



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing & Comunicazione

ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Come le imprese familiari italiane
affrontano la sfida
dell'internazionalizzazione.**

Il caso dell'azienda familiare veneta Manifattura Valcison: da un comune
nel bellunese al mercato mondiale.

Relatore

Ch. Prof.ssa. Valentina Fava

Correlatore

Ch. Prof. Tiziano Vescovi

Laureando

Lorenzo Sartor
Matricola 976364

Anno Accademico

2023 / 2024

I miei ringraziamenti vanno in primis alla Professoressa Valentina Fava per il supporto e la disponibilità offertami durante tutta la stesura di questa tesi.

Ai ragazzi di Karpos che mi hanno accolto nel loro gruppo e fornito preziosi insegnamenti.

E naturalmente alle persone senza cui non avrei raggiunto questo traguardo, la mia famiglia.

INDICE

INDICE DELLE FIGURE E TABELLE	4
1. INTRODUZIONE	5
2. LE IMPRESE FAMILIARI: L'AZIENDA MANIFATTURA VALCISMON	9
2.1 Come si definisce un'impresa familiare?	10
2.2 Caratteristiche delle imprese familiari: la realtà bellunese di Manifattura Valcison	14
2.3 Manifattura Valcison e la sindrome dei Buddenbrok	22
2.4 Il contesto di sviluppo dell'azienda: il settore e il distretto dello <i>sportsystem</i> nel territorio	38
3. LA SFIDA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: COME L'AZIENDA HA SUPERATO I CONFINI NAZIONALI	45
3.1 Esiste un processo d'internazionalizzazione standardizzato per le imprese familiari? L'esperienza di Manifattura Valcison	52
3.2 L'importanza dell'innovazione e del <i>country of origin</i> per il successo internazionale di una impresa familiare	63
3.3 Perché l'ingresso di investitori esterni: cosa è cambiato dal 2019 con Equinox	67
3. CONCLUSIONI	79
4. BIBLIOGRAFIA	83
6.1 Articoli scientifici	83
6.2 Banche dati	84
6.3 Fonti aziendali e brevetti	85
6.4 Sitografia	86

INDICE DELLE FIGURE E TABELLE

Tabella 1. Linea temporale dei principali avvenimenti di Manifattura Valcisman. Fonti: Gregori, C., Pastonesi, M. e Attilio Scarpellini (2016). La stoffa dei campioni. 70 anni di manifattura Valcisman; Festa, C. (2022). Equinox punta a cedere il suo 40% in Manifattura Valcisman. [online] The Insider, Il Sole 24 Ore; Mvgroup.com. (2023). MVC Group acquisisce il 70% di Zoot. [online].	21
Tabella 2. Le innovazioni principali di Manifattura Valcisman. Fonti: Gregori, C., Pastonesi, M. e Attilio Scarpellini (2016). La stoffa dei campioni. 70 anni di manifattura Valcisman; Wipo. Patentscope: International and National Patent Collections.	26
Tabella 3. Fatturato in milioni di euro di Manifattura Valcisman dal 2012 al 2022. La terza riga indica il tasso di crescita positivo annuo del fatturato. Fonte dati: Aida.	29
Tabella 4. Sintesi dei dati e numeri dell'internazionalizzazione di Manifattura Valcisman. Fonti: Mvgroup.com; Tuttobicitech. (2019). La famiglia Cremonese sceglie Equinox per la crescita del fatturato di Manifattura Valcisman.	49
Tabella 5. Distribuzione quote di Manifattura Valcisman s.p.a nel 2024. Fonte dati: Orbis, Bureau van Dijk.	70
Tabella 6. Teoria dei processi emotivi e teoria di Uppsala a confronto: rappresentazione sintetizzata di come le fasi delle due teorie coincidano. Fonti: "Tab 2 – Il comportamento delle imprese famigliari nell'internazionalizzazione", presente a pagina 53 di "D'Allura, G.M. (2018). Traiettorie di crescita ed internazionalizzazione. In: Le Imprese Famigliari: governance, internazionalizzazione e innovazione. Milano: FrancoAngeli, pp.41-53."	77
Figura 1. Rappresentazione grafica di dove Manifattura Valcisman è presente con una filiale commerciale nel mondo. Fonti: Mvgroup.com	50

1. INTRODUZIONE

Lo scopo di questo lavoro di ricerca è quello di indagare la natura delle imprese familiari, ancora oggi uno degli attori economici più influenti a livello mondiale, partendo dal caso di Manifattura Valcisman.

Il primo capitolo inserisce il caso di Manifattura Valcisman nel più ampio contesto della storia delle imprese familiari in Italia. Dopo aver dato una definizione ben precisa a questa tipologia di impresa, se ne analizzano le caratteristiche principali e le peculiarità, soffermandosi sul caso italiano ed individuando i principali punti di forza che hanno permesso alle imprese familiari di diventare la forma imprenditoriale più diffusa sul territorio nazionale.

Il lavoro è basato su un'ampia ricerca bibliografica, relativa alla letteratura sulla storia dell'impresa italiana e si sofferma in particolare sul modo in cui il giudizio di storici ed economisti relativo all'impresa familiare si è evoluto a partire dagli anni Novanta del novecento. Il caso di Manifattura Valcisman serve a dimostrare la vitalità di questa forma di impresa e la sua resilienza. L'azienda tessile Manifattura Valcisman, fondata nel 1946 in un paese della provincia di Belluno, è una realtà che continua ancora oggi ad essere a controllo familiare ed è ormai giunta alla terza generazione. Nata come filanda per intimo di qualità, con la seconda generazione si sposta verso l'abbigliamento tecnico sportivo, fondando il brand Sportful e iniziando il percorso di crescita che l'ha portata ad essere oggi una *house of brands* titolare di quattro marchi presenti in 75 paesi del mondo.

Nel secondo capitolo viene approfondita la tematica riguardante il processo di internazionalizzazione dell'impresa familiare, dalle motivazioni, ai possibili punti di forza o di debolezza che può riscontrare, fino a delinearne il modello integrale adottato. L'obiettivo è di individuare le peculiarità comuni a questa tipologia

di attore economico e quindi scoprire l'esistenza o meno di un modello di internazionalizzazione che si possa considerare uno standard per le imprese familiari. Per giungere a questo risultato, verrà nuovamente utilizzato, oltre alla bibliografia di riferimento, il caso di studio precedente e quindi il processo di internazionalizzazione adottato da Manifattura Valcismon, per rivelare se essa si sia discostata o meno dal modello standard eventualmente individuato. Anche in questo caso la ricerca si basa su un'analisi della letteratura esistente in ambito di storia di impresa e *international business*.

Il lavoro di ricerca è stato possibile grazie alla raccolta di diverse fonti di vario genere e provenienza, nonché alla loro interpretazione unita all'analisi di dati raccolti da numerosi report e banche dati.

Per redigere il primo capitolo una base importante per gli argomenti riguardanti la storia dell'impresa familiare è stata data dai testi e dagli studi dell'economista Andrea Colli, uniti a ricerche più recenti che hanno trattato il tema delle imprese familiari, un insieme di fonti utile soprattutto per poter delineare una panoramica dell'evoluzione del pensiero verso questa tematica avvenuta negli ultimi decenni. Le analisi di Enzo Rullani e Valeria Zanetti sono state il punto di partenza per le argomentazioni sui distretti, tipici del territorio italiano, in particolare quello dell'abbigliamento sportivo e le calzature presente in Veneto.

Nel secondo capitolo, per le analisi e per trarre le conclusioni sul processo d'internazionalizzazione delle imprese familiari, una base teorica fondamentale è stata data dallo studio del modello di internazionalizzazione sviluppato dalla Uppsala University. Hanno poi contribuito particolarmente, tra gli altri, le ricerche di Giorgia Maria D'Allura ed il caso di studio di Davide Marletta e Tiziano Vescovi sulle imprese familiari operanti nel distretto del Prosecco di Valdobbiadene. Nell'approfondimento sul fenomeno del *private*

equity legato alla realtà delle imprese familiari, interessanti conferme empiriche di quanto affermato vengono dal caso di studio pubblicato nel *Journal of Family Business Strategy* da Florian Tappeiner et al.

La letteratura e l'analisi del lavoro di ricerca nella sua interezza è poi ampliata da altre fonti, in primis quelle aziendali: l'azienda ha fornito documentazione, per lo più materiale di comunicazione a stampa e giubilarie prodotti in occasione di anniversari e eventi organizzati dall'azienda. Ma non è stato possibile accedere all'archivio storico, che non è aperto al pubblico. Queste informazioni sono state integrate dalla raccolta dei brevetti che l'azienda ha depositato e registrato nel corso della sua storia decennale. A sostegno delle tesi enunciate si aggiunge la raccolta e l'analisi di dati provenienti da diverse banche dati riguardanti l'azienda stessa, il suo settore d'appartenenza e le imprese familiari in generale. Tra queste le principali sono state il Bureau Van Dijk, attraverso Aida e Orbis, il Wipo (*World Intellectual Property Organization*) e Patentscope, l'Aidaf, l'Istat e l'Osservatorio AUB.

La raccolta delle ulteriori fonti non citate direttamente in questi paragrafi introduttivi è avvenuta attraverso portali online, quali ad esempio Google Scholar e ResearchGate, utilizzando principalmente le keywords: *family business*, imprese familiari italiane, *private equity*, *sportswear industry*, *family business internationalization*.

2. LE IMPRESE FAMILIARI: L'AZIENDA MANIFATTURA VALCISMON

L'impresa familiare, pur rappresentando un attore economico di rilievo e con una lunga storia per la maggioranza delle economie mondiali, per lungo tempo non ha suscitato particolare interesse da parte di storici ed economisti, che la consideravano come un elemento residuale e d'importanza marginale rispetto ad altre forme imprenditoriali apparentemente più complesse. Questa condizione si è protratta fino agli anni Settanta del XX secolo, ossia fin quando era ancora diffuso il pregiudizio secondo il quale l'impresa familiare rappresentasse un ostacolo alla crescita e alla competitività, con particolare riferimento al tema legato alla successione generazionale, interpretata come una vera e propria barriera alla crescita e una minaccia per la sopravvivenza dell'azienda stessa. È nota infatti la "sindrome dei Buddenbrook"¹ secondo la quale le imprese familiari subiscono una graduale decadenza fino alla terza generazione, che, ormai priva di ogni abilità ed interesse imprenditoriale, determina il fallimento inesorabile dell'azienda. Questo pregiudizio ha fatto sì che, nonostante fossero stati condotti numerosi studi, essi presentassero spesso analisi superficiali incentrate sullo studio di singole individualità imprenditoriali [Colli 2007, 31].

E' solo dall'inizio degli anni '80, che l'interesse per le imprese familiari si è fatto più intenso, generando così una serie di ricerche ispirate da un'impostazione diversa che risentiva, da un lato, del diffondersi della filosofia *downsizing*², e del successo del modello

¹ Questa dicotomia prende il nome dal romanzo omonimo pubblicato da Thomas Mann nel 1901. A teorizzare questo concetto fu invece lo storico David Landes, sulla base dei numerosi esempi di dinastie imprenditoriali europee decadute tra la terza e la quarta generazione.

² Con *downsizing* si intende il processo di ridimensionamento che alcune aziende intraprendono per contrastare l'aumento dei costi o una riduzione consistente

imprenditoriale giapponese, caratterizzato da forti elementi di familismo, dall'altro delle critiche, sempre più accese, rivolte verso il capitalismo manageriale, reo di essere troppo concentrato nel breve periodo, avido e con atteggiamenti speculativi .

A lungo, la letteratura ha considerato la grande impresa manageriale, affermata negli Stati Uniti a partire dall'ultimo quarto del XIX secolo, come un'antagonista e un'evoluzione più efficiente dell'impresa familiare.

Con gli anni le imprese divennero sempre più grandi e complesse dal punto di vista organizzativo, evolvendosi da forme funzionali a forme multidivisionali. I manager stipendiati divennero figure sempre più presenti e i proprietari-fondatori persero gradualmente il loro potere decisionale. La spaccatura tra proprietà e controllo, conseguente alla nascita della *public company*³ sembrava, nelle narrazioni dominanti, ormai definitiva, e la fine delle imprese familiari annunciata. Come possiamo constatare facilmente, tuttavia, ad oggi questo non è accaduto, e non è difficile trovare, nei settori più disparati, aziende a conduzione familiare che, nel tempo, non solo sono sopravvissute, ma sono cresciute esponenzialmente, prosperando. Un'analisi più attenta ha infatti dimostrato la capacità delle imprese familiari di essere presenti in ogni periodo storico, e, seppure con diversa rilevanza, in ogni economia nazionale e nei vari settori che la compongono.

2.1 Come si definisce un'impresa familiare?

Il quesito che presenta questo sottocapitolo può apparire come una domanda banale, dalla ovvia risposta, non è affatto così ed è

dei volumi di produzione. Spesso parte dalle funzioni meno utili o dalle dimensioni dell'organico.

³ Un'istituzione economica che opera a livello multiunitario, che fa perno su un'ampia gerarchia manageriale per la sua gestione e che pertanto non può essere sottoposta al controllo finanziario e gestionale di un'unica famiglia.

importante trovare una soluzione chiara per poter evitare spiacevoli equivoci nel prosieguo di questo lavoro di ricerca.

Per farlo, si farà riferimento alla definizione di impresa familiare dell'economista Mark Casson e di Andrea Colli, che ha studiato a fondo l'impresa familiare italiana e le sue strategie, e al quadro teorico ed interpretativo da lui delineato nel ricostruire la storia di questo tipo di imprese.

La definizione di impresa familiare è tuttora un qualcosa di non ancora universalmente condiviso tra storici ed economisti. L'idea che sia familiare tutto ciò che non è manageriale è troppo semplicistica e approssimativa. La difficoltà consiste anche nel fatto che non è possibile collocare l'origine dell'impresa familiare in un contesto spazio-temporale preciso, tanto meno è possibile ricondurne la nascita ad un definito tornante tecnologico, come è invece per la *public company* nella seconda rivoluzione industriale [Colli 2007, 15]. Un errore comune, quando si parla di imprese familiari, è credere, con superficialità, che esse possano essere soltanto di piccole o talvolta medie dimensioni, con strutture organizzative semplici ed un grado di intensità tecnologica basso; basta guardare al panorama italiano per comprendere l'infondatezza di questo pensiero: gruppi come Luxottica, Ferrero e Barilla, per citarne alcuni, sono esempi lampanti di come spesso le imprese familiari non abbiano nulla da invidiare alle *public company*, in termini di livello di performance economico-finanziarie [Colli 2007, 16].

La citata definizione di impresa familiare data dall'economista britannico Mark Casson che verrà utilizzata in questo studio, è una definizione ampia e sufficientemente flessibile, condivisa dall'economista italiano Andrea Colli, che si discosta da alcune definizioni più datate ed eccessivamente restrittive come quella data negli anni '30 del XIX secolo dagli economisti statunitensi Berle e Means, secondo la quale un'impresa è familiare quando *“la famiglia controlla oltre i quattro quinti delle azioni aventi diritto al*

voto”, con quote di proprietà della famiglia minori si tratta soltanto di un *controllo di maggioranza* (sopra il 50%) e di *minoranza* (tra il 20% e il 50%).

Mark Casson divide la sua definizione di impresa familiare in due blocchi concettuali:

“Un’impresa si dice a proprietà familiare quando i membri della famiglia posseggono un sufficiente numero di azioni, oppure occupano un sufficiente numero di posizioni all’interno del consiglio d’amministrazione così da influire sulla nomina del direttore generale o dell’amministratore delegato. Un’impresa è definibile a controllo familiare quando il direttore generale è un componente della famiglia. La definizione di proprietà familiare implica che il possesso di una quota azionaria significativa da parte di una singola famiglia non è sufficiente a qualificare un’impresa come familiare; [...] la quota azionaria [...] deve essere sufficientemente elevata per bloccare qualsiasi coalizione avversaria. La definizione di controllo familiare va riferita a membri della famiglia che occupano posizioni manageriali chiave.”

L’economista italiano Andrea Colli condivide questa definizione in quanto il punto chiave non è tanto la proprietà ma il controllo dell’impresa, ovvero l’autorità effettivamente esercitata. Con il principio di autorità, si è in grado di catturare un concetto tanto sfuggente come quello di impresa familiare [Colli 2007, 29]. Questa autorità, secondo Colli, si riferisce al potere di nominare l’amministratore delegato e altri componenti del consiglio d’amministrazione, così come alla possibilità di dirigere l’azienda secondo quelli che sono i valori e la cultura della famiglia. Per dare un’idea concreta di come interpretare questa definizione, si prenda come esempio la multinazionale Siemens: oggi la famiglia è proprietaria di circa il 7% dell’azienda, apparentemente può sembrare che si tratti di una quota estremamente marginale, ma se

si considera che le quote restanti sono distribuite tra circa 840.000 *shareholders*⁴, si può intuire come in realtà la famiglia disponga di un'influenza significativa sulle decisioni operative e gestionali.⁵ Questa definizione oggi appare come la più sensata e ragionevole se si va ad osservare come anche un organo importante ed influente come la Commissione Europea, nel definire le imprese familiari, abbia ugualmente posto il focus sul concetto di autorità e sul controllo esercitato sull'azienda:

1. *The majority of decision-making rights are in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child, or children's direct heirs.*
2. *The majority of decision-making rights are indirect or direct.*
3. *At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.*
4. *Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital.*⁶

Dopo aver fatto chiarezza su cosa si intende quando si parla di impresa familiare, si può procedere individuando quelle che sono le sue peculiarità, i punti di forza e di debolezza che la contraddistinguono e differenziano dalle altre forme imprenditoriali.

⁴ Con questo termine si intendono gli azionisti.

⁵ Fonte: Siemens Shareholder Structure & Voting Rights Announcements, <https://www.siemens.com/global/en/company/investor-relations/share-bonds-rating/shareholder-structure-voting-rights-announcements.html>. [10 gennaio 2024].

⁶ Fonte: Commissione Europea, Family Business https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en.

2.2 Caratteristiche delle imprese familiari: la realtà bellunese di Manifattura Valcismon

Gli studi che hanno valorizzato il capitalismo familiare hanno mostrato come nel tempo, esso sia stato in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, grazie al suo dinamismo e alla sua flessibilità. Queste sue qualità, unite al carattere tenace e alla resilienza che gli vengono riconosciute, gli permettono di essere una realtà di primaria importanza praticamente ovunque, resistendo anche ai periodi difficili, caratterizzati da incertezza economica ed istituzionale. Tali qualità si possono ritrovare anche guardando la storia passata e recente dell'azienda Manifattura Valcismon.

Dal momento della sua fondazione, avvenuta nel paese di Lamon in provincia di Belluno, territorio da cui eredita il nome, nel 1946, fino ad oggi, essa ha affrontato periodi di crisi di vario genere, in ultimo il recente ed improvviso shock pandemico avvenuto nel 2020 che ha messo in ginocchio l'economia mondiale.

Il caso della Manifattura Valcismon può essere considerato come emblematico della resilienza delle imprese familiari, come mostrano gli esordi dell'attività di impresa.

Un solo anno dopo la fine del secondo conflitto mondiale, in un territorio, le montagne bellunesi, che pagano a caro prezzo la devastazione e la povertà portate dalla guerra, e nonostante la situazione politica, economica e sociale di precarietà, i coniugi Olindo e Irma Cremonese decisero di acquistare delle macchine per filare la lana e di affittare dalla Cassa di Risparmio del Veneto un piccolo capannone per dar vita alla realtà imprenditoriale che sognavano da prima della guerra [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 80]. L'impresa è sopravvissuta a momenti di difficoltà e, come mette in evidenza una pubblicazione giubilare, ciò è stato possibile grazie alla resilienza e alla capacità di adattamento della famiglia

proprietaria, al saper individuare nuovi driver innovativi ed opportunità di mercato verso cui espandersi.

In particolare, Giordano Cremonese, il terzo figlio dei coniugi fondatori ebbe un ruolo importante nel portare diverse innovazioni nel mercato dell'abbigliamento sportivo a partire dagli anni Settanta. Grazie a una sua intuizione, Manifattura Valcismon realizzò un nuovo tessuto sintetico ed elasticizzato, in acrilico, che rivoluzionò totalmente il modo di vestirsi degli atleti, consentendo loro una maggiore libertà di movimento e una leggerezza prima impensabile. Giordano, che intendeva partecipare alla Marcialonga (all'epoca appena inaugurata, ma oggi conosciuta per essere la più importante competizione di sci di fondo in Italia) si rese conto di non avere gli indumenti adatti e iniziò a studiare una tuta da gara in tessuti elasticizzati. Per commercializzarli, nel 1972, fondò il marchio Sportful che già a partire dall'anno successivo propose la prima collezione d'abbigliamento per lo sci di fondo. Da questa innovazione derivò così la prima evoluzione dell'azienda, che dall'intimo di qualità passò a produrre anche abbigliamento tecnico sportivo. A dimostrazione dello spirito intraprendente e della apertura di questa realtà familiare, il brand Sportful, nel giro di pochi anni, dopo aver cambiato la storia dell'abbigliamento per lo sci di fondo, iniziò a produrre abbigliamento anche per il mondo del ciclismo, affermandosi definitivamente come punto di riferimento per l'abbigliamento sportivo. La prima sponsorizzazione arrivò nel 1988, con la squadra di ciclismo Alfa-Lum Legnano, poi fu la volta delle squadre della Nazionale Italiana e dei principali team professionistici al mondo: gli ori olimpici di Silvio Fauner nel 1994 a Lillehammer e Paolo Bettini nel 2004 ad Atene sono alcuni dei prestigiosi successi che atleti di fama mondiale raggiunsero indossando i capi d'abbigliamento del marchio bellunese.

Sportful ancora oggi continua a vestire gli sportivi di riferimento in queste discipline, come la campionessa italiana di biathlon

Dorothea Wiener e il ciclista slovacco Peter Sagan, tre volte campione del mondo.

Il 1994 fu anche l'anno in cui si consolidò il sodalizio tra Sportful e Mapei, quando Giorgio Squinzi, proprietario dell'azienda milanese chiese a Giordano Cremonese di realizzare maglie personalizzate per la sua squadra professionistica: nacque così un'intensa collaborazione che durò otto anni, fino al 2001, che portò a numerose vittorie di squadre professionistiche e giovanili, oltre che a opere filantropiche come la realizzazione di un centro di medicina dello sport a Castellanza, in Lombardia [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 96].

All'inizio del XXI secolo, più precisamente nel 2003, vi è un'ulteriore evidenza dello spirito espansionistico dell'azienda e della sua volontà di crescita continua: Mapei è da poco uscito dal mondo del ciclismo e l'azienda bellunese prepara l'acquisizione dell'importante marchio di abbigliamento da ciclismo Castelli. Un brand storico, che venne fondato ancora nel 1876 a Milano da Vittore Gianni che iniziò con un maglificio specializzato in maglie sportive che un secolo dopo rappresentava già da tempo l'eccellenza dell'abbigliamento da ciclismo, tuttavia arrivava da un decennio di difficoltà rispetto alla sua storia passata, anche a causa della prematura scomparsa nel 1995 di Maurizio Castelli, vera figura leader del marchio nonché ideatore del suo logo e colui che portò la sponsorizzazione tecnica del brand al massimo livello [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 98-100]. La famiglia Cremonese individuò una grande potenzialità nel brand Castelli e decise di accogliere la sfida acquisendolo. Due anni più tardi, nel 2005, Giordano decise di rischiare ulteriormente, trasferendo la sede di Castelli da Rosate a Fonzaso, connettendola agli altri rami della sua azienda, un intervento radicale che si rivelò vincente: nel giro di circa un decennio Manifattura Valcismon riuscì a riportare il brand Castelli nelle posizioni di leader di riferimento mondiale nel settore [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 102].

Nel 2007 l'azienda compì uno step ulteriore nel suo processo di crescita continua fondando il brand Karpos ed entrando in un nuovo settore di mercato. Anche in questo caso fondamentale fu la volontà di Giordano Cremonese, da sempre un grande appassionato di montagna e molto legato alle montagne "di casa", le Dolomiti. Cremonese decise così di estendere la presenza dell'azienda anche al settore dell'abbigliamento tecnico outdoor che racchiude al suo interno diverse attività: dal semplice trekking all'arrampicata, l'alpinismo, il trail running e lo sci alpinismo, di cui il brand diviene in breve tempo punto di riferimento instaurando una partnership ormai decennale con la Nazionale Italiana.

In tempi più recenti, nel 2019, c'è stato un passaggio fondamentale per la storia dell'azienda, con l'acquisizione del 40% della proprietà, valutato circa 200 milioni di euro, da parte della società lussemburghese Equinox⁷ tramite il fondo d'investimenti Equinox III lanciato nel 2017, che è entrato a far parte della realtà imprenditoriale bellunese lasciando la proprietà e il controllo della maggioranza alla famiglia Cremonese con l'intento di cooperare verso obiettivi strategici ancora più ambiziosi e allargare gli orizzonti aziendali. Le prime iniziative non tardarono ad arrivare e due anni più tardi, in occasione del settantacinquesimo anniversario della società, l'azienda cambiò il proprio nome in MVC Group per meglio rispecchiare la vocazione e dimensione internazionale che ha raggiunto. Inoltre inaugurò un nuovo store multibrand nato con l'obiettivo di non essere un semplice punto vendita ma un riferimento nel territorio bellunese per gli amanti dei prodotti Sporful, Castelli e Karpos e delle attività all'aria aperta in generale, essendo dotato di bar/punto di ristoro, colonnine di ricarica per bici elettriche, docce e spogliatoi; inoltre, importanti iniziative sono state intraprese per ottenere una profonda riorganizzazione operativa e l'inserimento di top manager

⁷ Equinox è una società di *private equity* che investe in società italiane nel segmento *mid-market*, attraverso operazioni prevalentemente di co-controllo.

internazionali per supportare la crescita dell'azienda nei nuovi mercati, lo sviluppo del canale D2C⁸ che oggi rappresenta il 14% del fatturato di MVC Group, la digitalizzazione di diversi marchi, anche attraverso lo sviluppo di nuovi *e-commerce* e il miglioramento del Crm (*Customer relationship management*⁹), ed infine il rafforzamento della filiale negli Stati Uniti unita all'inaugurazione di due nuove filiali in Cina e Giappone [Magri 2021]. L'effetto positivo di queste iniziative si è notato già nel 2021, in appena due anni, l'azienda ha fatto registrare un +63% del fatturato, raddoppiando quasi il margine operativo lordo pur mantenendo l'indebitamento finanziario pari a zero.

È notizia recente inoltre l'acquisizione da parte dell'azienda del brand statunitense Zoot¹⁰, specializzato nella produzione di abbigliamento tecnico e calzature dedicati al triathlon e con sede a San Diego, California. L'operazione è stata condotta per poter espandere il mercato di riferimento di MVC Group ad un'ulteriore disciplina sportiva, quindi ad un nuovo segmento di mercato e consolidare la posizione dell'azienda nel mercato americano dove già opera da oltre vent'anni tramite una filiale. Grazie a questa acquisizione, l'azienda bellunese potrà sfruttare la presenza diretta di Zoot nelle Filippine andando così a perfezionare ulteriormente l'integrazione produttiva verticale che già gestisce gli altri brand di Manifattura Valcisman. Infine vi è da considerare che Zoot genera circa il 70% del proprio fatturato tramite il canale DTC, l'azienda cercherà di sfruttare questo potenziale driver di sviluppo per raggiungere l'obiettivo di crescita fissato per il 2025 che prevede di aumentare l'incidenza del canale DTC, portandolo a generare, dal 14% attuale, il 20% del fatturato.

⁸ Canale di vendita *direct-to-consumer* tramite cui l'azienda vende i suoi prodotti direttamente ai consumatori, evitando qualsiasi intermediario.

⁹ È un sistema utilizzato dalle aziende per gestire al meglio la relazione con i vari clienti attraverso vari strumenti e processi aziendali.

¹⁰ Zoot è un'azienda fondata nel 1983 a Kona, nelle Hawaii, oggi ha sede negli Stati Uniti e possiede una fabbrica nelle Filippine, con il tempo si è specializzata come marchio leader negli sport di resistenza. Secondo le previsioni chiuderà il 2023 con un fatturato pari a 10 milioni e un Ebitda di 3 milioni di dollari.

Il costante miglioramento di un'azienda passa anche attraverso l'implementazione di sistemi produttivi di volta in volta più all'avanguardia, efficienti e rispettosi delle sempre più stringenti legislazioni riguardanti tematiche ambientali e di sostenibilità. Manifattura Valcisman ha iniziato a muoversi già da diverso tempo in questa direzione: il primo passo è stato alimentare la sede di Fonzaso con energia pulita derivante dai pannelli fotovoltaici installati sui tetti che nel 2022 hanno fornito il 72% dell'energia necessaria per alimentare le sedi italiane dell'azienda, il restante 28% arriva comunque esclusivamente da energia elettrica generata tramite fonti rinnovabili, e l'azienda ha fissato per il 2025 l'obiettivo di rifornire esclusivamente di energia rinnovabile anche tutte le filiali e i centri produttivi esteri; a ciò si aggiunge l'attenzione verso la catena di fornitura che negli ultimi anni è stata al centro di importanti provvedimenti da parte dell'azienda che ora collabora solo con partner i quali ne condividono standard etici, sociali e ambientali e dal 2021 ha introdotto un modulo di sostenibilità nel proprio PLM (*Product Lifecycle Management System*¹¹) per consentire di avere a disposizione dati precisi per scegliere fornitori e materiali. Proprio per i materiali dei prodotti sono stati lanciati specifici progetti di ricerca per ottenere capi d'abbigliamento più durevoli, riutilizzabili e riciclabili, oltre che intere collezioni realizzate con materie prime di scarto o riciclate. L'attenzione per i materiali e il loro riciclo interessa anche i vari *packaging* per i quali vengono utilizzati carta, cartone e plastica riciclata. Nel 2023, Manifattura Valcisman ha poi raggiunto due tappe fondamentali del lungo percorso verso il miglioramento che un'azienda in costante crescita deve ricercare: l'ottenimento delle

¹¹ Processo attraverso il quale si gestisce l'intero ciclo di vita di un prodotto: dalla sua ideazione fino allo smaltimento finale.

certificazioni per gli standard ISO 9001¹² e ISO 14001¹³, grazie ad una serie di provvedimenti tra cui un sistema di gestione integrato per la qualità e l'ambiente, questo traguardo ben rappresenta un contesto imprenditoriale che cerca di migliorare le proprie performance anche attraverso una gestione aziendale responsabile, una prerogativa di primaria importanza per fare business nel XXI secolo.

¹² L'ISO 9001 è uno standard internazionale di riferimento che viene riconosciuto, ad un ente pubblico o privato, per la gestione della qualità con particolare focus verso la soddisfazione del cliente e dell'aumento dell'efficacia ed efficienza dei processi interni. Viene rilasciato dall'ente indipendente di certificazione TÜV SÜD Italia.

¹³ L'ISO 14001 è una norma internazionale a cui può aderire in maniera volontaria qualsiasi azienda pubblica o privata e che prevede l'osservazione di specifici requisiti di gestione ambientale. Viene rilasciato dall'ente indipendente di certificazione TÜV SÜD Italia.

Tabella 1. Linea temporale dei principali avvenimenti di Manifattura Valcisman. Fonti: Gregori, C., Pastonesi, M. e Attilio Scarpellini (2016). La stoffa dei campioni. 70 anni di manifattura Valcisman; Festa, C. (2022). Equinox punta a cedere il suo 40% in Manifattura Valcisman. [online] The Insider, Il Sole 24 Ore; Mvgroup.com. (2023). MVC Group acquisisce il 70% di Zoot. [online].

Anno	Evento	Sintesi
1946	Fondazione dell'azienda	I coniugi Cremonese aprono la filanda a Lamon.
1972	Fondazione del brand Sportful	L'azienda passa alla produzione di abbigliamento tecnico sportivo.
1988	Prima collaborazione con un team professionistico	La produzione inizia a includere anche l'abbigliamento da ciclismo e non più soltanto da sci di fondo.
1994	Sodalizio con Mapei	Periodo di numerose vittorie, iniziative e innovazioni nel mondo del ciclismo.
2003	Acquisizione del brand Castelli	L'azienda decide di ampliare ulteriormente la sua incidenza nel settore attraverso l'acquisto di un brand storico.
2005	La sede di Castelli viene spostata a Fonzaso	I due brand dell'azienda vengono riuniti nella sede storica e principale.
2007	Fondazione del brand Karpos	L'azienda entra in un nuovo settore: l'abbigliamento tecnico outdoor.
2019	Ingresso del fondo Equinox	La famiglia Cremonese cede il 40% della società.
2021	Rebranding aziendale	Manifattura Valcisman diventa MVC Group, per meglio rappresentare la dimensione internazionale raggiunta.
2023	Acquisizione del brand Zoot	Ingresso in una nuova nicchia di mercato: l'abbigliamento per il triathlon e sviluppo del mercato americano.

2.3 Manifattura Valcismon e la sindrome dei Buddenbrok

La storia dell'azienda Manifattura Valcismon permette di mettere in discussione alcune tesi che hanno alimentato a lungo i pregiudizi di molti storici ed economisti nei confronti delle imprese familiari: gli eventi già citati infatti non sono soltanto un esempio della capacità di adattamento e di resilienza, ma anche una dimostrazione di come gli ambienti di lavoro che si sviluppano nelle aziende familiari non debbano essere soltanto luoghi di sfruttamento dove le relazioni industriali conservano una matrice paternalistica e conservatrice [Colli 2007, 10], e le imprese familiari non siano esempio di sistematica incapacità di evolversi rischiando. Le imprese familiari, al contrario, possono essere un ambiente creativo ed innovativo che non si fa sopraffare dalla *path dependency*¹⁴, e che non è necessariamente ostile a uno sviluppo che possa mettere in discussione la capacità di controllo della famiglia. Ciò traspare con evidenza dalla storia dell'azienda e dal suo continuo desiderio di espandersi, producendo innovazione e cercando di sfruttare tutte le opportunità che il mercato ha da offrire.

Proprio l'innovazione, fin dalla fondazione del brand Sportful, ha rappresentato per l'azienda bellunese una linea strategica fondamentale per la sua crescita, diventando sempre più importante e acquisendo un ruolo chiave tale da renderla uno dei suoi tratti distintivi più apprezzati agli occhi dei consumatori. Tutto ebbe inizio in primis dalle intuizioni ed implementazioni portate da Giordano Cremonese, poi con gli anni la tecnicità dei prodotti è andata ad innalzarsi costantemente per stare al passo con l'evoluzione del mondo dello sport e delle prestazioni di atleti sempre più avanzati. Un importantissimo contributo arrivò in

¹⁴ *Path dependency* significa "dipendenza dal percorso" ossia permettere che avvenimenti passati e convinzioni legate ad essi abbiano un'influenza sulle decisioni prese nel presente. Spesso coincide con una certa diffidenza verso l'innovazione o il cambiamento in generale.

seguito anche grazie all'eredità di Maurizio Castelli: il "brand dello scorpione", come viene chiamato per via dell'animale rappresentato al centro del suo logo, infatti aveva introdotto i primi pantaloncini in *lycra*, un tessuto sintetico ed elasticizzato, e già nel 1979 aveva ricevuto "Il Discobolo" un premio destinato alle industrie dello sport per le capacità innovative dimostrate. Nel 2007 Manifattura Valcisonon ebbe l'intuizione di sviluppare maglie aereodinamiche per il ciclismo per le corse in linea, mentre fino ad allora si utilizzavano soltanto per le cronometro, consentendo agli atleti un importante risparmio di watt e quindi fatica durante gare più lunghe. Dopo lo scetticismo iniziale, nel 2009, grazie alla perseveranza del socio Steve Smith, fu dimostrato un risparmio di 25-30 watt, vantaggio che apparve immediatamente attraverso le vittorie dei ciclisti che indossavano questa maglia rivoluzionaria: quell'anno il team Cérvelo fu equipaggiato con la nuova tecnologia sviluppata dall'azienda e raggiunse il primo posto nelle graduatorie mondiali a livello individuale, con l'atleta Heinrich Haussler e anche a livello di team, superando ogni altra formazione ProTour [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 172]. Il 2009 fu l'anno di un'altra importante innovazione nel mondo del ciclismo di alto livello, anche questa volta targata Castelli: la maglia da ciclismo detta "Gabba", che rivoluzionò le gare bagnate da pioggia e altri fattori meteorologici avversi. Questa volta l'assist arrivò dal ciclista norvegese Gabriel Rasch, detto proprio "Gabba", che spiegò a Steve Smith e agli altri uomini di Manifattura Valcisonon che tipo di indumento poteva essere utile per riuscire a pedalare al meglio durante il Giro della California e il Brixia Tour che in quell'edizione furono colpiti da fenomeni atmosferici estremamente sfidanti, dato che la solita mantellina impermeabile risultava universalmente fastidiosa ed inefficace. I tecnici estraggono i concetti più importanti dalle parole di Gabriel e realizzano una giacca con la

membrana del Gore¹⁵, con maniche più lunghe e dotata di una coda; nonostante si trattasse soltanto di una prima maglia campione, i corridori che la indossarono rilevarono un risparmio di quaranta watt rispetto alla mantellina tradizionale. Negli anni a seguire la giacca Gabba divenne un capo iconico a cui nessun corridore professionista, così come un amatore, poteva rinunciare per proteggersi dalle intemperie. In quegli anni fu realizzata anche la collezione BodyFit Pro, questa volta dal brand Sportful, studiata per essere aereodinamica grazie ad un nuovo taglio che permetteva di tagliare l'aria e un tessuto strutturato come una pallina da golf. In questo caso il vantaggio per i suoi utilizzatori fu un risparmio di energia pari a 15 watt ed infatti ancora una volta arrivarono vittorie per i ciclisti che la indossavano. La tecnologia studiata per la BodyFit Pro si rivelò utile anche nel campo dello sci di fondo, dove sulla base di quelle intuizioni nacque la tuta "Apex" con la quale l'atleta della Nazionale italiana Federico Pellegrino si aggiudicò la Coppa del Mondo nella specialità Sprint del 2016 con ben sei vittorie [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 177-178].

In tempi più recenti le innovazioni arrivano anche dall'ultimo ingresso nell'azienda bellunese, il brand Karpos, specializzato nell'abbigliamento tecnico top di gamma per le attività outdoor: la Karpos Race Suit stravolse il concetto di tuta da gara per le competizioni di sci alpinismo. La base per lo sviluppo fu data dalle tecnologie realizzate internamente dai brand Sportful e Castelli, infatti il tessuto utilizzato è molto leggero e performante, di matrice ciclistica, tuttavia la novità principale è data dal taglio della tuta che è spezzata in due parti, contrariamente alle tradizionali tute da sci alpinismo: questo conferisce una vestibilità e un comfort per l'atleta mai sperimentati fino ad allora. Le varie innovazioni che si sono susseguite nel corso degli anni hanno portato allo sviluppo di nuove tecnologie che sono valse all'azienda anche due brevetti: il

¹⁵ Il Gore-Tex è un tessuto sintetico conosciuto per le sue qualità di impermeabilità e traspirabilità.

primo nel 1994, per la creazione di una “suola per scarpe sportive particolarmente per ciclismo e mountain bike” che si caratterizza per “il fatto di comprendere una struttura costituita da almeno un componente principale il quale ne definisce il corpo. In questo componente principale sono incorporati una pluralità di mezzi di fissaggio compatibili con una pluralità di attacchi per pedali ad aggancio/sgancio rapido e/o adattatori.”¹⁶ Mentre il secondo riguarda un “Indumento sportivo per ciclisti”¹⁷, risale al 2011 e si riferisce ad un *body*, comprendente maglia e pantaloni, particolarmente indicato per le competizioni ciclistiche, più leggero del consueto abbigliamento per le gare in linea, in grado di risolvere il problema che riguarda questa tipologia di indumenti conosciuti per non permettere una facile svestizione per consentire all’atleta di espellere i propri bisogni fisiologici in rapidità ed infine in grado di accogliere in corrispondenza della schiena e della zona lombare carichi maggiori rispetto agli analoghi indumenti di tipo noto.¹⁸

¹⁶ Manifattura Valcisman S.p.a., (1996). *Suola per scarpe sportive particolarmente per ciclismo o mountain bike* [online]. 27 gennaio. Depositato: 27 luglio 1994. Brevetto italiano ITPD940081. [Consultato il 15 aprile 2024]. Disponibile su: https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=1&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=19960127&CC=IT&NR=PD940081U1&KC=U1.

¹⁷ Manifattura Valcisman S.p.a., (2012). *Indumento sportivo per ciclisti* [online]. Inventori: Stefano Sartor, Steven Michael Smith e Sonia Maria Carla Vignati. 17 settembre. Depositato: 16 marzo 2011. Brevetto italiano ITPD20110082. [Consultato il 15 aprile 2024]. Disponibile su: https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=0&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=20120917&CC=IT&NR=PD20110082A1&KC=A1.

¹⁸ “1) Indumento sportivo per ciclisti, del tipo ‘body’, comprendente una maglia e pantaloni, che si caratterizza per il fatto che detti maglia e pantaloni sono uniti sostanzialmente all’altezza della vita per una porzione di girovita che si sviluppa ad interessare la zona lombare, o posteriore, ed i fianchi, detta maglia e detti pantaloni essendo disgiunti nella zona addominale.

2) Indumento sportivo, secondo la rivendicazione 1, caratterizzato dal fatto che detta maglia è apribile anteriormente mediante una cerniera lampo.

3) Indumento sportivo secondo le rivendicazioni precedenti, che si caratterizza per il fatto che i lembi anteriori inferiori delle porzioni apribili di detta maglia si sviluppano a sormontare, in assetto di chiusura della maglia, un corrispondente lembo superiore di detti pantaloni.

4) Indumento sportivo secondo le rivendicazioni precedenti, caratterizzato dal fatto che la schiena di detta maglia è in tessuto elastico ad elasticità limitata, e presenta almeno una tasca.

5) Indumento sportivo secondo le rivendicazioni precedenti, che si caratterizza per il fatto che maglia e pantaloni sono in tessuto elastico con elastam, e la schiena è in tessuto jersey mono elastico.”

Tabella 2. Le innovazioni principali di Manifattura Valcisonon. Fonti: Gregori, C., Pastonesi, M. e Attilio Scarpellini (2016). *La stoffa dei campioni. 70 anni di manifattura Valcisonon*; Wipo. *Patentscope: International and National Patent Collections*.

Anno	Brand	Innovazione
1972	Sportful	Prima linea di abbigliamento per lo sci di fondo realizzata con tessuti sintetici ed elastici.
1994	Sportful	Primo brevetto riguardante la suola per calzature da ciclismo e mountain bike.
2007	Castelli e Sportful	Utilizzo di maglie aerodinamiche per corse in linea, fino ad allora una soluzione mai adottata.
2009	Castelli	La maglia "Gabba" rivoluziona l'abbigliamento da ciclismo in caso di agenti atmosferici avversi.
2009	Sportful	Con la linea "Bodyfit Pro" gli indumenti hanno un nuovo taglio in grado di conferire maggiore aerodinamicità agli atleti. Da questa tecnologia nasce anche la tuta "Apex" per lo sci di fondo.
2010	Karpos	L'azienda sviluppa la "Karpos Race Suit" che stravolge il concetto di tuta da gara per lo sci alpinismo valido fino ad allora.
2011	Castelli e Sportful	Secondo brevetto riguardante un nuovo modello di <i>body</i> per il ciclismo.

Oltre al concentrarsi sul produrre innovazione, un'ulteriore linea strategica che si può osservare è data dall'attenzione dedicata alla gestione dei brand, che si è intrecciata più volte nel corso della storia dell'impresa bellunese proprio con i processi innovativi.

Fonte: Wipo, International and National Patents Collections. Disponibile su: <https://patentscope.wipo.int/search/en/detail.jsf?docId=IT231117997& cid=P21-LVGHZI-81232-1>.

Infatti i campioni sportivi a cui l'azienda è riuscita a legarsi e che ha sfruttato come fonte inesauribile di ricerca diretta sul campo e innovazione per i prodotti che sono stati citati, svolgevano allo stesso tempo un duplice ruolo per Manifattura Valcisman, oltre ad essere i *tester* erano anche testimoni dei brand tra gli appassionati del settore, un aspetto che si è rivelato chiave per innalzare l'*appeal* dei vari marchi di proprietà dell'azienda e che non rappresenta di certo una novità nel mondo dell'abbigliamento sportivo, dove già a partire dagli ultimi decenni del XX secolo numerosi brand, Nike su tutti, hanno adottato tecniche di questo tipo, che nel tempo si sono rivelate infatti vincenti, cercando sponsorizzazioni con gli atleti di punta e più apprezzati nella cultura *pop*, per far crescere in maniera considerevole l'esposizione del proprio marchio associandolo a storie di successo e imprese memorabili del mondo dello sport. Inoltre, prendendo come esempio l'innovazione più recente, la citata nuova tuta per lo sci alpinismo, si può osservare come anche in questo caso, grazie ad un prodotto tecnicamente all'avanguardia, l'azienda abbia sfruttato questa nuova tecnologia per mettere in pratica un'oculata gestione del nuovo brand Karpos, che nonostante all'epoca fosse nato da poco e rappresentasse un'incognita per la maggior parte degli esperti del settore, riuscì così a conquistare la sponsorizzazione della Nazionale spagnola di sci alpinismo e successivamente anche della Nazionale italiana [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 183-184], che negli anni della partnership con il brand bellunese raggiunse poi traguardi impareggiabili per le altre nazionali, garantendo così al brand un'esposizione costante tra gli appassionati, nonché una *awareness*¹⁹ importante, che diversamente, senza una tale gestione del marchio, avrebbe richiesto molto più tempo per essere acquisita. Questa partnership dura ancora oggi e proseguirà fino alle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026, un palcoscenico

¹⁹ Il concetto di *brand awareness* può essere sintetizzato con "notorietà di marca", ossia quanto essa è conosciuta e quale è la sua appetibilità.

importantissimo per l'azienda e per il brand che non a caso ha spinto proprio per ottenere la possibilità di essere rappresentata in un evento così popolare a livello mondiale, quindi una grande opportunità di crescita per il nuovo brand. Nuovamente, la storia di Manifattura Valcisman dimostra come un'impresa familiare sia in grado di produrre innovazione e proprio grazie ad essa e alla sapiente gestione dei brand che ne consegue, riesca a diventare leader nel proprio mercato di competenza, in quest'ultimo caso, il mondo dello sci alpinismo *race*.

Anche con riferimento alla critica mossa alle imprese familiari riguardante la dimensione che esse possono raggiungere, il caso in questione, mostra come non sia corretto sostenere che possano esistere soltanto imprese familiari di piccole o al massimo medie dimensioni, uno stereotipo che ancora oggi continua ad essere molto diffuso: l'azienda Manifattura Valcisman conta oggi oltre 250 dipendenti ed è presente in 75 paesi del mondo con 6 filiali estere e sembra continuare a crescere: il fatturato in questo senso ne dà una dimostrazione tangibile, guardando al decennio che va dal 2012 al 2022 si può osservare una crescita considerevole, che accelera ancor di più negli anni più recenti. Dai 34,3 milioni di euro del 2012, si passa ai 40 milioni circa dell'anno successivo, con un aumento più o meno costante fino al 2019, anno in cui vengono raggiunti i 76 milioni. A questo punto si può constatare una crescita ancor più veloce, specialmente tra il 2020 e il 2021 dove si può notare dalla *tabella 3* un +43%, che porta l'azienda nel 2022 ai 132,4 milioni di fatturato, quasi duplicando il valore raggiunto appena quattro anni prima.²⁰

²⁰ Fonte: Aida (2024). *Aida. Bureau Van Dijk*. [Online]. Disponibile presso: <https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-5-8/Search.QuickSearch.serv?product=AidaNeo&&SetLanguage=it>. [consultato il 26 aprile 2024].

Tabella 3. Fatturato in milioni di euro di Manifattura Valcison dal 2012 al 2022. La terza riga indica il tasso di crescita positivo annuo del fatturato. Fonte dati: Aida.

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
34,3	40,7	48,1	56,9	63,7	69,4	73,0	76,0	82,1	117,4	132,4
	18,7%	18,2%	18,3%	12%	9%	5,2%	4,1%	8%	43%	12,8%

Oltre a questo la crescita dimensionale è passata anche attraverso le strutture e la presenza fisica degli stabilimenti nei vari paesi: la sede centrale di Fonzaso è oggi di 8500 metri quadri, a cui si aggiunge il vicino magazzino-capannone nel polo industriale di Feltre di 2500 metri quadri. Negli anni sono poi sorti il polo produttivo di Zalaegerzeg in Ungheria, un laboratorio in Romania, uno in Bosnia, due in Croazia; tre società in Germania, Spagna e Canada per la distribuzione diretta e una *joint-venture*²¹ negli Stati Uniti [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 104]. Una crescita che chiaramente ha interessato anche il numero di dipendenti che sono passati dai circa 70 del 2012 agli oltre 250 di oggi, dimostrando ulteriormente lo sviluppo dimensionale che ha interessato l'azienda.²² L'evidenza empirica ci suggerisce quindi come affermazioni teoriche di questo genere siano spesso prive di riscontro e, non di rado, imprese famigliari hanno raggiunto dimensioni tali da poter essere messe a confronto con le più importanti *public company*: esse infatti hanno saputo adattarsi alle mutazioni del contesto, rimanendo efficienti e contribuendo ovunque, più o meno ingentemente, alla prosperità delle economie della loro nazione d'appartenenza. Oggi non a caso le imprese famigliari rappresentano il 90% delle realtà imprenditoriali attive

²¹ È un accordo di collaborazione stipulato da due o più imprese che si impegnano in un progetto comune, costituendo un soggetto giuridico indipendente da loro stesse.

²² Fonte: Aida (2024). *Aida. Bureau Van Dijk*. [Online]. Disponibile presso: <https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-5-8/Search.QuickSearch.serv?product=AidaNeo&&SetLanguage=it>. [consultato il 26 aprile 2024].

presenti nel mondo²³, generano ogni anno il 70-90% del prodotto interno lordo mondiale e forniscono una quantità compresa tra il 50% e l'80% dei posti di lavoro globali.²⁴ Questi numeri sono una conferma di quanto siano degli attori economici di assoluto rilievo, tutt'altro che marginali. Nello specifico, dati raccolti nel 2023 rivelano che in Italia le aziende famigliari generano il 68% del PIL nazionale, circa 1,5 miliardi di dollari²⁵, e rappresentano pertanto la spina dorsale su cui si basa tutta l'economia. Questo ci viene confermato anche da un ulteriore dato: la Borsa di Milano è la seconda tra i mercati europei per numero di aziende quotate, ma è la prima per incidenza di aziende a conduzione famigliare sul totale, ben il 74,9%. Le aziende famigliari italiane inoltre si distinguono per la loro longevità, tra le 100 aziende più antiche al mondo troviamo infatti ben 13 aziende famigliari italiane²⁶: Fonderie Pontificie Marinelli, Barone Ricasoli, Barovier & Toso, Torrini Firenze e Marchesi Antinori si trovano addirittura nelle prime 10 posizioni, a seguire si trovano Camuffo, Grazia Deruta, Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A., Cartiera Mantovana Corp., Amarelli, Fratelli Piacenza Corp., Fonderia Daciano Colbacchini & Figli, Lanificio Conte S.p.A., Silca ed infine Ditta Bortolo Nardini. Secondo le stime dell'I.M.F.²⁷ le famiglie proprietarie mantengono una stabile influenza su circa il 90% delle imprese presenti nel territorio nazionale [Colli 2007, 79-80]. Tenuto conto di come ci sia una logica predominanza di aziende di dimensioni ridotte, ciò che può invece stupire è come questa leadership famigliare continui ad essere una forma gestionale dominante anche tra le imprese più grandi, come si può evincere da un'analisi dei dati forniti da Mediobanca del 2005, da cui emerge come ben il 60% dei primi 50

²³ Fonte: The Economist, Special Report: Family Companies, Aprile 2015.

²⁴ Fonte: FFI., Family Firm Institute.

²⁵ Tharawat Magazine. (2023). *Economic Impact of Family Businesses - A Compilation of Facts*. [online] Tharawat Magazine. Disponibile su: <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> [consultato l'11 gennaio 2024].

²⁶ Fonte: Associazione Italiana delle Aziende Famigliari.

²⁷ I.M.F.: International Monetary Fund.

gruppi industriali del paese (per dimensioni) siano da considerarsi a diretto controllo familiare [Colli 2007, 80]. Circa 20 anni dopo questa ricerca, dalla XV edizione dell'osservatorio AUB tenutasi nel gennaio 2024, è emerso come il 65% delle imprese italiane siano a conduzione familiare²⁸: un dato che conferma nuovamente in tempi più recenti la continua incidenza di questi attori economici sul territorio italiano. Si tratta quindi di una realtà tutt'altro che da sottovalutare e di cui proprio l'azienda Manifattura Valcisman è una portavoce importante, essendo essa catalogabile come impresa familiare di grandi dimensioni.

Vi è poi la tesi portata avanti da alcuni economisti secondo la quale le imprese familiari sarebbero caratterizzate da gradi di redditività inferiori rispetto alle imprese manageriali. Al riguardo non esistono prove empiriche certe che possano dimostrare la veridicità di queste idee, le ricerche condotte si concentrano su aree troppo ristrette e spesso non viene tenuto conto delle differenze esistenti nei diversi contesti geografici, settoriali e temporali [Colli 2007, 18]. Si possono trovare imprese familiari contraddistinte da gradi di efficienza elevati, specialmente in quei settori con un elevato grado di specializzazione delle produzioni ma non mancano neanche nei settori *capital intensive* e ovviamente in quelli tradizionali [Colli 2007, 18]. Prendendo come esempio l'azienda Manifattura Valcisman si può osservare come essa negli ultimi dieci anni abbia sempre mantenuto un EBITDA²⁹ sopra il 15%, un dato che nello specifico oggi è stato attestato essere del 19,3%³⁰: un valore prossimo al 20% e quindi decisamente positivo per

²⁸ Fonte: Osservatorio AUB, (2024). *Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: minaccia o opportunità?* XV Edizione [online]. Milano: Cattedra "AIDAF – EY" e Università Bocconi. [Consultato il 21 aprile 2024]. Disponibile da: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XV-edizione.pdf>

²⁹ EBITDA (earning before interest, tax, depreciation, amortization): è il margine operativo lordo (MOL) e corrisponde ad un indice di redditività che mette in evidenza il margine dell'azienda dopo aver sostenuto i costi operativi.

³⁰ Fonte: Aida (2024). *Aida. Bureau Van Dijk*. [Online]. Disponibile presso: <https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-5-8/Search.QuickSearch.serv?product=AidaNeo&&SetLanguage=it>. [consultato il 26 aprile 2024]-

un'azienda operante nell'industria manifatturiera, che non fa trasparire alcuna particolare limitazione in termini di efficienza e redditività rispetto alle aziende manageriali, nonché una situazione aziendale molto solida. Anche altri importanti indici di redditività infatti testimoniano come l'azienda sia attualmente in una fase di crescita in cui riesce a produrre ricchezza: il ROE³¹ netto del 2022 è del 7,23% ed arriva da due anni precedenti sempre con valore positivo, addirittura in doppia cifra (10,72% e 12,64% nel 2021 e 2020); mentre il ROA³² netto è anch'esso positivo e pari al 4,68%, con valori di poco superiori nel biennio precedente (6,79% e 7,4%).³³ Inoltre, l'indice di liquidità³⁴ corrente è pari a 2,34 e ciò dimostra la citata solidità dell'azienda che nel breve periodo è in grado di rispettare le scadenze dei debiti a breve termine. Infine nel 2022 l'utile netto di esercizio è stato pari a circa 8,9 milioni di euro, in calo rispetto a quello fatto registrare nei due anni precedenti, con valori intorno ai 12 milioni, ma comunque ampiamente positivo.³⁵ La già citata "sindrome dei Buddenbook" rimane probabilmente tra le critiche più ricorrenti che vengono mosse alle imprese familiari. A tal proposito nel 2001 lo storico giapponese Hidemasa Morikawa ha condotto uno studio che si prefiggeva l'obiettivo di dimostrare come, passate le prime due o tre generazioni, le uniche alternative possibili per le imprese familiari fossero diventare manageriali oppure scomparire, trovando la causa principale nella difficoltà di reperire manager competenti in seno alla famiglia, limitando così le prospettive future di queste aziende [Colli 2007, 21]. L'evidenza

³¹ ROE (Return on Equity): è l'indice di redditività del capitale proprio che indica quanto il capitale investito dall'azienda è profittevole. Un valore positivo, maggiore di 0, indica che l'azienda sta producendo ricchezza e quindi un utile.

³² ROA (Return on Assets): è un indice di redditività che indica quanta ricchezza è in grado di generare dalle sue risorse l'azienda, per ogni 100 euro investiti.

³³ Fonte: Orbis, (2024) *Orbis.Bureau van Dijk*. [Online]. Disponibile presso: <https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240325-4-0/Orbis> [consultato il 28 aprile 2024].

³⁴ L'indice di liquidità è un valore che può spiegare se un'impresa è in grado di rispettare le sue scadenze nel breve termine. Affinché ciò sia possibile, tale valore deve essere maggiore di 1.

³⁵ Fonte: Orbis, (2024) *Orbis.Bureau van Dijk*. [Online]. Disponibile presso: <https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240325-4-0/Orbis> [consultato il 28 aprile 2024].

empirica nel tempo tuttavia ha dimostrato come quanto affermato da questo genere di teorie non avvenga sistematicamente con certezza, poiché si possono trovare senza difficoltà, anche tra i gruppi imprenditoriali più noti al mondo, come Walmart, Ford e Fiat, famiglie proprietarie ancora saldamente in possesso di pacchetti azionari rilevanti e in grado di esprimere una certa influenza nelle decisioni gestionali. A questo riguardo nel libro “Capitalismo Familiare” di Andrea Colli viene citato il caso Du Pont³⁶, in cui si afferma che gestendo nel modo corretto il cambio generazionale, risulti possibile per le imprese familiari mantenere la posizione di leadership. Infatti, già dal 1910 con Pierre Du Pont, l'accesso alle posizioni dirigenziali veniva concesso ai membri della famiglia soltanto dopo aver provato la loro competenza. L'impresa familiare, contrariamente a quanto è stato a lungo creduto, fa della longevità addirittura un suo punto di forza nonché un concetto fondamentale su cui vengono basati gli obiettivi strategici, questo perché la sopravvivenza dell'azienda in un certo senso corrisponde anche alla sopravvivenza della famiglia stessa per la quale essa è fonte di sostentamento.

La caratteristica che accomuna molte imprese familiari di successo è la capacità di adattamento, imprescindibile per poter sopravvivere nel lungo periodo [Colli e Larsson 2013, 41]. La flessibilità che contraddistingue questa forma imprenditoriale le permette non soltanto di sopravvivere, ma anche di attraversare con maggiore stabilità i momenti d'incertezza. Anche a questo riguardo l'azienda Manifattura Valcismon è un esempio di come un'azienda familiare non debba necessariamente soccombere o stravolgere il proprio assetto proprietario per sopravvivere: essa è infatti giunta alla sua terza generazione. Durante la presidenza di Giordano Cremonese, figlio dei fondatori, l'azienda è cresciuta in modo significativo, conquistando diversi mercati nel mondo,

³⁶ E.I. du Pont de Nemours and Company, nota come “Du Pont”, è un'azienda chimica americana. Fondata nel 1802, opera oggi in oltre 70 paesi ed è titolare di molti marchi e brevetti di processi chimici e materiali.

fondando due brand e acquisendone un terzo, che sono stati in grado di ritagliarsi uno spazio importante nei mercati di competenza. Gradualmente è subentrata la terza generazione, che oggi ha preso il pieno controllo dell'azienda, ed è composta dai quattro figli di Giordano Cremonese i quali ricoprono tutti posizioni importanti nel consiglio d'amministrazione dell'azienda: Alberto Olindo è presidente e supervisiona la parte amministrativa e finanziaria con una delega per le nuove tecnologie; Alessio è l'amministratore delegato e punto di riferimento per la produzione con responsabilità per il settore sci e montagna; Gioia e Dario sono consiglieri, la prima si dedica ai materiali e agli acquisti con una supervisione sul brand Karpos; il secondo si occupa della parte commerciale e del marketing con un'attenzione particolare verso il ciclismo. A loro si è affiancata la figura di Steve Smith, originario di Chicago, brand manager dal 2007 e socio dal 2009, che si occupa principalmente del marketing e dei paesi esteri [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 103-104]; dal 2019 vi è anche il citato fondo d'investimenti Equinox, che ha acquisito una quota di minoranza dell'azienda al fine di ricoprire il ruolo di partner strategico per permetterle di raggiungere gli ambiziosi obiettivi riguardanti le sue espansioni future.

Nelle aziende familiari spesso la maggioranza dei manager è composta da membri stessi della famiglia, questa coincidenza fa sì che il bene dell'impresa comporti anche il benessere di chi la amministra e da essa ne trae sostentamento per vivere, inoltre queste figure al suo interno, che la governano ed amministrano, sono legate da rapporti forti, talvolta anche di fiducia reciproca, che vanno al di là della semplice collaborazione sul posto di lavoro. Questa sua caratteristica permette alle imprese familiari di diminuire i costi di transazione e di migliorare la stabilità nel lungo periodo e di ridurre le tensioni che altrove possono emergere più facilmente per via di una minore lealtà e impegno verso l'azienda [Colli 2013, 588-590]. Queste doti possono sfociare talvolta, se

unite ad adeguate capacità gestionali e alle giuste conoscenze, in un grado maggiore di comprensione dei bisogni dei clienti dell'azienda. Si tratta di un elemento molto importante per le aziende familiari, un punto di forza che permette di capirsi al volo all'interno della compagine familiare e di creare coesione nel nucleo parentale davanti alle avversità per la forte responsabilità verso il nome dell'impresa [Notari 2021]. Questo è un aspetto da non sottovalutare, ancora oggi per l'azienda Manifattura Valcismon, essere una realtà familiare è un plus aggiuntivo da rimarcare quando si interfaccia con il mercato.

Dal punto di vista finanziario, le aziende familiari possono disporre di quello che viene definito *patient capital*³⁷: come viene scritto da Emanuela Notari nel report “Le imprese familiari? Resistono meglio alla crisi”³⁸ questo capitale umano e finanziario investito nel lungo termine fa sì che non vi sia fretta di ottenere grandi redditi in breve tempo e che la distribuzione dei dividendi venga messa in secondo piano rispetto a una visione di sostenibilità futura, un tale orizzonte temporale permette alle imprese familiari di avere una maggiore tolleranza al rischio e di poter essere aperte ad una disponibilità di opportunità più vasta, reinvestendo quanto ottenuto nel progetto da portare a termine nel lungo periodo [Notari 2021]. Un tale vantaggio è dato anche dalla già citata tendenza delle aziende familiari a contare soprattutto sui propri mezzi finanziari, evitando debiti a medio-lungo termine o il finanziamento da investitori esterni, per lo meno per quanto riguarda le fasi iniziali dell'attività. Approfondendo ulteriormente questo tema, all'interno dello stesso report vi è poi un intervento di

³⁷ È capitale a lungo termine e per questo non richiede un ritorno rapido dei profitti rispetto all'investimento: il ritorno immediato viene “sacrificato” per un ritorno maggiore più avanti nel tempo.

³⁸ Fonte: Notari, E. (2021). *Le imprese familiari? Resistono meglio alla crisi*. [online] *Investire Magazine*, Gruppo NSA, pp.72-73. Disponibile su: https://www.grupponsa.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03_INVESTIRE_RITAGLIO.pdf [consultato il 1° maggio 2024].

Alfredo De Massis, professore universitario ed esperto di *family business* che afferma:

*“La capacità di sostenere obiettivi non finanziari rafforza le imprese familiari e conferisce loro maggiore capacità di assorbire gli shock e di adattarsi a cambiamenti rapidi. Questa forza di carattere è sicuramente il risultato di un orientamento al lungo termine che permette di accettare di perdere nel breve in vista di un dividendo più importante che è la tenuta dell’impresa di famiglia e il suo passaggio alle generazioni future.”*³⁹

Tali caratteristiche si possono nuovamente osservare prendendo come riferimento l’azienda di questo caso di studio: come si è visto, la sua crescita è avvenuta gradualmente, senza mai arrestarsi ma seguendo i ritmi che le finanze aziendali permettevano, sapendosi adattare ai cambiamenti e sfruttando le occasioni che il mercato presentava, il contenimento del tasso d’indebitamento poi è sempre stato un punto chiave della gestione dell’azienda. Avere quindi un’azienda solida e finanziariamente indipendente così da poter gestire autonomamente i periodi di difficoltà e i vari investimenti da sostenere è, ed è stato, una prerogativa fondamentale per permettere all’azienda di espandersi senza metterne in pericolo la sua l’autonomia e la sua solidità.

È quindi dimostrato come l’impresa familiare sia un attore economico meritevole di attenzione e rispetto, avendo constatato come la proprietà e la gestione familiare non siano un sistema di governance limitato alle prime fasi del processo di industrializzazione (*start-up* e primo sviluppo) e tanto meno a imprese di dimensioni piccole o al massimo medie, presenti esclusivamente in una determinata categoria di settori, essendo

³⁹ Fonte: Notari, E. (2021). *Le imprese familiari? Resistono meglio alla crisi*. [online] *Investire Magazine*, Gruppo NSA, pp.72-73. Disponibile su: https://www.grupponsa.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03_INVESTIRE_RITAGLIO.pdf [consultato il 1° maggio 2024].

esse presenti anche nei campi dove si trovano le grandi imprese manageriali ad elevata intensità di capitale. Gli studi degli ultimi due decenni hanno quindi dimostrato che non ci sia una convergenza inevitabile dell'impresa familiare verso il modello della *public company*: questi lavori, uniti all'evidenza empirica che è emersa sempre più nel tempo hanno permesso di rivalutare in positivo la resilienza dell'impresa familiare, vista non come forma arretrata che denotava l'incapacità di adattamento di alcuni imprenditori (specialmente europei e asiatici) al modello organizzativo delle grandi *corporations made in USA*. L'impresa familiare ha avuto un ruolo centrale pressoché ovunque nel corso del processo di industrializzazione dei vari paesi, grazie alle sue caratteristiche, essa risulta infatti un ottimo strumento funzionale alla riduzione dei costi di transazione, una fonte di informazioni e conoscenza e un serbatoio di risorse finanziarie [Colli 2007, 43]. Non stupisce quindi che in un periodo incerto come le prime fasi di un processo di industrializzazione esse abbiano garantito la sicurezza di cui avevano bisogno i primi imprenditori. Le imprese familiari, tuttavia, non sono presenti soltanto in questa delicata fase, come è già stato smentito in precedenza, esse possono essere longeve e prosperare, presentando tassi di redditività pari se non superiori a quelli delle imprese manageriali, tant'è che si possono trovare imprese familiari in posizioni di vertice nelle classifiche nazionali delle più grandi aziende per dimensioni e fatturato. Per tale motivo è importante considerare il settore in cui queste imprese operano, per capire dove sono presenti e trarre importanti spunti che aiutino a comprendere più a fondo questi attori economici. Questa informazione permette di capire come anche le imprese a conduzione familiare, così come le grandi imprese manageriali, si siano diffuse e siano presenti tutt'ora a seconda del contesto nazionale, della cultura e delle condizioni storiche che hanno creato un determinato percorso di sviluppo. È ormai chiaro come una visione semplicistica delle imprese familiari sia del tutto

obsoleta, ad oggi si possono trovare imprese familiari che sono multinazionali affermate, corporazioni complesse, ma sono anche aziende di medie dimensioni altamente specializzate, e piccole unità produttive all'interno di un determinato distretto industriale. [Colli 2003, 73]. Molte di queste sono sopravvissute alla quarta, quinta e talvolta sesta generazione, dimostrando che le teorie come la "Sindrome dei Buddenbrook" non possano applicarsi universalmente a tutte le imprese familiari unicamente per questa loro natura proprietaria e gestionale, le ragioni del fallimento di una realtà imprenditoriale, come è per tutte le altre forme aziendali, sono da ricercare altrove, studiando caso per caso cosa non ha funzionato.

2.4 Il contesto di sviluppo dell'azienda: il settore e il distretto dello *sportsystem* nel territorio

In Italia il capitalismo familiare sembra avere radici più solide rispetto ad altri paesi grazie ad alcune peculiarità del settore manifatturiero italiano: lo Stato da un certo momento in poi si prese carico delle imprese attive nei settori ad elevata intensità di capitale, quelli dove la necessità di reperire risorse finanziarie tende ad accelerare il processo di separazione tra proprietà e controllo, lasciando così il capitalismo privato a gestire i settori caratterizzati da un basso grado d'intensità tecnologica e di capitale, come quello tessile, alimentare, distributivo, o dell'offerta specializzata, nei quali le imprese familiari potevano finanziare la crescita tramite le risorse della famiglia, il credito bancario a breve termine e il capitale di rischio raccolto sul mercato [Colli 2007, 93]. A ciò si aggiunsero gli atteggiamenti protezionistici dei vari governi, che per tutelare le aziende in un periodo di rapida industrializzazione, le confinarono nel solo mercato nazionale interno, creando così i presupposti ottimali per aziende di medie dimensioni, con strutture organizzative semplici che potevano essere gestite senza

troppi problemi dalle famiglie proprietarie che si trovavano al vertice. Nel corso del tempo queste condizioni sono rimaste pressoché invariate: ancora oggi si può osservare facilmente come la penisola sia costellata di distretti industriali specializzati in vari ambiti del settore manifatturiero, all'interno dei quali si possono trovare numerosissime aziende di dimensioni, spesso ma non esclusivamente, contenute che riescono ad eccellere nelle proprie nicchie di competenza, superando anche i confini nazionali, e continuando ad essere controllate dalla famiglia fondatrice. Secondo il Censimento permanente delle imprese del 2019 condotto dall'Istat, si può infatti notare come in Italia 3 imprese su 4 siano controllate da una singola persona o da una famiglia, ma non solo, emerge anche come questa caratteristica sia presente non soltanto tra le microimprese (da 3 a 9 dipendenti), ma anche tra le grandi imprese (oltre 250 dipendenti) in cui il 37% è ancora oggi a controllo familiare.⁴⁰

Dati ancora più recenti raccontano di una incidenza delle imprese familiari ancor più importante nel territorio italiano, prendendo infatti ancora come riferimento il censimento delle imprese dell'Istat, ma del 2023 questa volta, quindi a quattro anni di distanza dal precedente, si può notare come in Italia le imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia siano circa 827 mila, ossia l'80,9% delle imprese totali presenti nel territorio, una percentuale ancora più elevata rispetto al circa 75% di quattro anni prima.⁴¹ È interessante osservare come quest'incidenza sia aumentata anche tra le imprese di grandi dimensioni, che ora sono il 41,6% contro il 37% del 2019.⁴²

⁴⁰ Fonte: Istat (2020). *Censimento permanente delle imprese 2019*. [online] Istat. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf> [consultato il 25 gennaio 2024].

⁴¹ Fonte: Istat (2023). *Censimento Permanente delle Imprese 2023*. [online] Istat. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf> [consultato il 25 aprile 2024].

⁴² Fonte: Istat (2023). *Censimento Permanente delle Imprese 2023*. [online] Istat. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf> [consultato il 25 aprile 2024].

L'azienda Manifattura Valcismon è tra queste, ed essendo nata in Veneto, più precisamente in provincia di Belluno, fa parte di quel distretto industriale che è andato formandosi nella regione e che oggi rappresenta l'eccellenza nel campo dell'abbigliamento e delle calzature sportive. In un'area di alcune decine di chilometri quadrati infatti si possono trovare numerose aziende che sono rinomate anche oltre i confini nazionali per la loro produzione di qualità nel settore sportswear⁴³. Tra le più note, oltre all'azienda in questione MVC Group, nella vicina provincia di Treviso si trovano Scarpa, Rossignol e Lotto, mentre in provincia di Vicenza si trova CMP dei Fratelli Campagnolo, a Verona Brugi e in provincia di Venezia Kappa e K-Way del gruppo Basicnet. Un aspetto interessante da osservare è come molte di queste realtà imprenditoriali siano nate dall'intuizione di un singolo imprenditore o da più persone, che sono comunque legate da un legame di parentela, e ancora oggi continuano ad essere, generazioni dopo, aziende familiari.

L'epicentro di questo distretto si trova nella zona di Montebelluna, in provincia di Treviso: all'interno di questa realtà imprenditoriale sono contenute circa 570 aziende che contano più di 6000 dipendenti e sono sparse in un territorio di 17 comuni. Uno studio del 2021 condotto dalla direzione Studi e ricerche di Intesa San Paolo ha messo in evidenza come il distretto abbia superato 1,5 miliardi di euro di esportazioni, segnando un +18,1% rispetto all'anno precedente e un ritorno ai livelli pre-pandemici [Zanetti, 2022]: questa crescita assume una rilevanza ulteriore nell'ottica dell'opportunità di sviluppo che offre un palcoscenico prestigioso come le Olimpiadi invernali del 2026 che si terranno in parte nella provincia di Belluno e che vedrà gli atleti più prestigiosi e appassionati di tutto il mondo cimentarsi in quelle discipline per le quali nel distretto vengono prodotti abbigliamento, calzature ed attrezzature. Si tratta di un elemento fondamentale anche per

⁴³ Termine anglosassone per indicare l'abbigliamento sportivo.

l'azienda Manifattura Valcisman data la sua importanza storica nello sci di fondo, il biathlon e lo sci alpinismo, di cui come già citato, il brand Karpos sarà sponsor tecnico della nazionale italiana, proprio per l'evento delle Olimpiadi invernali.

La produzione nel distretto si caratterizza per l'esternalizzazione delle fasi più standardizzate del processo, come cucitura, assemblaggio e stampaggio, ma mantiene internamente le fasi a più alto valore aggiunto, specialmente quelle di progettazione e design ma anche di ricerca e sviluppo [Zanetti, 2022]. Questo avviene anche nell'azienda Manifattura Valcisman che mantiene interne le fasi più delicate come la progettazione dei prodotti e la realizzazione dei vari prototipi che vengono realizzati ancora oggi a mano da un team di sarti e sarte, ma ha esternalizzato la produzione della maggior parte delle sue linee di prodotti, specialmente verso paesi del sud-est asiatico e dell'Europa orientale, attraverso i poli produttivi e i laboratori citati nel capitolo precedente. Si tratta di un fenomeno molto comune in Italia, dove si possono trovare addensamenti distrettuali, detti *cluster*, che concentrano in un luogo tutto quello che serve a uno specifico settore, delle reti create dalle medie imprese che presidiano le fasi critiche della filiera (nuove tecnologie, logistica, controllo qualità, marchi, commercializzazione) ma si avvalgono per tutto il resto di lavorazioni e funzioni stabilmente decentrare a fornitori e subfornitori di cui si fidano. [Rullani 2010, 153]. Grazie alle reti, queste imprese definite "estese", poiché decentrano una parte delle lavorazioni verso l'esterno, sono in grado di ottenere una crescita e delle economie di scala che non derivano da una via di crescita strettamente dimensionale, ma da vie alternative come la crescita relazionale, ad esempio con i fornitori e con i clienti. Infatti proprio da una struttura solida e affidabile di cooperazione tra gli attori coinvolti nel processo di produzione e commercializzazione queste imprese traggono un valore aggiuntivo che può tramutarsi in vantaggio competitivo rispetto a chi è costretto a fare business al di

fuori della rete [Rullani 2010, 155-158]. È quanto accade ad esempio con i brand di Manifattura Valcismon, che possono contare su legami forti con fornitori e retailer che quindi preferiscono fare business con l'azienda in forza del rapporto di fiducia reciproca che li lega.

Per dare una visione più ampia, l'industria degli articoli sportivi (abbigliamento ed attrezzature) in Italia vale oggi circa 13 miliardi di euro, raggiungendo livelli superiori al periodo precedente alla pandemia del 2020 [Bellinazzo, 2023]. Particolarmente importanti sono le esportazioni, specialmente verso Stati Uniti, Francia, Germania, Svizzera e Spagna, i paesi maggiormente interessati ai prodotti italiani. Si tratta di mercati in cui l'azienda del bellunese è presente e dove esporta gran parte dei suoi prodotti manifatturieri, ma tra i nuovi trends che sono emersi, ciò che interessa maggiormente Manifattura Valcismon, data la proprietà dei brand Sportful e Karpos, è l'importante ritorno degli sport invernali che insieme all'outdoor hanno vissuto un vero e proprio boom nel 2021, grazie al superamento della pandemia, con trend positivi che si sono confermati nel 2022 e 2023. Sicuramente ad aver influito sono stati i lunghi periodi di lockdown e le restrizioni che hanno riacceso nelle persone di tutto il mondo la voglia di stare all'aria aperta e di socializzare in un ambiente naturale. Secondo l'indagine condotta dall'*European Outdoor Group*⁴⁴ si parla di un incremento del 27% in Italia e del 18,7% in Europa, un'importante crescita che riguarda soprattutto abbigliamento e calzature, oltre a ciò nell'ottica Manifattura Valcismon, che con Sportful e soprattutto Karpos produce abbigliamento di fascia alta apprezzati particolarmente per il loro livello tecnico, è interessante constatare come i *trends* di mercato comunichino che il consumatore italiano sia sempre più interessato proprio ai prodotti di questa tipologia quando compie la propria scelta d'acquisto.

⁴⁴ L'EOG è un'associazione nata in rappresentanza del settore outdoor europeo e conta oggi oltre cento membri.

In conclusione, oggi le imprese familiari italiane continuano ad avere un forte legame con il passato manifatturiero, basti pensare al citato mondo distrettuale di cui il paese è ricco e di cui fanno parte, alla loro presenza massiccia in quei settori tipici del *made in Italy*, e alla crescita prudente con un limitato ricorso al capitale di rischio che le contraddistingue. Tuttavia non mancano elementi di discontinuità con il modello classico del capitalismo italiano, come lo stesso Andrea Colli individua: esistono realtà che si contraddistinguono per la loro aggressività, che sono entrate in mercati internazionali con investimenti produttivi diretti e che sono riuscite ad imporre un dominio quasi incontrastato nelle rispettive nicchie di competenza. Spesso queste aziende sono in grado di offrire un valore aggiunto legato non soltanto al prodotto, ma anche alle capacità di aggiungere servizi aggiuntivi per il cliente che in questi settori a domanda complessa e variabile sa essere molto esigente, arrivando ad offrire un servizio quasi sartoriale, adattandosi con flessibilità e rapidità decisionale di volta in volta alle varie necessità e facendo di questo il loro punto di forza maggiore, creando nel tempo una reputazione imprenditoriale legata alla famiglia difficilmente replicabile dai competitors. In queste realtà troviamo ancora oggi ben salde al comando le famiglie proprietarie, ormai giunte alla seconda o terza generazione, che dimostrano come con transizioni ben gestite possa esistere un legame virtuoso tra queste forme proprietarie e la capacità competitiva [Colli 2007, 100-101]. Proprio questo sarà il focus del capitolo successivo: dopo aver definito nelle righe precedenti le caratteristiche di Manifattura Valcismon, il contesto e il territorio dove l'azienda è nata e si colloca tutt'oggi, è doveroso comprendere anche la dimensione internazionale che ha raggiunto nel tempo e per farlo sarà necessario un ulteriore step d'indagine attraverso il quale verranno analizzate le tappe e le modalità con cui questa realtà ha gradualmente superato i confini nazionali.

3. LA SFIDA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: COME L'AZIENDA HA SUPERATO I CONFINI NAZIONALI

Per internazionalizzazione si intende il fenomeno che è stato definito come:

“Il processo attraverso cui le aziende aumentano la propria consapevolezza dell'influenza, diretta ed indiretta, delle transazioni internazionali sul loro futuro e conducono transazioni con aziende con sedi in paesi esteri.”⁴⁵

Questa tematica da sempre riscuote l'interesse degli economisti, sia per come questo fenomeno ha cambiato profondamente tutte le dinamiche e le strategie delle varie aziende, con conseguenze importanti anche per i consumatori, le loro abitudini quotidiane e il loro stili di vita, sia perché è ormai divenuto un fenomeno che interessa non più soltanto le *big corporations* o comunque imprese di grandi dimensioni, ma anche le imprese di medie e piccole dimensioni che vedono anch'esse nell'internazionalizzazione una grande opportunità e talvolta quasi una priorità per il proprio sviluppo. Tra queste, chiaramente sono comprese anche le imprese familiari, che ormai non sono più importanti attori economici soltanto nel loro mercato domestico, ma anche nel panorama internazionale, verso cui sono sempre più concentrate, lavorando sulle loro strategie e sul loro posizionamento proprio per essere competitive anche nel mercato globale, vedendo quindi nell'internazionalizzazione un importante passo per la loro espansione e la loro crescita. Proprio le tematiche riguardanti questa tipologia d'impresa sono particolarmente interessanti e al centro di diverse attenzioni per il ruolo centrale che ricoprono pressoché in ogni economia nazionale (come è stato già

⁴⁵ Fonte: Marletta, D. e Vescovi, T. (2020) “Internationalization of Family Business: The Prosecco Family Firms Case”, *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14). doi: 10.33423/jabe.v22i14.3970.

approfondito nel capitolo precedente: le imprese familiari generano annualmente il 70-90% del PIL mondiale⁴⁶) e per la lungamente diffusa credenza secondo la quale esse sarebbero più restie ad inseguire opportunità di questo tipo a causa dell'alto rischio che possono comportare, dando al contrario priorità alla stabilità interna e alla sicurezza dell'organizzazione, vera fonte di sopravvivenza per la famiglia stessa [Marletta e Vescovi 2020].

Le imprese familiari che decidono di entrare nel mercato estero lo fanno in quanto guidate da determinati principi, valori ed abitudini manageriali. Su questi fattori le famiglie che ne hanno il controllo disegnano il loro progetto di espansione, che sarà quindi di volta in volta declinato secondo la visione imprenditoriale, le risorse e le capacità che ogni azienda possiede. Con alla base una natura così mutevole, codificare e standardizzare il loro processo d'internazionalizzazione, che spesso segue percorsi *ad hoc*, diviene un lavoro estremamente complesso [Alon et al., 2020]. Le capacità imprenditoriali delle imprese familiari spesso sono distintive e legate alla capacità e alla leadership del fondatore, attorno alla cui figura crescono tutti gli altri elementi della famiglia che continueranno a servirsi dei *network*⁴⁷ ereditati per cogliere le opportunità presenti nel mercato [D'Allura 2018, 45]. Inoltre, all'interno di queste realtà imprenditoriali, viene a crearsi un linguaggio specifico che garantisce una comunicazione più efficiente ed uno scambio di informazioni privilegiato e protetto, al di fuori non imitabile poiché collegato indissolubilmente alla cultura e alla storia della famiglia [D'Allura 2018, 45]. Tutti questi fattori e l'unione tra proprietà e controllo fanno sì che vengano eliminati i costi d'agenzia, ma soprattutto che si crei un sistema di governo in cui i bisogni emotivi della famiglia sono in grado di

⁴⁶ Fonte: Tharawat Magazine. (2023). *Economic Impact of Family Businesses - A Compilation of Facts*. [online] Tharawat Magazine. Disponibile su: <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> [consultato l'11 gennaio 2024].

⁴⁷ La rete di conoscenze e relazioni che si sviluppa nel tempo operando in un settore o mercato.

influire sulle scelte in modo esclusivo [D'Allura 2018, 47]. Queste peculiarità, unite al fatto che ad oggi vi sono ancora pochissimi studi che hanno trattato questo argomento con un focus sulle imprese familiari in maniera approfondita, chiaramente rendono l'analisi allo stesso tempo più interessante ma anche più complessa, per via degli importanti riscontri che possono emergere e che ancora oggi, nonostante l'interesse sempre maggiore degli economisti, ancora non hanno portato a ricerche in grado di trarre conclusioni universalmente accettabili. Tutt'ora non è possibile stabilire se esista una relazione stabile tra la dimensione familiare dell'azienda e la sua dimensione internazionale per via dell'eterogeneità delle imprese familiari. Ciò che invece è stato definito con certezza è che ad influenzare questa relazione, facilitando o contrastando l'internazionalizzazione, è il contesto interno ed esterno all'azienda: esternamente ad incidere sono le caratteristiche idiosincratiche delle istituzioni del paese d'origine dell'azienda; internamente invece incidono il suo *background*, la struttura della famiglia, la sua storia, i valori e le tradizioni [Arregle et al. 2021, 1170]. Si può affermare quindi che l'influenza della famiglia può facilitare o limitare il processo d'internazionalizzazione: se da un lato si può trovare un'azienda con una cultura propensa a prendere rischi e quindi ad affrontare questa sfida, d'altra parte ci può essere una mancanza importante di risorse o di figure strategiche che, unite alla considerevole complessità ed incertezza che caratterizza l'ingresso in un nuovo mercato, finisce con l'allontanare l'azienda dall'idea di intraprendere tale percorso [Marletta e Vescovi 2020]. Molti studi hanno inoltre dimostrato che uno dei fattori principali che limita l'internazionalizzazione delle imprese familiari è il controllo totale da parte della famiglia: dove vi sono i livelli più alti di controllo, sia sulla proprietà sia sulla gestione, si riscontrano i livelli più bassi d'internazionalizzazione, diversamente quando vi è la presenza di manager esterni alla famiglia all'interno del *management*

dell'azienda, l'intenzione di espandersi all'estero ne risente positivamente, rendendo le imprese familiari del tutto simili sotto questo aspetto a quelle non familiari. Queste figure, che siano manager o investitori, forniscono infatti il capitale sociale necessario a stimolare positivamente la portata internazionale dell'azienda, i benefici portati dagli *outsiders* poi si combinano sinergicamente con la *governance* della famiglia che talvolta può intervenire per moderare il loro livello d'influenza [Arregle et al. 2021, 1171]. Guardando alla storia di Manifattura Valcisonon è possibile analizzare la veridicità di questo aspetto: l'azienda è stata gestita interamente dalla famiglia Cremonese fino all'arrivo di Steve Smith, che come è stato già anticipato nel capitolo precedente, si è inserito nell'azienda bellunese nel 2000 come *brand manager*, nel 2007 è entrato a far parte del consiglio d'amministrazione e due anni più tardi ha acquisito delle quote della società diventandone socio. Di origini americane e con un'esperienza decennale alla Nike, importantissima multinazionale del settore dell'abbigliamento sportivo, ha operato fin da subito con l'obiettivo di incrementare il livello d'internazionalizzazione di Manifattura Valcisonon. Al momento del suo ingresso nella realtà bellunese, l'azienda aveva già consolidato la propria presenza in alcuni mercati esteri e si poteva già considerare un gruppo internazionale. Ma nel 2000, quando egli iniziò come *brand manager*, il business aziendale si basava solamente sul marchio Sportful e l'incidenza del mercato italiano era ancora enorme rispetto a quello oltre confine. L'ingresso di un manager esterno alla famiglia, per di più statunitense e con esperienze in diversi paesi europei, non può che essere stato un plus importante nell'ottica della visione aziendale sul tema internazionalizzazione. Infatti egli diventò da subito *brand manager* con supervisione proprio sul commercio estero e sul marketing. Iniziò lavorando con il marchio Sportful e dopo l'acquisizione di Castelli, nel 2003, proseguì il suo percorso anche con il nuovo marchio che poteva godere già di una *awareness*

internazionale non indifferente, un fattore che Steve Smith decise di sfruttare a pieno. I risultati empirici dimostrano come l'operato di un manager esterno abbia effettivamente spinto con decisione l'internazionalizzazione dell'azienda che infatti nel 2015 aveva incrementato dell'82% il mercato estero⁴⁸, un traguardo importante e sintomo dei risultati raggiunti grazie alla nuova visione, competenze e know-how portati all'interno dell'azienda. Come viene descritto nel libro di Gregori, Pastonesi e Scarpellini, "La Stoffa dei Campioni", in cui si raccontano i primi settanta anni di storia di Manifattura Valcison: "Steve Smith unisce le proprie conoscenze alla mentalità dell'azienda, continua a dare grandissima importanza agli atleti e alle loro idee per migliorare sempre più l'abbigliamento tecnico, collabora con il Politecnico di Milano per sfruttare la galleria del vento per produrre ulteriore innovazione" [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 120-124]. Questo modo di lavorare, adottato con l'intenzione di accrescere la portata internazionale dell'azienda, ha portato ai risultati citati.

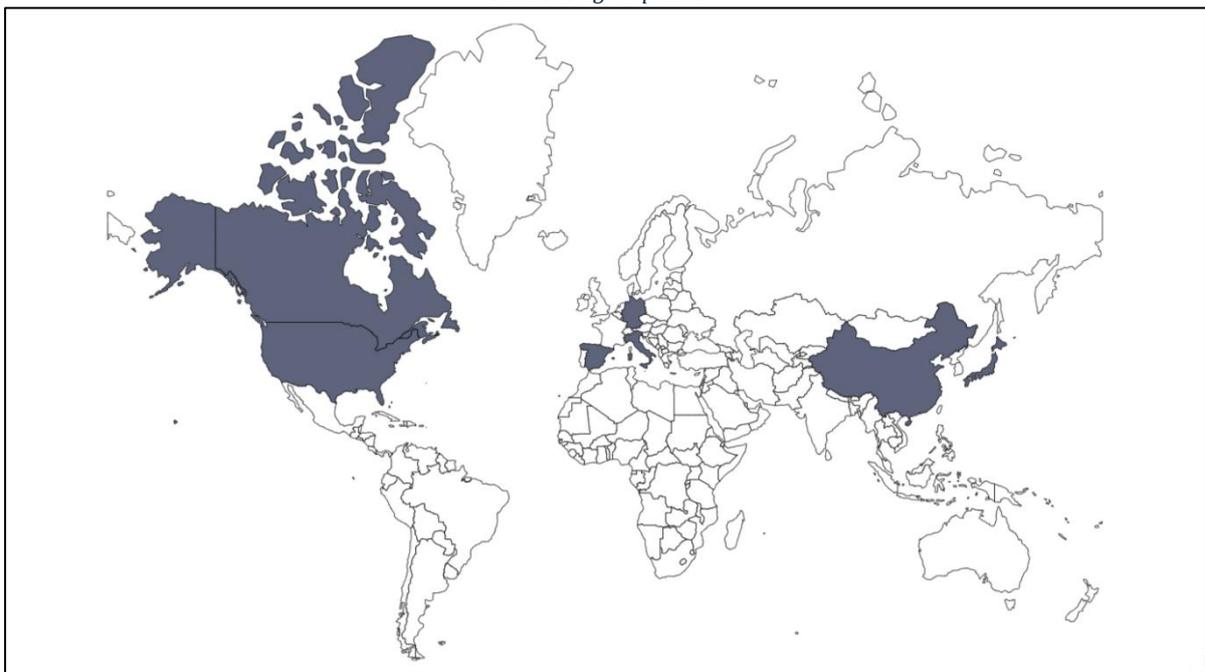
Tabella 4. Sintesi dei dati e numeri dell'internazionalizzazione di Manifattura Valcison. Fonti: Mvgroup.com; Tuttobicitech. (2019). La famiglia Cremonese sceglie Equinox per la crescita del fatturato di Manifattura Valcison.

Sede principale	Fonzaso, Italia.
Paesi esteri raggiunti dai prodotti dell'azienda	75
Modalità d'ingresso utilizzate	Esportazione, joint-venture, investimento diretto estero.
Paesi delle filiali estere	Germania, Spagna, Stati Uniti, Canada, Giappone, Cina.
Brand esteri acquisiti	Zoot (Stati Uniti).
Percentuale della produzione oggi destinata al mercato estero	90%
Percentuale dell'azienda posseduta dal fondo d'investimento estero	40%

⁴⁸ Fonte: Gregori, C., Pastonesi, M. e Attilio Scarpellini (2016). *La stoffa dei campioni. 70 anni di manifattura Valcison*. Edicicloeditore.

Come è stato accennato nel capitolo precedente e come verrà approfondito nelle righe successive, l'azienda Manifattura Valcismon, partendo da un piccolo paese nella provincia di Belluno, è presente oggi in 75 paesi, ed esporta ogni anno milioni di capi d'abbigliamento in tutto il mondo, servendosi anche delle diverse filiali estere che ha aperto nel corso degli anni in tre continenti: oltre alla sede italiana, sono sorte filiali in Germania, Francia, Spagna, Stati Uniti, Canada, Cina e Giappone. A cui si aggiungono i già citati centri produttivi in Ungheria, Romania, Bosnia e Croazia. Tutta questa struttura permette a MVC Group di generare circa il 90% del suo fatturato grazie al mercato estero, si può quindi affermare che con queste caratteristiche essa sia una *house of brands*⁴⁹ (Sportful, Castelli, Karpos e Zoot) internazionale a tutti gli effetti.

Figura 1. Rappresentazione grafica di dove Manifattura Valcismon è presente con una filiale commerciale nel mondo.
Fonti: Mvccgroup.com.



⁴⁹ Con questo termine si definisce una *corporate* che racchiude al suo interno diversi brand, ognuno con identità, prodotti e un'immagine generale ben definiti ed indipendenti. Si differenzia quindi da una *branded house*, in cui il brand forte è uno solo, quello della *corporate*, che viene associato a tutti i suoi prodotti.

Il caso in questione quindi sicuramente mette in luce come effettivamente l'ingresso di una figura esterna agisca in maniera favorevole, innalzando il livello d'internazionalizzazione di un'azienda familiare, che comunque in questa circostanza aveva già intrapreso il suo percorso all'estero in precedenza e che ha posto la nuova risorsa, con quel determinato background di esperienze lavorative, proprio a supervisione del commercio estero. Quest'ultimo aspetto è utile per poter confermare anche un'altra tesi, emersa da un'analisi condotta nel 2020 da Marletta e Vescovi che ha avuto come oggetto di studio le imprese familiari del settore vitivinicolo dell'area di Valdobbiadene⁵⁰. Da questa ricerca emerge con chiarezza da tutti i casi analizzati che le famiglie sono tutt'oggi ampiamente coinvolte in maniera diretta in diverse attività che riguardano le scelte strategiche, la gestione e la comunicazione dei canali delle rispettive aziende, tuttavia mentre in principio tutto il processo d'internazionalizzazione era gestito interamente dai membri della famiglia all'interno dell'azienda, in seguito all'incremento del volume e della complessità delle attività svolte, per loro è stato necessario introdurre figure esterne con competenze e *skills* particolari per ricoprire determinati ruoli. Questo racconta perfettamente quanto è avvenuto in Manifattura Valcismon, che si è aperta all'ingresso di manager esterni alla famiglia soltanto quando si è resa necessaria l'introduzione di capacità e competenze aggiuntive per gestire le complessità del processo d'internazionalizzazione. Inoltre per le imprese familiari (quindi anche in questa realtà oggetto del caso di studio) è dimostrato che i manager esterni acquisiscono con il tempo una forte identificazione con l'azienda, agendo negli interessi della stessa, piuttosto che focalizzarsi su quelli personali, impegnandosi profondamente per garantire nel lungo periodo il benessere dell'azienda e dei suoi dipendenti [Weishaupt 2013, 14-15].

⁵⁰ Fonte: Marletta, D. e Vescovi, T. (2020) "Internationalization of Family Business: The Prosecco Family Firms Case", *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14). doi: 10.33423/jabe.v22i14.3970.

L'allineamento degli interessi dei manager e della famiglia proprietaria permette così di ridurre i costi d'agenzia e rafforzare la sua volontà di intraprendere attività rischiose come proprio sviluppare una dimensione internazionale [Arregle et al. 2021, 1162]. Il legame tra Manifattura Valcison e Steve Smith sembra raccontare proprio questo: in pochi anni da nuova figura professionale arrivata dall'esterno, riesce ad entrare nel Consiglio d'amministrazione della società acquisendone delle quote: un risultato considerevole tenuto conto che fino ad allora l'azienda era stata sempre interamente di proprietà della famiglia Cremonese, e che dimostra come un manager esterno talvolta sposi completamente la causa di una realtà imprenditoriale familiare e nel momento in cui ne entra a far parte, rappresenti per essa una preziosa fonte di esperienza, conoscenza e *skills* professionali.

In questo capitolo verrà individuato ed approfondito il modo in cui le imprese familiari affrontano la sfida dell'internazionalizzazione e se vi sono delle differenze rispetto alle decisioni e ai percorsi che affrontano altre tipologie d'impresa, con l'obiettivo di analizzare e capire se l'azienda Manifattura Valcison ha adottato per la propria espansione oltre i confini nazionali scelte riconducibili ai tipici processi d'internazionalizzazione delle imprese familiari.

3.1 Esiste un processo d'internazionalizzazione standardizzato per le imprese familiari? L'esperienza di Manifattura Valcison

Il primo problema che interessa da vicino le imprese familiari si presenta ancor prima di andare all'estero ed è la diffidenza verso l'internazionalizzazione stessa, che richiede inevitabilmente di alterare gli equilibri dell'azienda ed esporre l'organizzazione a nuovi rischi che possono avere esiti negativi per la famiglia che da essa trae sostentamento. Tra questi rischi, i principali sono la possibilità per la famiglia di perdere il controllo diretto sull'azienda

e di ridurre la ricchezza invece di aumentarla, a causa della complessità delle operazioni da compiere e la necessità di dover delegare la propria autorità. Spesso il timore che si realizzi proprio uno di questi esiti spinge le famiglie al controllo ad evitare l'internazionalizzazione o ad intraprendere un percorso in cui la cautela fa da padrona, scegliendo come obiettivi del processo per primi i paesi più vicini sia geograficamente che culturalmente e modalità d'ingresso meno rischiose come l'esportazione [D'Allura e Pisano 2014]. La maggioranza degli studi che hanno approfondito questa tematica infatti, pur non trovando un *pattern* di sviluppo universale, sono giunti alla conclusione che le imprese familiari molto spesso seguono un modello di internazionalizzazione tradizionale, in cui ogni passo viene ponderato con attenzione, a partire dalla scelta di adottare modalità d'ingresso che richiedono un *commitment* basso e spesso proprio verso paesi fisicamente vicini [Arregle et al. 2021, 1174]. Questo modello di espansione graduale permette di superare le difficoltà date dalle risorse limitate e dalla mancanza di conoscenza ed esperienza necessarie per competere nel mercato internazionale. Non va tuttavia trascurato che ad incidere su questo modello è anche soprattutto l'attitudine della famiglia verso il rischio [Arregle et al. 2021, 1174]. Affermare che le imprese familiari siano a priori contrarie all'internazionalizzazione o che la evitino sistematicamente, come spesso avveniva in passato, non ha senso, in quanto, come detto, ora più che mai sembra che questo tipo di attori economici, anche quelli di dimensioni più contenute, scelgano sempre più spesso di espandersi oltre i confini nazionali. Allo stesso modo non è stato dimostrato in alcun modo che esistano in maniera assoluta generazioni più propense all'internazionalizzazione rispetto ad altre: le ricerche condotte in questo ambito si dividono in quelle che riscontrano un'apertura maggiore verso nuove idee e questa tipologia di opportunità di crescita da parte delle generazioni successive alla prima, e viceversa in quelle che invece ritengono che

sia la prima generazione, meno spaventata dal rischio, ad essere più propensa all'internazionalizzazione [Arregle et al. 2021, 1169]. L'unico fattore che lega le diverse generazioni nella tendenza ad internazionalizzarsi può essere il lavoro svolto in questo ambito dalle prime generazioni che può incidere positivamente nella cultura aziendale, spingendo quelle successive ad essere più tolleranti del rischio e più aperte verso nuove idee ed orizzonti [Arregle et al. 2021, 1174]. Verosimilmente è quindi più corretto affermare che ogni generazione possiede caratteristiche specifiche a seconda del loro livello di educazione, le loro ispirazioni ed esperienze esterne pregresse [Arregle et al. 2021, 1170], questi fattori sono poi in grado di incidere sulla velocità del processo d'internazionalizzazione. Per Manifattura Valcisonon il primo passo verso l'internazionalizzazione è stato compiuto in tempi pressoché recenti della storia aziendale, già sotto la guida della prima generazione, quando ancora a gestire l'impresa erano i due coniugi fondatori e la produzione riguardava l'intimo di qualità. In breve tempo i prodotti dell'azienda trovarono uno sbocco nel mercato oltre oceano, arrivando negli Stati Uniti e in Canada, il che fa presupporre che ci fossero già all'epoca all'interno della famiglia competenze manageriali in grado di individuare questa opportunità e che hanno poi spinto verso questa direzione. Proprio la mancanza di queste qualità invece spesso rappresenta il primo semaforo rosso per numerose aziende che risultano meno inclini a considerare l'internazionalizzazione una strada percorribile [D'Allura e Pisano 2014]. Si può quindi dire che la storia dell'azienda, almeno per questa prima fase, dia prova della veridicità delle tesi riportate: la modalità d'ingresso con cui l'azienda arrivò nel nuovo mercato fu infatti l'esportazione, grazie alla quale i rischi e gli investimenti sono più contenuti rispetto ad altre modalità più complesse, come ad esempio un investimento diretto. L'esportazione, diretta o indiretta che sia, permette anche di evitare che il controllo e la proprietà della famiglia sull'azienda

vengano in qualche modo minacciati, allontanando l'impresa da uno dei principali timori che riguardano le fasi iniziali del processo d'internazionalizzazione. Inoltre, l'intraprendenza della prima generazione che decise di aprirsi al mercato internazionale in queste prime fasi di vita dell'azienda, allora ben lontana dalle dimensioni che invece può vantare oggi, dimostra come non per forza la prima generazione di un'impresa familiare possieda una mentalità conservatrice ed un atteggiamento del tutto avverso a questa tipologia di operazioni. Dando così allo stesso tempo anche l'esempio e il coraggio di continuare su questa strada alle generazioni successive che possono crescere fin da subito in un ambiente che fa del mercato internazionale un'importante risorsa da saper cogliere e non un pericolo da scansare.

Un'altra peculiarità che contraddistingue le aziende familiari è data dalle tempistiche necessarie per mettere in atto il loro progetto di internazionalizzazione, che tendono ad essere più dilatate rispetto ad altre forme aziendali. Per poter ridurre ulteriormente i rischi viene precedentemente raccolta infatti una importante mole di informazioni riguardanti la *business culture* locale, le caratteristiche della domanda e le barriere istituzionali che si possono incontrare [D'Allura e Pisano 2014]. Sebbene diversi esperti concordino sul fatto che la natura familiare dell'azienda sia un fattore determinante per il rallentamento del ritmo del processo d'internazionalizzazione, allo stesso tempo viene riconosciuto come questa struttura faciliti lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali che si presentano, principalmente per tre motivazioni: la maggiore libertà che viene lasciata ai manager, la maggiore facilità con cui il modello di business viene trasferito in un paese estero e il non trascurabile fatto che la struttura dell'organizzazione si basa sulla fiducia, caratteristica che permette anche di diminuire i costi di agenzia grazie al fatto che le dinamiche interne sono regolate sulla base di relazioni per l'appunto di fiducia [Marletta e Vescovi 2020]. Per Manifattura Valcison il percorso è

stato per ampi tratti corrispondente a questa analisi, in quanto dopo il passaggio alla produzione di abbigliamento sportivo negli anni Settanta, l'internazionalizzazione è avvenuta per gradi: per raggiungere l'apertura delle diverse filiali fuori dai confini nazionali che danno la possibilità di operare direttamente nel territorio, è stato necessario passare attraverso l'esportazione dei propri prodotti, step fondamentale per poter capire i diversi mercati, la loro dimensione e il tipo di domanda da soddisfare. Questo *modus operandi* segue perfettamente la logica della prudenza e della parsimonia associata alle aziende familiari che non possono permettersi di rischiare un investimento senza prima averne calcolato tutti i rischi e le reali possibilità di un effettivo ritorno economico. Ancora oggi l'azienda si affida all'esportazione e a una fitta rete di agenti e *retailer* per rifornire dei propri prodotti gli ultimi mercati che ha raggiunto e dove ancora i suoi brand non hanno consolidato definitivamente la loro presenza. Per le imprese familiari le scelte riguardanti i mercati esteri e la modalità d'ingresso per quanto siano distinte, rimangono in un certo senso interrelate, e sebbene ad oggi la letteratura non abbia ancora trovato un percorso generalizzato in grado di descrivere universalmente questo fenomeno, a causa dei complessi fattori che possono incidere sulle scelte delle diverse realtà imprenditoriali, le evidenze del caso in questione suggeriscono che la proposizione definita nel lavoro di Marletta e Vescovi⁵¹, secondo la quale le imprese familiari per internazionalizzarsi seguano la teoria proposta dalla Uppsala University⁵², per quanto riguarda le modalità d'ingresso in un nuovo mercato e le strategie distributive adottate, possa effettivamente descrivere quanto è accaduto per Manifattura Valcison. I proprietari delle aziende familiari sono

⁵¹ Fonte: Marletta, D. e Vescovi, T. (2020) "Internationalization of Family Business: The Prosecco Family Firms Case", *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14). doi: 10.33423/jabe.v22i14.3970.

⁵² Approccio graduale allo studio dell'internazionalizzazione che si sviluppa negli anni settanta a partire dagli studi dei ricercatori dell'Università di Uppsala in Svezia.

generalmente avversi al rischio e tendono ad adottare modalità d'ingresso che minimizzano i rischi generali del processo e che poi si evolvono a seconda dei fattori di contesto interni ed esterni che possono incidere e mutare nel tempo. La *Uppsala school's theory*, detta anche "U-model", interpreta il fenomeno dell'internazionalizzazione proprio in quest'ottica: come un processo graduale di natura continua in cui il focus viene posto a livello "micro" sull'impresa, che per svilupparsi all'estero si basa sulla propria conoscenza e sul processo d'apprendimento che deriva proprio dal suo operare in questi nuovi mercati internazionali [Runfola 2012, 14]. Questo apprendimento fondato sull'esperienza segue un modello di sviluppo incrementale che riflette la percezione del rischio che l'impresa ha del mercato estero che di fatto ne influenza il livello d'investimenti: inizialmente ridotti e poi mano a mano sempre più marcati [Runfola 2012, 17]. La gradualità del modello si riferisce sia alla scelta dei mercati sia all'investimento fatto nei singoli paesi: quelli scelti inizialmente saranno pertanto ritenuti più simili al mercato domestico, nei quali poi il coinvolgimento dell'azienda andrà a crescere diventando sempre più stabile e marcato con il diminuire del rischio percepito [Runfola 2012, 17]. Alla base del modello vi sono due concetti chiave. Il primo, *establishment chain*, si riferisce alla gradualità dell'investimento fatto dall'azienda all'interno del mercato a mano a mano che il rischio percepito sarà minore e la consapevolezza derivata dal *learning by doing*⁵³ maggiore, da un'iniziale esportazione in forme più leggere fino a quelle più pesanti e poi fino alla presenza stabile attraverso una filiale commerciale e l'investimento diretto estero [Runfola 2012, 19]. La *psychic distance* invece rappresenta la formalizzazione del rischio data dalla distanza esistente tra i due mercati che è condizionata da numerosi fattori (sociali, culturali e di linguaggio) che determinano la

⁵³ Con questo termine ci si riferisce ad un processo di crescita e sviluppo che è reso possibile grazie all'apprendimento derivato dall'accumulo di esperienza nella pratica.

difficoltà di operare nel nuovo mercato: più grande sarà la distanza psichica percepita, maggiore sarà anche il rischio e di conseguenza minore il coinvolgimento dell'azienda nel territorio [Runfola 2012, 19]. Tutto il modello si basa quindi sull'intrecciarsi di questi aspetti che determinano la gradualità del processo d'internazionalizzazione: il passaggio da un coinvolgimento basso e forme più leggere a forme più pesanti con l'aumentare della conoscenza del mercato. Questa evoluzione avviene attraverso i cosiddetti aspetti di stato e aspetti di cambiamento. Gli aspetti di stato sono l'impegno effettivo, ossia le effettive risorse che l'azienda investe in quel mercato e che diventano sempre più specifiche e la conoscenza del mercato, tutte le informazioni che l'impresa possiede sul quel paese [Runfola 2012, 20-21]. Gli aspetti di cambiamento riguardano le modalità che vengono utilizzate per acquisire la conoscenza e ridurre la distanza psichica con il paese e la decisione di rendere le risorse più specifiche in risposta alla acquisita capacità di saper riconoscere opportunità e problemi del mercato [Runfola 2012, 21]. Se si osservano le teorie di questo modello, si possono ritrovare molte somiglianze con il percorso seguito da Manifattura Valcison per raggiungere la dimensione internazionale che ha oggi: dagli inizi in un piccolo lanificio di un isolato paese della provincia di Belluno nella seconda metà degli anni Quaranta fino a generare più del 90% del fatturato grazie al mercato estero⁵⁴, molto è cambiato. Le prime esperienze all'estero sono avvenute ancora ai tempi in cui la produzione era limitata all'intimo di qualità quando l'azienda era sotto la gestione dei due coniugi fondatori, i loro prodotti giunsero nel mercato americano e canadese poiché oltre oceano queste realizzazioni sartoriali erano molto apprezzate. La modalità d'ingresso adottata fu l'esportazione, che come illustrato dalla teoria di Uppsala permise

⁵⁴ Fonte: Tuttobicitech. (2019). *LA FAMIGLIA CREMONESE SCEGLIE EQUINOX PER LA CRESCITA DI MANIFATTURA VALCISON*. [online] Disponibile su: <https://www.tuttobicitech.it/article/2019/01/26/1548498331/la-famiglia-cremonese-sceglie-equinox-per-la-crecita-di-manifattura-valcison-economia-tuttobicitech> [Consultato il 12 aprile 2024].

all'azienda di contrastare il rischio percepito, che in queste prime fasi oltre i confini nazionali era ancora elevato. Inoltre anche la scelta dei mercati di destinazione segue quello stesso modello teorico: sebbene la distanza geografica non sia trascurabile, operare in un paese occidentale in cui i consumatori sono culturalmente vicini a quelli già serviti nel paese d'origine è un grosso vantaggio. Inoltre nel secondo dopo guerra, Italia e Stati Uniti erano due nazioni che per diversi motivi, politici ed economici, si trovavano molto allineati e legati da rapporti commerciali ottimi. Basti pensare agli importanti aiuti destinati all'Italia dal piano Marshall⁵⁵ e la posizione geografica strategica ricoperta dall'Italia nell'ottica della politica estera statunitense; queste e molte altre ragioni facevano sì che il commercio tra Italia e Usa fosse facilitato, persino per una piccola realtà a conduzione familiare sorta alle pendici delle Dolomiti. Con la nascita di Sportful e il passaggio all'abbigliamento tecnico sportivo, sotto la guida di Giordano Cremonese, l'azienda si reinventa e poco a poco acquisisce sempre più successo nel nuovo settore di competenza fino al punto in cui diventa inevitabile il superamento dei confini nazionali. Anche in questa circostanza l'internazionalizzazione avviene in modo graduale, seguendo un percorso che è ancora più aderente al modello teorico presentato nelle righe precedenti. I primi mercati raggiunti sono quelli limitrofi, Francia, Germania, Spagna e le altre nazioni europee che per la loro vicinanza geografica e culturale sono percepiti dall'azienda con una *physic distance* più bassa che le permette di operare con meno rischi nei nuovi territori; un aspetto che è emerso come fondamentale per gestire il processo d'internazionalizzazione, specialmente nelle fasi primarie in cui l'azienda deve ancora dotarsi di tutte le conoscenze necessarie per operare al meglio nei nuovi mercati. Anche con riferimento all'*establishment chain* si può osservare come l'azienda bellunese

⁵⁵ Si tratta di un piano di aiuti economici organizzato dagli Stati Uniti per la ricostruzione dell'Europa del secondo dopo guerra. L'Italia fu tra gli stati che ricevette più risorse.

abbia seguito un procedimento graduale in cui attraverso la modalità *learning by doing*, che contribuisce a diminuire il rischio percepito, ha intrapreso investimenti sempre più importanti per stabilizzare la propria presenza nei nuovi mercati, inizialmente con modalità d'ingresso più leggere e soltanto in seguito con investimenti sempre più ingenti. Se inizialmente la sorte per tutti i mercati è la medesima, con l'ingresso tramite l'esportazione dei propri prodotti affidandosi a rivenditori già presenti nel territorio e una rete di agenti locali, in seguito si può osservare il passaggio a una presenza più stabile e importante nei paesi attraverso forme d'investimento più impegnative e rischiose. Dopo diversi anni sorgono le prime filiali estere nei paesi in cui l'azienda è presente da più tempo e in cui la sua presenza nel mercato si è stabilizzata, grazie alle quali può operare e distribuire i propri prodotti in maniera diretta nel territorio. Negli Stati Uniti, diversamente, con il consolidarsi della sua posizione viene deciso di passare dall'esportazione a una joint-venture con un attore locale che sposta la sede di MVC Usa in Oregon e contribuisce ad incrementare la popolarità del brand Castelli nel territorio americano [Gregori, Pastonesi e Scarpellini 2016, 104]. Oggi le filiali commerciali di Manifattura Valcismon sono diverse e sono sorte anche al di fuori del territorio europeo: due si trovano in America e altre due in Asia, a dimostrare come l'azienda abbia assunto ormai una dimensione internazionale e sia riuscita nel tempo, gradualmente, a contrastare e limitare il rischio percepito consolidando la sua presenza in diversi paesi seguendo un modello di sviluppo del tutto simile a quello teorizzato dagli studiosi della Uppsala University. Si può infatti osservare come inizialmente le filiali siano sorte nelle nazioni dove l'azienda ha iniziato ad operare prima e dove di conseguenza ha acquisito una conoscenza delle dinamiche interne più profonda, come Spagna, Germania e Stati Uniti. Mentre al contrario, le ultime filiali aperte in termini cronologici sono quelle

di Cina e Giappone⁵⁶, due mercati che l'impresa ha raggiunto più tardi nonché due paesi del continente asiatico che oltre ad essere dall'altra parte del mondo rispetto alla sede dell'azienda da un punto di vista geografico, sono da essa anche molto distanti a livello sociale e culturale, tutte caratteristiche che come dimostrato dal modello di Uppsala innalzano la *physic distance* percepita. Diversamente, ancora oggi nei paesi in cui l'esperienza derivante dal *learning by doing* non è sufficiente per diminuire il rischio percepito a tal punto da giustificare investimenti più importanti, l'impresa si affida all'esportazione, confermando nuovamente quanto teorizzato dal modello d'internazionalizzazione proposto. Un vantaggio che viene riconosciuto alle imprese familiari che si vogliono internazionalizzare e di cui ha potuto giovare chiaramente anche Manifattura Valcison deriva proprio dalla sua natura e dai benefici che genera: la longevità delle imprese familiari permette, grazie alla loro tipica visione a lungo termine, e l'alto livello di coesione, la necessità di un livello di controllo dei comportamenti inferiore con un conseguente risparmio nei costi necessari per l'internazionalizzazione [Marletta e Vescovi 2020]. Come è già stato descritto nel capitolo precedente le imprese familiari fanno della longevità un loro punto di forza, e anche in Manifattura Valcison il focus aziendale è sempre stato il raggiungimento di obiettivi a lungo termine, piuttosto che i traguardi a breve termine, grazie alla solidità della struttura aziendale: questo chiaramente permette all'impresa di individuare senza fretta i passi da compiere per entrare in un nuovo mercato e affrontare tutto il percorso con la consapevolezza che l'obiettivo da raggiungere richiederà tempo e risorse. Per un diverso modello d'impresa talvolta questo modo di affrontare l'internazionalizzazione, basato su prudenza e capacità di aspettare che il processo avvenga con i ritmi giusti, non è

⁵⁶ Fonte: Festa, C. (2022). *Equinox punta a cedere il suo 40% in Manifattura Valcison*. [online] The Insider. Disponibile su: <https://carlofesta.blog.ilsole24ore.com/2022/06/07/equinox-punta-a-cedere-il-suo-40-in-manifattura-valcison/> [consultato il 13 aprile 2024].

sostenibile, poiché se da un lato troviamo un imprenditore come ad esempio Giordano Cremonese che è saldo al controllo dell'azienda di famiglia, circondato dai propri figli e prima di loro da collaboratori di lunga data, dall'altro vi può essere un'azienda in cui il Consiglio d'amministrazione cambia rapidamente e dove il *turnover*⁵⁷ stesso dei manager che prendono in carico questo tipo di progetti è decisamente più alto. Come infatti scrive Markus Weishaupt di *Weissman International*⁵⁸:

*"[...] l'indirizzo aziendale (di un'impresa familiare) non è impostato verso il risultato del prossimo quadrimestre, ma verso tempi molto più lunghi e persino plurigenerazionali. Questo si traduce eventualmente in ritmi di crescita più moderati perché la sola crescita non viene ritenuta un valore a sé stante. [...] La continuità di gestione è comprovata dal fatto che normalmente l'amministratore dell'azienda familiare dura per 25-30 anni, e oltre e non avviene un cambiamento al vertice ogni cinque anni, come spesso notiamo presso i grandi gruppi quotati in borsa, finanziari e non."*⁵⁹

In un ambiente imprenditoriale tradizionale, non familiare, è chiaro quindi che tutto debba avvenire più velocemente, per evitare che improvvisamente vengano cambiate le carte in tavola e l'impresa cambi la propria direzione o addirittura rinunci al proprio progetto. Proprio la visione e la programmazione a lungo termine di Manifattura Valcisman spiegherebbe perché la presenza di membri di famiglia a controllo della azienda non ne abbia rallentato o compromesso il livello d'internazionalizzazione: dal già citato studio sul distretto del Prosecco a Valdobbiadene, emerge

⁵⁷ Termine che indica il tasso di ricambio dei dipendenti di un'azienda, tra chi entra e chi invece lascia il lavoro.

⁵⁸ Società di consulenza per imprese familiari.

⁵⁹ Fonte: Weishaupt, M., (2013). Il fascino di lavorare per un'azienda familiare. *L'Impresa - Rivista Italiana di Management* [online]. 12-16. [Consultato il 14 aprile 2024]. Disponibile da: https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/1113_Pocket.pdf

infatti che la natura familiare di questi business non ha giocato un ruolo negativo nell'internazionalizzazione grazie all'approccio adottato, ossia l'orientamento a lungo termine con alla base il trasferimento di conoscenza tacita grazie alla fiducia esistente tra i membri interni all'azienda. Questo dimostra come le imprese familiari possano internazionalizzarsi senza il supporto iniziale di figure esterne perché già dispongono delle risorse necessarie a creare un vantaggio competitivo, ciò che può accadere è che ad un certo punto venga raggiunto un livello di performance subottimale che può essere migliorato attraverso l'introduzione di risorse esterne [Marletta e Vescovi 2020]. Questo aspetto, molto interessante, si lega, oltre che alla presenta di Steve Smith in società, anche all'ingresso del fondo d'investimenti Equinox avvenuto nel 2019, e verrà affrontato approfonditamente più avanti in questo capitolo.

3.2 L'importanza dell'innovazione e del *country of origin* per il successo internazionale di una impresa familiare

Nel processo che porta un'impresa familiare a consolidare con successo la propria presenza nel mercato estero, gioca un ruolo fondamentale anche l'innovazione che essa è in grado di produrre, così come l'immaginario che il suo paese di provenienza è in grado di trasmettere nei consumatori internazionali e su cui l'azienda stessa può rispecchiarsi, traendone così un importante vantaggio. L'innovazione può quindi essere un fattore importante per un'impresa familiare che ambisce ad internazionalizzarsi, infatti le aziende che sono in grado di trasformarla in una competenza specifica sono poi più motivate ad allocare le risorse necessarie e a prendersi il rischio di entrare nel mercato estero [Alon et al., 2020]. A tal proposito, con riferimento alle competenze interne che producono innovazione operando come motore positivo per l'internazionalizzazione, si può affermare che anche per l'azienda

bellunese esse abbiano svolto questo ruolo chiave: certamente le competenze interne che hanno sviluppato innovazione e quindi i prodotti all'avanguardia proposti sul mercato, così come le collaborazioni con gli sportivi di riferimento nelle diverse discipline, hanno fatto sì che il processo avvenisse in modo più facile e quasi naturale. È chiaro che quando si commercializzano capi che si collocano nella fascia alta di mercato e gli stessi vengono poi visti indossati dagli idoli degli appassionati mentre superano il traguardo al primo posto, una gran parte del lavoro che anticipa l'ingresso in un nuovo mercato è già svolto: basti pensare alle già citate vittorie raggiunte dagli atleti della Nazionale italiana nel prestigioso palcoscenico delle Olimpiadi, forse il più influente a livello globale, ma anche le altre vittorie di atleti di diverse nazionalità nelle gare classiche del ciclismo internazionale. Per Manifattura Valcisonon sviluppare innovazione e associarsi agli atleti di punta è sempre stato un punto focale del proprio piano di sviluppo e questo ha sicuramente facilitato l'apertura dei nuovi mercati ai prodotti dell'azienda, dato che facilmente una ampia porzione dei nuovi possibili consumatori finali li aveva già conosciuti attraverso quanto visto nei principali eventi sportivi locali o globali, generando di conseguenza un'opinione positiva su quanto prodotto dall'azienda. Non è un caso infatti che anche Steve Smith, entrato in azienda proprio per occuparsi del mercato estero, abbia dato molta importanza alla collaborazione con atleti ed importanti istituti di ricerca, proprio per produrre capi sempre più all'avanguardia e tecnologici: il filo conduttore tra innovazione e successo internazionale quindi sembra essere stato sapientemente sfruttato dall'azienda, come viene testimoniato anche dai brevetti che vengono depositati nel corso del tempo⁶⁰. Gli investimenti in

⁶⁰ 1. Manifattura Valcisonon S.p.a., (1996). *Suola per scarpe sportive particolarmente per ciclismo o mountain bike* [online]. 27 gennaio. Depositato: 27 luglio 1994. Brevetto italiano ITPD940081. [Consultato il 15 aprile 2024]. Disponibile da: <https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=1&ND=3&ND=3>

innovazione e tecnologie sono d'altro canto una delle migliori strategie di cui dispone un'azienda familiare per accrescere il proprio livello d'internazionalizzazione, grazie a questi strumenti anche le imprese di dimensioni più piccole possono superare questo svantaggio dimensionale e raggiungere nuovi consumatori oltre i confini nazionali; ciò è dimostrato anche da studi che confermano la teoria secondo cui esista una correlazione positiva tra la dimensione tecnologica e l'internazionalizzazione delle imprese familiari medio-piccole e addirittura una correlazione tra essa e la decisione stessa di entrare nel mercato internazionale [Marletta e Vescovi 2020].

Oltre al fattore qualità, non va trascurato il ruolo che hanno giocato il *country of origin* e l'etichetta del *Made in Italy*, infatti una delle proposizioni che viene definita da Marletta e Vescovi nel loro lavoro di ricerca⁶¹ descrive proprio l'importanza chiave che ricoprono questi fattori, in grado di garantire a priori agli occhi dei consumatori esteri un determinato livello di qualità che si traduce in competitività maggiore per i prodotti dell'azienda. Manifattura Valcison in quanto azienda italiana operante nel settore dell'abbigliamento ha sicuramente goduto, e gode tutt'ora, della reputazione associata ai brand italiani che sono conosciuti nel mondo per l'eccellenza qualitativa e il design ricercato dei loro prodotti, considerazioni che li precedono quando si affacciano in un nuovo mercato estero. Si tratta di un vantaggio importantissimo, soprattutto proprio nelle prime fasi di ingresso in un nuovo

[adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=19960127&CC=IT
&NR=PD940081U1&KC=U1](https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=0&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=19960127&CC=IT&NR=PD940081U1&KC=U1)

2. Manifattura Valcison S.p.a., (2012). *Indumento sportivo per ciclisti* [online]. Inventori: Stefano Sartor, Steven Michael Smith e Sonia Maria Carla Vignati. 17 settembre. Depositato: 16 marzo 2011. Brevetto italiano ITPD20110082. [Consultato il 15 aprile 2024]. Disponibile da: [https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=0&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=20120917&CC=IT
&NR=PD20110082A1&KC=A1](https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=0&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=20120917&CC=IT&NR=PD20110082A1&KC=A1)

⁶¹ Fonte: Marletta, D. e Vescovi, T. (2020) "Internationalization of Family Business: The Prosecco Family Firms Case", *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14). doi: 10.33423/jabe.v22i14.3970.

mercato che sono spesso le più delicate e incerte, in cui si registra il numero maggiore di fallimenti nei tentativi di internazionalizzazione. Il *Made in Italy* è divenuto nel tempo un vero e proprio marchio forte che se associato a quello di un'altra azienda ne può facilitare le vendite e garantire allo stesso tempo sulla bontà dei prodotti. Proprio per questo Manifattura Valcison ha fatto della sua italianità un punto di forza da promuovere, cercando di comunicare attraverso i suoi prodotti gli stessi valori: la ricerca di un design unico e di tendenza, la scelta di materie prime di alta qualità e il posizionamento nella fascia alta del settore di riferimento giocano in quest'ottica un ruolo di prim'ordine. Non è da trascurare come l'azienda abbia spinto molto per continuare l'associazione con l'etichetta del *Made in Italy* nonostante la delocalizzazione della produzione di una parte considerevole delle collezioni verso l'est Europa e l'Asia, questo è stato possibile attraverso un'attenta comunicazione di brand che fa ricorso all'immaginario della passione, dei colori e dell'allegria tipicamente italiana unita ai continui investimenti nell'innovazione e nella ricerca stilistica, un mix necessario per poter offrire al mercato capi d'abbigliamento che siano sempre riconducibili ad un'etichetta così importante e prestigiosa. Sotto questo aspetto esistono altri lavori di ricerca che sono giunti a conclusioni che potrebbero ulteriormente spiegare il successo delle operazioni condotte da Manifattura Valcison. È emerso infatti come le aziende che si focalizzano sulla produzione di prodotti di alta qualità e di nicchia, proprio come l'azienda bellunese fa con le sue linee tecniche dedicate agli sportivi che ricercano più di tutto la massima performance, sarebbero in grado di posizionarsi meglio e con più efficacia nel mercato globale, riuscendo a superare i vincoli tipici dell'internazionalizzazione e a sfruttare le capacità uniche di cui dispongono [Arregle et al. 2021, 1170]. Ciò permette a queste aziende di raggiungere performance del tutto simili alle aziende non-famigliari che esportano i loro prodotti nel mercato

internazionale. Inoltre, a rafforzare l'importanza di questo aspetto che riguarda da vicino Manifattura Valcisman, vi è il non banale dettaglio secondo cui questa strategia che si concentra sulla coppia alta qualità-nicchia di mercato dia i risultati migliori quando viene messa in pratica da aziende che provengono da paesi che godono di una forte reputazione positiva sulla qualità dei loro prodotti [Arregle et al. 2021, 1170]. Avendo visto quanto abbia giocato un ruolo importante il *country of origin* e il *Made in Italy* per il successo di Manifattura Valcisman, i concetti espressi da queste teorie sembrano descrivere perfettamente il contesto di sviluppo internazionale dell'azienda bellunese.

3.3 Perché l'ingresso di investitori esterni: cosa è cambiato dal 2019 con Equinox

Nel 2019 con l'acquisizione del 40% dell'azienda da parte del fondo Equinox, la dimensione internazionale dell'azienda si è evoluta ulteriormente. Si tratta di una dinamica tutt'altro che estranea alla realtà delle imprese familiari, che ricorrono spesso al *private equity*⁶² e quindi al capitale sia finanziario sia umano che può garantire, per poter riuscire ad affrontare e superare le sfide che si presentano con la loro crescita [Tappeiner et al. 2012, 38]. Molte aziende familiari sono riluttanti all'idea di usufruire di un aiuto finanziario esterno e questo spesso finisce per limitare la loro espansione [Tappeiner et al. 2012, 38]. Nonostante la letteratura si

⁶² "Il *private equity* è una forma di investimento di medio-lungo termine in imprese non quotate ad alto potenziale di sviluppo e crescita, effettuata prevalentemente con l'obiettivo di ottenere un consistente guadagno in conto capitale dalla vendita della partecipazione acquisita o dalla quotazione in borsa. L'attività di *private equity* non comporta unicamente l'apporto di capitale di rischio, ma riguarda anche una serie di attività connesse e strumentali alla realizzazione dell'idea imprenditoriale; fondamentale è l'apporto professionale dello stesso investitore nell'attività della società, di fatto questi partecipa alle decisioni strategiche dell'impresa apportando le proprie conoscenze ed esperienze professionali lasciando all'imprenditore e al management la gestione operativa." Fonte: Glossario Finanziario della Borsa Italiana, disponibile online presso <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/private-equity.html>.

concentri maggiormente sull'esaminare il rapporto tra *private equity* e aziende di piccole dimensioni, questo rapporto si sviluppa molto spesso anche tra un fondo d'investimenti ed aziende già sviluppate, di dimensioni importanti, che non di rado sono proprio a controllo familiare [Tappeiner et al. 2012, 38]. Questo sembra descrivere precisamente quanto è accaduto per Manifattura Valcisman, che si è aperta alla collaborazione con un fondo esterno con la volontà di poter così disporre di ulteriori mezzi per continuare a crescere, soltanto più di 70 anni dopo la sua fondazione, quando già rappresentava una realtà affermata tanto nei confini nazionali quanto al di là di essi.

Le imprese familiari tendono ad essere più riluttanti all'idea di cedere una parte del controllo ad investitori esterni poiché a differenza delle altre forme imprenditoriali, le scelte vengono prese tenendo conto anche dei fattori sociali ed emozionali e non soltanto economici: ciò contribuisce allo sviluppo di un'attitudine differente verso il *private equity* poiché questo *socioemotional wealth* può essere ritenuto più importante di altri aspetti legati al benessere finanziario dell'azienda [Tappeiner et al. 2012, 39-40]. Con *socioemotional wealth* si intende la dotazione emotiva intrinseca ed inestricabile di cui sono dotate tutte le imprese familiari, ovvero l'insieme di sentimenti, emozioni, relazioni e legami vincolanti tra i componenti della famiglia imprenditoriale.⁶³ Quindi tutti quegli elementi non finanziari dell'azienda che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia proprietaria, come ad esempio la sua identità e i suoi valori, la capacità di esercitare l'influenza familiare e la sopravvivenza nel tempo della dinastia [Martínez-Romero e Rojo-Ramírez 2016]. Si tratta di un elemento intrinseco ed intangibile, ma percepibile con facilità all'interno dell'ambiente aziendale e della sua cultura, ormai universalmente accettato dagli studiosi del settore, e rappresenta il più importante fattore esclusivo delle

⁶³ Fonte: Martínez-Romero, M.J. e Rojo-Ramírez, A.A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, [online] 6(1), pp.1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>.

imprese familiari, in grado di differenziarle da tutte le altre tipologie d'impresa che ne sono sprovviste, ma allo stesso tempo rende anche ogni impresa familiare unica all'interno della sua stessa categoria [Martínez-Romero e Rojo-Ramírez 2016]. Questo avviene poiché è l'attitudine di chi controlla l'azienda, quindi la famiglia, che definisce la sua dotazione emotiva, soggetta ad inevitabili mutazioni e cambiamenti nel corso del tempo a seconda delle diverse generazioni che stanno al comando: la prima generazione è generalmente quella più interessata a raggiungere anche obiettivi emozionali, con quelle successive invece gli obiettivi finanziari diventano gradualmente importanti tanto quanto quelli emozionali, bilanciando così questi due aspetti [Martínez-Romero e Rojo-Ramírez 2016]. Questo spiegherebbe il motivo per cui le imprese familiari perseguono molti più obiettivi non finanziari rispetto alle altre tipologie d'impresa [Martínez-Romero e Rojo-Ramírez 2016].

Un interessante studio presentato nel *Journal of Family Business Strategy* del 2012⁶⁴, che si è interrogato sullo scoprire attraverso l'evidenza empirica quale sia la percezione delle grandi imprese a conduzione familiare riguardo la tematica dell'ingresso di *private equity* nell'azienda, ha individuato tra le diverse motivazioni che portano le famiglie proprietarie ad accettare oppure no un intervento esterno, proprio la situazione di benessere socio-emozionale presente al loro interno. Questa analisi può quindi rappresentare una fonte di informazioni preziose per poter analizzare e comprendere le scelte prese da Manifattura Valcisonon in questa fase cruciale della sua storia aziendale.

Per lo studio sono state usate informazioni provenienti da diversi database⁶⁵ che hanno permesso di individuare 87 aziende a conduzione familiare con sede in Germania, un'economia

⁶⁴ Fonte: Tappeiner, F., Howorth, C., Achleitner, A.-K. e Schraml, S. (2012). Demand for private equity minority investments: A study of large family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), pp.38-51. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.001>.

⁶⁵ SDC Platinum, Amadeus e MergerMarket.

sviluppata e dominata dalle imprese familiari proprio come quella in Italia, che sono state coinvolte in un ingresso di *private equity* per una quota di minoranza, esattamente come è avvenuto per Manifattura Valcisman che ha ceduto il 40%. Analizzando i numeri nello specifico si può infatti osservare come la famiglia Cremonese abbia mantenuto la maggioranza e quindi il controllo dell'azienda. Attualmente vi sono 7 azionisti diretti, il fondo Equinox con il 39,99% delle quote e Steve Smith con il 6,8%, i restanti azionisti sono tutti membri della famiglia: Giordano Cremonese detiene ancora una quota simbolica dello 0,53% che lo rende presidente onorario della società, mentre i suoi quattro figli, la terza generazione dell'impresa, detengono ciascuno una quota pari al 13,17%, arrivando così a una quota complessiva nelle mani della famiglia superiore al 50% grazie alla quale è possibile continuare ad esercitare il controllo sulla società.⁶⁶

Tabella 5. Distribuzione quote di Manifattura Valcisman s.p.a nel 2024. Fonte dati: Orbis, Bureau van Dijk.

Azionista diretto	Quota singola	Quota complessiva
Sprinter S.À R.L. (Equinox)	39,99%	39,99%
Steve Michael Smith	6,8%	6,8%
Alberto Olindo Cremonese	13,17%	53,21%
Alessio Cremonese	13,17%	
Dario Cremonese	13,17%	
Gioia Cremonese	13,17%	
Giordano Cremonese	0,53%	

Il focus dello studio si è poi spostato soltanto sulle aziende di dimensioni più importanti, con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, ossia 21 casi di studio che rappresentano un campione abbastanza vario, in termini di longevità e dimensione aziendale. Le

⁶⁶ Fonte: Orbis, (2024) *Orbis. Bureau van Dijk*. [Online]. Disponibile presso: <https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240325-4-0/Orbis> (Consultato il 12 aprile 2024).

conclusioni che se ne traggono per le aziende analizzate sono in primis che sarebbe stato preferibile, per tutti gli intervistati, trovare una soluzione interna all'impresa e alla famiglia, senza dover aprire le porte a soggetti esterni: questo aspetto è facilmente spiegabile ricollegandosi alla *socioemotional wealth theory*, infatti come emerge dallo studio di Martínez-Romero e Rojo-Ramírez del 2016⁶⁷, la diminuzione del controllo totale della famiglia sull'azienda, impatta negativamente proprio sul suo benessere socio-emozionale. Tuttavia è stato necessario per tutte queste aziende ricorrere al *private equity*, sebbene con motivazioni diverse. Per una piccola parte del campione l'intervento è stato ricercato per risolvere problematiche legate alla gestione del controllo da parte della famiglia (appianare conflitti interni attraverso l'intervento di un socio neutrale, ottenere la liquidità per far uscire dall'azienda un membro della famiglia non più interessato alla sua gestione oppure ottenere attraverso la vendita di una parte delle quote, un capitale da utilizzare per poter migliorare il benessere di vita della famiglia), ma per la maggioranza delle aziende la decisione è stata presa per ottenere le risorse necessarie alla crescita dell'azienda, soprattutto per affrontare le sfide legate all'internazionalizzazione, per soddisfare quindi la domanda di quelli che vengono definiti "*smart money*", ossia risorse che non fossero solo finanziarie ma anche relative al *know-how*, all'esperienza e ai contatti che può portare un investitore esterno [Tappeiner et al. 2012, 44-45]. I proprietari di queste aziende infatti auspicavano con questo accordo di migliorare la professionalità della loro impresa familiare senza perderne il controllo grazie alla cessione di una quota di minoranza [Tappeiner et al. 2012, 46]. Quest'ultimo aspetto è stato messo in luce spesso nelle interviste condotte con i proprietari delle aziende, la paura di perdere potere decisionale ha giocato un ruolo

⁶⁷ Fonte: Martínez-Romero, M.J. e Rojo-Ramírez, A.A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, [online] 6(1), pp.1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>.

importante nelle trattative, soprattutto riguardo le differenze di visione dei due attori coinvolti: più orientata verso il lungo periodo quella delle famiglie proprietarie, mentre più a breve termine per i fondi d'investimento [Tappeiner et al. 2012, 47]. Il caso dell'azienda Manifattura Valcismon si può far rientrare in questa seconda categoria di imprese familiari, che hanno colto l'opportunità data dal fondo d'investimenti per ottenere risorse manageriali e finanziarie utilizzabili per affrontare le sfide sempre più impegnative che il mercato internazionale mette di fronte a queste realtà familiari durante il loro processo di crescita. A tal proposito, in seguito al *rebranding* avvenuto nel 2021 che ha visto il cambiamento del nome dell'azienda in MVC Group, il presidente Alessio Cremonese si è espresso spiegando come si trattasse di uno dei progetti portati avanti con il fondo d'investimenti Equinox, che è entrato nel gruppo familiare bellunese proprio per collaborare al raggiungimento dei nuovi obiettivi che riguardano soprattutto la dimensione internazionale dell'azienda: oltre al nuovo nome, con il fondo sono entrati a far parte di Manifattura Valcismon anche manager esterni con esperienze internazionali per poter incrementare il livello di digitalizzazione dell'azienda e sfruttare le opportunità presenti nei mercati americani e asiatici. Grazie ai fondi e alle competenze portate da Equinox l'impresa è riuscita in soli due anni, dal 2019 al 2021, a passare da 80 a 130 milioni di euro di fatturato.⁶⁸

Il comportamento dell'azienda bellunese è quindi del tutto simile a quello adottato dalla maggioranza delle imprese familiari prese come campione dallo studio presentato e che spiegherebbe perché questa pratica venga adottata così frequentemente: queste imprese hanno trovato nel *private equity* un'importante opportunità di crescita e di miglioramento per l'azienda, soprattutto nel mercato

⁶⁸ Fonte: Patuzzi, A. (2021). *Mvc group chiuderà il 2021 a 130 milioni e inizia il rebranding* - *MilanoFinanza News*. [online] MF Milano Finanza. Disponibile su: https://www.milanofinanza.it/fashion/mvc-group-chiudera-il-2021-a-130-milioni-e-inizia-il-rebranding-202112131152278494#google_vignette [consultato il 6 aprile 2024].

globale, senza che la famiglia proprietaria dovesse cederne il controllo.

Dopo aver analizzato anche gli avvenimenti recenti che hanno riguardato la collaborazione tra azienda familiare e fondo d'investimento, si può finalmente avere una visione completa dell'interessante traiettoria di sviluppo che ha interessato la dimensione internazionale dell'azienda e che si può osservare guardando nel complesso tutto il percorso, dai primi passi compiuti nei mercati esteri fino alle ultime iniziative in cui la sinergia tra Manifattura Valcison e Equinox ha giocato un ruolo fondamentale. Grazie alle importanti nozioni apprese dagli studi sulla *socioemotional wealth theory*, presentata precedentemente in questo capitolo, si può infatti delineare l'evoluzione del comportamento di Manifattura Valcison, rispetto alla scelta se internazionalizzarsi o meno e in che modalità farlo, mappando i suoi comportamenti proprio sulla base dei bisogni socio-emotivi della proprietà che mutano nel tempo e permettono di tracciare il percorso affrontato. Come è stato affermato infatti, l'incidenza dei processi emotivi è un tema che da tempo ha acquisito sempre più importanza ed è diventato imprescindibile per poter descrivere le dinamiche di gestione delle imprese familiari: essi assumono un ruolo diverso a seconda della configurazione dell'impresa familiare e condizionano in modo diverso l'uso delle risorse e delle capacità nelle scelte d'internazionalizzazione [D'Allura 2018, 47-48]. Inizialmente si può osservare un'azienda "*family-centered*" che si concentra soprattutto sul non pregiudicare le capacità critiche per la sopravvivenza dell'azienda, adottando un profilo di rischio più basso e cogliendo in primis le opportunità di espansione che si presentano nel territorio nazionale [D'Allura 2018, 49]. Le aziende con questa impostazione optano per una strategia d'internazionalizzazione che si basa sull'esportazione, spesso praticata in modalità indiretta e facendo ricorso ad una rete di intermediari che operano nel territorio straniero limitando i rischi

diretti per l'azienda [D'Allura 2018, 51]. Questa fase è riconducibile agli anni in cui Manifattura Valcisman cresceva a ritmi sostenuti nel territorio nazionale ed allo stesso tempo intraprendeva le prime esperienze nei mercati esteri: dall'ingresso nei mercati oltre oceano sotto la gestione della prima generazione, alle prime esportazioni nei vicini mercati europei in seguito alla nascita del brand Sportful e alla conversione dell'azienda all'abbigliamento tecnico sportivo. Tutte queste operazioni sono appunto riconducibili alla volontà di non compromettere la stabilità dell'azienda nel territorio nazionale ed allo stesso tempo sfruttare le sporadiche occasioni di internazionalizzazione che il mercato presenta con prudenza e cautela. Nella seconda fase l'impresa familiare viene definita "*market-oriented*" ed inizia ad avere bisogni differenti: al suo interno le capacità manageriali sono cresciute in maniera considerevole grazie all'apporto di soggetti esterni che si uniscono alla configurazione proprietaria, in precedenza esclusiva della famiglia, favorendo così la propensione ad una crescita verso i mercati esteri [D'Allura 2018, 50] che avviene ora anche con modalità d'ingresso più aggressive. Ecco quindi che vengono aperte le prime filiali, di vendita o di produzione, direttamente nel paese estero, che vengono presidiate attraverso un proprio manager. Questo permette all'azienda di sfruttare le opportunità di espansione senza perdere il controllo. Talvolta se le condizioni la rendono favorevole, le imprese possono operare nel nuovo territorio attraverso una partnership con soggetti stranieri, diversamente in questa circostanza il focus dell'azienda sarà di ottenere preziosi benefici dalla collaborazione piuttosto che concentrare l'attenzione sul non perdere il controllo. In questa fase i progressi all'estero vengono compiuti soprattutto nei paesi vicini a quello d'origine dell'impresa. Per Manifattura Valcisman si può ricondurre questa fase al momento in cui vengono aperte le prime filiali estere nei vicini stati europei, al fine di poter operare direttamente nel territorio. Ma non solo, anche alla citata *joint-*

venture attraverso cui l'azienda collabora con figure locali per incrementare la sua presenza nel territorio americano, sfruttando soprattutto l'immagine internazionale del brand Castelli e chiaramente all'ingresso in società di manager esterni come l'importante figura di Steve Smith che porta con sé preziose capacità manageriali in grado di sostenere e dare una forte spinta al processo d'internazionalizzazione dell'impresa manifatturiera bellunese. Nella terza ed ultima fase del processo, l'azienda è detta "*investor-oriented*": la situazione non si differenzia in maniera netta dalla fase precedente, tuttavia in questo caso la presenza di un socio esterno alla famiglia è ancora più determinante per la scelta e le modalità d'internazionalizzazione, specialmente quando il suo ingresso è avvenuto apportando *equity for growth*⁶⁹, fattore che rende la crescita accelerata dell'impresa un obiettivo prioritario [D'Allura 2018, 50]. In questo caso l'investitore privato rende possibile uno spettro ancor più ampio di modalità d'ingresso, non è raro infatti che vengano portate a termine anche vere e proprie acquisizioni qualora ritenute a buon mercato e ulteriori ed ancor più articolate partnership commerciali e produttive [D'Allura 2018, 52]. Con l'ingresso del fondo nel 2019 si individua il passaggio di Manifattura Valcison a questa ultima fase: già il rebranding dell'intero gruppo che diviene MVC Group, proprio per consolidare la sua dimensione internazionale e rendersi ancor più appetibile nel mercato estero, è un chiaro segnale di come il focus dell'azienda si sia spostato in maniera definitiva sul mercato internazionale e di come questo nuovo investitore stia operando con l'obiettivo di accrescere la presenza internazionale dell'azienda e servirsi di tutti i mezzi possibili per non lasciarsi sfuggire le opportunità che si presentano. La recente acquisizione nel territorio statunitense del brand Zoot è poi un'altra chiara dimostrazione di come ora

⁶⁹ Con questo termine ci si riferisce alla manovra effettuata dagli investitori che acquisiscono una quota importante, ma non di maggioranza, di una azienda o società, con l'obiettivo di riuscire in un lasso di tempo più o meno lungo ad incrementarne il valore così da ottenerne un profitto al momento della vendita.

l'azienda disponga di tutti i mezzi necessari per analizzare il mercato ed individuare nuove realtà che possono essere acquisite e valorizzate ulteriormente attraverso le conoscenze interne all'impresa, ma non solo, è importante sottolineare anche la disponibilità di risorse che permettono di effettuare un'operazione complessa come l'acquisizione in un territorio estero di un'azienda che opera in una nicchia del settore nuova (l'abbigliamento tecnico per il triathlon), nonché il cambiamento di mentalità e visione che stravolge il modo di operare al di fuori dei confini nazionali anche e soprattutto attraverso una nuova gestione ed un nuovo rapporto dei rischi che ciò comporta.

È interessante notare come questo modello di sviluppo, utile a descrivere anche le ultime iniziative di Manifattura Valcismon sia compatibile con il modello di Uppsala analizzato precedentemente ed utilizzato per descriverne il percorso all'estero fin dalle prime fasi. Le proposizioni dei due modelli presentati sembrano coincidere e fornire spunti di riflessione che fondendosi con naturalezza si arricchiscono vicendevolmente, consentendo così un'analisi del percorso d'internazionalizzazione dell'azienda bellunese ancor più approfondito e dettagliato.

Tabella 6. Teoria dei processi emotivi e teoria di Uppsala a confronto: rappresentazione sintetizzata di come le fasi delle due teorie coincidano. Fonti: "Tab 2 – Il comportamento delle imprese familiari nell'internazionalizzazione", presente a pagina 53 di "D'Allura, G.M. (2018). Traiettorie di crescita ed internazionalizzazione. In: Le Imprese Familiari: governance, internazionalizzazione e innovazione. Milano: FrancoAngeli, pp.41–53."

Fasi di sviluppo individuate dalla teoria sui processi emotivi	Periodo temporale in cui si verificano gli avvenimenti	Comportamenti tipici di questa fase secondo la teoria dei processi emotivi	Fasi di sviluppo individuate dalla teoria della Uppsala University
<i>Family-centered</i>	Anni '60 – anni '90	Preferiscono non internazionalizzare per non perdere il controllo delle capacità e dei processi. Se vanno all'estero lo fanno saltuariamente attraverso l'esportazione.	Crescita nel mercato interno e prime esperienze all'estero dell'azienda: esportazioni verso America e paesi europei.
<i>Market-oriented</i>	2000 – 2018	Internazionalizzazione per accrescere la ricchezza della famiglia. Seguono il bisogno del mercato. Delocalizzano seguendo processi vicini al paese di origine. Fanno soprattutto accordi commerciali per espandere le vendite all'estero.	Consacrazione della dimensione internazionale dell'impresa: flusso continuo di esportazione e ingresso del primo manager esterno con apertura delle prime filiali nelle economie limitrofe per operare direttamente nei paesi esteri.
<i>Investor-oriented</i>	2019 - oggi	Internazionalizzano per cogliere le opportunità derivanti dai mercati esteri. Delocalizzano e sono aperte a partnership commerciali e produttive.	Ingresso del fondo Equinox e focus primario dell'azienda sull'accrescere la presenza internazionale: apertura filiali in Asia e acquisizione del brand statunitense Zoot.

Come è emerso da quanto analizzato in questo capitolo la letteratura ad oggi non ha ancora individuato un processo d'internazionalizzazione delle aziende familiari che si possa considerare universale. Tuttavia analizzando il caso di Manifattura Valcismon ed interpretando le fonti tenute in considerazione, si può comunque affermare che il percorso compiuto da questa realtà imprenditoriale bellunese non rappresenti un'eccezione rispetto a quanto si è già potuto osservare per molte altre imprese familiari. Tralasciando le peculiarità di ogni singolo caso, che si è detto dipendono dalla *socioemotional wealth* di ogni diversa impresa familiare, le teorie della Uppsala University e quella dei processi emotivi sono in grado di spiegare i procedimenti adottati, i cambiamenti e le evoluzioni che sono avvenuti nel tempo in chiave di internazionalizzazione, di Manifattura Valcismon e di moltissime altre realtà a conduzione familiare.

3. CONCLUSIONI

Le imprese familiari, grazie ad un cambio di prospettiva che le ha messe al centro degli interessi di numerosi economisti, sembrano ormai essersi finalmente liberate delle numerose teorie che a lungo le hanno descritte come attori economici limitati, poco competitivi e incapaci di crescere oltre una certa dimensione. Come è stato osservato infatti esistono diversi esempi in grado di dimostrare il contrario, tra loro, il caso di studio approfondito in questo lavoro di ricerca. Manifattura Valcismon è infatti una realtà familiare che smentisce la “sindrome dei Buddenbrook”: è oggi giunta alla terza generazione e proprio in tempi più recenti sta vivendo una importante crescita sia dal punto di vista dimensionale che di fatturato. Grazie alla sua sistematica capacità di evolversi, evitando fenomeni come la *path dependency*, e a peculiarità tipiche delle imprese familiari, come resilienza ed adattabilità rapida ai periodi di cambiamento, è oggi diventata una *house of brand* proprietaria di diversi marchi che vengono commercializzati in 75 paesi del mondo.

Il caso di Manifattura Valcismon dimostra inoltre come l'innovazione sia un'importante linea strategica che permette a realtà di questa natura di crescere e commercializzare con successo i prodotti dei loro brand. Si è visto infatti come le innovazioni portate, specialmente dai marchi Sportful e Castelli, unite alla forte associazione con il *Made in Italy* e agli atleti di spicco delle discipline interessate, abbiano permesso una diffusione più semplice e rapida dei capi d'abbigliamento prodotti dall'azienda bellunese, specialmente nel mercato estero.

Proprio l'analisi della dimensione internazionale raggiunta oggi da Manifattura Valcismon, ha permesso di studiare in maniera approfondita questa tematica legata alle imprese di natura familiare. Il mercato al di fuori dei confini nazionali rappresenta ormai una opportunità troppo interessante per non essere

sfruttata, anche da quelle imprese familiari che hanno dimensioni più contenute. Servendosi di questo caso di studio è stato possibile analizzare nel dettaglio tutte le fasi e i procedimenti che portano un'azienda familiare ad internazionalizzarsi, dai primi passi fino agli interventi più consistenti, dando una risposta al complesso quesito che si interroga sull'esistenza o meno di un processo di internazionalizzazione standardizzato per questa tipologia d'impresa. Unendo la letteratura di riferimento al caso di studio citato è emerso come molto spesso esse seguano un modello di internazionalizzazione tradizionale, associabile a quello teorizzato dalla Uppsala University che prevede cautela e minimizzazione del rischio nelle fasi iniziali con modalità d'ingresso meno articolate, contrapposte ad investimenti più ingenti e forme d'ingresso più complesse e rischiose mano a mano che gradualmente aumenta la conoscenza del mercato di riferimento e diminuisce il rischio percepito. Si tratta di *pattern* di sviluppo osservati appunto anche nella storia di Manifattura Valcisman, che ha seguito uno sviluppo nel tempo del tutto simile per giungere alla dimensione internazionale che ha oggi.

Con il tempo e l'aumentare della complessità dei processi d'internazionalizzazione, emerge inoltre la ricorrente dinamica che prevede l'ingresso di investitori esterni, in grado di portare non soltanto maggiore disponibilità finanziaria, ma anche preziose risorse umane e *know-how*, è il caso ad esempio di quanto avvenuto nel 2019 tra Manifattura Valcisman e Equinox.

Infine, a dare un'ulteriore conferma di quanto già affermato, vi sono le informazioni emerse dalla *socioemotional wealth theory*, che permette di descrivere le varie fasi affrontate da Manifattura Valcisman e molte altre aziende familiari durante il processo di internazionalizzazione in cui passano dall'essere "*family-centered*" ad essere "*investor-oriented*", momento in cui l'impresa è ormai pronta a cogliere tutte le opportunità presenti nei mercati esteri e

a servirsi anche di investitori esterni per continuare il suo sviluppo oltre i confini nazionali.

Dall'analisi di questo caso di studio e delle fonti prese in considerazione emerge quindi come sia possibile individuare molti aspetti comuni al processo d'internazionalizzazione delle imprese di natura familiare, dinamiche che si ripetono e che descrivono come esse affrontino queste decisioni.

Nonostante ciò, la letteratura che tratta queste tematiche è sorta in tempi abbastanza recenti e per quanto sia stia interessando sempre più ad esse, non è ancora giunta a delle considerazioni che siano universalmente condivise. Sulla base quindi di quanto è già stato approfondito, le implicazioni emerse da questo lavoro di ricerca possono essere interessanti per gli studi futuri che continueranno ad interrogarsi su questo quesito per cercare di raggiungere una conoscenza ancor più approfondita di come queste realtà imprenditoriali, così largamente diffuse ed influenti a livello globale, affrontano un processo complesso ed interessante come è quello dell'internazionalizzazione.

4. BIBLIOGRAFIA

Colli, A. (2007a) *Capitalismo Familiare*. Bologna, Italia: Il Mulino.

Colli, A. (2003) *The history of Family Business: 1850-2000*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge.

D'Allura, G.M. e Pisano, V. (2014). Family firms and the choice of internationalization. In: IFERA, ed., Co-operation within and amongst family business. IFERA Annual Conference. IFERA.

D'Allura, G.M. (2018). Traiettorie di crescita ed internazionalizzazione. In: *Le Imprese Familiari: governance, internazionalizzazione e innovazione*. Milano: FrancoAngeli, pp.41–53.

6.1 Articoli scientifici

ALON, I., RANFAGNI, S., VESCOVI, S. e VIANELLI, D. (2020). Family business internationalization: an insight into opportunities and challenges. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(2), pp.11–17. doi:<https://doi.org/10.7433/s112.2020.01>.

Arregle, J.-L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S.K., Majocchi, A. e Schulze, W.S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), pp.1159–1198. doi:<https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>.

Colli, A. (2013). Family firms between risks and opportunities: a literature review. *Socio-Economic Review*, 11(3), pp.577–599. Disponibile su: <https://doi.org/10.1093/ser/mwt010>.

Colli, A. e Larsson, M. (2013). Family business and business history: An example of comparative research. *Business History*, 56(1), pp.37–53. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.818417>.

Marletta, D. e Vescovi, T. (2020) “Internationalization of Family Business: The Prosecco Family Firms Case”, *Journal of Applied Business and Economics*, 22(14). doi: 10.33423/jabe.v22i14.3970.

Martínez-Romero, M.J. e Rojo-Ramírez, A.A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, [online] 6(1), pp.1–9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>.

Notari, E. (2021). *Le imprese familiari? Resistono meglio alla crisi*. [online] *Investire Magazine*, Gruppo NSA, pp.72–73. Disponibile su: https://www.grupponsa.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-03_INVESTIRE_RITAGLIO.pdf [consultato il 1° maggio 2024].

Rullani, E. (2010). Economia delle reti: l’evoluzione del capitalismo di piccola impresa e del ‘Made in Italy’. *Journal of Industrial and Business Economics*, 37(4), pp.141–165.

Runfola, A. (2012). L’approccio graduale: modello originario, archetipi concettuali e criticità. In: *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail : il caso del tessile-abbigliamento*. Firenze University Press, pp.13–35.

Tappeiner, F., Howorth, C., Achleitner, A.-K. e Schraml, S. (2012). Demand for private equity minority investments: A study of large family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), pp.38–51. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.001>.

The Economist (2015). *Special Report: Family Companies*. The Economist.

6.2 Banche dati

Aida (2024). Aida. Bureau Van Dijk. [Online]. Disponibile presso: <https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-5->

8/Search.QuickSearch.serv?product=AidaNeo&&SetLanguage=it.
[consultato il 26 aprile 2024].

AIDAF. *Family businesses – AIDAF*. [online] Disponibile su:
<https://www.aidaf.it/en/family-businesses/> [consultato il 9 gennaio
2024].

Istat (2020). *Censimento permanente delle imprese 2019*. [online] Istat.
Disponibile su: [https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-
risultati-censimento-imprese.pdf](https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf) [consultato il 25 gennaio 2024].

Istat (2023). *Censimento Permanente delle Imprese 2023*. [online] Istat.
Disponibile su:
<https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>
[consultato il 25 aprile 2024].

Orbis, (2024) *Orbis. Bureau van Dijk*. [Online]. Disponibile presso:
<https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240325-4-0/Orbis> [consultato
il 12 aprile 2024].

Osservatorio AUB, (2024). *Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: minaccia o opportunità?* XV Edizione [online].
Milano: Cattedra “AIDAF – EY” e Università Bocconi. [Consultato il
21 aprile 2024]. Disponibile da: [https://www.aidaf.it/wp-
content/uploads/2024/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XV-
edizione.pdf](https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XV-edizione.pdf)

Wipo (2024). *Patentscope: International and National Patent Collections*. [online]. Disponibile presso:
<https://patentscope.wipo.int/search/en/search.jsf>. [consultato il
26 aprile 2024].

6.3 Fonti aziendali e brevetti

Manifattura Valcisman S.p.a., (1996). *Suola per scarpe sportive particolarmente per ciclismo o mountain bike* [online]. 27 gennaio.

Depositato: 27 luglio 1994. Brevetto italiano ITPD940081. [Consultato il 15 aprile 2024]. Disponibile da: https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=1&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=19960127&CC=IT&NR=PD940081U1&KC=U1

Manifattura Valcison S.p.a., (2012). *Indumento sportivo per ciclisti* [online]. Inventori: Stefano Sartor, Steven Michael Smith e Sonia Maria Carla Vignati. 17 settembre. Depositato: 16 marzo 2011. Brevetto italiano ITPD20110082. [Consultato il 15 aprile 2024]. Disponibile da: https://it.espacenet.com/publicationDetails/biblio?II=0&ND=3&adjacent=true&locale=it_IT&FT=D&date=20120917&CC=IT&NR=PD20110082A1&KC=A1

Gregori, C., Pastonesi, M. e Attilio Scarpellini (2016). *La stoffa dei campioni. 70 anni di manifattura Valcison*. Edicicloeditore.

6.4 Sitografia

Bellinazzo, M. (2023). *In ripresa il mercato degli articoli sportivi, giro d'affari a 13 miliardi*. [online] Il Sole 24 ORE. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/in-ripresa-mercato-articoli-sportivi-giro-d-affari-13-miliardi-AEAr9eeC> [consultato il 5 febbraio 2024].

Borsaitaliana.it. (n.d.). *Private Equity - Glossario Finanziario - Borsa Italiana*. [online] Disponibile su: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/private-equity.html>.

Commissione Europea. (n.d.). *Family business*. [online] Disponibile su: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en. [consultato il 26 gennaio 2024].

Costa, G. (2013). *Karpos, vestirà per i prossimi tre anni la nazionale di scialpinismo. Martedì prossimo il presidente Roda firmerà il contratto a Fonzaso*. [online] www.snowpassion.it. Disponibile su:

<https://www.snowpassion.it/news/karpos-vestira-prossimi-tre-anni-nazionale-scialpinismo-martedi-prossimo-presidente-rodafirmer/> [consultato il 17 ottobre 2023].

Festa, C. (2022). *Equinox punta a cedere il suo 40% in Manifattura Valcison*. [online] *The Insider*, Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <https://carlofesta.blog.ilsole24ore.com/2022/06/07/equinox-punta-a-cedere-il-suo-40-in-manifattura-valcison/> [consultato il 13 aprile 2024].

Gaggino, di A. (2022) *L'outdoor in italia cresce del 27% - milanofinanza news, MF Milano Finanza*. Disponibile su: <https://www.milanofinanza.it/fashion/l-outdoor-in-italia-cresce-del-27-202207121604274480> [consultato il 15 febbraio 2024].

Karpos Outdoor. (n.d.). *Storia*. [online] Disponibile su: <https://www.karpos-outdoor.com/IT/it/karpos/history> [consultato il 17 ottobre 2023].

Magri, V. (2021). *Manifattura Valcison cambia nome in MVC Group e prevede una crescita a doppia cifra del fatturato*. [online] BeBeez. Disponibile su: <https://bebeez.it/private-equity/manifattura-valcison-cambia-nome-in-mvc-group-e-prevede-una-crescita-a-doppia-cifra-del-fatturato/> [consultato il 18 febbraio 2024].

Mvcgroup.com. (2021). *Catena di fornitura e certificazioni di qualità*. [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/certificazione-e-qualita> [consultato il 18 febbraio 2024].

Mvcgroup.com. (2021). *Chi è Karpos? Un marchio di abbigliamento tecnico per lo sport*. [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/karpos#full-text> [consultato il 17 ottobre 2023].

Mvcgroup.com. (2022). *Karpos partner della Nazionale italiana di Sci Alpinismo fino alle olimpiadi del 2026*. [online] Disponibile su:

<https://www.mvcgroup.com/it/karpos-partner-della-nazionale-italiana-di-sci-alpinismo-fino-alle-olimpiadi-del-2026> [consultato il 17 ottobre 2023].

Mvcgroup.com. (2023). *MVC Group acquisisce il 70% di Zoot*. [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/mvc-group-acquisisce-il-70-di-zoot-entra-nel-mercato-del-triathlon-e-rafforza-la-sua-presenza-negli-usa> [consultato il 17 ottobre 2023].

Mvcgroup.com. (2021). *MVC Group: energie rinnovabili e mobilità sostenibile*. [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/energie-rinnovabili-e-sostenibilita> [consultato il 18 febbraio 2024].

Mvcgroup.com. (2021). *MVC Group ha tre obiettivi: riusare, riciclare, ripensare!* [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/ridurre-rifiuti-e-imballaggi> [consultato il 18 febbraio 2024].

Mvcgroup.com. (2023). *MVC Group ottiene*. [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/mvc-group-ottiene-le-certificazioni-iso-9001-e-iso-14001> [consultato l'8 febbraio 2024].

Mvcgroup.com. (2021). *Vuoi sapere come è nata Manifattura Valcismon?* [online] Disponibile su: <https://www.mvcgroup.com/it/storia-della-manifattura-valcismon> [consultato il 17 ottobre 2023].

Patuzzi, A. (2021). *Mvc group chiuderà il 2021 a 130 milioni e inizia il rebranding - MilanoFinanza News*. [online] MF Milano Finanza. Disponibile su: https://www.milanofinanza.it/fashion/mvc-group-chiuderà-il-2021-a-130-milioni-e-inizia-il-rebranding-202112131152278494#google_vignette [consultato il 6 aprile 2024].

Robertsson, H. (2023). *2023 Family Business Index*. [online] www.ey.com. Disponibile su: https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/family-business-index [consultato l'11 gennaio 2024].

Siemens.com Global Website. (n.d.). *Shareholder Structure & Voting Rights Announcements*. [online] Disponibile su: <https://www.siemens.com/global/en/company/investor-relations/share-bonds-rating/shareholder-structure-voting-rights-announcements.html> [consultato il 10 gennaio 2024].

Sportful. (n.d.). *Chi è Sportful*. [online] Disponibile su: <https://www.sportful.com/IT/it/sportful-world/about-sportful> [consultato il 3 febbraio 2024].

Tharawat Magazine. (2023). *Economic Impact of Family Businesses - A Compilation of Facts*. [online] Tharawat Magazine. Disponibile su: <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> [consultato l'11 gennaio 2024].

Tuttobicitech. (2019). *LA FAMIGLIA CREMONESE SCEGLIE EQUINOX PER LA CRESCITA DI MANIFATTURA VALCISMON*. [online] Disponibile su: <https://www.tuttobicitech.it/article/2019/01/26/1548498331/1-a-famiglia-cremonese-sceglie-equinox-per-la-crescita-di-manifattura-valcisman-economia-tuttobicitech> [Consultato il 12 aprile 2024].

Weishaupt, M., (2013). Il fascino di lavorare per un'azienda familiare. *L'Impresa - Rivista Italiana di Management* [online]. 12-16. [Consultato il 14 aprile 2024]. Disponibile da: https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/1113_Pocket.pdf.

Zanetti, V. (2022). *Il distretto dello sportssystem vola Scarpe e bici trainano l'export*. [online] Il Sole 24 ORE. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-distretto-sportssystem-vola->

scarpe-e-bici-trainano-l-export-AEsaEK4B [consultato il 5 febbraio 2024].