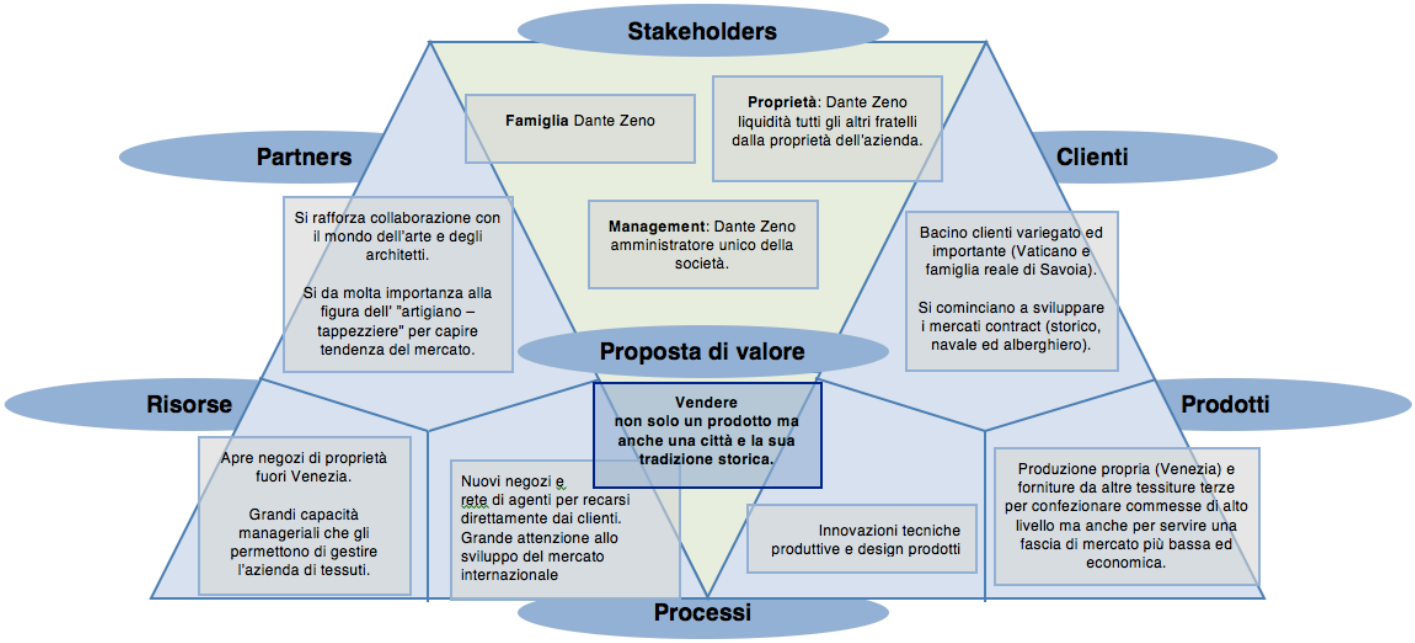
La proposta di valore

Sotto la guida di Dante Zeno, l'azienda conosce un nuovo rilancio. Già all'epoca si era consapevoli del valore che aveva la tradizione aziendale e la posizione strategica di Venezia.

Lo sviluppo dell'azienda e delle sue collaborazioni si concretizza con artisti accumunati da un profilo eclettico, multidisciplinare ed aperto al nuovo capaci di disegnare prodotti unici.

Lo sviluppo dei settori in cui opera l'azienda, è un tassello fondamentale che caratterizza l'azienda in questo particolare periodo. Dante Zeno, infatti, amplia il raggio d'azione dell'azienda, riuscendo ad attivare nuove collaborazioni e commesse come quelle del settore contract e storico – museale.

Fig. III.4 – Il modello di business e le relazioni causali del periodo 1910 – 1940



Fonte: elaborazione propria

III.1.3 Alessandro Favaretto Rubelli: il rispetto della tradizione affiancato da una forte spinta innovatrice.

Dante Zeno non dedica molta attenzione al problema della successione in azienda e alla gestione del passaggio generazionale, probabilmente anche per la nascita di due figlie femmine. Dopo un attacco di cuore, deve ridimensionare la sua presenza e l'impegno in azienda assegnando la guida e la gestione della stessa a due stretti collaboratori, Rodolfo Zinelli e Secondo Martini, con il compito di proseguire il suo operato.

Dante Zeno muore dopo un secondo attacco di cuore il primo agosto 1945.

Inizia così un periodo non molto felice per l'azienda caratterizzato da poca comprensione tra i soci, spesso in conflitto tra loro, e da una leadership non chiara e condivisa.

In questo momento transitorio si accumulano anche forti tensioni dovute alla volontà dei dirigenti di assumere il controllo totale dell'azienda. La famiglia non riesce a fare fronte comune contro il management a causa di numerose divergenze tra le figlie di Dante Zeno, ed i relativi mariti, che rappresentano la proprietà. I rapporti ormai deteriorati portano, dieci anni dopo la morta di Dante Zeno, alla divisione della società in due realtà diverse.

Nascono infatti la "Trapolin – Rubelli" in capo a Luigina Rubelli, sposata con il milanese Carlo Barbini, e ""Lorenzo Rubelli & figlio" di cui fanno parte Gabriella Rubelli, il marito Gino Favaretto e il figlio Alessandro Favaretto. È questa la famiglia che si appresta a diventare il nuovo faro della società.

Per un paio d'anni, rimane come amministratore uno dei due dirigenti (Rodolfo Zinelli), il quale esce definitivamente dalla società nel 1959, riuscendo però a coinvolgere attivamente molti dei suoi collaboratori, soprattutto del ramo commerciale. Questi basandosi sul grande rapporto consolidato negli anni con il dirigente, lo seguono nella creazione di una nuova società concorrente che rallenterà lo sviluppo della Rubelli nei venti anni successivi.

Alessandro Favaretto Rubelli viene chiamato, nel 1954, dai genitori, al contributo personale in azienda quando ormai si è consapevoli dell'imminenti rottura tra le due famiglie. Comincia così, da subito, il suo operato mirando ad un risanamento delle perdite aziendali derivanti dagli avvenimenti di quegli anni. L'azienda infatti aveva mantenuto la fabbrica

della Madonna dell'Orto, i negozi di San Marco e San Gallo, negozi di Firenze, Genova e Torino mentre aveva perso gli importanti negozi di Roma e Milano e molte risorse commerciali.

In pochissimi anni Alessandro Favaretto, affiancato dai consigli del padre e sostenuto da numerose deroghe speciali che gli vengono affidate, arriva ad occuparsi dell'amministrazione dell'azienda.

Gli anni in cui opera l'azienda non sono semplici; superati i conflitti mondiali che hanno segnato il Novecento infatti, si ritrova ad operare in un mercato che lentamente viene contagiato dalla crisi del settore abbigliamento e richiede moltissimi sforzi.

> "*Il bilancio presenta una perdita di lire 17.142.643. Le vicende ben note che hanno coinvolto la vostra società, hanno indubbiamente concorso alla produzione di tale risultato. Se, inoltre, a queste cause di natura interna, si aggiungono anche le difficoltà del mercato tessile in generale e di quello delle stoffe di arredamento in particolare; la quasi totale mancanza di esportazione, il fatale aumento dei costi non trova possibilità di rivalsa nei corrispettivi ricavi che non vi sarà difficile convincervi che il vostro consiglio di amministrazione, nei pochi mesi in cui ha esercitato, ha cercato di operare con tutti i possibili accorgimenti, nell'interesse della società, per limitare quanto meno le perdite di esercizio.* "
>
> Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 1955.

Nonostante il clima postbellico, non favorisse la vendita di tessuti di lusso, la consolidata fama e il prestigio dell'azienda risulta essere un fattore trainante. Nei primi anni della gestione di Alessandro Favaretto Rubelli si concentrano gli sforzi sul problema relativo al notevole livello delle spese generali. Si cerca di ricostruire la rete commerciale, il negozio e gli uffici di Milano cambiano sede e vengono affiancati da un magazzino per migliorare la logistica, viene aperto un nuovo negozio a Roma, chiuso quello di Trieste e sulle promesse del mercato meridionale aperta una filiale in una via centrale di Bari[43].

---

[43] La scelta della nuova filiale di Bari è pari di una progressiva espansione nei promettenti mercati meridionali

"Il bilancio chiuso il 31 dicembre 1958 reca infatti un aumento delle spese generali, aumento peraltro volto a realizzare una più ampia organizzazione di vendite, anche per fronteggiare la concorrenza sempre crescente e sempre più agguerrita. È doveroso rilevare che l'azione della concorrenza, in concorso con le perduranti difficoltà, soprattutto finanziarie del mercato, costringono a vendere con listini a margine sempre più ridotto".

Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 1958.

A fronte di numerosi e necessari investimenti, viene a mancare una redditività adeguata che penalizza la maggior parte dei bilanci per i dieci anni successivi alla divisione societaria. Le diverse perdite che si susseguono in questo periodo difficile costringono l'azienda ad evitare qualunque distribuzione di utile a soci.

Fig. III.5 – Gli indicatori di performance della Lorenzo Rubelli & figlio spa 1957 – 1965

Esercizio	Utile	ROE	Fatturato Totale
1946	332.781		17.457.999
1947	n.d.		66.299.907
1948	692.715		
1949	448.841		54.197.527
1950	412.355		68.335.249
1951	936.514		96.354.637
1952	775.472		87.020.801
1953	142.250		93.846.056
1954	838.406		95.926.185
1955	- 3.422		87.283.100
1956	n.d.		
1957	- 435.413		84.756.527
1958	310.356		89.552.936

1959	117.037	105.741.458
1960	762.853	102.798.477
1961	490.830	124.579.262
1962	571.651	135.142.598
1963	- 526.153	143.774.263
1964	- 732.593	147.989.232
1965	- 171.367	156.336.889
1966	- 1.195.498	n.d.

Fonte: bilanci societari dal 1957 al 1967

Verso la fine degli anni sessanta il comportamento della nuova concorrenza di settore risulta essere sempre più agguerrito, sia per quanto riguarda il mercato all'ingrosso sia per quello al dettaglio. Sono proprio questi nuovi soggetti economici provenienti dal settore dell'abbigliamento che praticano prezzi e condizioni di pagamento agevolate ai clienti proponendo prodotti spesso non frutto della loro "originalità".

Per fare fronte a ciò l'azienda decide di aumentare l'assortimento dei tessuti in stock ricorrendo ad un maggior fido da parte dei fornitori, in modo da poter concedere a sua volta, sia pur con i tradizionali criteri di prudenza che ne caratterizzano la gestione, termini di pagamento più lunghi nei confronti dei clienti.

> *"La necessità di liquido, per aumentare l'assortimento del magazzino come sopra accennato, per far fronte a tali liquidazioni e per fruire di migliori condizioni nei confronti dei fornitori, ha reso necessario un maggior ricorso al fido bancario per lire 23.576.258."*
>
> Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 1971.

Sono anni molto delicati e a volte sfortunati[44] per l'azienda, la quale inizia gradualmente un lungo programma di ristrutturazione ed ottimizzazione interna per trovare una nuova dimensione competitiva. Il principio di prudenza, caratterizzante da sempre la gestione ed i valori dell'azienda, in questo periodo comincia ad essere ripensato guardando all'utilizzo di capitali di prestito. Le esigenze operative e l'esposizione verso la clientela, infatti, portano inevitabilmente ad un aumento dell'esposizione bancaria e ad un utilizzo maggiore della leva finanziaria.

L'opera di Alessandro Favaretto Rubelli è volto ad un totale riassetto e razionalizzazione dell'azienda, dalla produzione alla commercializzazione.

Rubelli verso la metà degli anni settanta consegue risultati più che positivi ed è un azienda pronta ad intraprendere il cammino che la porterà nel mondo, lungo un processo di internazionalizzazione.

La convinzione che ci guida è quella che *"non si debba rimanere radicati a un tipo di azienda puramente tradizionale [...] e questa capacità di guardare lontano doveva divenire la chiave del successo".*[45]

Sotto la guida di Alessandro e dei suoi collaboratori le commesse internazionali si moltiplicano e il marchio oltre a mantenere un elevatissimo standard per quanto riguarda la fattura dei propri prodotti, inizia a rafforzare la propria immagine di sponsor per l'arte.

III.1.3.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Alessandro Favaretto Rubelli, figlio maggiore di Luigina Rubelli e Gino Favaretto, viene chiamato in azienda proprio mentre la società si sta dividendo.

In pochi anni egli si distingue per le sue grandi doti manageriali e riceve diverse procure speciali fino a diventare amministratore della società. Come il nonno, diventa il punto di riferimento dell'intera famiglia e dell'azienda in cui entra anche la sorella Irene.

---

44 Nel 1966 la grande alluvione di Firenze causa la totale devastazione del negozio lungo l'Arno, la perdita di tutto lo stock di tessuti e dei costosi campionari. Nel bilancio dello stesso anno si ringraziano tutto i dipendenti e collaboratori dell'azienda che si sono adoperati per riprendere l'attività, anche con mezzi di fortuna. Bilancio societario 1966

45 Rubelli, una storia di seta a Venezia, Edito da Marsilio, 2011, pag. 115.

Proprietà

La "Lorenzo Rubelli e figlio spa" si ritrova, nel 1955, con il 60 % del patrimonio, circa metà dei telai, i quali vengono installati nei pressi della chiesa della Madonna dell'Orto, i negozi al pubblico (ad esclusione di Milano e Roma) e una perdita di risorse umane di circa cinquanta unità.

Per più di un ventennio dopo la divisione, la società deve più volte effettuare operazioni di aumento di capitale, sia per assorbire perdite d'esercizio, sia anche per avere la possibilità di strutturarsi secondo i propri piani strategici. E così da 3.000.000 di lire, nel 1955, il capitale sociale in trent'anni di attività, arriva ad essere pari a 750.000.000 di lire[46].

Come le percentuali societarie sottostanti possono confermare, l'azienda è sempre stata sotto il controllo diretto della famiglia Rubelli.

Tab. III.6 – L'evoluzione della compagine sociale prima e dopo la scissione:

Socio	% sul totale del capitale sociale nel 1947	% sul totale del capitale sociale nel 1957
Luisa Rubelli Barbini	29,6%	-
Gabriella Rubelli Favaretto	29,6%	61,25%
Maria Umiltà Rubelli	17%	-
Rodolfo ZInelli	7%	14,51%
Irene Rubelli Attisani	7%	12,15%
Secondo Martini	6,6%	-
Carolina Martini Rubelli	1,3%	1,2 %
Luigi Giacometti	0,2%	-
Oscar Camerino	-	0,05%

Fonte: verbale Assemblea straordinarie il 31/12/1947 (R030), verbale Assemblea straordinaria 31/12/1957

[46] Aumenti di capitale sociale dal 1955 al 1985: 30.000.000 di lire nel 1959, 100.000.000 di lire nel 1973, 200.000.000 di lire nel 1980, 300.000.000 di lire nel 1982, 600.000.000 di lire nel 1984 e 750.000.000 di lire nel 1985.

Management

Alessandro Favaretto Rubelli, con una formazione prettamente umanistica e un titolo di avvocato procuratore, entra in azienda durante la scissione del 1955 e dopo diverse procure speciali che gli vengono riconosciute dal padre, nel 1959 si ritrova ad occuparsi dell'intera gestione aziendale circondato da validi collaboratori e dirigenti.

Gino Favaretto, con un passato direzionale presso la cartiera Marsoni di Villorba, non prende in mano le redini dell'impresa di famiglia, ma lascia la responsabilità della conduzione al figlio, senza mai fargli mancare personali consigli. Per cinquantasei anni, Gino Favaretto è comunque attivo in azienda e partecipa allo sviluppo aziendale, tanto che per un lungo periodo ricopre il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione[47].

Negli anni successivi alla divisione vengono nominati amministratori oltre ad Alessandro Favaretto Rubelli anche Alessandro Attisani e Irene Attisani Rubelli.

È proprio l'avv. Alessandro Favaretto Rubelli che diventa la figura di riferimento dell'azienda mettendo in atto un profondo ridimensionamento, con ingenti investimenti graduali, per ridurre le spese di gestione e potenziare l'attrezzatura industriale, in modo da poter "prendere un nuovo indirizzo[48]".

III.1.3.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

La scissione del 1955 e gli avvenimenti degli anni successivi, provocano una diminuzione della capacità produttiva, la perdita di alcuni negozi importanti e il ridimensionamento delle risorse umane, ma le competenze tecniche rimangono in azienda e continuano ad essere sviluppate con grande impegno. Ad esempio vengono studiate in laboratorio svariate tecniche per la realizzazione di tessuti ignifughi, requisito importante che l'apertura al

[47] Presidente del Cda Rubelli dal 1969
[48] "Prendere un nuovo indirizzo" sono queste le parole che vengono pronunciate e poi trascritte, per delineare la nuova strategia, nella Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 1956

settore contract spesso richiede.

Si è consapevoli di come il sapere artigiano sia una risorsa ad altissimo valore, ma allo stesso tempo di come esso abbia bisogno di un cambiamento per riuscire a generare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Le competenze tecniche ed artistiche risentono inoltre positivamente delle diverse partecipazioni che l'azienda da fine anni settanta cominciano ad essere sviluppate.

Queste risorse tecniche vengono studiate da vicino per la prima volta dai designer più famosi a livello internazionale nel 1967 con la riunione a Venezia della National Society of Interior Designers[49].

I partner strategici

Come accennato in precedenza l'azienda capisce che la chiave del successo è l'apertura al di fuori dell'Italia, verso nuovi mercati e decide quindi di agire con determinazione per aumentare la quota dell'export, ferma intorno al 15%[50].

Ci si rende conto, con anni di anticipo rispetto alla realtà delle piccole medie imprese italiane, che per la crescita internazionale non si deve puntare al semplice aumento delle esportazioni, ma ad uno sviluppo più ampio capace di generare un valore superiore al semplice valore monetario delle vendite. Oggi definiremo, quello che l'azienda ha iniziato, un processo di internazionalizzazione tramite la creazione di teste di ponte commerciali all'estero[51].

Dopo anni di riflessione si sceglie la capitale francese, tra diverse alternative, perché vi è la convinzione che essa rappresenti il fulcro del settore e sia il luogo dove nascono tendenze capaci di influenzare i trend europei e statunitensi.

> *"Le previsioni tutt'altro che favorevoli sull'andamento della nostra attività sul mercato interno ci consigliarono già nel 1973 di studiare la possibilità di cercare di appoggiare su più concrete basi la nostra organizzazione di*

[49] Nel 1967 con il convegno della National Society of Interior Designers, sono state organizzate una visita a palazzo Corner Spinelli, dove gli ospiti hanno potuto ammirare i tessuti più preziosi prodotti dalla Rubelli, e una visita alla fabbrica, allora nei pressi della Madonna dell'Orto, pre prendere visione degli antichi procedimenti di lavorazione con gli storici telai a mano.
[50] Dato risalente ai primi anni delle gestione di Alessandro Favaretto Rubelli.
[51] Artigiani, visionari e manager, dai mercati veneziani alla crisi finanziari, Giorgio Brunetti, 2012, Bollati Boringhieri editore.

vendita all'estero ed in particolare nei paesi del mercato comune europeo. Nel 1974 abbiamo intensificato le nostre accurate ricerche di mercato, continuate anche nel 1973, giungendo per via di selezione a preferire come base di appoggio la Francia anche perché questo paese influenza gli acquisti degli altri paesi della CEE e degli USA."

Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12..1975

Così nel 1975 la società partecipa per il 90% del capitale alla costituzione della Rubelli Sarl, società a responsabilità limitata con sede a Parigi.

Fig. III.7 – Partecipazioni strategiche (1975 – 1983)

Anno	**Società**	**CIttà**	**Partecipazione**	**Tipologia**
1975	Rubelli Sarl	Parigi	90,00 %	Controllata
1975	Linoambiente spa	Milano	03,62 %	Collegata
1983	HAP Percheron ltd	Londra	25,00 %	Collegata

Fonte: elaborazione personale

Sempre nello stesso anno viene effettuata un'altra partecipazione di natura minoritaria (3,62 %) di una società operante nella promozione e distribuzione di tessuti in lino, con sede a Milano (Lino Ambiente spa). Mentre la prima viene effettuata per le crescenti aspettative derivanti dalle esportazioni e dallo sviluppo del marchio a livello internazionale, la seconda partecipazione ha aspettative assai modeste che si giustificano nella volontà di completare, con un tessuto mancante, la gamma dei prodotti dell'azienda.

"Inoltre partecipazione con sottoscrizione di 5800 azioni da lire 1000 nominali per la costruzione della società Linoambiente spa con sede a Milano che ha lo scopo sociale di promozione e distribuzione di tessuti di lino per rivestimento murale. Fanno parte di questa società diverse aziende

di filatura e tessitura di lino. Le nostre attese da queste partecipazioni sono assai modeste, ma crediamo di essere costretti a farle per questione di prestigio e anche in minor misura per una distribuzione qualificata."

Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1975

Una terza importante partecipazione avviene nel 1983 quando si acquisisce il 25% del capitale sociale della società inglese HAP Percheron ltd di Londra, che da diversi anni era una concessionaria esclusiva Rubelli per l'Inghilterra.

È l'inizio di una vera e propria programmazione di espansione delle esportazioni.

I processi produttivi

Nei primi anni della gestione di Alessandro, vi è un cambiamento del sito produttivo che viene installato, con grande sacrificio economico, in un capannone retrostante la chiesa della Madonna dell'Orto a Venezia. Qui, in anni particolarmente cruciali e difficili, nonostante la necessità di uno sviluppo commerciale, ci si dedica all'ottimizzazione ed al contenimento delle spese generali.

"…Quarto Punto: Il Dr. Favaretto illustra un ritrovato brevettato, che consentirà di migliorare il rendimento dei telai. Esso verrà attuato nel nuovo stabile che verrà preso in locazione alla Madonna dell'Orto, con un contratto di affittanza di lunga durata. Progetto oneroso, ma si cercherà di ridurre al minimo la spesa".

Relazione Assemblea straordinaria, 9 settembre 1960

All'inizio degli anni settanta, l'azienda si rende conto che il mercato tessile, la cui crisi perdura, sta cambiando profondamente. La presa di coscienza di questa realtà in continuo cambiamento, porta l'azienda ad accelerare le modifiche organizzative che stava cercando di portare in opera. Negli anni 1970-1971 si assiste ad un graduale ridimensionamento ed eliminazione del reparto per la produzione dei velluti a mano (ora meno richiesti) e la razionalizzazione di quello per la produzione di tessuti meccanici per ottenere una

riduzione dei costi.

Il costo del lavoro infatti, per l'ingente apporto di manodopera che il prodotto richiede, è una voce cui si dedica molta attenzione, soprattutto dopo l'approvazione del nuovo contratto collettivo per l'industria tessile[52] del 1970. Vengono acquistati nuovi e moderni telai per la produzione dei tessuti a mano e dei soprarizzi, con lo scopo di ridurre la percentuale di costo (tra l'80% e il 90%) che grava sul prodotto. Anche per questo si cerca di ridurre l'apporto di manodopera, per quanto riguarda la produzione dei tessuti a mano e dei soprarizzi, per i quali costituisce dall'80% al 90% del costo[53] anche con l'acquisto di nuovi e moderni telai. Contemporaneamente si decide di aumentare, nonostante i costi che comporta, lo stock a magazzino per riuscire a dare un servizio in più al cliente che si traduce in minor tempo d'attesa per commessa. Il magazzino nel 1973 viene spostato dal centro storico di Venezia in terraferma (a Mestre; prima in via Bissuola e poi, nel 1979 in via Ticcozzi).

> *Questa decisione nasce da esigenze di costo troppo alti e dalla difficoltà logistica e di movimentazione merce che la città lagunare causa (questo incide anche su potenziali ritardi nelle consegne delle commesse).*
>
> *Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1973*

Fregiarsi della produzione *"Made in Venice"* svolge una funzione chiave, oggi come ieri, nel valorizzare un prodotto, ma comporta una crescente mancanza di flessibilità e dinamicità, sempre più richieste per il mantenimento di un vantaggio competitivo.

> *"Siamo riusciti a mantenere la normale attività della tessitura di Venezia, però si è dovuto ripiegare sulla produzione di tessuti più economici che, data la struttura di questa fabbrica a carattere artigianale adatta per articoli più ricchi, non lasciano margini sufficienti fra costi e ricavi. Non possiamo nascondervi che la gestione della tessitura desta delle serie*

---

[52] Va sottolineato che l'aumento del costo del lavoro, superiore al 25%, misura mai verificatasi in precedenza ed applicata senza alcuna gradualità, ha avuto particolari ripercussioni sui tessuti dove l'incidenza della manodopera è più accentuata, e che sono caratteristici del nostro assortimento.
Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 1970.

[53] Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1971.

preoccupazioni anche se stiamo cercando dei rimedi."

Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1975

E ancora, l'anno successivo:

Mantenuta la tessitura a Venezia ma avviata la produzione verso tessuti di qualità più corrente in contrasto un po' con la struttura artigianale. Ma si ritiene di continuare a sostenere la produzione a Venezia per un grande contributo di prestigio che questa da al nome e all'immagine dell'azienda.

Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1976

Dopo la crescita dimensionale dell'azienda, Alessandro Favaretto Rubelli cerca invece di risolvere e ottimizzare delle problematiche di produzione ed approvvigionamento che gravano sulla struttura. Si individua infatti un punto di debolezza sulla fornitura di tessuti non prodotti internamente, che vengono acquistati a prezzo troppo elevato da fornitori terzi. Il problema deriva dall'impossibilità finanziaria dell'azienda di adeguare, con mezzi propri, l'attività industriale. Il problema viene risolto nel 1980 con l'accordo di affittanza per nove anni[54] della tessitura di proprietà della fondazione "Arte della seta Lisio" di Firenze.

Questo accordo però, nonostante la grande dotazione di moderni telai comporti un aumento di produzione pari a 60.000 mt^2/anno, non modifica la natura dell'azienda che rimane sempre a carattere prevalentemente commerciale, ma migliora la dipendenza da alcuni fornitori che rallentano e pregiudicano i servizi offerti ai clienti.

Questo approdo all'attività industriale non modifica tuttavia che in modesta parte la struttura dell'azienda che rimane sempre prevalentemente di carattere commerciale poiché, data la vastità ed il frazionamento dell'assortimento dei tessuti commerciali, sarebbe controproducente puntare su di una maggiore autonomia nei rifornimenti.

Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1980

[54] Affittanza per nove anni, con facoltà di disdetta dopo il terzo, e la proprietà a scadenza del contratto.

Sono anni di studi per il miglioramento dei due siti produttivi: quello nuovo di Firenze viene riorganizzato e dotato di moderni telai meccanici (installati a fine 1981) che portano notevoli miglioramenti e permettono di migliorare l'assortimento dei tessuti, mentre per lo storico di Venezia non si riesce a pianificare un ammodernamento sufficiente.

> *Nel corso del 1981 sono stati effettuati nuovi investimenti in prevalenza in immobilizzazioni tecniche industriali per potenziare la produzione nello stabilimento di Firenze in modo da diminuire la dipendenza dagli abituali fornitori nel settore tessile artistico. Rimane insoluto il problema del rinnovamento e potenziamento della tessitura di Venezia.*
>
> Relazione Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1981

Il 1980 segna anche l'ingresso in azienda del primo elaboratore elettronico Nixdorf, e di successivi elaboratori contabili e statistici, i quali portano notevoli benefici nella condizione ed organizzazione dell'azienda.[55]

Le strategie di crescita

I clienti

Il portafoglio clienti aumenta sempre più; in questo periodo vengono effettuati grandi interventi di ripristino e di realizzazione di tessuti per importanti realtà storiche. L'archivio della famiglia svolge una ruolo importante nelle consulenze per il ripristino delle opere e nel recupero di stili appartenente alla tradizione classica ed antica.

Moltissimi gli enti, i palazzi reali, i ministeri, le ambasciate e gli edifici storici di tutta Europa che richiedono in questo periodo prodotti Rubelli. Tra gli innumerevoli clienti ricordiamo il Teatro della Scala di Milano per i tessuti in damasco rosso delle pareti dei palchi, la raffinatissima borsa *"bagonghi"*, firmata da Roberta di Camerino, per la principessa Grace di Monaco che nel 1958 suscitò l'attenzione dei media ed ancora il castello di Racconigi, il

[55] Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1980.

palazzo Farnense a Roma e molti altri. Si implementa inoltre, seguendo ciò che Zeno aveva iniziato, il settore del contract al quale si aggiungono nuove commesse nel settore degli allestimenti museali.

La diffidenza verso nuovi fornitori[56] porta gli intermediari ed i professionisti, che scelgono prodotti Rubelli, a scoprire e sviluppare un forte attaccamento all'azienda, generato dai profondi valori e dai servizi offerti.

L'intermediario o il distributore, semplice negoziante piuttosto che arredatore, detengono un significativo potere contrattuale nei confronti dell'azienda, nonostante le piccole dimensioni che spesso li caratterizzano. Essi, infatti, svolgono un ruolo influente nelle decisioni d'acquisto dei consumatori finali, i quali spesso si affidano ad un consiglio del negoziante o al totale sapere dell'arredatore.

I processi commerciali

A fine anni sessanta (1968) viene chiuso definitivamente il negozio di piazza San Marco a Venezia.

> *"…questa decisione nasce dalla consapevolezza della sempre minor attrazione della città come centro di acquisti per gli abitanti delle altre città del Veneto ed in parte nel livello sempre meno di elitè del turismo internazionale…è da tenere anche presente il fatto che le vendite all'estero avvengono sempre di più attraverso intermediari (grossisti o decoratori) che ordinano dalla loro residenza anziché essere effettuate, come una volta, direttamente a privati in viaggio in Italia.*
>
> Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1968

Ne consegue una maggiore possibilità di espansione delle vendite all'estero e un minore

[56] Da una serie di interviste a clienti della Rubelli in diverse città (Milano, Vicenza, Treviso, Padova e Venezia) è risultato infatti che più dei ¾ degli intervistati si serviva di più di dieci collezioni di efitori diversi (22 su 29). Altrettanto chiaramente sono emerse le resistenze ad iniziare rapporti con nuovi fornitori dal prodotto e dall'affidabilità non collaudate. Dalla tesi di laurea di Enrico Nardin, "Il rinnovamento e lo sviluppo di una formula imprenditoriale antica = analisi di un caso", a.a. 1991/92, Università Ca Foscari di Venezia.

interesse per i negozi a carattere "turistico", che risultano ormai una concezione vecchia e superata.

Tra gli anni sessanta e settanta si ha una nuova organizzazione e pianificazione dei negozi e degli uffici in modo da coprire strategicamente le piazze più importanti e promettenti, con uno scopo più comunicativo che strettamente commerciale.

La figura dell'intermediario, mutata rispetto alla precedente del tappezziere, risulta molto importante anche per lo sviluppo dei mercati esteri.

> *"...è da tenere anche presente il fatto che le vendite all'estero avvengono sempre più attraverso intermediari (grossisti o decorati) che ordinano dalla loro residenza, anziché essere effettuate, come una volta, direttamente a privati in viaggio in Italia".*
>
> Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1968

Non di minor importanza, la ricerca e lo studio di ogni possibile accorgimento per assicurare un servizio più accurato e celere ai clienti, nonostante l'inevitabile incidenza sui costi e sulle spese generali di gestione che comporta. Queste operazioni si traducono già nel bilancio del 1968 in un aumento del 22% della voce scorte e merci, in un aumento del 16% del credito verso clienti ed un aumento della posta impianti e macchinari per razionalizzare il lavoro. Nello stesso anno, il peso aggiuntivo dell'aumento di circa il 10% delle spese generali comprime l'utile d'esercizio nonostante il buon volume d'affari generato.

Sono anni, come già detto, di grandi sforzi per l'azienda che è alla ricerca di un nuovo assetto organizzativo. A fronte di numerosi investimenti, viene a mancare la redditività che aveva in precedenza, la quale penalizza la maggior parte dei bilanci per i dieci anni successivi alla divisione societaria. Le diverse perdite che si susseguono in questo periodo difficile costringono l'azienda ad evitare qualunque distribuzione di utile a soci.

A fine anni settanta, nonostante la crisi del settore tessile che perdura insieme al pesante aumento dell'inflazione, l'azienda non riesce e non vuole, adattare i listini di vendita ai

continui ed imprevedibili aumenti di prezzo di acquisto sia dei filati che dei tessuti.

> *"Né sarebbe comunque possibile operare nel nostro settore modificando a ripetizione, a brevissima distanza di tempo, i nostri listini senza pregiudicare l'andamento delle vendite".*
>
> Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1979.

Con molta determinazione, il vertice aziendale decide di supportare la stabilità dei listini prezzi dei propri prodotti a discapito dei ricavi piuttosto che perdere eventuali posizioni commerciali e quote di mercato che difficilmente erano state riacquisite nel tempo.

Dall'inizio degli anni ottanta, l'azienda riesce finalmente a prendere il nuovo assetto sperato. Modifica in modo significativo la natura dei suoi clienti che diventano prettamente all'ingrosso e non più per corrispettivi (retail)[57].

I prodotti

Parallelamente al ridimensionamento produttivo ed organizzativo che viene effettuato durante gli anni sessanta, si attuano costanti e approfonditi studi dei prodotti per renderli sempre più unici ed inimitabili. Anche le stesse partecipazioni nelle diverse società italiane ed estere contribuiscono alla continua ricerca di nuovi materiali e alla realizzazione di vere e proprie collezioni a sé stanti che arricchiscono il portafoglio prodotti dello storico marchio veneziano.

In questi anni, vi è la necessità da parte dell'azienda di modificare insieme alla struttura produttiva ed organizzativa, anche la stessa natura del prodotto. Infatti la tradizionale produzione con tessuti di alta qualità, ha dovuto adattarsi alle nuove esigenze utilizzando tessuti più economici, cercando tuttavia di mantenere alto il livello artistico che, da sempre, la contraddistingue. Il margine di contribuzione per questi prodotti di fascia più economica, ovviamente, non poteva essere quello che l'azienda realizzava in precedenza e quindi per la conservazione dell'equilibrio economico, *"si è cercato di compensare la qualità con la*

[57] 1981 clienti Retail pari al 24% mentre i clienti all'ingrosso pari al 76%. Dati di Bilancio 31.12.1981.

quantità[58]*"*.

Verso la fine degli anni settanta l'azienda comincia a pensare alla possibilità di ampliare la propria struttura a prodotti affini e di contorno a quello che è il settore del tessile, come già in precedenza Dante Zeno aveva ipotizzato.

> *"Vi informiamo che attraverso la nostra rete di vendita stiamo facendo delle ricerche di mercato per accertare se esiste la possibilità, e naturalmente la convenienza economica, di estendere l'attività commerciale di qualcuno delle filiali della società a dei prodotti aventi delle affinità con quelli che sono il principale oggetto del nostro commercio*".
>
> Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1978

Esigenze di distinzione, appagamento estetico e di status risultano essere i principali fattori che motivano i clienti all'acquisto[59].

La proposta di valore

A partire da fine anni settanta inizia un lungo periodo di acquisizioni, ammodernamenti, collaborazioni e sviluppo di nuovi prodotti e mercati, che permette all'azienda di superare brillantemente la lunga crisi del settore tessile e prendere finalmente il nuovo indirizzo sperato.

> *"Il nostro paese ha bisogno di esportare per sopravvivere ma questo costa dei pesanti sacrifici".*
>
> Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1977

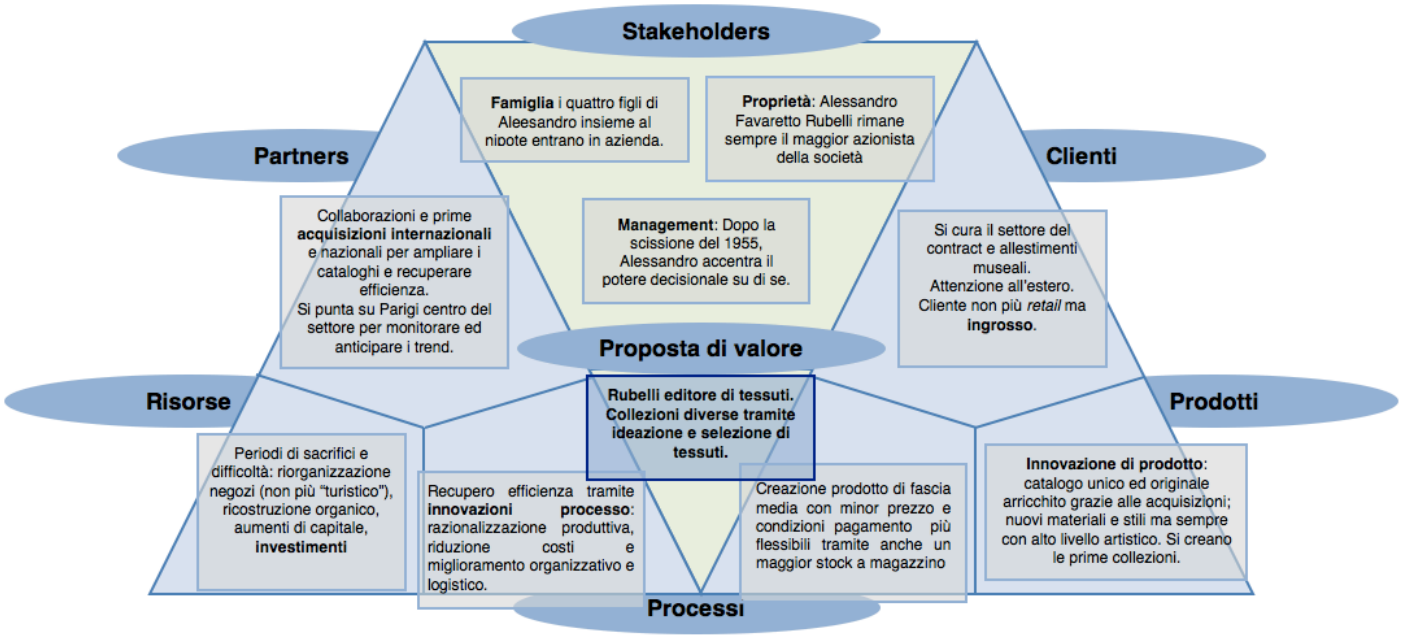
Tramite partecipazioni ed acquisizioni di società estere si esplica la volontà della società di

---

[58] (Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio 31 dicembre 1965).
[59] Tesi di Enrico Nardin ...

essere attivamente presente nel panorama internazionale. Trasformandosi in *editore di tessuti*, Rubelli ha voluto focalizzare le proprie risorse nell'attività di ideazione e/o selezione dei tessuti in collezioni proprie. Ha affidato la ricerca di un vantaggio competitivo all'originalità e alla creazione di un suo campionario; competenza che risulta essere basata su una sua capacità interne e punto chiave nel conseguimento di un vantaggio competitivo maggiormente sostenibile e di più difficile emulazione.

Fig. III.9 - Il modello di business e le relazioni causali del periodo 1955 - 1985



Fonte: elaborazione propria

III.1.4 Alessandro Favaretto Rubelli ed il nuovo management: innovazione e consolidamento della tradizione, alla conquista del mondo.

La metà degli anni ottanta, in particolare il biennio 1984-1985, segna un periodo particolarmente importante per l'azienda che in qualche modo attua una nuova svolta per la crescita internazionale. Nel settembre del 1985 viene a mancare Gino Favaretto, padre di Alessandro, che per moltissimi anni aveva ricoperto il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione; il figlio prende il suo posto nel consiglio di amministrazione e rimane amministratore della società.

Si intensificano gli investimenti, la capacità produttiva, le partecipazioni e le partnership che riescono ad aumentare la notorietà dell'azienda in ambito internazionale. Il capitale sociale viene aumentato notevolmente (nel 1986 viene deliberato l'aumento a 1.400.000.000 lire; nel 2000 con il cambio di valuta raggiungerà quota 15.000.000 di euro) e finalmente, dopo più di dieci anni di duro lavoro, si delinea una struttura aziendale di notevole dimensioni, maturata e cresciuta sotto moltissimi aspetti che prende la forma di un vero e proprio gruppo di società diverse, sempre a capo della famiglia Rubelli e sempre legata ad una profonda ed antica tradizione.

Fig. III.10 – Gli indicatori di performance del periodo dal 1986 al 1999

Esercizio	Utile	Fatturato
1986	674.937.779	28.509.000.000
1987	1.155.746.042	31.104.000.000
1988	1.240.012.066	34.104.000.000
1989	1.040.622.967	37.947.000.000
1990	1.232.608.242	44.270.000.000
1991	665.114.753	44.472.000.000
1992	1.036.812.742	45.694.924.849
1993	1.140.934.449	47.220.336.117
1994	1.278.086.974	46.563.552.870

1995	1.073.006.940	48.817.326.447
1996	333.066.814	47.718.294.512
1997	1.006.558.054	51.650.624.371
1998	861.857.137	52.554.046.257
1999	1.498.707.137	51.948.506.485
2000	n.d.	52.051.059.038
2001	1.662.966	37.749.960
2002	181.024	37.423.608
2003	-705.917	33.613.307
2004	1.260.135	33.083.968
2005	992.712	35.852.180
2006	1.162.890	40.803.951
2007	728.748	39.605.149
2008	158.429	39.273.714
2009	265.862	37.352.124
2010	-391.805	34.623.263

Fonte: bilanci d'esercizio della società

Il 1984 segna un anno decisivo per la capacità produttiva dell'azienda che dopo l'acquisizione della tessitura fiorentina Lisio, procede con l'acquisizione del 98% della Tessitura Serica Zanchi spa di Cucciago, in provincia di Como. L'investimento, pari a più di 850 milioni di lire, comporta l'acquisizione di una struttura di notevoli dimensioni con 42 dipendenti.

Dopo aver sostenuto il costo, negli anni sempre maggiore, di una produzione a Venezia, la società gradualmente abbandona l'isola. Infatti nel 1985 viene acquistato un terreno in terraferma (Marghera) ed effettuato un piano per l'edificazione di una magazzino che ottimizzi la logistica degli ordini e potenzi lo stockaggio.

"…costruzione di un nuovo magazzino, per la conservazione e lo smistamento dei tessuti, e la lavorazione dei campioni, sul terreno di Marghera acquistato nel 1985. Progetto approvato ed entrerà in servizio nel 1988, consentirà un lavoro più razionale ed efficiente. L'investimento complessivo sarà dell'ordine di 2 miliardi di lire circa."

Relazione del Consiglio di Amministrazione, 31 dicembre 1986

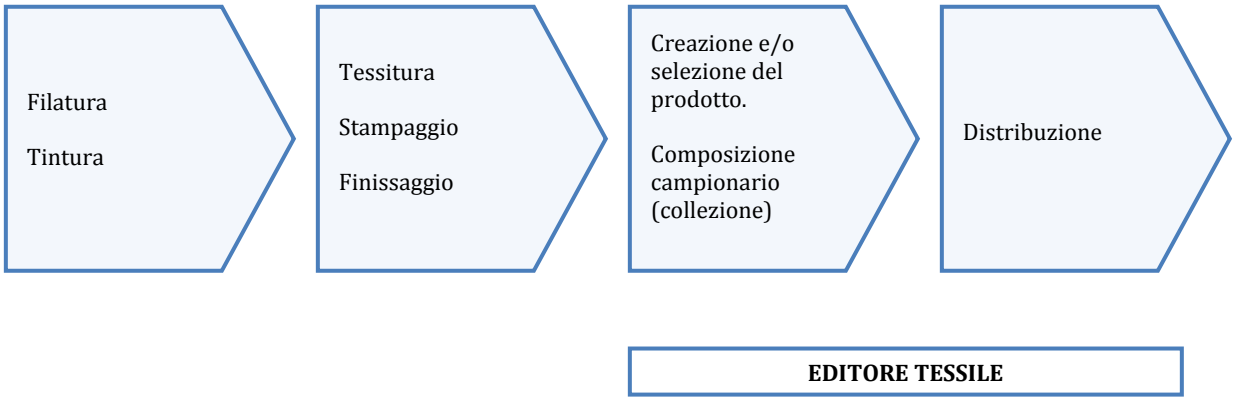
Questi sono anni, in Italia, in cui la congiuntura economica è sfavorevole per l'industria del mobile. La società è chiamata, per l'ennesima volta ad aggiustare i processi produttivi e commerciali per meglio affrontare queste difficoltà e i cambiamenti, che da qui ai prossimi anni cambieranno il settore.

Durante l'esercizio 1988 si verifica un incremento notevole della struttura con la totale acquisizione dell'azienda Serica Zanchi (la quale viene riorganizzata e potenziata) e un potenziamento produttivo[60] nella tessitura Lisio di Firenze. Questo si traduce anche nella variazione positiva delle risorse umane, soprattutto operai, che raggiunge il numero di 193 persone (+26% rispetto all'esercizio precedente[61]).

Per identificare l'arena competitiva dell'azienda possiamo considerare le fasi del sistema che si collocano in posizione intermedia tra la produzione e la commercializzazione al dettaglio o l'arredamento tramite tessuti[62]. Questi soggetti possono essere definiti editori tessili, i quali creano internamente i tessuti, tramite disegnatori interni o *free-lance,* e li propongono ai soggetti che stanno più a valle nella catena del valore. È un fase cruciale nel processo di produzione e ben presto l'azienda si rende conto che, presidiando questa posizione, è in grado di controllare i fattori più significatici della creazione del valore per il consumatore finale.

[60] Acquisto di quattro nuovi telai e trattative avanzate per la realizzazione del terzo turno di lavoro.
[61] Dato relativo all'esercizio 1988
[62] Sinatra definisce questi ambienti competitivi "settori intermedi" all'interno dei quali operano imprese specializzate in uno o poche fasi della catena del valore. Cfr. A. Sinatra op. cit. pp. 35 e 36.

Fig. III.11 _ Posizionamento della figura dell'editore tessile per l'arredamento nelle fasi della catena del valore



Fonte: Il rinnovamento e lo sviluppo di una formula imprenditoriale antica = analisi di un caso, Enrico Nardin, Ch.mo Prof. Giorgio Brunetti, a.a. 1991/1992

III.1.4.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Al brillante operato di Alessandro Favaretto e dei dirigenti si affianca, a partire dagli anni novanta, l'attività dei tre figli (Lorenzo, Nicolo, Andrea) e del nipote Alessandro Attisani che, con piccole quote, entrano anche nella compagine societaria. La sorella Irene è sempre presente.

Proprietà

Il controllo, come la proprietà dell'azienda, rimane in mano alla famiglia Rubelli rappresentata da Alessandro Favaretto Rubelli. Successivamente tra gli anni ottanta e novanta mette in atto il suo piano di successione che prevede l'entrata in azienda dei figli.

Il 31 ottobre 1985 avviene la fusione per incorporazione in Partex srl, di Milano, che cambia denominazione sociale in Lorenzo Rubelli spa con un aumento a lire 750.000.000 di capitale

sociale; in seguito a questa fusione cambiano le quote di partecipazione della società.

Fig. III.12 - Variazione quote societarie 1984 – 2011:

Socio	% sul totale del capitale sociale nel 1984	% sul totale del capitale sociale nel 2011
Alessandro Favaretto Rubelli	58,80%	85,13%
Irene Favaretto	20,00%	-
Matilde Favaretto Rubelli	0,33%	0,4%
Lorenzo Favaretto Rubelli	0,33%	0,4%
Andrea Favaretto Rubelli	-	0,4%
Nicolò Favaretto Rubelli	-	0,7%
Alessandro Attisani	-	12,66
Enrico Montolivo	-	0,3

Fonte: Nota di deposito novembre 1984 e Fascicolo storico società di capitale Rubelli spa

Management

La crescita dimensionale è direttamente collegata alla volontà di circondarsi ed attrarre risorse umane motivate e capaci - come sostenuto dall'azienda:

> *"per crescere dobbiamo disporre di valide risorse manageriali, ed allo stesso tempo per attirarle dobbiamo offrire prospettive di crescita".*
>
> Intervista al Cav. Alessandro Favaretto Rubelli

In questo periodo Alessandro si riconosce in un vero e proprio ambasciatore dell'azienda e, guidato da un vivo interesse per le bellezze artistiche simile a quello del bisnonno, visita in prima persona i paesi dove l'azienda veneziana ha buone potenzialità di inserirsi con successo nel settore dell'arredamento di alta gamma.

È anche con questo scopo che Alessandro Favaretto Rubelli pilota abilmente l'entrata in azienda dei tre figli e del nipote Marco Attisani, i quali prendendo sempre più parte ai processi operativi aziendali riescono a "liberare" il padre che può occuparsi di sviluppare con passione e divertimento importanti rapporti sociali. A differenza di Dante Zeno, egli capisce molto bene il problema del passaggio generazionale e dedica tempo ed attenzione pianificandolo al meglio. Questo, come delinea molto bene il libro edito da Marsilio, "Rubelli, una storia di seta a Venezia", rappresenta il futuro nuovo management dell'impresa[63].

Lorenzo Favaretto Rubelli

Formazione

Giurisprudenza con indirizzo economico d'impresa.

Eccellenza linguistica e forte propensione ai rapporti interpersonali. É forse il più mondano dei tre fratelli.

Esperienze

Dopo qualche esperienza esterna in società di consulenze è il primo ad affiancare il padre.

Dal 1992 entra in azienda per occuparsi di questioni legali, marketing e nuovi mercati.

Sviluppa la distribuzione dei prodotti nei paesi arabi con l'apertura di una succursale a Dubai. Apertura del mercato Russo ed ex Unione Sovietica dove una nuova borghesia medio - alta non vede l'ora di circondarsi di beni di lusso. Viste le sue capacità e la sua formazione, sarà lui ad occuparsi del deposito e della tutela dei marchi del gruppo.

Nicolò Favaretto Rubelli

Formazione

Ingegneria civile.

Esperienze

Attività d'ufficio fino alla ristrutturazione della fabbrica nel comasco. Sarà lui, infatti,

[63] Evita la trappola nella quale possono cadere le piccole imprese quando l'identificazione dell'imprenditore con l'impresa, il timore di perdere il controllo o di abbandonare una configurazione familiar – paternalistica dell'organizzazione e artigianale del processo produttivo, inibiscono l'ingresso di risorse manageriali e condannano l'impresa ad un volontario "nanismo". F.Corno, L'imprenditore e la cultura imprenditoriale, 1989.

l'incaricato a seguire i lavori all'ex fabbrica Zanchi dove viene a contatto con la realtà produttiva. Viene mandato più volte in America, mercato principale per Rubelli, per questioni commerciali. Successivamente nominato direttore commerciale (sempre con il padre al fianco). Dopo l'acquisizione di Donghia, entra nel consiglio di amministrazione dell'azienda.

Nel 2008 viene nominato amministratore delegato, con deleghe soprattutto commerciali.

Oggi gli fanno capo i responsabili dei diversi settori del mercato italiano e quelli dell'export, del contract per i progetti di alberghi, navi, teatri e gli addetti/responsabili marketing del gruppo.

Si occupa inoltre dello sviluppo dei nuovi prodotti e delle nuove collezioni.

Andrea Favaretto Rubelli

Formazione

Ingegneria elettronica

Esperienze

Apprendistato nella filiale francese e successivamente negli Stati Uniti. Finita la fase di formazione, nel 1996, si dedica alla modernizzazione dell' infrastruttura informatica dell'azienda partendo da Venezia.

Nel 2001 gli viene affidata la direzione degli acquisti aziendali, del magazzino e della logistica, del personale e delle relazioni sindacali nella fabbrica di Cucciago in Brianza. Con l'acquisizione Donghia, Andrea si sposta per assistere il management americano nella riorganizzazione dei processi, garantendo cosi la massima integrazione e compenetrazione nel gruppo. Tornato in Italia si è occupato della produzione locale dei mobili e lampade a marchio americano.

Attualmente vive con la moglie ed il figlio a New York per seguire da vicino il consolidamento del marchio Donghia.

Avv. Marco Attisani

Formazione

Giurisprudenza.

Esperienze

Dopo la laurea si sente bisognoso di nuovi stimoli e rileva un'azienda di arredamento a Milano. Cura soprattutto l'aspetto commerciale. Nel 1996 gli viene proposta la gestione della filiale Rubelli a Milano. Per alcuni mesi media una soluzione ma poi decide di dedicarsi a tempo pieno al marchio storico. A lui va il merito di avere aumentato sensibilmente le commesse in Lombardia per cui poi gli verrà proposto l'incarico di direttore delle vendite in italia.

Il diretto coinvolgimento della proprietà nel management, oltre a premiare effettive capacità personali, ha svolto e svolge un importante contributo a rendere preminente l'interesse dell'impresa rispetto a quelli che solitamente caratterizzano gli azionisti, evitando pericolose ricerche opportunistiche del profitto di breve periodo.

III.1.4.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

Le competenze tecniche ed artistiche risentono positivamente delle varie partnership ed acquisizioni, che arricchiscono le capacità dell'azienda. Infatti tutte le partecipazioni ed acquisizioni hanno lo scopo ulteriore di aggiungere nuove conoscenze tecniche e artistiche in modo da poter offrire un pacchetto il più ampio possibile di soluzioni stilistiche e produttive al cliente. Sicuramente, come nelle generazioni precedenti, le componenti artistiche di chi regge il timone dell'azienda risultano una sorta di asset fondamentale. Grazie alla sua innata curiosità, alla sua formazione prettamente umanistica e il carattere particolarmente aperto, Alessandro Favaretto Rubelli mette a disposizione dell'arte la

propria esperienza, a volte come fornitore a volte come mecenate[64]. Infatti, se il portafogli clienti e le referenze dell'azienda oggi risultano innumerevoli, moltissime sono le sponsorizzazioni portate a termine con grande impegno e senso di responsabilità. Grande tempio di tutte le conoscenze tecniche ed artistiche dell'azienda rimane l'imponente archivio storico dell'azienda (tutt'ora oggi a Palazzo Corner Spinelli, Venezia) il quale risulta capace di emozionare chiunque entri e testimoniare la lunga storia di successo percorsa dall'azienda.

I partner strategici

Come già accennato le partnership e le acquisizioni continuano ininterrottamente dal 1985 fino agli anni più recenti, quando la crisi economica mondiale ha costretto a rallentare gli investimenti.

Fig. III.13 – Le maggiori partecipazioni strategiche del gruppo Rubelli

Anno	Società	Città	Partecipazione	Tipologia
1984	Breteuil Inc	New York	90,00 %	Controllata
1984	Tessitura Serica Zanchi spa	Cucciago	98,00 %	Controllata
1991	Bergamo Fabrics Inc	New York	25,00 %	Collegata
1991	Bises Novità	Roma	? %	?
1992	Lorenzo Rubelli gmbh	Monaco	100,00 %	Controllata
1998	Lisio Tessuti d'Arte	Firenze	? %	?
2001	Dominique Kieffer	Parigi	? %	Controllata
2005	Donghia	New York	51,00 %	Controllata

Fonte: elaborazione personale

Nuova partecipazione del 37,5% nella costituzione della società Breteuil Inc., con sede a New York, la quale ha come oggetto di attività quello di agenzia di vendita. Partecipazione

[64] *"Mettendo a disposizione dell'arte la propria esperienza, la Rubelli si è specializzata nella riproduzione di tessuti antichi e sovente viene chiamata per sostituire gli arredi tessili e le tappezzerie consunte di monumenti storici. In queste operazioni di recupero e di restauro, per venire incontro alle esigenze delle istituzioni culturali, spesso agisce nella doppia veste di fornitore e di mecenate."* Rubelli una storia di seta a Venezia, Edito da Marsilio, 2011 pag. 122.

insieme ad un partner tedesco[65], nel 1991, del 25% nella Bergamo Fabrics Inc. che si occupa della distribuzione di prodotti di entrambe le due aziende tramite una rete di sedici agenti in sedici città degli Stati Uniti.

Successivamente si attua un piano di espansione ben preciso che vede Rubelli collaborare e assumere partecipazioni di aziende prettamente commerciali con una loro produzione e collezione. In questo modo diventa possibile diversificare le collezioni e allo stesso tempo aumentare il volume d'affari. Questo il caso della romana Bises Novità, la quale con carattere molto distintivo nei suoi tessuti, aumenta la gamma dei prodotti Rubelli.

Per quanto riguarda l'ampliamento e le acquisizioni dello sviluppo aziendale, dagli anni ottanta, vi è una strategia ben definita. Il vertice decisionale ha sempre optato, nelle acquisizioni, per mantenere le rispettive caratteristiche di produzione, a volte anche direzionali, di ogni singola società così da avere un quadro piuttosto ampio delle diverse tendenze dell'industria tessile nel suo complesso e non solo.

Le prime acquisizioni avvengono in territorio nazionale con la romana Bises Novità (1991) e la fiorentina Lisio (1998). Varcati i confini nazionali Rubelli acquisisce la maison francese Dominique Kieffer (2001). Negli ultimi dieci anni invece importantissima si dimostra l'acquisizione dell'americana Donghia (2005), che permette all'azienda di poter sfruttare i dodici showroom americani dedicati al commercio business to business con professionisti del settore e finalmente giungere ad una diversificazione di prodotto tanto cercata. Questa acquisizione, effettuata con diversi partner commerciali, infatti risulta essere un passo molto importante che porta l'azienda a commercializzare oltre che originali e suggestivi tessuti, anche complementi d'arredo di alta gamma come poltrone, divani e lampadari.

Dopo qualche anno la stessa società si fonde con la Bergamo Inc. mantenendo la denominazione sociale "Donghia" (essendo il marchio importante tra i due). Rubelli, forte della sua notorietà, origine e competenza per l'esportazione, supporta la società americana e dà grande importanza a suoi prodotti.

Recentemente poi la partnership con Armani Casa per una linea di tessuti dedicata Armani Casa Exclusive Textile by Rubelli (2009) ha permesso all'azienda di avere un biglietto da visita molto importante per penetrare al meglio il settore del contract.

---

[65] SAHCO, il quale commercializza prodotti realizzati su commissione.

Complementarietà e non sovrapposizione: questo il mantra che ha guidato e guida tuttora la filosofia di espansione del Gruppo Rubelli. Ogni marchio acquisito porta dei benefici in termini di nuovi prodotti e nuove conoscenze, ma rimane a se stante (spesso infatti viene addirittura richiesto al vertice aziendale di rimanere all'interno).

Il payoff della Corporate Membership "*Guggenheim intrapresae*", in cui Rubelli dal 2002 condivide con un gruppo di aziende virtuose la stessa passione sul rapporto tra impresa e cultura, sintetizza molto bene l'etica aziendale: "*L'arte ispira l'impresa. L'impresa fa vivere l'arte*[66]".

Oltre che lo sviluppo delle grandi partnership attraverso processi di acquisizioni, continua la secolare tradizione dell'impresa di collaborazione con grandi artisti di fama internazionale. Non sono solo artisti di grande fama, ma in qualche modo sono accumunati da un profilo comune che viene riconosciuto immediatamente dall'azienda come compatibile. Multidisciplinarietà, eclettismo ed apertura al nuovo sono infatti i tratti fondamentali dell'azienda e degli artisti che nel tempo e nelle varie generazioni si sono legati ad essa, spesso creando un rapporto ben oltre la pura sfera professionale.

Importanti anche le partnership e collaborazioni con aziende del settore e non, come ad esempio la recente iniziativa con Molteni&C. per rendere omaggio a uno dei primi partner Rubelli, nonché padre del design italiano: Gio Ponti. In occasione della Biennale di architettura di Venezia, infatti, è stata allestita una mostra temporanea[67] nella sede dell'azienda, Palazzo Corner Spinelli, dove sono stati esposti dei suoi arredi rieditati da Molteni&C., tra cui l'edizione limitata di una famosa sedia rivestita con velluti punteggiato e rattoppato che lo stesso Ponti aveva ideato ed esposto per Rubelli alla Biennale del 1934, reinterpretando la secolare tecnica del velluto.

I processi produttivi

La ormai piccola tessitura di Venezia, dotata di 12 telai non più competitivi, chiude nel 1990 e lascia spazio ai nuovi investimenti produttivi effettuati dall'azienda. La tessitura Lisio di

---

[66] "*L'arte ispira l'impresa. L'impresa fa vivere l'arte*", è il playoff che rappresenta la mission aziendale della corporate membership di Guggeheim intrapresae fondata nel 1992 da un gruppo di aziende virtuose. Essa rappresenta una partnership strategica tra museo e impresa per la promozione e condivisione di creatività, innovazione e progressivo impegno a favore della cultura.

[67] "Vivere alla Ponti", Palazzo Corner Spinelli, Venezia, dal 27 agosto al 28 settembre

Firenze, prima, e poi il perfezionamento graduale della tessitura Zanchi di Cucciago, rappresentano la nuova capacità produttiva Rubelli.

> *"La politica industriale di potenziamento, ammodernamento e razionalizzazione ha lo scopo di diminuire la dipendenza da fornitori esterni al gruppo, non sempre affidabili, e tenere maggiormente riservate le proprie tecniche di produzione".*
>
> Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio al 31 dicembre 1989.

Si è quindi cercato, per un'esigenza di competitività, di ridurre il costo di produzione effettuando una sorta di integrazione a monte del processo produttivo, non dovendo dipendere da fornitori terzi per determinati tessuti.

Nel continuo del potenziamento della struttura produttiva rientra anche l'utilizzo in azienda di un nuovo strumento elettronico: il CAD. Nel 1990 infatti l'azienda si dota di questo programma per la creazione di disegni che vengono poi inseriti su disco. Con tale innovazione l'azienda ha ottenuto numerosi vantaggi tra cui l'eliminazione dei lavoratori terzi e l'eventuale loro copiatura abusiva e un notevole risparmio nel tempo di produzione[68].

Lo sviluppo di questo strumento permette all'azienda di tessere campioni di prova nel giro di due/tre giorni lavorativi dal concepimento del disegno stesso. Rubelli è la prima azienda, nel settore tessile, a offrire questo nuovo servizio ai propri clienti.

All'inizio degli anni novanta, l'azienda punta molto sulla struttura produttiva del comasco, la quale viene ampliata e inserita in un piano di ammodernamento e potenziamento. In particolare, anche grazie al contributo del figlio Nicolò, si crea un vero e proprio polo produttivo moderno e d'eccellenza dove oggi vi sono ventotto telai elettrici jacquard di ultima generazione. Oltre a questa, si è mantenuta una piccolissima capacità produttiva di

[68] Nella tessitura di Firenze, prima di Cucciago, sono stati installati quattro telai con macchine jacquard elettroniche, che eseguono il disegno con il semplice ausilio del disco inciso a Venezia.

quattro telai originali a mano (come quelli veneziani del 700[69]) capaci di tessere e produrre tessuti unici frutti di un artigianalità senza tempo.

Da sottolineare come i rapporti con i fornitori, da sempre, sono orientati alla collaborazione continuativa nel tempo e non al semplice comportamento opportunistico che porta a sfruttare del potere contrattuale[70]. Parametro richiesto per essere un fornitore Rubelli è quello della elasticità e flessibilità produttiva che, di collezione in collezione, tende ad avvalersi di soluzioni tecniche diverse tra loro. In un certo modo la flessibilità che l'azienda offre ai propri cliente è la stessa che chiede ai suoi fornitori; tutto questo sempre con un rigoroso codice etico che sottolinea i valori della correttezza, lealtà e rispetto degli accordi presi.

Le strategie di crescita

Clienti

Il cliente dell'azienda è ormai, per oltre il 90% delle vendite, un cliente all'ingrosso e quindi i negozi svolgono una più ampia funzione d'immagine e di comunicazione, rispetto alla funzione puramente commerciale di un tempo.

Fig. III.14 - Ripartizione ingrosso - retail dei clienti Rubelli tra il 1981 e il 1997

Anno	clienti all'ingrosso	clienti per corrispettivi
1981	76,00%	24,00%
1983	80,00%	20,00%

[69] *"Abbiamo trovato due delle vecchie operaie che sono andate lì e sono state un bel pezzetto, chiedendoci anche parecchi soldi, e hanno insegnato a due ragazze locali l'arte del tessere che non è facile".* Dalla intervista aziendale con Rubelli.

[70] La considerazione del rapporto con i fornitori in un'ottica di lungo periodo e di "gioco a somma maggiore di zero" può essere ravvisata in quanto osservato dall'Avv. Favaretto: "Continuiamo a servirci di alcuni tessitori che rifornivano la Rubelli ancora ai tempi di mio nonno" e dal direttore tecnico: "Grazie alla nostra attività di produttori sappiamo valutare i costi dei nostri dei nostri fornitori. Siamo in grado così di controbattere quando pretendono compensi inverosimili. Ma comprimere eccessivamente i margini di guadagno dei nostri fornitori più deboli andrebbe a nostro svantaggio perché questi non disporrebbero delle risorse necessarie per mantenere aggiornati i loro impianti". Il rinnovamento e lo sviluppo di una formula imprenditoriale antica = Analisi di un caso, Tesi di laurea Nardin Enrico, 1991/92

1985	85,27%	14,73%
1987	86,32%	13,68%
1989	87,39%	12,61%
1991	87,92%	12,08%
1993	90,04%	09,19%
1995	90,01%	07,12%
1997	92,94%	06,39%
1999	93,15%	06,24%
2001	95,59%	04,22%
2003	96,17%	03,83%
2005	96,52%	3,48%

Fonte: bilanci e documenti societari

Il settore museale e storico continua la sua crescita e diviene una realtà molto importante per l'azienda che esegue grandi ed importanti commesse.

Da ricordare il recupero del Gran Teatro la Fenice di Venezia, il San Carlo di Napoli, il Petruzzetti di Bari ed il recente maestoso lavoro svolto per il teatro Bolshoi di Mosca. Proprio questo rappresenta uno delle ultime commesse più importanti nel settore storico e ha portato l'azienda a collaborare alla imponente ristrutturazione del leggendario teatro russo. Dopo quasi quattro anni di intenso lavoro sono partiti per Mosca dodici mila metri tra damaschi, lampassi preziosi, broccatelli e velluti. Rubelli vede così premiato un lavoro iniziato nel 2007 e fatto di vari studi in fase di progettazione, di elaborazioni dei disegni, di messe a punto delle cromie, di prove a telaio e di approvazioni di campionature da parte dei responsabili russi. Di tutti i tessuti, prodotti interamente nella tessitura Rubelli di Como, il lampasso necessario alla realizzazione dei due sipari principali del palco rappresenta sicuramente la parte più impegnativa e preziosa di tutto il lavoro. Per la sua produzione sono stati utilizzati cinquecento chilogrammi di filati d'oro zecchino, sapientemente messi a punto manualmente da una filatura altamente specializzata.

Questo sipario imponente e straordinario ha riscosso un successo enorme durante l'inaugurazione mediatica del 2011.

> *E' il prodigio della tessitura, che si ripete da millenni e che continua a sorprendere e ad affascinare. L'uomo "affida" un disegno al telaio e questo restituisce elaborati e seducenti intrecci di trame e orditi. Creazioni che sono frutto di tecnica e passione, di perizia e amore. Come da sempre nella lunga storia Rubelli.*
>
> Rubelli for The Bolshoi Theatre of Russia, 2012

Anche nel settore cinematografico si sono aperte numerosi opportunità importanti. A fine anni ottanta, il famoso regista Stephen Frears gira il romanzo settecentesco *Le relazioni pericolose* dove le due protagoniste Michelle Pfeiffer e Uma Thurman indossano vestiti su misura Rubelli che incantano tutti.

> *"Scelsi due sete ricamate…Le stoffe erano meravigliose: le tenuta della tessitura, come si muoveva la stoffa, il modo in cui la macchina da presa indugiava nel riprenderle e, soprattutto, come si sentivano le attrici nell'indossarle…Erano tessuti fruscianti e tuttavia quasi burrosi al tocco, tanto da chiedersi se Rubelli non avesse il proprio esclusivo allevamento di bachi da seta dal quale segretamente otteneva fibre di una qualità che mai avevo incontrato prima."*
>
> James Acheson[71], Set da Oscar, Rubelli una storia di seta a Venezia, Marsilio 2011

In tempi più recenti invece l'azienda ha collaborato con nuovi importanti clienti come Milena Canonero, costumista per il film "Maria Antonietta" e molti altri artisti che si sono occupati dei costumi di importanti titoli quali: "Casanova", "Valmont", "Sherlock Holmes", "Elisabeth"[72]. Fino ad arrivare al piccolo mago, che ha riscosso un enorme successo, Harry Potter per il quale è stato progettato il famoso mantello. Grandi clienti si sono susseguiti

---

[71] Costumista britannico, tre volte premio oscar, de "Le relazioni pericolose", 1988.
[72] Woont, the forniture book. Rubelli, Organization profile.

anche sul palco dell'opera come i numerosi costumi usati dal famoso scenografo e costumista milanese Pier Luigi Pizzi.

Forti sono anche le sponsorizzazioni che la famiglia ha sviluppato negli anni; tra le più importanti vanno sicuramente ricordate quelle con la Fondazione Querini Stampalia (per la quale ogni anno dagli anni ottanta viene rifatta una stanza), le donazioni di tessuti per l'appartamento del Doge a Palazzo Ducale e per la Scuola Grande dei Carmini. Da menzionare inoltre il rapporto di sponsorizzazione/collaborazione con il FAI[73] per la tutela e il mantenimento degli edifici storici italiani il quale denota una filosofia ed impegno sociale ben definito dell'azienda.

Nel mercato all'ingrosso c'è anche il settore moda, che da un lato si presenta con un cliente *business to business,* e dall'altro spesso, essendo marchi di fama importante, rappresentano in qualche modo un partner strategico con cui l'azienda riesce ancora una volta ad aumentare il proprio valore. È questo il caso di grandi operatori e brand della moda che hanno scelto i preziosi lampassi Rubelli per celebrare ed arricchire i propri prodotti come Giuliana Coen, Romeo Gigli, Balenciaga, Calvin Klein, mentre Richmond, Prada ed Escada li scelgono per dare importanza e solennità ai propri showroom[74].

Il contract alberghiero, dalle fortunate partnership sviluppate da Dante Zeno, arriva negli anni Novanta a svilupparsi senza confini territoriali.

> *"Il motivo principale per cui mi occupo di arredamento d'interni è il voler suscitare sensazioni, il voler accrescere quel senso di teatralità, mistero, atmosfera e stato d'animo che offre un'ampia gamma di possibilità. Il mio metodo trova il più delle volte il suo momento creativo in alcune stoffe in particolare e molto spesso in tessuti eccezionali che, con sorprendente regolarità, risultano essere quelli dell'abilissima famiglia Rubelli. [..] Soltanto componenti speciali come le squisite creazioni rubelli possono realizzare tutto ciò, poiché tale è l'effetto dell'arte nell'artigianato: l'effetto di generazioni d'impegno e di talento che ho trovato nella famiglia Rubelli."*
>
> Roger Thomas, E l'albergo di veste di seta, Rubelli una storia di seta a Venezia, Marsilio, 2011

---

[73] Fondo Ambiente Italiano
[74] "Stilisti sedotti da un damasco" di Silvia Nani. Articolo de il Corriere della Sera, 2 marzo 2010

Fig. III.15 - Ripartizione clienti secondo aree geografiche macro (valore in migliaia di euro)

Esercizio	Italia	Europa	America del Nord	Altri	Totale
2004	11.470	12.980	5.477	3.157	33.084
2005	11.224	14.634	5.689	4.305	35.852
2006	14.829	17.299	5.620	3.056	40.804
2007	13.969	17.183	5.120	3.333	39.605
2008	13.940	14.709	4.846	5.778	39.273

Fonte: bilanci societari dal 2004 al 2008

I processi commerciali

Viene portato a termine il programma di trasformazione dei singoli negozi della società, i quali vengono totalmente ripensati[75]. Non vi è più la necessità di soddisfare una domanda privata di un cliente *retail* perché la società fattura per l'85% all'ingrosso ed esporta per il 48%, di conseguenza si ripensa alla filiale commerciale come un moderno showroom. Una sala di vendita, una vetrina che concentri ed esalti, come gioielli, i tessuti dell'azienda che vengono visionati da clientela specializzata. Così facendo, la singola filiale ha anche bisogno di un minor numero di addetti e la società li può concentrare nella vendita all'esterno. È un processo graduale, che avviene per piccoli passi negli ultimi vent'anni; necessita di tempo e fatica ma è molto importante nel ripensamento del modello di business.

Il settore medio - alto in cui opera la società risulta sempre più affollato; vi si affacciano sempre nuovi agili concorrenti, di piccole dimensioni, con poche spese fisse, che singolarmente prendono una quota di mercato irrilevante ma tutte assieme erodono le posizioni di mercato conquistate dall'azienda. Per sopravvivere a questo fenomeno si cercano sempre nuovi paesi in cui l'organizzazione possa concretizzare un vantaggio competitivo ed imporsi sull'operato dei concorrenti[76].

---

[75] Inizio programma di ammodernamento degli showroom: 1986 Venezia, 1989 Roma, 1990 Milano.

[76] *"Si sono effettuati altri viaggi nei paesi, ed in estremo oriente al fine di costruire in ogni stato una rete di clienti fedeli. Confidiamo con ciò di poter ottenere buoni risultati".* Dalla Relazione del Consiglio di amministrazione, Bilancio al 31 dicembre 1988

> *"Per sopperire a tale erosione, si cercano sempre nuovi paesi, nei quali la nostra organizzazione ci dia un vantaggio sulla improvvisazione dei concorrenti. Si sono effettuati altri viaggi nei paesi arabi, ed in estremo oriente al fine di costruire in ogni stato una rete di clienti fedeli. Confidiamo con ciò di poter ottenere buoni risultati."*
>
> Relazione del Consiglio di Amministrazione, Bilancio 31.12.1988

Nel 1995, tra i primi del settore, viene inaugurato lo showroom nel promettente mercato di Dubai, che diventa un *hub* strategico nella gestione del mercato medio orientale per sé ed anche per altre aziende che Rubelli rappresenta.

È proprio l'unione e la complementarità di più soggetti il punto di forza e la strategia ritenuta vincente per ingrandirsi velocemente, rafforzarsi ed affrontare gli investimenti. Caratteristica dello stile di Alessandro Favaretto Rubelli, facilitato dalla sua grande conoscenza delle lingue, è quello di stringere amicizie con tutti i principali editori di tessuti concorrenti in Svizzera, Francia, Inghilterra, Germania e Stati Uniti. Oltre ai normali rapporti di fornitura in esclusiva, questi rapporti permettono delle collaborazioni che facilitano la presenta del marchio all'estero.

Dagli anni novanta in poi, dopo avere potenziato negli anni la struttura produttiva, si attua un lento ammodernamento del marchio facendo sempre molta attenzione al proprio passato. L'azienda ha saputo così trasformarsi in un gruppo ed internazionalizzarsi, anticipando il corso del mercato e mai tradendo le sue origini che la vedono oggi come la naturale erede della grande tradizione tessile veneziana.

Anche affidandosi ad esperti di comunicazione Rubelli riesce a modernizzarsi continuando a raccontare i suoi altissimi prodotti *hand made* e le sua antichissime competenze di un arte artigianale con nuovi linguaggi, nuovi canali e nuovi partner divenendo a tutti gli effetti un'eccellenza del design italiano. La denominazione sociale dell'azienda cambia negli anni, guidata da una pianificazione strategica, da "Lorenzo Rubelli e figlio" passa a "Lorenzo Rubelli" (1985) e successivamente in "Rubelli spa" (2000). Questo dà modo all'azienda, in coerenza con altre decisioni ed azioni, di essere presente sul mercato con una comunicazione aziendale più incisiva ed efficace. Infatti il logo passa dal delfino, della prima

metà del Novecento, al leone marciano, per poi passare al leone andante, fino al leone "*in moeca*" dove i tratti non indispensabili vengono eliminati in modo da migliorare la caratterizzazione del marchio ed aumentarne la riconoscibilità.

Prodotti

Nella realizzazione di qualsiasi prodotto si cerca il tratto artistico inconfondibile che possa in qualche modo rispecchiare la filosofia aziendale e la sua storia; una sintesi tra tradizione e modernità.

La grandi e numerose acquisizioni hanno portato a collezioni di prodotti totalmente diversi tra loro per stile, se non in alcuni casi a veri e propri marchi indipendenti. Ecco allora che la collezione a machio Lisio rappresenta lo spirito più classico dell'azienda Rubelli, la romana Bises Novità con la propria ricchezza sfarzosa di stoffe e disegni è espressione di una traduzione in chiave moderna dello stile barocco, il tocco francese del noto marchio Dominique Kieffer, con un'ampia gamma di tessuti naturali dai colori ispirati alla terra e al mare, esprime uno stile giovane e contemporaneo. Donghia, infine, oltre a tessuti originali di indubbia qualità, propone oggetti d'arredo diversi come poltrone, divani e lampadari di Murano con moderne rivisitazioni della tradizione vetraria veneziana.

Oggi i marchi Lisio e Bises sono diventate collezioni del marchio Rubelli, mentre Dominique Kieffer e Donghi rimangono due entità distinte facenti parte del gruppo.

Le innovazioni di processo portano, grazie alle decisioni ed investimenti presi negli anni, alla possibilità di avere a catalogo anche prodotti dedicati al settore *professional* o *contract*, capaci di essere presenti in modo competitivo in ambienti dinamici e moderni come il Salone del Mobile di Milano[77] (anche nella sua ultima edizione, 2012).

> *"Nel segno della continuità con il passato e per porsi a confronto con altre realtù internazionali della produzione di tessuti per l'arredamento, la Rubelli ha partecipato alle maggiori esposizioni mondiali con stand sempre*

più sofisticati e peculiari che hanno registrato incondizionato successo e vengono spesso citati proprio per la loro originalità".

Rubelli una storia di seta a Venezia, Marsilio 2011

Mentre un'innovazione di prodotto è rappresentata dalla decisione di spaziare a diverse tipologie di prodotto che circondano quello che da sempre ha rappresentato il core business Rubelli. Questo percorso di crescita, ricercato da molti anni, vede la luce con l'acquisizione della società americana Donghia, al quale viene dedicata molta attenzione.

Questa trasformazione non è da vedere in ottica di un'eccessiva commercializzazione o addirittura standardizzazione del prodotto. Se è vero che oggi può offrire prodotti a un costo relativamente competitivo, frutto anche dei grandi investimenti per un polo produttivo e logistico che gli permetta una produzione "moderna", bisogna sempre ricordare che si sta parlando della stessa azienda la quale, per il teatro Bolshoi, ha confezionato, in quattro anni, 12.000 metri quadrati con filati d'oro, con parti di lavorazione totalmente a mano. Con grande capacità e lungimiranza l'azienda, come in passato, si è dimostrata in grado di guardare lontano in un'ottica di medio - lungo termine, senza fermarsi a conquistare traguardi immediati nel breve periodo. L'attenzione, quasi maniacale[78], al servizio che circonda i prodotti, come ad esempio puntualità e tempestività delle consegne, considerazione dei reclami, correttezza in caso di disguidi e molto altro, conferma la volontà dell'azienda di mettersi al servizio del cliente come fornitore di prodotti speciali. Sempre con la guida di un piano strategico, con prove attentamente seguite, si cerca oggi di capire la strada migliore per lo sviluppo di domani. Se continuare l'espansione dei prodotti in una soluzione a tutto campo nell'arredamento con identità a se stanti o se ritornare indietro e raggruppare tutto sotto quello che secoli fa era "l'ombrello" Rubelli.

---

[78] Lo stesso Alessandro Faveretto Rubelli durante un intervista dichiara: *"A volte mi accusano d'essere pignolo perché insisto sulla necessità di fornire al cliente il miglior servizio possibile (…) ma è qui che si deve basare la nostra forza, la nostra immagine aziendale".*
(…) La nostra filosofia di fondo è non dire mai di no a nessuno. Il rifiuto di un ordine deve essere un'eccezione. Quello che gli altri non sono disposti a fare la Rubelli si dichiara in grado di fare! (…) E se la variante non è possibile si cerca una soluzione alternativa con il cliente". Il rinnovamento e lo sviluppo di una formula imprenditoriale antica = Analisi di un caso, Tesi di laurea Nardin Enrico, 1991/92

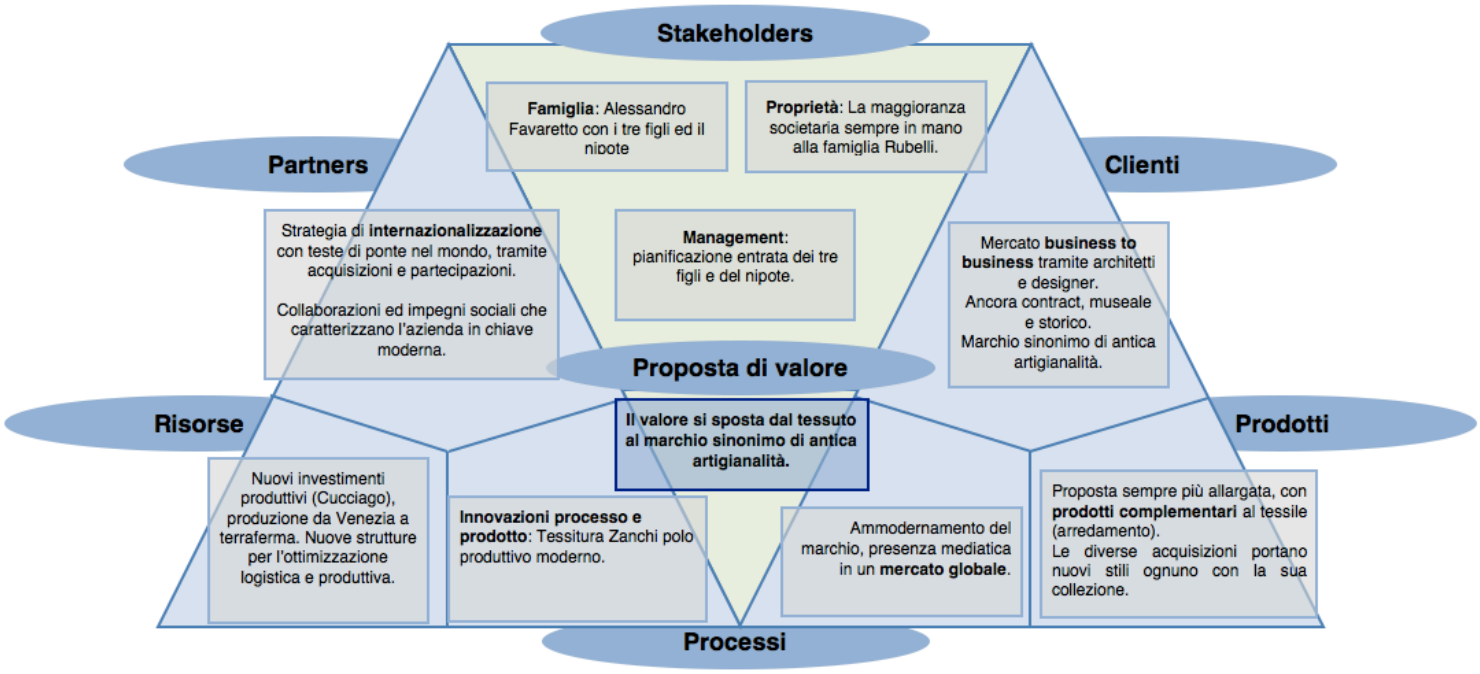
La proposta di valore

Il prodotto Rubelli, come tutto quello che circonda l'azienda, non può far altro che raccontare un prodotto artigianale, frutto di un mestiere antico, passato di generazione in generazione ed arrivato ai giorni nostri in un ottica globale.

Una sintesi intelligente tra tradizione e modernità che si traduce in prodotti unici dalla qualità riconosciuti globalmente.

> *"Ecco la formula dello sviluppo del futuro: creare una differenza moltiplicabile che sia la cifra distintiva del territorio. Essere differente, ma anche capaci di moltiplicare la propria differenza. Ogni volta ache la conoscenza viene usata si porta a casa un po' di valore aggiunto".*
>
> Uno sguardo al futuro: la sfida dell'economia della conoscenza, Enzo Rullani (Conferenza economica, identità innovazione tra locale e globale).

Fig. III.16 - Il modello di business e le relazioni causali dal 1985 ad oggi



Fonte: elaborazione personale

III.1.5 Rubelli domani, scenari futuri

E' proprio grazie alla gestione aperta e lungimirante di Alessandro Favaretto Rubelli, che ha caratterizzato l'azienda nell'ultimo trentennio, che è possibile parlare oggi di scenari futuri globali. Egli ha sempre creduto nel coinvolgimento di diversi partner strategici al fine di raggiungere lo sviluppo dimensionale e qualitativo ricercato, tanto da essere nominato, nel 2000, Cavaliere del Lavoro per l'opera di promozione e diffusione nel mondo di una delle più prestigiose ed antiche manifatture veneziane.

Dopo più di dieci anni di acquisizioni e partecipazioni in diverse società, quello che oggi si può definire Gruppo Rubelli, è composto da sei marchi e sei rispettive collezioni: Rubelli, Bises, Lisio, Dominique Dupere, Donghia, Armani Casa Exclusive Textile by Rubelli [79].

Nell'arco del 2010 è stato attuato un ulteriore riordino dei marchi del gruppo, allo scopo di implementare la coerenza e la presenza sul mercato internazionale. Questo perché l'elevato numero di marchi ne rendeva difficoltosa la gestione in maniera uniforme ed efficace.

Consapevoli di continuare una tradizione che perdura da quasi quattro secoli, i figli (due dei quali oggi insieme al padre ricoprono la carica di amministratore delegato della società) ed il nipote di Alessandro si stanno rivelando molto determinati, nonostante i recenti anni di grande difficoltà economica mondiale. Infatti con grande impegno e devozione si impegnano sui rispettivi diversi fronti matenendo sempre una certa coesione tra loro nonostante gli impegni li portino lontano dalla città natale.

Oggi l'azienda, come la famiglia, si caratterizza oltre che per un'ottima cultura umanistica di base che permette di percepire e captare nuove esperienze e conoscenze, anche per una duplice anima: tradizione ed innovazione. Infatti se da un lato vi è una sapiente conservazione dell'arte e della tradiione, dall'altro si contrappone un continuo lavoro e sforzo per nuove spinte innovatrici.

Per quanto si sia dimostrato vincente in passato il passaggio dallo store al grande showroom, passando dunque dalla vendita al dettaglio ad una maggiormente orientata all'ingrosso e alla clientela specializzata, si affaccia ora la prospettiva e la possibilità di un "ritorno al passato". Il management ritiene infatti che lo store monomarca abbia ancora una

[79] In realtà i marchi sarebbero quattro perché Rubelli, Lisio e Bises sono ormai, dopo un lento processo strategico, integrati nel marchio Rubelli, continuando tuttavia a mantenere tre collezioni separate ogni anno.

funzione importantissima per il consolidamento e lo sviluppo ulteriore del marchio. Ed è proprio per questo motivo che si sta sperimentando in Francia, come test pilota, l'idea di affiancare allo shoowroom per la clientela *professional*, uno spazio aperto a quella *retail*, per recuperare in chiave moderna quel rapporto con la clientela finale che esisteva secoli fa. Ancora una volta la Francia si rivela fondamentale, vista la sua posizione di testa nel settore, per capire le esigenze e tendenze a livello internazionale prima di altri.

Oggi, dopo molti sacrifici, si è arrivati alla possibilità di passare dall'essere un'azienda che produce e vende tessuti ad un vero e proprio marchio di *arredamento* a trecentosessanta gradi, integrando al core business anche la commercializzazione di più prodotti complementari.

> *"[...] penso che crescere esclusivamente con i tessuti sia impossibile [...]."*
>
> Intervista ad Alessandro Favaretto Rubelli

Nonostante questa sia un'intuizione strategia, che da Dante Zeno in poi, ha dettato i comportamenti e le azioni dell'azienda, si pensa oggi come e se attuarla nel miglior modo possibile dovendo interagire con mercati che cambiano sempre più velocemente.

Grande attenzione anche ai luoghi che rappresentano il prodotto e l'azienda sul territorio, anche questo sempre presente nella strategia aziendale. Chiaramente la cura dei dettagli e la scelta della location si è trasformata in quella che è oggi la costosa rete di showroom sparsa in tutto il mondo, i quali richiedono costosi aggiornamenti continui. Giganteschi ed affascinanti spazi, capaci di far vivere un'esperienza unica al cliente che li visita; hanno raggiunto un'importanza strategica elevata che giustifica gli ingenti investimenti per mantenerli.

Forti della produzione made in Italy e dell'elevato significato di artigianalità che viene infuso ad ogni singolo prodotto (che sia tessuto, mobile o accessorio) Rubelli è ancora molto lontana dalla possibilità di produrre al di fuori dei confini nazionali.

Se ieri erano i tappezzieri, oggi i principali interlocutori e filtri verso l'utente finale per l'azienda sono architetti, progettisti designer, mentre gli showroom sono i luoghi ideali dove accoglierli, raccontare e far vivere il prodotto in chiave esperienziale: dove farli innamorare dei tessuti, dell'arte e della storia di Venezia.

III.2 Orsoni smalti veneziani

III.2.i L'arte del mosaico vitreo e smalti

Con la nascita dell'arte del mosaico in Italia si fa riferimento in particolar modo alla città di Ravenna, la quale tra il V ed il VI secolo fu luogo di incontro tra arte cristiana e bizantina. Tuttora il capoluogo emiliano rappresenta il simbolo dell'arte antichissima del mosaico che ha reso patrimonio dell'Unesco alcuni monumenti come la Basilica di San Vitale, quella di Sant'Apollinare e il museo di Galla Placidia.

Al primo secolo dopo Cristo risale probabilmente l'impiego di materiali vetrosi utilizzati accanto alle tradizionali tessere in pietra nella composizione musiva.

Con la decadenza dell'impero romano tale arte fu sempre più condizionata dalla difficoltà di reperimento di vetro che richiedeva una costosa e sofisticata tecnologia per essere prodotto.

Dal XIV secolo in poi l'arte del mosaico viene in qualche modo subordinata a quella della pittura che va crescendo; dalla collaborazione tra grandi pittori e mosaicisti, due secoli più tardi, sarà proprio Venezia il più grande centro creativo del mosaico e delle tecniche associate.

A partire dal XIII secolo, infatti, furono sempre più le fornaci di Venezia, in particolar modo Murano, i luoghi di produzione di materiali vitrei secondo l'antica metodologia.

Dopo la caduta della Repubblica della Serenissima nel 1797, a cui seguirono l'abolizione delle Corporazioni delle Arti (1806), la definitiva eliminazione della legge che richiedeva ai vetrai il requisito della cittadinanza muranese per poter operare nel settore e l'agguerrita concorrenza estera, avvenne una generale decadenza che fece scomparire le grandi competenze di questa arte.

Il progresso scientifico della fine del Settecento era passato accanto ai vetrai muranesi senza stimolarli verso una revisione dei vecchi procedimenti produttivi; l'empirismo che era stato fino a un secolo prima l'unica via per acquisire nuove cognizioni era ancora l'unico appoggio per i vetrai che lavoravano con le ricette tramandate incapaci di tentare nuovi

metodi di fabbricazione dal momento che non avevano una piena coscienza delle reazioni che avvenivano durante la fusione.

Nonostante questo decadimento, numerosi artigiani vetrai tentarono di riscoprire i segreti perduti di questa particolare ed antica produzione. Nel 1840 il muranese Lorenzo Radi è il primo a riuscire nell'impresa e a fornire la produzione necessaria per la realizzazione dei mosaici della basilica di San Marco che necessitava di restauri urgenti[80].

Dal fortunato incontro tra Lorenzo Radi e l'avvocato Antonio Salviati inizia un periodo di rinascita durante il quale la produzione del mosaico trova un rinnovato splendore.

III.2.ii Salviati porta il mosaico in tutto il mondo

L'avvocato veneziano Antonio Salviati era una persona dotata di grandissime capacità imprenditoriali, e si dedicò moltissimo al perfezionamento degli impianti necessari al taglio delle tessere vitree, riuscendo egli a riportare agli antichi fasti l'arte della produzione delle tessere musive e a farla conoscere in tutto il mondo.

Utilizza un connubio che presto risulta vincente: con buon doti commerciai, non trascura mai lo studio e l'attenzione verso le opere del passato e si circonda dei più abili maestri vetrai. È lui la figura chiave che valorizza commercialmente i grandi progressi tecnologici[81] di Lorenzo Radi.

Egli infatti, dopo la collaborazione con Lorenzo Radi, fonda nel 1859 con il diplomatico e storico inglese Austen Henry Layard, la Salviati & Co assumendone la direzione. Con uno avveniristico showroom a Londra, la società ottiene un grande successo nei paesi anglosassoni che gli permette di eseguire interventi praticamente in tutto il mondo.

La Salviati & Co nel 1872 cambia nome in "*The Venice and Murano Glass and Mosaic Company limited*" (chiamata anche *Compagnia di Venezia e Murano*), e nel 1919 si fonde con

---

[80] Durante gli anni per ovviare a questo problema della mancanza di materiale vitreo all'altezza era stato utilizzato anche materiale di terracotta (con l'inevitabile veloce deperimento). I colori della luce, Angelo Orsoni e l'arte del mosaico, Marislio, 2012

[81] *"Già da molto tempo la commissione era a cognizione della perfezione delle paste vitree, degli smalti d'oro, d'argento e colorati che si fabbricavano da Lorenzo Radi che dopo anni ed anni di fatiche diurne e di studi indefessi fosse giunto a raggiungere la eccellenza nella fabbricazione dell'oro, scoprendo segreti perduti"*. Commissione della Regia Accademia di Belle Arti, 1861.

Pauly & C., un'altra azienda storica del settore di Murano, creando l'attuale "Pauly & C. – Compagnia Venezia Murano".

Nel 1877 Austen Henry Layard liquida Antonio Salviati, il quale fonda la ditta propria "*Antonio dott. Salviati"* in cui lo seguono i maestri vetrai Barovier, i quali dopo la morte del fondatore, crearono la firma *"Fratelli Barovier*".

> *"La lezione di Salviati ha attraversato il mondo. Salviati è stato un genio anche negli affari. Lui poi si è stabilito a Parigi, ma ha fatto mosaici dappertutto nel mondo: Inghilterra, Germania, Stati Uniti [...]"*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

È grazie al suo operato se all'inizio del Novecento l'arte del mosaico conosce una straordinaria rinascita: artisti attivi nell'architettura e nel design ne scoprono la preziosità, la bellezza e la versatilità.

La riscoperta di quest'arte che vede il mosaicista non più solamente un *artigiano-esecutore*, ma un *artista-creatore*[82] in grado di concepire e realizzare le proprie opere è indubbiamente legata a alcuni personaggi fondamentali. Oltre al già citato Antonio Salviati, va ricordata la figura di Gian Domenico Facchina; quest'ultimo legato direttamente alla nascita dell'avventura imprenditoriale di Angelo Orsoni.

III.2.iii Gian Domenico Facchina incontra Angelo Orsoni

Tra il XVI e il XVIII vi fu una forte migrazione stagionale dallo Spilimberghese verso Venezia, bivio artistico per eccellenza tra Oriente e Occidente, la quale diventa naturale erede delle tradizioni musive romana e bizantina che qui mirabilmente si fondono.

La Serenissima da lavoro alle maestranza friulane e sfrutta la brillante idea di usare i sassi dei loro fiumi; ecco allora che artigiani di Sequals, Colle, Solimbergo, Fanna e soprattutto

---

[82] "*Introduzione ai mestieri d'arte",* a cura di Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte, Centro di Ricerca sull'Orientamento e lo Sviluppo Socio - professionale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Spilimbergo cominciano a selezionare sui greti del Tagliamento e del Meduna per poi partire alla volta di Venezia. Ecco quindi che tra le molte maestranze di Antonio Salviati vediamo figurare moltissimi maestri friulani; alcuni restavano legati a lui, altri dopo poco aprivano piccoli studi per sfruttare la scia positiva e l'apertura di mercato creata dall'avvocato muranese.

Preso l'input, molti mosaicisti si mettono in proprio con i loro studi, ma non potendo acquistare le materie prime necessarie alla realizzazione dei loro lavori (gli smalti) dal concorrente Salviati, cercano nuovi fornitori.

Dalla prima metà del 800 i mosaicisti cominciano ad andare oltre Venezia[83]. Esempio emblematico, legato alla nascita della Orsoni è quello di Gian Domenico Facchina. Nato a Sequals (Friuli) nel ottobre del 1826 egli dopo aver operato a Venezia, fondando una fabbrica per la produzione di "smalti veneziani[84]", si trasferisce a Parigi, ma è proprio nella città lagunare che la sua storia si intreccia con quella di Angelo Orsoni.

Angelo Orsoni nasce nell'ottobre del 1843 a Murano e fin dall'età di sette anni comincia a frequentare e lavorare in vetreria alle probabili dipendenze di Lorenzo Radi[85].

La sua formazione risulta essere da autodidatta, infatti non frequenta la scuola elementare imparando da solo a leggere e scrivere, e in pochi anni sviluppa grandi capacità tecniche nella lavorazione del vetro; saranno queste, dopo vent'anni, ad attirare le attenzioni di Facchina.

> *"Fu proprio che Giandomenico Facchina scoprì Angelo Orsoni di Murano che, dopo aver svolto il suo tirocinio nelle fornaci, era divenuto uno specialista del cristallo, dei vetri colorati e dell'avventurina, entusiasmato e sorretto dalla consapevolezza che quello del vetro non era umile lavoro da operaio, ma una vera e propria arte"*
>
> I colori della luce, Angelo Orsoni e l'arte del mosaico, Marsilio Editori, 1996

---

[83] Diversi i casi di impresari che cominciano a lavorare al di fuori dell'Italia: gli Odorico, i Ciani, i Del Turco, i Tramontin e soprattutto Gian Domenico Facchina. *Catalogo mostra, Scuola Mosaicisti del Friuli, 2012*
[84] Gli smalti veneziani sono le singole tessere che formano un mosaico.
[85] Lorenzo Radi (Murano 1803 – Murano 1874) è un'altra figura importantissima nel settore musivo.

Come già detto Gian Domenico Facchina nel 1877 apre una fornace per la fabbricazione di smalti presso Canareggio 2592, con il quale cerca di soddisfare la domanda di materie prime che Salviati aveva creato, e uno studio per il disegno e posa del mosaico a Palazzo Labia.

A lui vengono riconosciuti i meriti di alcune tecniche innovative quali quella del processo di estrazione e posa senza alterazione dei mosaici antichi e quella della tecnica "a rovescio". Questo in particolar modo segna una svolta tecnologica nel settore che permette di passare dalla realizzazione del mosaico in loco a un'esecuzione in laboratorio, una vera e propria rivoluzione che permette di aumentare esponenzialmente i numeri del settore e le commesse.

Il mosaico, da qui in poi, può essere realizzato a distanza, successivamente spedito e con il bagno della carta posato nella sua destinazione finale. Senza questa tecnica sarebbe servito un numero elevatissimo di persone per la realizzazione e vi sarebbero stati ingenti problemi di trasporto.

Facchina, definito oggi da Lucio Orsoni un "mosaicista nel senso largo della parola"[86], ha molta voglia di espandersi e intraprende numerose iniziative per controbattere la concorrenza di Salviati. È proprio per questo che ha bisogno anche di non dipendere dalla fornitura di terzi per quanto riguarda i materiali per la realizzazione.

Proprio in quest'ottica di sviluppo e crescita, egli ritiene fondamentali e cerca di ottenere alle sue dipendenze, le competenze tecniche notate in Angelo Orsoni.

Quest'ultimo, non essendo in perfetta armonia con i muranesi, cogli l'opportunità al balzo e inizia a collaborare con Facchina presso la fornace di Calle della Misericordia.

Sin da subito, la collaborazione tra i due si rivela molto proficua, le abilità tecniche di Orsoni combinate a quelle artistiche di Facchina riescono a mettere in difficoltà il grande Salviati, all'epoca il principale concorrente, tanto da fargli perdere nel 1872 la commessa per la decorazione dell'Operà di Parigi[87].

---

[86] Intervista a Lucio Orsoni, 2012
[87] L'architetto Charles Garnier scieglie Gian Domenico Facchina per la realizzazione dei mosaici dell'Operà di Parigi

"Questo Facchina coi materiali di Orsoni, che erano ancora meglio di quelli che faceva Salviati nella sua fornace, ebbe un grande successo [...]"

Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Dopo circa dieci anni di permanenza a Venezia, Facchina decide di trasferirsi a Parigi, ombelico del mondo nonché ormai sua sede operativa principale, per fondare una nuova azienda. La proposta di spostare in Francia l'attività non attrae Angelo Orsoni che si sente particolarmente legato alla realtà veneziana. Facchina, con molta lungimiranza e riconoscenza per il suo operato, dona ad Angelo la fabbrica e lo aiuta economicamente nei primi anni di attività.

III.2.1 Dal 1888 al 1911: Angelo Orsoni

Angelo Orsoni nel 1888 eredità la fabbrica donatagli da Gian Domenico Facchina nel momento in cui quest'ultimo decide di trasferirsi nella capitale francese.

Gli anni di collaborazione tra Facchina ed Orsoni si rivelano molto proficui; il primo viene dalla patria del mosaico friulano, che nel 1922 si concretizzerà con l'apertura della prima scuola per mosaicisti[88], di Spilimbergo e porta con se grandissime competenze artistiche, mentre il secondo incarna il simbolo della tecnica vitrea sviluppata nelle fornaci veneziane di Murano, capace di produrre materiali di altissimo pregio.

La donazione, e quindi la fondazione della "Angelo Orsoni smalti e ori per mosaico" è il riconoscimento per tutti gli anni di buon lavoro e di aiuto prestato e permette ad Angelo di continuare la prestigiosa produzione di tessere di mosaico a Venezia e a Facchina di avere un fornitore di altissima qualità per la sua attività in Francia.

Il rapporto tra i due si può definire un rapporto tra gentiluomini: Facchina in prima persona aiuta economicamente Angelo Orsoni per quanto riguarda l'acquisto delle foglie d'oro necessarie per la realizzazione dei materiali, chiedendo in cambio nella stipula del contratto di cessione della fornace la priorità nella fornitura rispetto altri clienti terzi. Di questo ed altri aiuti, la famiglia Orsoni successivamente ne farà ricordo.

---

[88] Scuola Mosaicisti del Friuli, via F. Corridoni 6, Spilimbergo (Pordenone)

"Era un rapporto fra gentiluomini di una volta che è durato al punto che poi, siccome che questo Facchina era un gaudente, e Parigi era Parigi … donne qua donne là, si è mangiato fuori tutto lasciando una vedova in grandi problemi che tornò a Sequals in povertà assoluta; mio bisnonno e mio nonno poi la hanno aiutata fino alla morte, riconoscendo tutto quello che Facchina aveva fatto per la famiglia Orsoni."

Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Nel 1889 Orsoni partecipò all'Esposizione Internazionale di Parigi con un singolarissimo pannello formato da tessere multicolori rettangolari: questa proposta consacrò Angelo e la sua produzione ad avere un crescente successo per decenni.

Con i risultati ottenuti grazie alla vetrina della Esposizione, all'inizio del secolo Angelo cambia sede e passa a quella che ancora oggi rimane tale, sita in corte dei Vedei nei pressi del canale di Cannaregio, ed effettua una serie di investimenti immobiliari da lasciare in eredità alla generazione successiva.

III.2.1.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Angelo Orsoni nasce a Murano il 25 ottobre 1843; figlio di Angela Pinzan (1811 - 1900) e Lorenzo Orsoni (1809 - 1849) di mestiere fruttivendolo. Del padre non si sa molto se non che nasce agli inizi del secolo nel "pio luogo", alla Pietà[89], e che sin da subito porta il cognome Orsoni. Il figlio si concentra sulle origini del padre non tanto per capire il motivo per cui era nato nel luogo dell'infanzia abbandonata, ma piuttosto per cercare le prove di un legame di parentela con i Dalla Venezia. Questa famiglia per tradizione era famosa per una tecnica di difficile ed accidentale riuscita; così veniva definita la composizione dell'"avventurina"[90]. La lunga ricerca trova risultato positivo in un secondo certificato di

[89] Già dal 1335 Fra' Petruccio d'Assisi, riscontrando un continuo aumento dei bambini abbandonati sulle pubbliche strade per povertà o illegittimità della nascita, pensò all'istituzione di un luogo pio dove accoglierli ed educarli. Raccogliendo elemosine per la città in nome dei bambini abbandonati, Fra' Petruccio si muoveva invocando "pietà, pietà!" identificando per sempre il nome dell'istituto.

[90] […] Dalla Venezia, che per tradizione erano abilissimi in una tecnica di difficile e accidentale riuscita, solo per "avventura" come dice il nome steso, quella della composizione dell'"avventurina". *I colori della luce. Angelo Orsoni e l'arte del mosaico,* Marsilio, 2012

matrimonio dei genitori[91], che Angelo conserva con molta cura e gelosia tanto da trasmetterlo alla generazioni successive insieme all'atto di cessione della ditta.

Angelo avrà due figli da Giuditta Alberti (1847-1916): Rosina e Giovanni Orsoni, sarà lui a raccogliere il testimone e seguire le orme del padre.

Proprietà

Il 5 maggio 1888 Angelo Orsoni eredita la fornace in cui per anni ha lavorato a fianco a Gian Domenico Facchina, e fonda la "Angelo Orsoni smalti e ori per mosaico".

> *[…] Ciò premesso fra Signori Giovanni Cav.Facchina e Orsoni Angelo si convenne al seguente*
>
> *Contratto*
>
> *1. I rapporti attuali di proprietario e dipendente salariato fra i contraenti vanno a cessare dal giorno d'oggi stesso.*
>
> *2. Il Sig. Cav. Facchina a compensare in qualche modo il Sig. Orsoni che dopo tanti anni di dipendenza non ebbe a dargli alcun motivo di lagno, gli cede l'andamento tutto della suddetta fabbrica regalandogli tutti gli attrezzi, ferri, minerali ed altro nella stessa esistenti.*
>
> *3. In forza di quanto sopra il Sig. Orsoni diviene da oggi proprietario dell'anzidetta fabbrica di smalti libero di lavorare per qualunque gli commettessero a nome proprio.*
>
> *4. Il Sig. Cav. Facchina s'impegna ed obbliga di servirsi di tutti gli smalti che gli abbisognassero a Parigi esclusivamente dal Sig. Orsoni alla tariffa seguente di comune accordo stabilita ai riguardi di tutti i rapporti che fra essi contraenti sussisteranno e sussistono.*

---

[91] […] due copie del certificato di matrimonio tra Lorenzo Orsoni e Angela Pinzan, del 1836, esistente tuttora negli archivi della parrocchia dei Santi Maria e Donato a Murano, datate l'una 1882 e l'altra 1897 […] Nel primo certificato di matrimonio, quelo del 1881 viene aggiunta una nota, che non appare nell'originale, tra parentesi dopo la descrizione della provenienza di Lorenzo Orsoni "del Pio luogo (detto perciò aggiunto Dalla Venezia)". L'informazione tra parentesi sparisce nel successivo certificato, quello del 1897. Probabilmente non era più necessaria quella precisazione dato l'ormai assodato successo della ditta. *I colori della luce. Angelo Orsoni e l'arte del mosaico,* Marsilio, 2012

[…]

7. Pel fatto che esso Sig. Cav, Facchina pretende che il Sig. Orsoni stia a sua disposizione come all'articolo precedente, egli s'impegna ed obbliga corrispondergli ogni mese in ragione di lire tre al giorno tutti i giorni che la fornace gli rimanesse senza fuoco per mancanza di commissioni, tenendolo per detti giorni sollevato pure dal pagamento del fitto.

[…]

10. Pel caso che il Sig. Orsoni venisse richiamato a Parigi come agli articoli precedenti, dovà portar seco tutti gli attrezzi, ferri, utensili e minerali che a quell'occasione si trovasse fornita la di lui fabbrica senza diritto a ripetere dal Sig. Facchina alcun compenso per detti oggetti all'infuori che la spesa di spedizione.

[…]

13. il presente contratto viene stipulato in perfetto buona fede fra i contraenti i quali per la stima e fiducia che reciprocamente si nutrono l'uno dell'altro, sebbene resi edotti dell'opportunità di doverlo stendere in regolare carta bollata e colla relativa registrazione, hanno dichiarato insistentemente che fra loro non devono succedere controversie di sorta alcuna e di volerlo steso in doppio originale in carta semplice ritenendolo per semplice memoria di quanto tra loro stabilito.

Letto confermato e sottoscritto.

Contratto di cessione attività, 5 maggio 1888.

Nel 1906 con perfetta lucidità mentale e grandissimo senso di responsabilità sigla di proprio pugno una scrittura testamentaria, con più di venti anni di anticipo dalla sua morte, in cui lega la proprietà della fabbrica al figlio Giovanni e cita tutti i famigliari e dipendenti, lasciando a tutti una piccola fortuna.

Management

Dopo aver lavorato per quasi 40 anni, Angelo Orsoni si ritrova nella figura di imprenditore a dover prendere tutte le decisioni importanti per mandare avanti la fabbrica. Aiutato inizialmente da Gian Domenico Facchina, egli intraprende con coraggio un percorso che in pochi anni comincia a premiare l'alta qualità della sua produzione.

Alle elevatissime capacità tecniche Angelo, negli anni di lavoro, ha sviluppato buone doti imprenditoriali che ora come non mai risultano necessarie per il suo successo.

> *"Angelo Orsoni era sicuramente un uomo abituato a governare, organizzare, produrre e accontentare non solo gli umori della famiglia ma anche le esigenze di una clientela sempre più vasta e numerosa"*
>
> I colori della luce, Angelo Orsoni e l'arte del mosaico, Marislio, 2012

In trentatre anni di attività riesce ad ottenere un grande successo che si consolida anche in un ingente patrimonio immobiliare che verrà lasciato alla generazione successiva.

III.2.1.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

Nonostante lo spostamento della fornace dalla Calle della Misericordia alla Calla dei Vedei, la ditta ha alle sue dipendenze, una dozzina di lavoratori (quattro uomini in fornace e otto donne al taglio), e negli anni, grazie all'enorme successo e alla mole di affari che Angelo sviluppa, vengono fatte diverse acquisizioni immobiliari.

Le risorse tecniche sono il vero tesoro dell'azienda e si riassumono nella figura diretta di Angelo Orsoni, che con grande passione e dedizione, dopo aver imparato il mestiere, si dedica allo studio e al perfezionamento degli smalti. Tutto quello che scopre ed impara lo

trascrive, lontano da occhi indiscreti, nei suoi taccuini e ne fa la vera eredità da tramandare alle generazioni successive.

I partner strategici

Il partner strategico per eccellenza è Gian Domenico Facchina con il quale è impegnato contrattualmente per la fornitura di materie prime necessarie ai numerosi lavori che il maestro della tecnica al rovescio realizza dal 1890 in poi. Questa collaborazione, con una struttura di rilievo a Parigi, che conta circa settanta dipendenti, porta Orsoni a viaggiare molto e contribuisce sicuramente ad allargare i suoi orizzonti all'estero.

> *"se il Facchina si impose come mosaicista per il su talento, va soprattutto evidenziato che il successo delle sue creazioni dipende in grandissima parte dalla qualità delle tessere che egli impiega".*
>
> I colori della luce, Marsilio Editori, 1996

I processi produttivi

Angelo Orsoni si impegnò moltissimo nello sviluppo e nello studio delle migliorie da applicare ai macchinari utilizzati e nella ricerca continua di nuovi colori e nuove sfumature creando una tavolozza infinita per i mosaicisti. Tra le migliorie tecniche la più importante è l'introduzione del riscaldamento a carbone e la macchina a cilindro che permette di ottenere uniformità di spessore tra le varie piastrine.

> *"Divenuto padrone, libero dell'azione, l'Orsoni, si dedicava con tutte le sue forze all'industria che era mèta delle sue aspirazioni più luminose, e mirò a rinnovare i sistemi di lavorazione introducendo il riscaldamento a carbone nella fornace, ottenendo notevoli vantaggi, facendo funzionare la macchina a cilindro che comprimeva la pasta e garantiva alle piastre uno spessore uniforme, ed usando con maggiore larghezza le macchine a mano per la trinciatura degli smalti."*
>
> La rinascita del mosaico a Venezia, cit, p.28

Prima di allora gli smalti venivano pressati a mano ed era una lavorazione importante che richiedeva tempo e fatica; con questa innovazione ottimizza il lavoro e aumenta di molto la capacità produttiva e la velocità di consegna dei prodotti finiti.

> *" [...] con questa macchina il bisnonno ha rivoluzionato e aumentato la sua produzione".*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

L'introduzione del carbone (che proveniva dalla Slesia[92] tramite un rappresentante veneto) come combustibile in sostituzione del legno, è un'importante novità che permette anche una maggiore ottimizzazione degli spazi. Infatti prima i magazzini ed i cortili venivano utilizzati per lo stoccaggio delle grandi quantità di tronchi.

> *"C'erano i velieri che arrivavano dalla Jugoslavia con questi enormi faggi continuamente".*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Inoltre l'uso del carbone, a parità di combustibile, permette di raggiungere e mantenere facilmente temperature più alte. Ecco quindi che si riesce ad avere tempi di consegna per commessa minori.

La combustione a legna rimane solo ed esclusivamente per la produzione degli ori che viene fatta su singola commessa con la "sua" macchina. Egli infatti crea un impianto meccanico per la fabbricazione degli ori che fino ad allora era eseguita manualmente.

Per l'azienda, ma anche per il settore, è una piccola rivoluzione: la nuova macchina permette di evitare un processo lungo che richiedeva una tecnica raffinata e laboriosa. Questo impianto elimina l'utilizzo di alcuni arnesi che, insieme alla vicinanza necessaria alle fiamme, costituivano fonte di pericolo per gli addetti ai lavori ed evita la soffiatura a fiato che era causa di infiammazioni e morte per enfisema di molti operai.

---

[92] Slesia dell'Europa centrale, appartenente alla Polonia, Repubblica Ceca e Germania.

Sicuramente queste migliorie furono trainate dalla volontà di industrializzare la produzione aumentandone l'efficacia e l'efficienza, di migliorare l'ambiente di lavoro e di creare i presupposti affinché anche il cliente più difficile potesse essere soddisfatto.

Nei primi anni del Novecento, Angelo trasferisce la fornace dalla calle Longo, nei pressi della fondamenta della Misericordia, alla sede attuale in corte dei Vedei, adiacente alla fondamenta Canareggio

Le strategie di crescita

I clienti

Il suo primo cliente è l'artista/mosaicista Gian Domenico Facchina sia in termini temporali che di importanza. Il contratto di cessione della fabbrica prevedeva molti obblighi da tenere verso colui che gli aveva lasciato l'attività, tra cui quello di considerare come più importanti le sue commesse rispetto ad altre.

I clienti principali sono mosaicisti veri e propri: l'architetto nella progettazione e realizzazione di un opera non eseguiva i disegni dei mosaici, ma esternalizzava il lavoro ad un mosaicista che a sua volta poteva essere anche artista (nel caso di Facchina) o rivolgersi ad un terzo per la realizzazione del disegno (o bozzetto). Come già accennato in precedenza, è grazie a Salviati che si attiva un'elevata domanda di tessere per la realizzazione di mosaici che servono ai nuovi studi professionali che si sviluppano nella seconda metà del XIX secolo.

I **processi commerciali**

All'indomani dell'eredità lasciata da Facchina, Angelo Orsoni con grande coraggio e guidato dalla passione per il suo lavoro, si reca a Parigi per partecipare all'Esposizione Internazionale (1889) ottenendo un grande successo.

Egli però non investe in pubblicità o nella ricerca continua di clienti, ma viene contattato direttamente dagli clienti finali o dagli addetti ai lavori interessati ai suoi prodotti. Questa sorta di virtuosismo è da attribuire soprattutto al legame che c'era stato e continua ad

esserci con Gian Domenico Facchina che continua la sua carriera a Parigi, facendo concorrenza a Salviati. Questo legame, insieme alla straordinaria fattura e qualità dei propri prodotti, porta inevitabilmente Angelo Orsoni sul podio dei protagonisti del settore vitreo e musivo. Chiaramente anche la dislocazione e la storia legata a Venezia e a Murano aiuta a potenziare quel passaparola che negli anni si crea tra gli studi professionali di tutta Europa.

Egli non aveva neppure mai creato dei campionari da mostrare al cliente; erano gli intermediari o le persone di fiducia che acquistavano dei campioni di materiale e li portavano dal cliente finale che avrebbe poi fatto l'ordine.

> *" [...] il suo campionario era la sua fabbrica"*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Tuttavia la partecipazione alla Esposizione Internazionale del 1889, all'epoca unico e vero canale attraverso cui farsi conoscere nel mondo, ha un ruolo importante nella crescita di Angelo. È proprio durante questo evento che il pubblico scopre la grandissima gamma di colori che Orsoni è capace di realizzare, attraverso il singolarissimo pannello di tessere multicolori realizzato per l'occasione.

I prodotti

La produzione di Angelo Orsoni rimane sostanzialmente invariata rispetto a quella che, qualche anno prima, faceva per Gian Domenico Facchina: ori e smalti per il mosaico artistico, tagliati e pronti all'uso in tessere.

Nella stessa fornace si perfeziona un prodotto di grande pregio, cominciando a ragionare in un'ottica più industriale[93]. Risultati notevoli, soprattutto in termini di successo presso il pubblico, furono raggiunti grazie alla continua e costante ricerca di colori e gradazioni per le tessere.

I mosaici che vengono prodotti sono principalmente di due misure, con scopo finale di rivestimento o decorazione.

---

[93] *"Quando viene qui, comincia a pensare a livello più industriale".* Intervista a Lucio Orsoni, 2012.

- <u>Smalti</u>

  spessore: 1,00 cm

  caratteristiche: superficie non piana data dall'accostamento di elementi di un certo spessore

  tipologia di utilizzo: soprattutto per uso interno e superfici non piane (ad esempio un pannello)

- <u>Piastrine</u>

  spessore: 0,5 cm

  caratteristiche: l'unione di elementi così piccoli permette la realizzazione di una superficie particolarmente piana. Esalta la brillantezza e la luce.

  tipologia di utilizzo: rivestimenti di pavimenti. Tutti i grandi mosaici di oggi e del passato sono realizzati con questo materiale

Gli ori che vengono dai lui prodotti, inoltre, sono tessere dorate di varie sfumature, a seconda dello spessore dei vetri in cui è inserita la foglia d'oro; ha uno scopo decorativo monumentale. Questo tipo di prodotto che si divide in *Oro San Marco* e *Oro Antico* (più opaco) venivano prodotti grazie all'innovazione di un impianto dedicato e venivano eseguiti solo ed esclusivamente su commessa. La lavorazione di questo particolare prodotto e le sue continue migliorie aiutavano moltissimo l'accrescere del successo della fornace.

> *"Egli ebbe un grande successo nell'imitazione degli smalti antichi "uso ravenna", ma più di tutto lavorò all'imitazione delle tessere d'oro impiegate nei mosaici di San Marco"*
>
> I colori della luce, Angelo Orsoni e l'arte del mosaico, Marsilio Editori, 1996

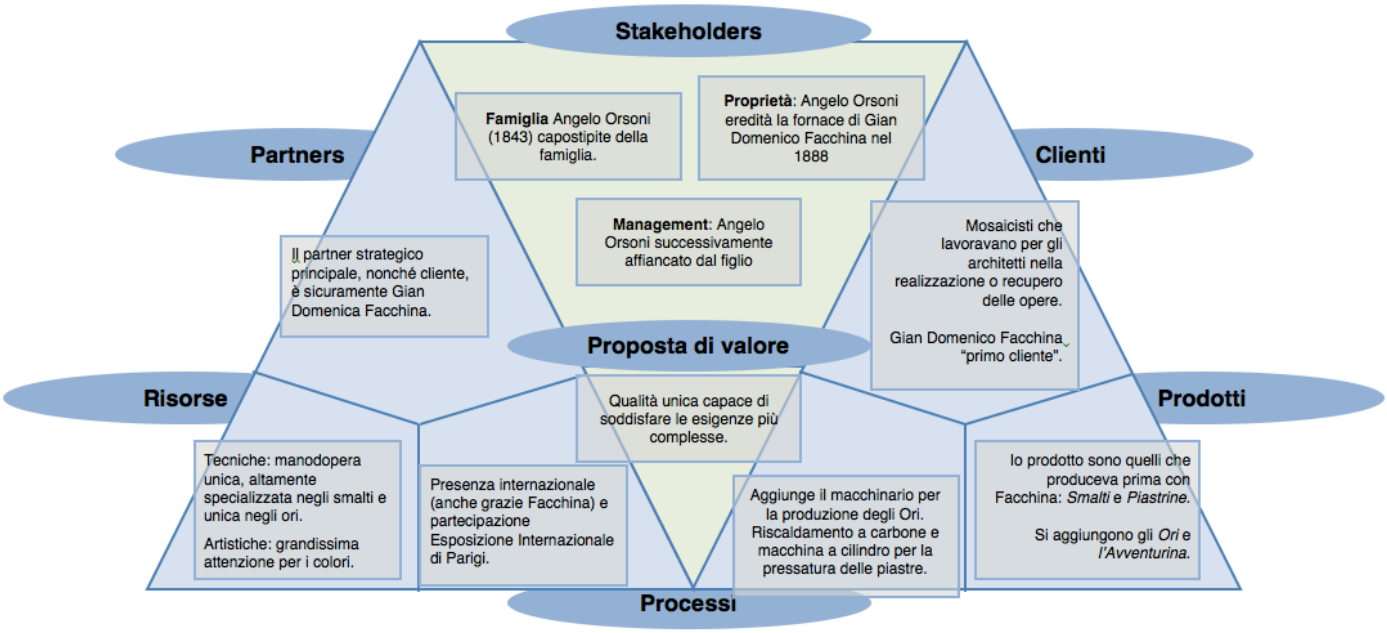
In aggiunta produce quella che viene chiamata *avventurina* (all'estero chiamata gold stone) la cui ricetta compare per la prima volta nel 1644, nel manoscritto di Giovanni Darduin il quale la definisce *"una sorta di pietra con stelle dorate dentro"*. Questa è una pasta vitrea di colore rosso bruno dai riflessi metallici dovuti alla presenza di cristalli lamellari di rame, i

quali vengono aggiunti a piccole dosi nel vetro fuso. Una volta raggiunta una certa fase il forno viene spento e lasciato raffreddare per alcuni giorni in modo che avvenga una lenta e completa separazione del rame metallico dal vetro. Successivamente viene tagliato, lucidato o lavorato a freddo come una pietra dura (il vetro nel XIX secolo, Museo del vetro, Murano, Venezia).

La proposta di valore

Angelo Orsoni dedica una vita al perfezionamento dei suoi prodotti che raggiungono un pregio tale da essere paragonati al livello dei materiali utilizzati nei mosaici antichi. Esso, anche grazie al legame con Facchina in Francia, riesce molto velocemente a farsi conoscere nel panorama internazionale, venendo contattato per la realizzazione degli apparati decorativi delle architetture più prestigiose al mondo. I suoi prodotti rispecchiano la proposta di valore: qualità unica capace di soddisfare le richieste più complesse.

Fig. – Il modello di business e le relazioni causali del periodo 1888-1911



Fonte: elaborazione propria

III.2.2 Dal 1911 al 1935: Giovanni Orsoni, il mantenimento della tradizione

> *"L'opera dell'Orsoni fu lunga, intensa, e quando nel 1911, esattamente dieci anni prima di morire, stanco e colpito da infermità legava al figlio Giovanni tutto il suo patrimonio materiale e spirituali, egli poteva dire di non aver vissuto invano. La sua opera è ora continuata da Giovanni Orsoni che obbedisce ai comandamenti lasciati in nobile retaggio dal padre, con risultati sempre più positivi, reali, che garantiscono al mosaico la possibilità delle più brillanti affermazioni"*
>
> La rinascita del mosaico a Venezia, cit. p.30

Come già accennato in precedenza, nel testamento di Angelo Orsoni vengono ricordati tutti: per primo il figlio Giovanni a cui viene lasciato l'onere e l'onore di continuare la tradizione, tutti i familiari e molti dei dipendenti storici che lo aveva aiutato negli anni. La fortuna accumulata durante gli anni di attività viene messa a disposizione della famiglia:

> *Ora che mi trovo sano di mente faccio il mio testamento col quale intendo annullare qualunque altra mia diposizione antecedente.*
>
> *[…]*
>
> *Alle mie sorelle Fortunata e Antonia lascio ventimila lire in usufruttarie però se occorresse loro anche del capitale ne usino a loro beneficio. La somma che rimane alla morte dell'ultima cade a beneficio dei miei nipoti con questa proporzione: al mi nipote Angelo due parti e le altre due parti sieno divise alle due mie nipotine Angelina e Irma, tutti tre figlio di Giovanni.*
>
> *[…]*
>
> *Voglio peraltro che questi figli non possano disporre della somma se non usciti di minorità. Alle mie sorelle lascio di abitare dove ora si trovano sempre inteso a gratis. Qualora non andassero d'accordo con la famiglia*

obbligo mio figlio che li dia una casa a Santi Giovanni e Paolo di due stanze e cucina sempre però a gratis finchè vivano.

[…]

Mia volontà sia dato a Salvo Massimo L. 300 dico trecento sempre che si trovano sotto la dipendenza di mio figlio Giovanni. A Salvo Luigi L. 200, a Francesco Baciusi L.100, a Carlo dal Secco L. 50, a Vittorio L. 50 sempre però che questi uomini siano alla dipendenza della mia fabbrica.

Testamento di Angelo Orsoni. Venezia, 2 marzo 1906

La prima guerra mondiale e la paura dei bombardamenti su Venezia, fanno chiudere l'azienda che si trasferisce in Emilia, luogo in cui si scopre risiedono le origini della famiglia[94]. Durante gli anni di chiusura forzata il figlio di Angelo, Giovanni, fu l'unico a restare a Venezia, senza lavorare ma con lo scopo di difendere l'azienda dagli sciacalli. Il dopoguerra rivede attiva l'impresa che riceve molte commesse per ripristinare quanto è stato distrutto durante la guerra, soprattutto in Italia.

Angelo Orsoni dopo il 1911 rimane comunque in azienda nonostante i problemi di salute[95] fino alla sua morte nel 1921.

Giovanni rimane alla guida della fornace che gode della fama lasciatagli dalla generazione precedente; non compie grandi innovazioni di prodotto o di processo ma continua nella produzione tradizionale.

Mentre all'epoca del padre la concorrenza si sostanziava fondamentalmente nelle figure di Lorenzo Radi e Antonio Salviati a Murano, ora cominciano ad esserci più competitors che iniziano questo tipo di produzione.

---

[94] *"[…] Orsoni non è un nome romano che viene da Orsini o un nome veneziano che viene da "orseolo" o "orsenigo", Orsoni è un nome emiliano".* Intervista a Lucio Orsoni, 2012.

[95] *Angelo Orsoni soffriva di gotta.* Intervista a Lucio Orsoni, 2012

III.2.2.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Giovanni Orsoni, figlio di Angelo e Giuditta, è colui che obbedisce alle istruzioni del padre e raccoglie il testimone per portare avanti la tradizione che in così poco tempo, aveva così tanto premiato l'operato del padre. Quest'ultimo con molta lungimiranza insiste per far avere al figlio la miglior formazione possibile, al contrario di quella che lui non aveva mai potuto avere.

Proprietà

Nel 1911, stanco e malato, Angelo Orsoni lega l'attività della fornace, che si era trasferita in calle dei Vedei, al figlio Giovanni. Dal 1921 dopo la morte del padre, Giovanni rimane solo alla guida dell'azienda fino al 1935.

Management

Per quasi dieci anni Giovanni è assistito dal padre che nonostante la malattia non smette di frequentare la fornace. Successivamente si continua la tradizione precedente senza grandi modifiche, mantenendo la dimensione originaria di circa quindi dipendenti. Giovanni, con formazione liceale e conoscenze linguistiche, più che un innovatore si dimostra un gran lavoratore. Egli ricopre il ruolo di segretario e amministratore dell'azienda.

III.2.2.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

Le risorse tecniche vengono passate di padre in figlio, gelosamente custodite nei quadernetti di Angelo Orsoni in cui venivano annotate le ricette man mano che si

perfezionavano. I dieci anni di sovrapposizione tra le due generazioni danno modo a Giovanni di imparare il mestiere e di innamorarsene.

Nella prima metà del Novecento c'è un ritorno in auge di antiche tecniche di composizione, quale il cosiddetto metodo "bizantino" il quale espande ulteriormente la fama e l'attenzione in tutto il mondo per le creazioni della Orsoni. L'assoluta uguaglianza alla tessere antiche, soprattutto gli ori in tute le sue gradazioni, determina l'unicità del prodotto.

Nel 1921 si crea l'archivio interno all'azienda che fino al 2002 terrà traccia dei documenti principali.

Partner strategici

Non si segnalano collaborazione con partner strategici degna di nota per lo sviluppo dell'azienda.

I processi produttivi

In questo periodo non si apportano grandi e nuove innovazioni per quanto riguarda i processi produttivi, i quali rimangono invariati. Anzi Giovanni di sua volontà emula quasi alla lettera quello che prima di lui faceva il padre: fornitori per il trasporto, per il carbone e il legname, il ferro ed i vari ossidi non vengono cambiati.

L'azienda si rifornisce delle materie prime necessarie da numerosi fornitori che vengono spesso cambiati per ragioni economiche, fiscali e strategiche; gli input più importanti sono la sabbia, che giunge dalla Francia e dalla Germania, i coloranti, gli opacizzanti, i fondenti, gli stabilizzanti e naturalmente l'oro, il quale costituisce la componente più importante dei costi totali.

Quest'ultimo infatti viene acquistato soprattutto in fogli ma talvolta anche in panetti da diversi battioro ed il prezzo ovviamente è influenzato spesso da variazioni dovute a ragioni macroeconomiche.

I clienti

Gli studi professionali di mosaicisti che scelgono la fabbrica Orsoni, per rifornirsi delle materie prime necessarie per la realizzazione delle loro opere, aumentano sempre più. Venivano prodotte grandi quantità di tessere, le quali messe in bariletti in legno venivano spedite via nave, per i clienti oltre oceano, o su rotaia.

Gli anni del dopoguerra, che segnano il ritorno della famiglia a Venezia e la ripresa dell'attività, sono particolarmente floridi perché chiaramente c'è l'esigenza di ricostruire quello che in tre anni è stato distrutto dal conflitto.

Dai primi documenti archiviati, datati tra il secondo e terzo decennio del Novecento, si può prendere atto di alcune commesse importanti sia dirette (al cliente finale) che indirette. Vi sono infatti alcune ricevute che attestano consegne da parte di Giovanni Orsoni alla compagnia Salviati ed altri produttori di materiale vetroso.

Difficile non citare poi la commessa, anche se indiretta, per l'esecuzione dei maestosi lavori della Sagrada Familia di Antoni Gaudi a Barcellona.

> *"Infatti per interposta persona (Leandre Escobar), Giovanni Orsoni riceve l'ordine di spedire materiale vetroso e consistenti pezzi d'oro per l'architetto Domingo Sugranes di Barcellona, Ronda San Pedro 46, che risulta essere stato collaboratore continuatore di Guadì nella realizzazione della Sagrada Familia [...]".*
>
> I colori della luce, Angelo Orsoni e l'arte del mosaico, Marsilio Editori, 1996

Di questo periodo sono anche le commesse che decorano la Sala d'Oro del municipio di Stoccolma, l'interno dell'Altare della Patria a Roma ed il restauro della chiesa di Santa Sofia a Costantinopoli. Effettivamente è possibile riscontrare che proprio il mercato ecclesiastico è quello che costituisce una presenza costante nella clientela dell'azienda e che permette in periodi di bassa produzione, come i primi anni Trenta, di ottenere commesse controcorrente rispetto all'economia del tempo.

I **processi commerciali**

Il passaparola indotto tra i diversi studi professionali è praticamente l'unico motivo di successo del marketing della Orsoni. Non viene fatta alcuna attività di particolare rilievo per cerca nuovi clienti.

> *"Ma per farvi conoscere? Voi avevate solo il passaparola, cioè venivano gli altri a cercavi?"*
>
> *"Si. Ma pensi che durante il periodo del nonno si fa ancora meno di quanto aveva fato il bisnonno [...] erano talmente conosciuti in tutti gli studi di mosaico [..] d'altra parte si faceva un materiale che non è che uno poteva aprire un negozio al pubblico e vendere i pezzettini delle tessere di mosaico. Potevano venderlo soltanto a chi poi lo adoperava. Ormai era conosciuto nel mondo".*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Per quanto riguarda la concorrenza, si affaccia sul panorama di Venezia Ugo Donà il quale nel 1927 apre a Murano una fornace per la produzione a mano di tessere vitree per mosaici diventando in pochi anni un vero e proprio esperto nel settore musivo.

I prodotti

I prodotti non cambiano, non vi sono innovazioni. Si decide di non fare più "*l'avventurina*" probabilmente perché c'era poca richiesta e non conveniva economicamente.

Il colore ha un significato fondamentale per la famiglia; ciò che muove la fabbrica Orsoni è molto diverso da ciò che muove la produzione delle vetrerie di Murano.

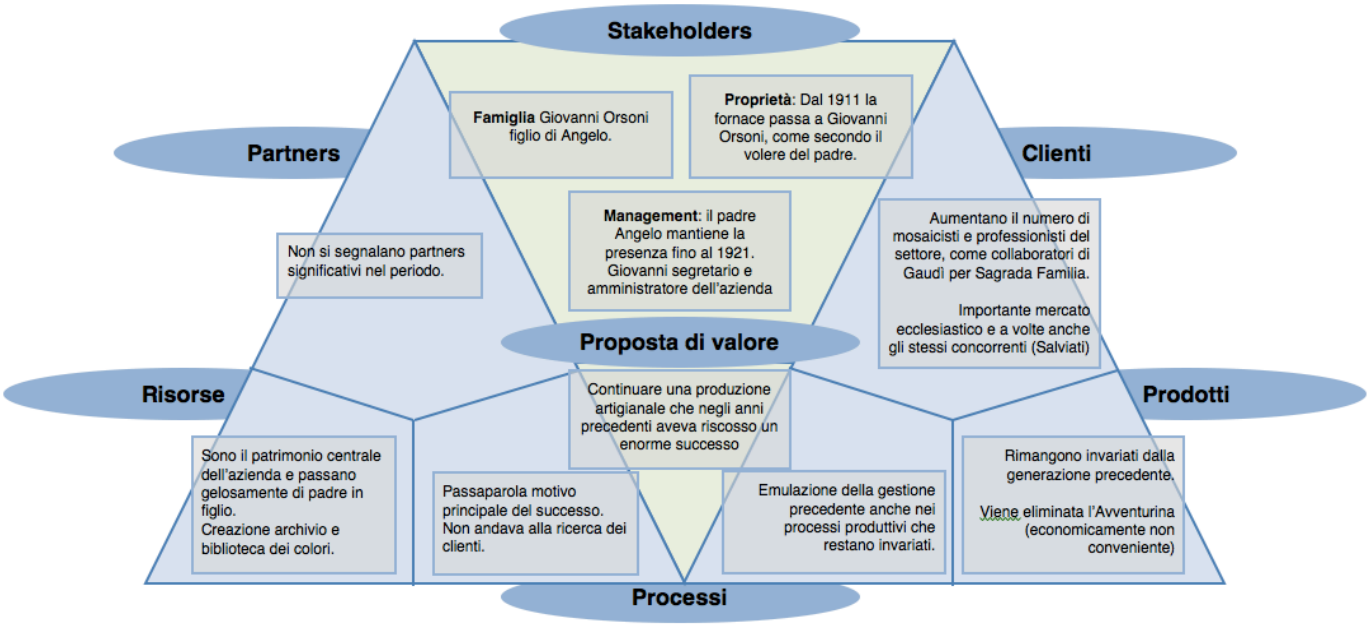
> " [...] A Murano c'è il colore ma soprattutto un vetro trasparente, [...] è la forma, la forma e il colore assieme. Orsoni invece fa il colore. *Fare i colori è semplice, più complesso è fare i colori che vuoi tu. Da Orsoni si può".*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

La ditta ha sempre continuato a produrre smalti e ori che nel tempo hanno visto aumentare le gradazioni in maniera esponenziale tanto da aver creato all'interno della sede un'area detta "biblioteca dei colori" dove in grandi scaffali si archiviano lastre di vetro secondo la ricchissima varietà cromatica degli smalti definiti uno ad uno con il proprio nome (ad esempio *scorzetta*, *becco di merlo*).

La proposta di valore

Giovanni, gran lavoratore, porta avanti la produzione in modo tradizionale, così come il padre gli ha insegnato. Grandissima attenzione al cliente che viene sempre soddisfatto con prodotti di altissimo pregio frutto di anni di esperienza e di ricette antiche che i nuovi concorrenti non riesco ad emulare.

Fig. – Il modello di business e le relazioni causali del periodo 1911-1935



Fonte: elaborazione propria

III.2.3 Dal 1935 al 1969: Angelo Orsoni, un'omonimia con il passato

Angelo Orsoni raccoglie, dal nome di nascita all'ingresso in azienda, un'ingente eredità dall'inestimabile valore. Anche lui viene fin da subito inizializzato giovanissimo al lavoro in fornace seguendo le gesta e gli insegnamenti del nonno e del padre.

Padre di una famiglia numerosa, Angelo, fa fronte alle difficoltà del secondo conflitto mondiale che mette in crisi l'azienda senza però provocare lo sfollamento della famiglia come tre decenni prima. Nel biennio 1941-1942 i forni subirono forti rallentamenti fino alla chiusura momentanea a causa della difficoltà di reperimento di materie prime (soprattutto oro), assenza di commesse, del sabotaggio dei muranese e la supervalutazione della Lira.

La confederazione Fascista degli Industriali, organo burocratico principale del periodo, impose la chiusura dell'azienda perché non considerata utile per l'economia del Paese. Solo dopo una lunga corrispondenza epistolare (di cui si ha traccia), Angelo riesce a ottenere un permesso per riaprire l'attività con le conseguenti importazioni ed esportazioni entro certi limiti.

Egli è quindi l'artefice insieme a Ruggero, primo figlio che lo affianca, della riapertura dell'azienda in concomitanza con il boom economico degli anni Cinquanta che anche grazie agli aiuti e alle agevolazioni conoscenza un periodo di altissima produzione, con una punta massima storica di venti addetti.

La ripresa economia degli anni Cinquanta non giova solamente alla Orsoni, ma anche a quella nuova concorrenza che pian piano va creandosi nel settore. La grande concorrenza di Donà infatti mette in difficoltà l'azienda che non si era mai pubblicizzata in alcun modo sul mercato, mentre piccoli nuovi concorrenti veneziani come Moretti o Maser nascono dall'acquisizione di competenze tecniche necessarie.

I rapporti paterni si rompono quando, dopo la morte della madre, in età avanzata, Giovanni dichiara ai figli che è intenzionato a sposare una dipendente di cui, negli anni, si era innamorato. Questo causa non pochi problemi nei rapporti familiari e di conseguenza in quella che da li a pochi anni sarebbe stata la divisione dell'eredità.

III.2.3.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Angelo Orsoni, figlio di Giovanni, eredita la fabbrica dal padre e, con molta dedizione e per quasi trent'anni, la dirige nei migliori dei modi. Nonostante i rapporti con il padre vadano logorandosi, a causa del secondo matrimonio, Angelo non perde l'alta considerazione della tradizione che è legata inequivocabilmente alla sua famiglia.

Sei dei suoi sette figli, tre si legheranno all'attività di famiglia: Ruggero, Antonio e Lucio.

Ruggero indossa il camice molto presto e affianca il padre davanti ai grandi forni della fabbrica nel lavoro di tutti i giorni (1956). Nonostante i diversi inviti paterni, egli non si dedica particolarmente alla gestione dell'azienda che esulta l'attività pratica del laboratorio.

Il fratello Antonio, invece, con indole molto artistica e creativa, apre e segue nella seconda metà degli anni Cinquanta, un studio per la realizzazione di mosaici finiti (cosa che fino ad allora l'azienda non aveva mai fatto). Lucio per un primo periodo si dedica insieme a Antonio all'attività in studio per poi trascorrere un periodo di studi a Londra, presso Westminster. Una volta tornato a Venezia, Lucio vedendo l'organizzazione interna chiede al padre di poter entrare in azienda per dare una mano.

Angelo Orsoni muore nel 1969.

Proprietà

Come nei passaggi generazionali precedenti, il figlio continua l'attività del padre con grande spirito lavorativo e consapevole del valore di ciò che ha ereditato. Per la prima volta, rispetto al passato, il problema della successione è critico e complesso. Le vicende personali circa il secondo matrimonio del padre complicano non poco i rapporti e l'eredità tra Angelo e le due sorelle.

Angelo riesce a trovare un accordo con le due sorelle per cui può tenersi l'attività della fornace senza però possedere la proprietà immobiliare. Di fatto continua l'attività in una struttura che non è di sua proprietà.

Management

Angelo Orsoni come da tradizione è anche lui un gran lavoratore innamorato del suo lavoro in cui mette moltissima passione.

> *"Non dirigeva la sua Compagnia da una comoda poltrona, ma se ne sta seduto al tavolo delle prove del colore, avvolto in un umile camice blu vicino al torrido forno degli smalti"*
>
> Il passato diventa il presente del mosaico, Peter Fischer (I colori della luce, Angelo orsoni e l'arte del mosaico, Marsilio Editori, 1996)

Dei sette figli, solo tre entrano attivamente in azienda: Ruggero, Antonio e Lucio.

Il fratello maggiore, Ruggero, entra nell'attività della fornace durante gli anni Cinquanta; Antonio dominato da una grande vena artistica apre negli stessi anni uno studio dove per la prima volta un membro della famiglia si dedica alla posa e alla composizione dei mosaici stessi; Lucio, infine, entra per ultimo in azienda e si dedica all'amministrazione e alla parte più commerciale dei progetti.

III.2.3.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

Angelo Orsoni porta con se tutte le competenze artistiche e tecniche che da tre generazioni passano da padre in figlio. I taccuini del nonno Angelo, in cui esso annotava tutte le ricette, vengono gelosamente custoditi come fosse il tesoro più prezioso dell'azienda.

Alla frenetica attività del padre si aggiunge, per la prima volta nella storia della famiglia, la competente pratica della messa in posa e composizione operativa dell'opera musiva grazie all'apertura dello studio del figlio Antonio.

Partner strategici

Antonio Orsoni apre così uno studio giuridicamente separato dall'azienda ma molto legato ad essa da un rapporto di fornitura esclusivo.

> *"[...] aveva tutti i vantaggi di avere del materiale di mio padre a prezzi inferiori, mio padre se gli mancava un colore glielo faceva."*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

L'idea dello studio mosaicista nasce dalla forte richiesta da parte del cliente di occuparsi della composizione, oltre che della realizzazione del materiale in modo da fornire un servizio completo.

Oltre a questa sorta di integrazione a valle nella filiera produttiva, il legame tra l'azienda e i vari studi si rafforza nel tempo e crea dei legami di fiducia che portano benefici a tutte le parti coinvolte. Spesso, per le grandi commesse internazionali, la figura chiave di riferimento è un intermediario che sceglie i migliori produttori e mosaicisti.

I processi produttivi

Gli anni Cinquanta, con la fine del conflitto mondiale e il seguente boom economico, segnano un graduale ritorno alla normalità che porta all'aumento di produttività e dei dipendenti (che arrivano al numero massimo storico, pari a venti).

Anche se non come il nonno, il periodo di gestione di Angelo non fu esente dall'introduzione di qualche miglioria tecnologica. Egli, subito dopo il conflitto mondiale, apporta un'importante modifica che vede il processo di combustione non più a carbone bensì a nafta, mentre naturalmente la produzione degli ori necessitava ancora della legna per la lavorazione. Il carbone, nonostante costasse meno e permettesse di raggiungere temperature più alte rispetto al precedente legno, produceva fiamme alte, scintille e fumo con pericolo di incendio senza permettere inoltre il cambiamento veloce della temperatura e producendo spesso impurità sul vetro. L'utilizzo della nafta invece permette una lavorazione con temperature controllabili e modificabili facilmente e minori rischi per l'incolumità degli operai e per la salvaguardia dell'azienda.

Nonostante viene spesso descritto come "*un uomo molto fisso nelle sue tradizioni*" egli cede alle pressioni del figlio Ruggero, entrato molto giovane in fornace, per meccanizzare la macchina dell'oro inserendo un motore ed eliminando cosi il meccanismo a manovella. Si velocizza e semplifica (risparmiando l'utilizzo di una persona) la lavorazione di questo prodotto che resta comunque unica nel suo genere.

Le strategie di crescita

I clienti

Nel periodo fra le due guerre a Venezia sono due le grandi fornaci, la Orsoni e la Gianese, che era un socio di Radi. Mentre nel panorama europeo due importanti nuove ditte, a Innsbruck e a Berlino, enfatizzano le origini veneziane dei fondatori.

Il numero di studi (in Italia una cinquantina) era nettamente superiore a quello delle fabbriche e questo a causa degli ingenti investimenti necessari per queste ultime e del fatto che la capacità produttiva di poche poteva saturare l'intera domanda.

Della produzione degli smalti Orsoni, oltre che gli studi professionali, ne usufruiscono clienti quali gli atelier vaticani che realizzano mosaici all'interno e all'esterno della Basilica di San Pietro.

Il cliente medio, nel tempo, non è cambiato: adesso come prima, chi si rivolge ad Orsoni cerca alta qualità, perfetta corrispondenza fra quanto chiesto e quanto prodotto, ma anche tempi di produzione veloci e certezza di esperienza con referenze passate di successo. È infatti al cliente ed alle sue esigenze che, come da tradizione, si rivolgono tutte le attenzioni e le capacità dell'azienda; un esempio su tutti i favolosi smalti e gli ori multicolori che vengono appositamente realizzati per il mausoleo di Kemal Ataturk in Turchia (nella città di Ankara).

Da notare però che durante gli anni Sessanta iniziano a manifestarsi cambiamenti importanti per quanto riguarda la tipologia di clienti. Il mosaico infatti subisce un fortissimo incremento nel suo utilizzo, tutto il mondo inizia a impiegarlo per decorare musei, banche, ospedali, scuole, teatri, municipi, alberghi, ristoranti, caffè e in numeroso accademie (Parigi, Ravenna, Pietroburgo, ecc.) i capiscuola insegnano il mosaico contemporaneo come arte

primaria. Nasce inoltre la nuova figura dell'hobbista, colui che per passione si improvvisa mosaicista e necessita di materiali per i proprio esperimenti .

La clientela ancora una volta, come in passato, raggiunge Orsoni grazie ad un passaparola che circola in tutto il mondo nonostante l'assenza di un'attività commerciale mirata.

I **processi commerciali**

Angelo Orsoni durante il fascismo rifiuta il tesseramento al partito e subisce il conseguente boicottaggio attraverso il blocco delle esportazioni. Per l'azienda è un grave danno visto che, da sempre, hanno un peso rilevante in proporzione al giro d'affari totale. Considerando che la concorrenza in questo periodo aumenta (Ugo Donà si allarga e nuovi competitors tentano di avventurarsi in questa produzione) il blocco delle esportazioni crea non poche difficoltà all'azienda.

Anche Angelo, come i suoi predecessori, non investe molto in pubblicità inizialmente per la mancanza di necessità di procacciare le commesse e poi più per inerzia personale. Un unico tentativo viene fatto alla fine degli anni Cinquanta quando viene pubblicizzata l'azienda su riviste come l'opuscolo di Cineturismo, la Rassegna delle Fiere, il Notiziario Veneto, il catalogo dell'Esposizione Biennale, l'Annuario Industriale Arabo, l'Annuario Cattolico, l'Annuario Politecnico, il Bollettino di Architettura, il giornale economico di pubblicità a pagamento con lo scopo di spingere la ripresa. Questo tentativo non da i risultati attesi e di conseguenza viene interrotto dopo qualche anno.

Sono anni in cui, ancora, non si riesce a concepire i campionari come strumenti per la promozione e l'incremento della clientela cosa che invece inizia a fare il concorrente Ugo Donà.

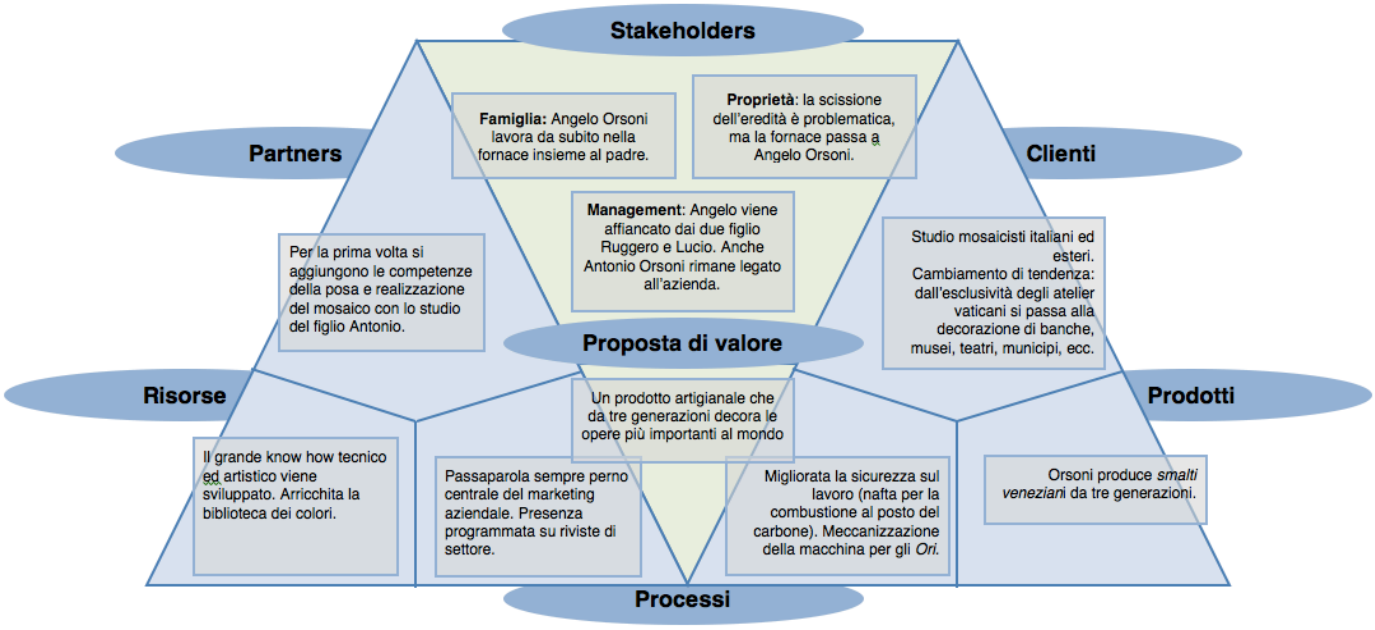
I prodotti

I prodotti per la terza generazione non cambiano. Come quasi da denominazione sociale o da playoff aziendale "smalti veneziani"

La proposta di valore

Un grande senso dell'artigianalità corona i prodotti Orsoni che vengono percepiti e richiesti perché considerati il meglio sul mercato. Smalti e Ori frutto di un sapere antico che è stato portato avanti con passione da persone altamente specializzate che hanno saputo produrre i migliori materiali per la decorazione delle opere più importanti al mondo.

Fig. – Il modello di business e le relazioni causali del periodo 1935-1969



Fonte: elaborazione propria

III.2.4 Dal 1969 al 2003: Lucio e Ruggero Orsoni

Gli anni Sessanta rappresentano per l'azienda un periodo di grande difficoltà dovuto in parte all'assenza di uno spirito imprenditoriale dominante e in parte al grande operato dei concorrenti. È infatti quando il padre si ritira dalla gestione dell'azienda che la Orsoni comincia a perdere terreno nei confronti degli emergenti Donà i quali durante il boom economico investono moltissimo in un asset che la ditta veneziana non aveva mai avuto il bisogno di considerare: il lato commerciale e la pubblicità.

Ugo Donà, fondatore ed anima della vetreria muranese, riempie infatti il mondo con i suoi meravigliosi campionari facendosi conoscere in un periodo economicamente florido e attivo. Oltre ai muranesi, si erano formate in Veneto già prima del conflitto mondiale imprese che producevano e posavano tessere industriali. Questa sorta di piastrine stampate prodotte in serie si connotano per una qualità sicuramente più bassa ma, allo stesso tempo, per un prezzo particolarmente competitivo soprattutto per i piccoli studi. Ecco quindi che si mettono in luce alcuni nomi: Sarim, Muranite, Vetrum, Pelv, La Valle e Vetricolor di Bisazza.

È anche a causa di quest'ultimo nome che l'azienda perde moltissimo. Verso metà anni Sessanta, infatti, una sorta di "ammutinamento" dei dipendenti Orsoni che si trasferiscono alle dipendenze di Bisazza.

L'unione delle risorse e competenze dei due fratelli Ruggero e Lucio Orsoni è il motore della rinascita dell'azienda.

Lucio, dopo essere tornato dal periodo londinese, contando molto sulle capacità tecniche e sulla grande operatività del fratello Ruggero, può dedicarsi alla gestione dell'azienda. In particolar modo egli è il fautore della decisione strategica che in una decina di anni cambia le sorti dell'azienda.

III.2.4.i Il modello famiglia – proprietà – management

Famiglia

Nel 1969 muore Angelo Orsoni lasciando l'azienda in una situazione non particolarmente brillante, rispetto al passato, ai figli Ruggero e Lucio.

Proprietà

Alla morte del padre inizia un processo decennale di appropriazione della ditta "dai muri al nome" effettuando permute e ricorrendo al tribunale. Tutto questo perché il nonno Giovanni, dopo i contrasti con il figlio Angelo, aveva disposto che la proprietà andasse ai nipoti e che il solo usufrutto spettasse ad Angelo. Ecco che quindi l'azienda si trova in mano a numerosi parenti, i quali per la maggior parte non sono interessati alla gestione dell'attività. Nella seconda metà degli anni Settanta si riesce ad ottenere l'intera proprietà dell'azienda e a fare ordine nella sua gestione interna.

Management

Ruggero Orsoni fin da subito (entra in azienda nel 1958) impara l'arte del vetro stando in fornace, a stretto contatto con il padre e non si occupa molto della gestione e dell'organizzazione interna della ditta. Questa sua attitudine al solo lavoro manuale non aiuta il padre quando, ormai stanco, malato e logorato dalle tristi vicissitudini familiari si ritira dalla gestione dell'azienda. È solo con il ritorno in Italia ed in azienda del fratello Lucio (1963) che i due riescono a mettere a frutto le conoscenze e le intuizioni per rilanciare l'azienda. L'azienda infatti nel 1969 conta metà dei venti operai in cassa integrazione, difficoltà nell'erogazione delle tredicesime e decide di chiudere lo studio del fratello Antonio; la situazione non è rosea.

Una volta tornato Lucio prende in mano le redini dell'azienda potendo contare sul preciso lavoro del fratello e traccia la nuova rotta strategica da far percorre all'azienda.

III.2.4.ii Il modello di business

Le strategie di produzione

Le risorse

Ruggero Orsoni si definisce tecnico del vetro e del colore; l'esperienza di tanti anni affiancato dal padre e non lo ha portato ad avere un bagaglio di conoscenze tecniche

incredibilmente vasto, con il quale può portare avanti una produzione di un prodotto antico.

> "Non si puà rappresentare il colore, il colore è sempre astratto; la rappresentazione diventa un pretesto e il mosaico ha una sua autonomia che si manifesta nell'uso del colore in frammenti brillanti. Il colore non esiste, è prodotto artificialmente come il suono degli strumenti. Il colore, come la musica, opera un ridursi alla purezza, alla emotività".
>
> Ruggero Orsoni

Partner strategici

Nel ventennio 1960-1970 l'architetto, soprattutto italiano, considerava il mosaico come qualcosa di prettamente monumentale/religioso inadatto alle sue progettazioni, dimenticando l'ampio utilizzo che solo pochi decenni prima ne era stato fatto.

> *"[...] s'era perso quello che c'era stato nel periodo Liberty, che c'erano i veri signori che si facevano il bagno tutto d'oro [...]"*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Lucio Orsoni racconta di come Peter Fischer[96], pioniere del mosaico moderno nel mondo, in una conferenza a Londra sia stato interrogato sull'origine della parola mosaico. La totale ignoranza sul prodotto è testimoniata dal dubbio che il pubblico aveva circa il legame della parola mosaico con la figura di Mosè.

Il cambiamento di prospettiva e l'interesse che successivamente cresce da parte degli architetti, aiuta la crescita dell'azienda. Negli anni Ottanta infatti numerose riviste di settore trattano questa tipologia di decorazione e non mancano anche articoli sull'impresa veneziana.

---

[96] Storico inglese che ha curato anche una parte del libro edito da Marsilio

Uno degli esponenti più importanti in tal senso è sicuramente l'architetto Carlo Scarpa che rivisita il mosaico e in particolare le tessere d'oro nei suoi disegni facendo da precursore per molti altri.

Lo stesso Lucio Orsoni ricorda di aver accolto molte volte nel suo atelier architetti scettici davanti all'utilizzo del mosaico e di averli visti uscire affascinati, coinvolti e propositivi:

> *"[...] entravano dentro questo ambiente, questa atmosfera e si rendevano conto di tutte le possibilità"*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Le riviste specializzare, le interviste, i servizi televisivi sono una grande spinta per l'azienda che apre il proprio bacino di clientela a molti più architetti e studi rispetto a prima.

I processi produttivi

Se Giovanni ed Angelo Orsoni sono considerati dei conservatori "attivi", i fratelli Lucio e Ruggero Orsoni sono stati degli innovatori come il bisnonno fondatore dell'azienda. Dopo aver insistito inizialmente con il padre per la meccanizzazione della macchina dell'oro e dopo aver raggiunto tramite nuove scelte strategiche una stabilità finanziaria, negli anni Settanta rivisitano completamente la produzione. Per prima cosa meccanizzano completamente la produzione degli ori e successivamente, negli anni Ottanta, meccanizzano anche la macchina della pressatura (la macchina a cilindro per la pressatura era la seconda grande invenzione del bisnonno).

Queste due migliorie garantiscono in poco tempo una maggior efficienza nella produzione che diventa più snella, veloce e caratterizzata da minori scarti. Inoltre il perfezionamento nella produzione degli ori porta Orsoni ad essere considerato il miglior fabbricatore di ori per il rivestimento nel mondo.

Vengono inoltre modificate le fornaci stesse in modo da disperdere meno calore possibile e viene aggiunto un nuovo forno; vengono applicate delle misure per la filtrazione dei fumi in modo da limitare le emissioni dannose per l'ambiente e viene introdotto il metano come combustibile per la produzione delle lastre dorate al posto della legna che viene

definitivamente abbandonata. Introducono inoltre una fresatrice e degli strumenti per il taglio più precisi con lame moderne più taglienti. La capacità produttiva rispetto ad inizio secolo subisce un forte incremento: arriva a tagliare cinquanta chili di smalti in otto ore mentre nel 1903 si tagliavano trentacinque chili in dodici ore.

I due fratelli portano a termine quello che aveva cercato di intraprendere il padre Angelo ovvero la razionalizzazione della produzione in modo da diminuire i tempi di consegna e minimizzare i costi di magazzino, soddisfando sempre le esigenze del cliente.

Angelo aveva creato un catalogo troppo vasto per perseguire questo scopo quindi Lucio e Ruggero attuano una limitazione includendo "solo" cento tonalità di smalti e venti di ori. Così facendo si passa da una produzione completamente *make to order*, cioè interamente fondata sulle commesse, ad una parzialmente *make to stock* per quanto riguarda la parte a catalogo.

Questa nuova organizzazione del lavoro permette di soddisfare le esigenze della clientela, che richiede esemplari campione preesistenti, potendo fornire la quantità già presente a magazzino. Anche tutti quei piccoli ordini, che prima storicamente non venivano accettati perché ritenuti non convenienti all'azienda, ora posso essere evasi incrementando la clientela e dando un servizio molto importante.

A tutto questo viene sempre mantenuta la produzione su commessa (pari a circa il 30% della produzione totale) per quei clienti che richiedono un prodotto su misura. Colori o dimensioni sono le due dimensioni di personalizzazione che posso variare e differenziarsi dal prodotto in stock e per le quali sicuramente il cliente è disposto ad aspettare.

Vi è quindi una lavorazione giornaliera che può essere rallentata, ma mai fermata, da un produzione su commessa che era più rara e caratterizzata da più alti margini di convenienza economica[97].

Negli anni Novanta la capacità di lavorazione del vetro raddoppia rispetto agli anni Quaranta, quando era di soli trecento chili.

Lucio e Ruggero si occupano anche di razionalizzare e rendere flessibile il magazzino cercando di non immobilizzare troppo capitale adottando alcune misure preventive: decidono di immagazzinare la produzione su catalogo in parte in tessere e in parte in lastre,

---

[97] L'azienda decide di accettare ordini personalizzati solo oltre determinati quantitativi.

con minori costi, riuscendo a soddisfare così sia richieste tradizionali che quelle personalizzate nella dimensione (ma con lo stesso colore); la produzione personalizzata invece viene interamente stoccata in lastre (pochissimi pezzi per colore) con il duplice scopo di fornire eventuali pezzi di ricambio e offrire ai clienti più esigenti esempi di soluzioni già eseguite ma non di campionario.

Il magazzino, che è la vera e propria biblioteca del colore, grazie a questi interventi fondamentali risulta oggi più che raddoppiato rispetto all'inizio.

Le grandi innovazioni di processo da parte dell'azienda portano a rivedere anche i rapporti con i fornitori in un'ottica più orientata al *just in time*. Per quanto riguarda il *make to stock* sono previsti una serie di ordinativi frequenti e non ingenti per una fornitura il più possibile in linea con la produzione e la vendita. Mentre per quanto riguarda il *make to order* la fornitura era occasionale e su misura, in linea con la commessa. Gli ori, come in produzione, anche nelle forniture rappresentano un'anomalia a se stante: i batiori (coloro che fornivano l'oro in fogli) avevano un particolare sistema produttivo che non rendeva conveniente la produzione di piccoli quantitativi su commessa e quindi costringeva all'acquisto di ingenti partite di materiale prezioso.

Vengono, inoltre, spesso rivisti i rapporti con i trasportatori, che a Venezia rappresentano un punto fondamentale e critico, in modo da instaurare un rapporto che permettesse la diminuzione delle scorte senza creare danno alle parti.

Le strategie di crescita

I clienti

Come già accennato nel punto precedente, le grandi modifiche ai processi produttivi che attuano Lucio e Ruggero Orsoni permettono di allargare la clientela e di dare importanti servizi che aumentano la soddisfazione del cliente.

La clientela che assorbiva la maggior parte della produzione è quindi quella delle grandi imprese produttrici di mosaici vetrosi, in particolare la Sarim, che dopo essersi scissa e trasferitasi da Venezia a Spilimbergo con il nome di Irma (Industrie Riunite Mosaici

Artistici) diviene cliente assiduo di Orsoni; allo stesso modo anche Pelv e Vetrum. Nonostante nei loro campionari non compare mai il nome del produttore reale, gli ordini di queste imprese aumentano e spesso capita di eseguire commesse dirette, senza il coinvolgimento dell'industria cliente. Ecco come anche terzi soggetti interessati iniziano a ordinare direttamente alla Orsoni tessere d'oro per la realizzazione, ad esempio, di cupole di moschee in Burundi, in Togo e in Estremo Oriente.

I **processi commerciali**

Durante gli anni Settanta si fanno largo sul mercato le nuove imprese per la produzione di tessere industriali nate nel decennio precedente (come la Sarim di Venezia la quale ottiene ed esegue le commesse per il rivestimento della stazione dei treni e il Palazzo della Regione Veneto). Queste aziende a volte erano anche clienti di Orsoni e di Donà per particolari pezzi, soprattutto gli ori, che industrialmente era impossibile produrre e artigianalmente richiedevano un know how elevato.

Fra tutte queste aziende si distingue, per il forte spirito imprenditoriale del suo fondatore, la Bisazza di Vicenza la quale cresce approdando in nuovi mercati, soprattutto orientali, e tramite l'acquisizione di imprese più piccole; in qualche decennio diventa il player principale del mercato.

L'aumento del giro d'affari e dei clienti attratti dal settore musivo portò Renato Bisazza a creare campionari di tessere industriali corredati anche dalle tessere d'oro artigianali, che fatalità compaiono nel periodo della causa per spionaggio industriale indetta da Orsoni contro Bisazza. Nel 1963 infatti viene sollevato un caso di spionaggio industriale, circa la macchina dell'oro tanto tenuta segreta da Orsoni, in concomitanza con il fenomeno delle maestranze che licenziatesi dalla fabbrica veneziana si spostarono presso quella vicentina. Questi campionari di Bisazza riscuotono un grande successo allargando ancora di più il mercato del mosaico e mettendo in difficoltà chi però non sapeva produrre le

È proprio allora che viene presa una precisa scelta strategica da parte di Lucio Orsoni: fare di queste aziende, concorrenti di Bisazza, i propri clienti. La fornitura di materiali di alta qualità che i concorrenti di Bisazza non riuscivano a produrre, sono commesse importanti che permettono all'azienda di fare cassa per svolgere le migliorie tecniche necessarie per la crescita ed il rilancio.

> *"[...] abbiamo cominciato un rapporto magnifico con loro e abbiamo prodotto molto, [...] intanto abbiamo potuto fare l'acquisto della proprietà, che era nostra solo in parte e tutte le altre cose."*
>
> Intervista a Lucio Orsoni, 2012

La concorrente Ugo Donà non segue l'esempio di Orsoni, ma resta nel settore del mosaico artistico di cui è praticamente il leader.

> *"Siccome non ero pronto a fare quel tipo di concorrenza, perché lui aveva riemputo il mondo di campionari veramente lussuosi, una roba che non era mai stata fatta [...] per prepararmi a quello ho detto: secondo me la via è questa. Quelli entrano nel mercato al posto mio [...] naturalmente non guadagnerò come se li vendessi io e cosi ho cominciato"*
>
> *Intervista a Lucio Orsoni, 2012*

È infatti intercettando la necessità delle imprese, che producono tessere vetrose, di reperire da terzi la produzione degli ori che aiuta la Orsoni a rilanciarsi soprattutto in nuovi mercati, come quello musulmano. Ed è grazie a questa decisione che l'azienda riesce a risanarsi, a migliorarsi sotto moltissimi aspetti e a mantenere comunque la concorrenza con Donà.

Per fare fronte alla concorrenza di Bisazza e alla nuova linea strategica presa dall'azienda, per la prima volta si inizia un'attività commerciale e di pubblicità per introdursi nel settore del mosaico industriale con la produzione di campionari ad hoc e la visita presso i potenziali clienti. All'aumentare di commesse terze che, grazie a questo sistema commerciale, vengono intercettate viene meno un servizio alla clientela di poter pagare in valuta propria. I listini di vendita e le modalità di pagamento vengono rese omogenee con la stessa valuta nazionale (Lira).

Ori e smalti vengono prodotti seguendo le nuove logiche di magazzino e produzione. Circa l'80% della clientela acquistava il prodotto già tagliato ma spesso per seguire personalmente la delicata fase di taglio si offriva la possibilità di affitto di tutti gli strumenti necessari. Questo combinato con altri servizi complementari quali il trasporto, il disegno e

la posa in collaborazione con lo studio di Antonio Orsoni e la scuola di Spilimbergo offrono un offerta competitiva completa e moderna.

L'importante ruolo, già accennato, che svolgono le riviste specializzate e l'attenzione dei media creano importanti documenti sul lavoro dell'azienda. Inoltre vengono organizzate visite guidate in azienda, viene promossa una borsa di studio in memoria di Angelo Orsoni che con i relativi premi genera una moderna forma di pubblicità e comunicazione.

L'azienda in questi anni matura una forma più commerciale rispetto al passato, facendo di se il proprio biglietto da visita, invitando ed accogliendo artisti e semplici interessati a visitare la propria produzione, i propri colori e i collaboratori; tutti rimangono incantati dalla storia e dalla sopravvivenza di un arte così antica in una città come Venezia.

In giro per il mondo poi, in particolar modo nei mercati più fertili come Gran Bretagna, Russia, Stati Uniti e Grecia, rappresentanti di fiducia dell'azienda fanno conoscere i prodotti e la passione Orsoni, aumentandone il prestigio.

I prodotti

Il grande rilancio della Orsoni la porta ad essere considerata la più grande produttrice di ori per quantità, tempi di produzione, qualità e varietà scalzando anche la Bisazza. Se prima erano gli ori tradizionali, in stile antico, a dominare la domanda, successivamente si nota come gli ori colorati vengono particolarmente richiesti.

Con gli anni Ottanta vi è il grande ritorno della Orsoni con una produzione sempre più precisa, veloce e di qualità che finalmente supera quella dei Donà, soprattutto nella riproduzione dei colori che diventa il fiore all'occhiello dell'azienda.

La proposta di valore

Per Lucio Orsoni la vera rivoluzione non è da attribuire alle diverse migliorie tecniche apportate, quanto piuttosto al cambio di mentalità, alla capacità di slegare il mosaico dalla sua aura di monumentalità per renderlo noto a tutti, per portarlo nella vita di tutti i giorno.

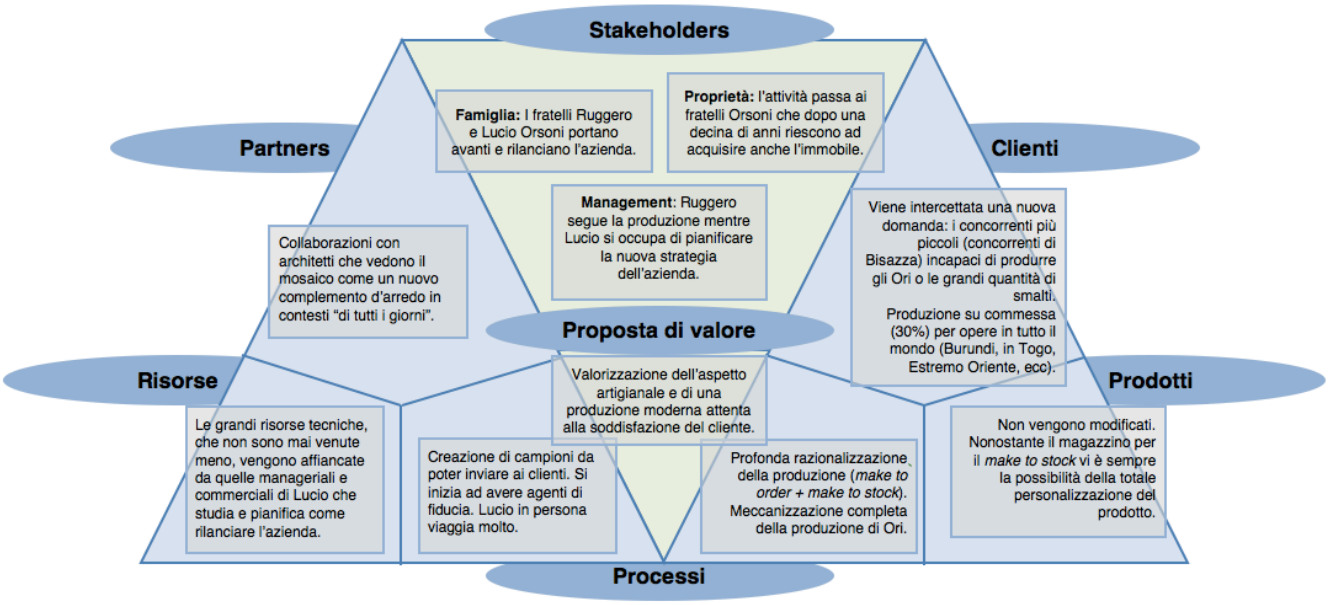
"[…] la cosa più rivoluzionaria è stata la mentalità.

Far diventare il mosaico un prodotto non più soltanto per i grandi monumenti ma portalo a conoscenza di tutti."

Intervista a Lucio Orsoni, 2012

Orsoni offre un prodotto di alta qualità, frutto di grandi saperi artigiani e capace di far vivere una vera e propria esperienza al cliente che lo sceglie. Il cambio di mentalità e la nuova strada intrapresa dall'azienda permette di competere in scenari moderni ed internazionali, valorizzando nel miglior modo l'aspetto artigianale con quello di una produzione moderna e attenta alla soddisfazione del cliente.

Fig. – Il modello di business e le relazioni causali del periodo 1969-2003



Fonte: elaborazione propria

III.2.5 Il 2003: Orsoni e Trend, scenari futuri

Ugo Donà non riuscendo a dare una necessaria svolta alla sua ditta ed essendo probabilmente troppo legato al mosaico artistico monumentale, non si orientò mai alla fornitura di tessere per altre imprese dello stesso settore. Questa sorta di immobilismo lo penalizza fortemente e dopo la sua morte, lascia l'attività al figlio Ferdinando il quale sotto la pressione dei fratelli Orsoni e delle industrie del mosaico vetroso non riesce a raddrizzarne il timone, andando alla deriva.

Orsoni, in una situazione di quasi monopolio per quanto riguarda il mosaico artistico non risente della concorrenza cinese che invece causa gravi perdite di mercato alle industrie di tessere vetrose.

All'inizio degli anni Duemila, Lucio e Ruggero Orsoni vendono tutte le quote societarie a Trend, società di Pino Bisazza, della famiglia Bisazza di Vicenza. I fratelli, non avendo eredi maschi interessati al proseguimento dell'attività, rompono la tradizione e dopo una vita di duro lavoro decidono di vendere al amico e storico concorrente.

Pino Bisazza infatti dopo aver litigato con i fratelli, si reca a Venezia per proporre una collaborazione circa un progetto che sta cercando di realizzare. Ruggero Orsoni, all'età di 70 anni è molto stanco e non ne vuole sapere di incominciare una nuova avventura facendo una società con Pino Bisazza; dopo molti incontri e riunioni si arriva a parlare di vera e propria vendita.

Ruggero Orsoni vincola qualunque progetto o collaborazione alla vendita di tutto (l'intero fabbricato più l'azienda). Pino Bisazza, talmente innamorato del lavoro e del marchio Orsoni e facendo affidamento sull'entusiasmo di Lucio Orsoni per il progetto, accetta e acquista tutto nel 2003.

Il progetto di Pino Bisazza è un connubio internazionale che esalta una tradizione artistica italiana nel mondo con le tecnologie più innovative e il costante rispetto per le risorse del pianeta.

Il Gruppo Trend, oggi partner strategico del progetto Intrapresae Guggenheim, conta circa settecento collaboratori e dipendenti ed è saldamente legato alla fornace veneziana "Angelo Orsoni" dove continuano ad essere prodotti materiali di altissima qualità.

Ad oggi i metodi di produzione sono cambiati solo in relazione alle migliorie fatte e per quanto riguarda le normative di sicurezza e alcuni composti chimici, mentre i test di colore, la fornace, i metodi di fusione e molto altro è rimasto pressoché identico dai tempi di Angelo Orsoni.

Per tutti i successori della famiglia Orsoni, ed oggi per Trend, mantenere la produzione invariata ha costituito sempre una caratteristica distintiva dai concorrenti, nonché un biglietto da visita per la clientela che era certa di ottenere un prodotto di altissima qualità, fatto a mano e comprovato da decenni, e più in generale da secoli di esperienza e di successi.

Le nuove competenze che convergono con l'acquisizione da parte di Trend portano un'ulteriore concezione di impresa moderna ed internazionale capace di preservare e sviluppare nel migliore dei modi, anche tramite una comunicazione adeguata, le ricchissime competenze artistiche e tecniche sviluppate in più di quattro generazioni.

CONCLUSIONI

I due casi aziendali trattati, oltre per un'attività ultracentenaria, si caratterizzano per il mantenimento di due grandi tradizioni artistiche fortemente legate al territorio. Anche se in modo diverso esse hanno saputo stare tra i protagonisti principali dei rispettivi settori mantenendo sempre alta la qualità dei propri prodotti.

Entrambe le aziende, lungo le diverse generazioni, hanno saputo reagire ed adattarsi agli stimoli esterni dei mercati, hanno saputo percorrere la via dell'internazionalizzazione ed attuare aggiustamenti produttivi necessari per il mantenimento della competitività, se pur in modo diverso: una con strategie più innovative, l'altra con comportamenti più conservativi.

Entrambe le due aziende, durante la propria linea temporale, vedono almeno una generazione, dopo la prima, che si fa carico della responsabilità di "cambiare la rotta"; analizzare il primo business, il settore che lo caratterizza ed intervenire per disegnare un nuovo percorso strategico, ma rivedendo la mission storica.

Alessandro Favaretto Rubelli ed i fratelli Lucio e Ruggero Orsoni sono i protagonisti della "sterzata" strategica, sono coloro che decidono quale strada intraprendere per far fronte alle innumerevoli mutazioni del settore, in modo diverso ma con caratteristiche comuni. Entrambi volti da subito ad una forte internazionalizzazione, ad un riordino produttivo con logiche di ottimizzazioni, tutti e due capaci delle migliori collaborazioni con artisti per mantenere un prodotto in linea con i gusti e le tendenze del mercato, hanno però compiuto strategie diverse.

Rubelli ha percorso un ampliamento di prodotti con soluzioni anche complementari al core business iniziale, mentre Orsoni ha sicuramente puntato su una ripensamento strategico per quanto riguarda il proprio cliente ed un adeguamento organizzativo/produttivo, nonostante ancora oggi i suoi prodotti vengano fatti con le stesse tecnologie delle generazioni precedenti.

Il successo del family business è fortemente legato a quelle che sono le relazioni tra le dinamiche familiari e quelle aziendali che si instaurano e che si modificano lungo il corso del tempo. In questo trade off confluiscono tutti gli aspetti che abbiamo visto nel secondo capitolo, quali la dedizione, l'impegno e la lealtà alla causa, l'orientamento al lungo periodo, la conoscenza del business, tutti fattori che, se gestiti correttamente, possono rafforzare l'organizzazione e permettere il superamento di crisi più o meno gravi. Ecco che quindi si nota un'altra caratteristica comune nei diversi capofamiglia che si sono susseguiti alla guida dell'organizzazione e delle generazioni: profili di forte carisma. In entrambe due i casi siamo in presenza di leader, attuali e passati, validi con grandi capacità di adattamento ai cambiamenti degli scenari di mercato.

Le crisi sia di natura interna che esterna, in organizzazioni così longeve sono fenomeni praticamente inevitabili al quale l'organizzazione deve cercare di rispondere nel miglior modo possibile.

Fig. – I momenti di grave crisi nei due casi studiati

Anni 60'

ORSONI
Smalti Veneziani
Since 1888

- Ruggero Orsoni presente in azienda ma poco dedito alla gestione;
- Lucio Orsoni rientra in azienda dopo esperienza estera;
- 1969 muore Angelo Orsoni;
- Passaggio generazionale di difficile gestione (proprietà frazionata);
- Difficoltà interna ed esterna.

Anni 50'/60'

RUBELLI

- Mancanza di un leader/capo famiglia alla guida dell'impresa;
- Scissione aziendale dopo lunghi anni di problemi interni;
- Riduzione della struttura aziendale e problemi interni legati alla scissione;
- Aumento della concorrenza.

Fonte: elaborazione propria

Sicuramente in linea con le teoria del family business possiamo notare come questi cambiamenti strategici, che nascono da delle crisi, coincidono spesso con la fase di ricambio generazionale e il subentro del nuovo vertice aziendale. La generazione successiva, dopo periodi di esperienze esterne all'azienda e innate competenze ormai sedimentate e ereditate dalla famiglia, si connota come nuova linfa, nuova benzina per l'organizzazione.

Fig. - Le reazioni alla fase di crisi nei due casi studiati

Anni 60'

ORSONI
Smalti Veneziani
Since 1888

- individuazione nuovi clienti e posizionamento di mercato;
- razionalizzazione stock e modalità di produzione;
- nuova spinta commerciale e collaborazione con partner strategici;

Anni 50'/60'

RUBELLI

- recupero degli assets persi dalla scissione;
- ampliamento internazionale;
- acquisizioni e partecipazioni;
- ampliamento gamma prodotti
- miglioramento produttivo/logistico

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda invece l'ultimo passaggio generazionale e quelli che possono essere gli scenari futuri di queste due realtà aziendali, sono una all'antitesi dell'altra.

Alessandro Favaretto Rubelli, nonostante la lunga carriera percorsa, è ancora presente attivamente in aziende ed ogni giorno da un grande esempio a tutto il gruppo, ma ormai da parecchi anni il management è affidato alla generazione successiva. Con grande lungimiranza infatti egli ha pianificato e gestito nei migliori dei modo l'entrata in azienda, la divisione dei compiti e dei ruoli, la formazione e la crescita del nuovo gruppo direzionale: i figli. Essi oggi sono infatti alla guida di un gruppo di fama mondiale che fa tesoro dei successi passati e guarda al futuro con grandissime competenze.

Diversamente Lucio e Ruggero Orsoni, dopo aver riportato l'azienda in acque tranquille e riscosso grandissimo successo, dando nuova luce all'azienda, non pianificano la loro successione imprenditoriale. Infatti cedono alle lusinghe di Pino Bisazza, amico e concorrente storico, che si stacca dalla famiglia Bisazza per la realizzazione di un progetto personale molto ambizioso: Trend.

Trend Group spa infatti nel 2003 acquisisce Orsoni srl come marchio storico per quanto riguarda la produzione di smalti ed ori veneziani. Il marchio e la struttura autonoma viene mantenuta inalterata e Lucio Orsoni rimane tutt'oggi parte attiva dell'azienda con una carica di Presidente Onorario e consulente artistico. Questa decisione ha liberato i due fratelli dalle grandi responsabilità e dalla stanchezza che li aveva ormai sfiancati, dando loro modo di poter realizzare progetti fino ad allora rimasti incompiuti; negli accordi di cessione Pino Bisazza riconosce loro i meriti e l'autonoma gestionale. Ecco che nel 2004 infatti viene istituito per forte volere di Lucio Orsoni un Master in Mosaico all'interno della domus Orsoni (adiacente alla fornace) che tutt'oggi viene frequentato e ambito da persone provenienti da tutto il mondo.

In conclusione possiamo affermare che il family business, sia esso caratterizzato da una struttura organizzativa piccola piuttosto che medio grande, è influenzato particolarmente dalle dinamiche familiari quanto da quelle aziendali le quali possono essere due fonti diverse di problematiche rispetto ad organizzazioni non family business.

Le due aziende si muovo in un contesto molto legato alla propria tradizione e quella che è la tradizione del territorio in cui sono nate e dal quale traggono le loro origini, di conseguenza le generazioni che si alternano nella gestione solitamente risultano più inclini al mantenimento delle scelte strategiche piuttosto che alla pesante responsabilità di un cambiamento. Ma i lunghi periodi di mantenimento inalterato del business portano inevitabilmente a dei punti di rottura dove risulta necessario un intervento che cambi drasticamente il profilo dell'organizzazione, pena il dissesto familiare. Ecco quindi che si identifica la generazione che si fa carico di questo cambiamento rivoluzionario necessario per riporta ordine e nuova competitività rispettivamente nella sfera familiare ed in quella aziendale.

BIBLIOGRAFIA

Airoldi G., Forestieri G., "Corporate governance: analisi e prospettive del caso italiano", Etaslibri, 1998;

Amit R., Schoemaker P.J. "*Strategic assets and organisational rent*", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46, 1993;

Andrews K.R., "*The Concept of Corporate Strategy*", Dow Jones-Irwin, 1971;

Angiola N., "*La Corporate governace delle imprese familiari*", Giappicchelli, Torino, 2000;

Alchian A. e Demsetz H., "*Production, information costs, and economic organization*", American economic reviw, 1972;

Barney J., "*Firm resources and sustained competitive advantage*", Journal of management, 99-120, 1991;

Belausteguigoita I., "*Centre of for the development of family business*", Itam University, Mexico.

Bordignon M., "Evoluzione e sviluppo d'imrpesa", Aracne, Roma, 2010;

Bordignon M., Mantovani P., "L?evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente", Marsilio, 2009;

Boschetti C., Sobrero M., "*Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici o nuove prospettive di analisi*", Economia e Politica Industriale, n. 91, pp. 63-93, 1996;

Bourgeois, L. J. III & Brodwin, D. R., *"Strategic Implementation: Five Ap- proaches to an Elusive Phenomenon*", Strategic Management Journal, 5 (3) 241-264, 1984;

Bower J. L., *"Managing the resource allocation process",* Boston, Harvard University Press, 1970;

Brockhaus, R. H., *"Risk taking propensity of entrepreneurs"*, Academy of Management Journal, 23: 509-520, 1980;

Bruni G., "*La strategia del valore tra conflittualità ed equilibrio di interessi"*, in Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n° 1-2, 2002;

Christensen C.M., "*Il dilemma dell'innovatore, Come le nuove tecnologie possono assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti*", 2001;

Cantillion R., "*Essay on the nature of commerce in general*", 1755;

Catherine Thomas, Renata Kaminska-Labbé, Bill McKelvey, "*Managing the MNC and Exploitation/Exploration Dilemma: From Static Balance to Dynamic Oscillation",* , Vol. Iss: 22, pp.213 – 247, 2005;

Chen, M. J., & Hambrick, D. C., *"Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior",* Academy of Management Journal, 38: 453-482, 1995;

Churchill N.C., Hatten K.J., "*Non-market based transfers of wealth and power: a research frame work for family business*", American journal of small business, vol. 11, n.3, 1987;

Coda V., "*Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*", in Scritti di Ec. Az. in memoria di Raffaele d'Oriano, Primo Tomo, CEDAM, Padova, pp. 333, 1997;

Cohen W.M., Levinthal D.A., "*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, pag.128-152, 1990;

Colombatto E., "*Dall'impresa dei neoclassici all'imprenditore di Kirzner*", Economia politica 2, pag. 157-179, 2001;

Collins J.*, "Built to last: successful habits of visionary companies*", 1994;

Comacchio A., Bonesso S., "*Le leve organizzazione per l'absorptive capacity: un caso empirico*", Alma master studiorum Università di Bologna, 2010;

Covin J.G., Slevin D.P., *"Strategic management of small firms in hostile and benign environments".* Strategic Management Journal, 10: 75-87, 1989;

Covin, J. G., & Slevin, D. P., "*The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*", in Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. & Sexton D.L., *"Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset",* 309–327 ,Oxford, Blackwell Publishers, 2002;

Corbetta G., *"L'impresa familiare: profili aziendalistici",* XXVI Convegno di studio su l'impresa familiare: modelli e prospettive, set-ott 2011;

Craig J., Moores,K., *"A ten year longitudinal investigation of strategy, system, and environments of innovation in family firms*", Family Business Review, vol. 19, no. 1, pp 2, 2006;

Davis P., *"Realizing the potential of the family business in organizational dynamics",* 12, 1 1983;

Duncan W.J., Ginter P.M.,, Swayne L.M.,. "*Strategic Managment of Health Care Organizations*", Third Edition, Blackwell Business, Maiden, MA and Oxford, 1998;

Family business review, vol. XIV, no. 1, March 2001;

Ghemawat P., "*Sustainable advantage*", Harvard Business Review, Vol. 64, 1986, pp. 53-58;

Grant R.M., "*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*", California Management Review, Vol. 33, pp. 114-135, 1991;

Grant R.M., "*Toward a knowledge-based theory of the firm*", Strategic maangement journal n.17, 1996;

Guth W.D., Ginsberg A., *"Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship",* Strategic management journal , 11:5-15, 1990;

Hage J., *"Theories of organizations",* New York, 1980;

Hamel G., "*Breaking the frame: strategy as stretch and leverage*", London Business School, 1991;

Hansen G.S, Wernerfelt B., "*Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors",* Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 399-411, 1989;

Hart, S. L., "*An integrative framework for strategy-making processes*", Academy of Management Review, 17: 327-351, 1992;

He, Z. & Wong, P., "*Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*", Organization Science, 15, 481-494, 2004;

Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G., "*A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions"*, Journal of Management, Vol. 29 No. 6, pp. 963-89, 2003;

Kay J., "*The structure of strategy*", Business Strategy Review, Vol. 4, pp. 17-37, 1993;

Kilby P., *"Hunting the heffaump*", in Kilby P. (Ed.) "*Entrepreneurship and economic development*": 1-40. New York: free press, 1971;

Kimberly, J. R., *"Managerial innovation",* In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design, vol. 1: 84-104. New York: Oxford University Press, 1981;

Kraus S. e Kauranen I., "*Strategic management and entreprenuership: friends or foes?",* Journal of business science and applied management, vol. 4, issue 1, 2009;

Leach P., Bogod T., "*Guide to family business*", Kagan page publishers, 1999;

Levanti G., "*Il governo dei sistemi reticolari di imprese*", Franco Angeli, 2010;

Lieberman M., & Montgomery D., *"First-mover advantages*", Strategic Management Journal n. 9, pp. 41-58, 1988;

Lindow C. M., "*A strategic fit perspective on family Firm performance"*, Springer Gabler, 2012;

Lumpkin G.T., Dess G.G., "*Clarifying the entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance*", Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, 1996;

Maggioni V., Del Giudice M., "*Affari di famiglia. Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*", Egea, 2011;

Mahoney J., Pandian J., "*The resource-based view within the conversation of strategic management*", Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 363-380, 1992;

Meyer C., Franks J., "Corporate control: a synthesis of the International experience", working paper, London Business School, 1992;

Menon T., Pfeffer J., "*Valuing internal vs. external knowledge: explaining the preference for outsiders*", research paper no. 1776, Stanford graduate school of business, 2003;

Mintzberg, H., & Waters, J. A., "*Of strategies, deliberate and emergent",* Strategic Management Journal, 6: 257-272, 1985;

Miller D., Le Breton-Miller I., *"Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family business",* Boston Harvard Business Scholl Press, 2005 (tr. It., *"Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo dalle grandi imprese familiari"*, Milano, Etas, 2005);

Nonaka I., Takeuchi H., "*The knowledge-creating company"*, Oxford University Press, 1995, (trad.it. 1997, Guerini e Associati);

Nelson R., & Winter, S., "*An evolutionary theory of economic theory and capabilities*", Cambridge, Harvard University Press, 1982;

Onado M., *Mercati e intermediari finanziari – economia e regolamentazione*, Il Mulino, 2000;

Onida F., "*La proiezione internazionale dell'Italia*", Centre for Knowledge, Internationalization and Technology studies, Unviersità Bocconi, 2004;

Onida F., "*Crescita e vincolo esterno: quali strategie per promuovere stabilità macroeconomica, competitività ed investimenti*", Centre for Knowledge, Internationalization and technology studies, Università Bocconi, 2004;

Peteraf M.A., "*The cornerstones of competitive advantage: a re source-based view*", strategic management journal, 180-191, 1993;

Penrose E., traduzione italiana: "*La Teoria dell'Espansione dell'Impresa*", Franco Angeli, 1975, (1°edizione, 1959);

Peteraf M., "*The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191, 1993;

Thomas J. Peter, "In search of excellence", 1982;

Pinchot G., “Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur”, New York: Harper & Row, 1985;

Pisano P., “Managing innovation, creare, gestire e diffondere innovazione nei sistemi relazionali”, libreria universitaria.it, 2011;

Polanyi M., The tacit dimension, Anchor book, 1967;

Porter M., “*Competitive Strategy*”, The Free Press, 1980;

Porter M., “*Competitive Advantage*”, The Free Press, 1985;

Prahalad C.K., Hamel G., “*The core competence of the corporation*”, Harvard Business Review, Vol. 68, pp. 79-91, 1990;

Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *“Assessment of past research and suggestions for the future”*, Entrepreneurship theory and practice, vol 33, issue 3, 761-787, 2009;

Rullani E., “L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, sinergie Journal n. 76, 2008;

Salvato C., Aldrich H.E., “”That’s interesting!” in family business research”, Family Business Review 25(2), pp. 125-135, 2012;

Sarasvathy S.D., Venkataraman S., “*Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story”*, invited book chapter in the Strategic management handbook edited by Hitt et al., 2000;

SCHOEMAKER P.J., “*Strategy, complexity and economic rent*”, Management Science, vol. 36, pp. 1178-1792, 1990;

Sun P., “*Five critical knowledge management organizational themes*”, Journal of knowledge management, vol. 14, pp. 507-523, 2010;

Tardivo G., *L’evoluzione degli studi sul Knowledge Management*, Sinergie Journal, n.76/08, 2001;

Tardivo G., Cugno M., “*Il sistema family business. Un patrimonio da valorizzare”,* Franco Angeli, 2011;

Teece F., PisanoG., Shuen A., “*Dynamic capabilities and strategic management*”, Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 509-533, 1997;

Tushman M.L., e O’Reilly, “*Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*”, California Management Review, 1996;

Vinding A.L.*,”Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach*”, Economics of innovation and new technology, vol. 15, 2006;

Ward J., Sorenson L., Nelto S., “*A family needs a mission statement/ten reasons for an outside board*”*,* Nation’s business, 75, 1987;

Wernerfelt B., "*A resource-based view of the firm*", Strategic Management Journal, Vol. 5, pp. 171-180, 1984;

Wernerfelt B., Montgomery C., "*What is an attractive industry*", Management Science, Vol. 32, n. 10, pp. 1223-1230, 1986;

Winter S.G., "*On coase, competence, and the corporation"*, Journal of law, economics, and organization, 2,1: pp. 175-177, 2008;

Zahra and George, "*Absorptive Capacity: A Review,Reconceptualization,and Extension*", Academy of Management Review,Volume 27, Issue 2,pg.185-203 (2002);

Zocchi W., "*Family business. Famiglia, azienda da famiglia e patrimonio dell'imprenditore*", Ed. Il sole 24 ore, 2004;

SITOGRAFIA

www.sinergiejournale.it

www.familybusinessmagazine.com

www.scarichiamoli.net

http://delpup.wordpress.com:

www.rubelli.com

www.donghia.com

www.ve.camcom.it

www.orsoni.com

www.scuolamosaicistidelfriuli.it

www.trend-vi.com

www.guggenheim-intrapresae.it

www.bisazza.com

www.aidaf.it

www.henokiens.com

www.symbola.net