

Anno LXVII | numero 1 - 2018



# Economia trentina

Rivista trimestrale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento - Poste Italiane SpA - spedizione in A.P. - 70% Trento nr. 1/2018



---

## MONTAGNE DI VALORE

I punti di forza  
di un ambiente ricco  
di risorse umane e naturali

---

---

#### **INFORMATIVA ABBONATI**

Ai sensi dell'articolo 13 del D.Lgs 196 del 2003, La informiamo che i suoi dati personali verranno trattati con modalità informatiche o manuali per provvedere alla spedizione della pubblicazione "Economia trentina". I suoi dati non verranno diffusi e potranno essere comunicati solo a terzi, incaricati di svolgere o fornire specifici servizi strettamente funzionali agli scopi di cui sopra.

Per l'esercizio dei diritti di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 196/2003 (richiesta di accesso, correzione, aggiornamento, cancellazione dei dati) può rivolgersi alla Camera di Commercio di Trento, Titolare del trattamento, scrivendo a Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento - via Calepina, 13 - 38122 Trento.

#### **PRIVACY - BANCHE DATI DI USO REDAZIONALE** (articolo 2 Codice di deontologia dei giornalisti)

In relazione al D.Lgs 196 del 30 giugno 2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) e ai sensi dell'articolo 2, secondo comma del Codice di deontologia dei giornalisti, relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica, la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento, in qualità di Titolare del trattamento,

comunica

- che nella propria sede in via Calepina, 13 - 38122 Trento - sono presenti banche dati ad uso redazionale nelle quali sono raccolti dati personali e sensibili;
  - che per far valere i diritti di cui all'articolo 7 (Diritto di accesso ai dati personali ed altri diritti) del D.Lgs. 196 del 2003 - è possibile rivolgersi al Servizio relazioni esterne della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento, in via Calepina, 13 - 38122 Trento.
-

## ECONOMIA TRENTEINA

Rivista trimestrale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento

Anno LXVII - n. 1-2018  
marzo 2018

*Direzione e redazione*  
Camera di Commercio I.A.A. di Trento  
via Calepina 13 - 38122  
tel. 0461-887269 - fax 0461-986356  
ufficio.stampa@tn.camcom.it  
www.tn.camcom.it

Reg. Tribunale di Trento n. 34  
dell'11 agosto 1952

*Presidente:*  
Giovanni Bort  
*Direttore responsabile:*  
Mauro Levegghi  
*Comitato editoriale:*  
Alberto Folgheraiter,  
Alessandro Franceschini,  
Mauro Levegghi, Mauro Marcantoni,  
Daniele Marini  
*Coordinamento redazionale:*  
Donatella Plotegher  
*In redazione:*  
Roberto Giampiccolo, Graziella Pisoni

*Progetto grafico:* Plus Communications  
*Impaginazione:* P.S. - Trento  
*Stampa:* Publistampa Arti Grafiche



### Foto:

Archivio Camera di Commercio di Trento; AgF Bernardinatti Foto, Flavio Faganello, Romano Magrone; Archivio Trentino Spa; Marisa Montibeller; Wikimedia: Laura Mosca; Uova di Montagna; ph Mart, Archivio fotografico e mediateca; Archivio Ufficio stampa della Provincia autonoma di Trento; Google: caesserloeil.blogspot.it; Alvise Spagnoli; Archivio Fondazione Bruno Kessler; Daniele Berloffia; Elementho Studio; Euosia. Fotolia: Michele Lorenzini, crazymedia, Roman Drits, casagrandelord, wjarek, Nikokvfmoto, beeboys, gabriffaldi, Stillkost, ricardoferrando, robertonencini, LuSch, LianeM, laudibi, Alberto Masnovi, Arochau, Spidi1981, provenza, franzdell, Laimonas Ciunys, Dantel969, escapeja, illustrez-vous, animflora, jaworex, Andrey Popov, Minerva Studio, nd3000, contrastwerkstatt, auremar, alexialex, Koziol Kamila; anchifoto, IRStone, Antonio Scarpi, Sophie Botta, mdoelle, Posztós János, hurca.com, Sergiogen, andrix, Robert Przybysz, vege, stokkete, goodluz, sebra, Sven Grundmann.

Poste italiane Spa  
Spedizione  
in abbonamento postale  
70% Trento n. 1-2018

ISSN0012-9879

*Foto di copertina:*  
Inverno a Fuciade; Sasso Valfredda,  
Dolomiti di Fassa (gabriffaldi)

Corrispondenza, manoscritti, pubblicazioni devono essere indirizzati alla Direzione della rivista. Gli articoli firmati e siglati rispecchiano soltanto il pensiero dell'Autore e non impegnano la Direzione della rivista. È vietata la riproduzione degli articoli e delle note senza l'autorizzazione.



Associato all'Unione stampa periodica italiana - USPI

## AREA SVILUPPO

### 02

#### ECONOMIA DI MONTAGNA, IL VALORE DI UNA COMUNITÀ

UGO ROSSI



### 06

#### "INTENSAMENTE E COERENTEMENTE MONTANI"

PAOLA BORZ

### 10

#### COSTRUIRE SVILUPPO PARTENDO DA SÈ

MAURO MARCANTONI



### 15

#### L'IMPATTO DELLA CRISI SULLE TERRE ALTE

NADIO DELAI

### 20

#### LEGALITÀ, VOLONTARIATO E SENSO CIVICO

ANNIBALE SALSA

### 24

#### AREE MONTANE E METROPOLITANE A CONFRONTO

BRUNO ZANON

## AREA ECONOMIA E AZIENDE

### 29

#### LE CASE IN PAGLIA: UN ESEMPIO DI EDILIZIA SOSTENIBILE?

ALESSANDRO FRANCESCHINI



### 34

#### DI GENITORI IN FIGLI

MARIASOLE BANNÒ

GIORGIA M. D'ALLURA



### 40

#### GALLINE FELICI, UOVA PERFETTE

MARIA LIANA DINACCI



## AREA CULTURA E TERRITORIO

### 45

#### PAOLO VALLORZ, UNA VITA DA PITTORE

FRANCO DE BATTAGLIA



### 51

#### IL TRENTO DI CENTO ANNI FA

ALBERTO FOLGHERAITER



### 58

#### LA GRAPPA E I GIOVANI CONSUMATORI

MARIA SERENA BANDINI

## OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

### 66

#### IDENTITÀ E CONFINI

DANIELE MARINI



### 71

#### QUALITÀ DEL VINO E FILOSOFIA DEL MITO

FRANCESCO SPAGNOLI



### 79

#### LA CARTELLA DELLO STUDENTE

MARCO PISTORE

MICHELE TRAINOTTI

GABRIELE ZACCO



# DI GENITORI IN FIGLI

---

*MARIASOLE BANNÒ* Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento

*GIORGIA M. D'ALLURA* Dipartimento di economia e impresa dell'Università degli studi di Catania

---

## Le imprese familiari nel contesto regionale trentino

**L**e imprese familiari costituiscono il 90% del tessuto imprenditoriale italiano. Si tratta di un dato che si è sempre riconfermato nel corso dei decenni e che non accenna a modificarsi, nonostante i mutamenti istituzionali (apparato giuridico, fiscale e sociale) a cui anche l'Italia è andata incontro nel corso del tempo. Il capitalismo personale, a cui si aggiunge quello familiare, resta in Italia

quello maggiormente diffuso. Il fenomeno non è comunque esclusivamente italiano. Al contrario, esso è presente anche nelle realtà economiche europee ed extra-europee, nella stessa elevata misura. Per esempio, sono familiari oltre un terzo delle imprese negli USA. Nemmeno la differenza nei contesti istituzionali (storia, regolamenti, livello tecnologico, settore di operatività) è in grado di eliminare la presenza della proprietà



familiare e la sua rilevanza nel contribuire alla produzione del prodotto interno lordo. Ciò su cui influisce il contesto istituzionale è la misura del controllo da parte della famiglia sull'impresa. Per tutti questi aspetti, l'impresa familiare è stata considerata assimilabile a una categoria universale, a prescindere, cioè, dalla dimensione spazio-temporale.

Obiettivo del lavoro è quindi riflettere sull'importanza di indagare il fenomeno delle imprese familiari nel contesto regionale trentino. Seppur le imprese familiari possano essere considerate un fenomeno nazionale e internazionale, considerarle nel loro contesto regionale risulta essere utile per comprenderne le potenzialità di sviluppo e le aree di intervento al fine di supportarle nella loro crescita futura e, aspetto ancor più rilevante, nei processi di innovazione e internazionalizzazione. Pertanto, il lavoro offre alcuni spunti di riflessione utili a tracciare un percorso di osservazione sul fenomeno per gli addetti ai lavori, fornendo alcuni dati a supporto del modello di analisi proposto.

---

### LA FAMIGLIA, QUALE UNITÀ SOCIALE, ASSORBE LE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO ISTITUZIONALE NEL QUALE È INSERITA

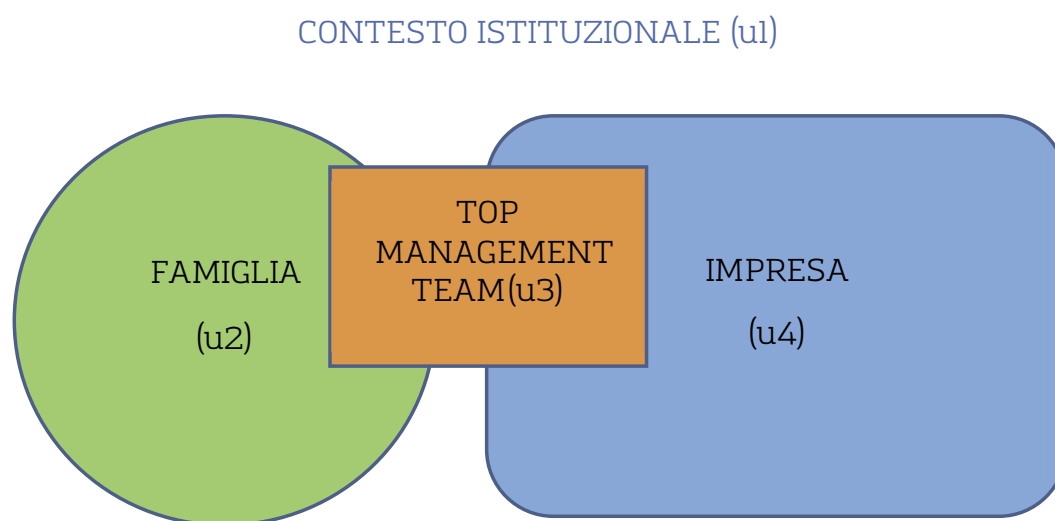
---

#### GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI

Volendo individuare gli elementi che caratterizzano questa forma di impresa, quello distintivo per eccellenza è sicuramente la presenza della famiglia. La famiglia in quanto soggetto proprietario sceglie l'assetto di governo e di gestione di cui dotarsi per il perseguimento dell'attività imprenditoriale e da questo ne derivano scelte strategiche e comportamenti competitivi. La famiglia, quale unità sociale, assorbe le caratteristiche del contesto istituzionale in cui è inserita (storia, tradizioni, usi e costumi, processi educativi, tensione al lavoro), trasmettendole, attraverso la proprietà e il governo, all'impresa. Pertanto, è alla famiglia che occorre guardare per poter tracciare gli elementi di specificità dell'impresa familiare localizzata all'interno di un determinato contesto

istituzionale, sia esso sovranazionale, nazionale o regionale. Nello specifico, due sono i livelli di indagine da affrontare e quattro le unità di analisi da indagare, così come rappresentato in Figura 1.

Fig.1: La relazione famiglia-impresa nel contesto istituzionale



Fonte: Elaborazione delle autrici

Il primo livello di indagine, di carattere macro, propone lo studio della relazione famiglia-contesto istituzionale. Del contesto istituzionale (u1) occorre osservarne i regolamenti, la storia, le tradizioni regionali e le abitudini sociali. All'ombra di questi aspetti, la famiglia (u2) si forma, si sviluppa ed educa i suoi componenti. L'avversione al rischio, il livello di individualismo, l'orientamento a breve o lungo termine, la distanza dal potere e il grado di avversione all'incertezza<sup>1</sup> sono aspetti che caratterizzano un individuo educato in un dato contesto istituzionale e lo distinguono dai suoi pari educati in contesti diversi. Allo stesso modo, per comprendere le scelte di governo di un'impresa familiare può risultare utile indagare i vincoli legislativi (es. contesto legale) e i condizionamenti derivanti alla famiglia dal contesto sociale (es. storia, tradizioni, abitudini) in cui è localizzata. L'analisi di tali aspetti diventa ancora più interessante quando si indaga il comportamento delle imprese nel contesto internazionale poiché spesso la famiglia tende a replicare alcuni usi e costumi legati al Paese di origine. La difficoltà di adattarsi a contesti istituzionali diversi, rinunciando alla sua identità, può in alcuni casi frenare l'impresa familiare dall'andare oltre i confini nazionali. L'analisi del contesto istituzionale può essere declinata in aree storico-geografiche che comprendono le regioni, o in alcuni casi anche macroaree diverse, come ad esempio il Nord e il Sud di un Paese. In questa direzione, osservare gli aspetti storici che riguardano il modo in cui un'area si sia sviluppata economicamente, può essere utile a comprendere le caratteristiche

territoriali della proprietà. Spesso alcune famiglie proprietarie hanno storicamente supportato il territorio e l'economia locale, assumendo il ruolo di catalizzatori e orchestratori di risorse. Di conseguenza, esse sono parte del territorio e tendono ad agire nel tempo, a supportare nei modi più diversi (es. attività di *education*, supporto alla creazione di *skill* nel territorio) il comparto che sentono di rappresentare.

Il secondo livello, di carattere micro, prevede l'indagine della famiglia proprietaria rispetto alle sue caratteristiche intrinseche. La famiglia (u2) non è una variabile omogenea e questo rende diversi ed eterogenei i gruppi di comando di ciascuna impresa familiare. Il gruppo di comando, *top management team* (u3) è responsabile delle decisioni e rappresenta la maggiore intersezione tra famiglia e impresa (u4). Considerata la convenienza che la famiglia ha nel preservare i suoi interessi, i *top executive* di questo *team* influiscono notevolmente sui risultati dell'impresa. Questo rende necessario affrontare un'analisi dettagliata della composizione del gruppo di comando: numero dei componenti, relazioni di parentela tra i componenti, questioni di genere, *background* culturale, formazione, esperienze lavorative. La relazione tra famiglia e impresa così declinata fornisce la possibilità di indagare diverse possibili configurazioni di impresa familiare, determinate dalle caratteristiche che può presentare il gruppo di comando dell'impresa. I soggetti presenti in esso possono essere: (1) componenti della famiglia per linea diretta; (2) componenti della famiglia per legami giuridici; (3) soggetti esterni alla famiglia, ma legati da vincoli amicali; (4) professionisti esterni. Questo crea un *range* di combinazioni che va da modelli familiari chiusi (es. solo componenti della famiglia) a modelli

<sup>1</sup> Hofstede, 1993.

aperti (es. in cui sono presenti anche soggetti esterni). Inoltre, risulta necessario considerare anche la complessità relazionale del gruppo di comando legata alla tipologia e al numero di relazioni presenti (es. moglie-marito; padre-figlio; cugini; cognati). Infine, un altro aspetto da indagare è l'emozionalità del gruppo di comando declinabile in tre diverse situazioni: conflittualità, armonia, distacco. Si tratta di un aspetto emerso recentemente nel campo di studi dell'impresa familiare, in grado di fornire una diversa chiave interpretativa delle scelte strategiche, meritevoli di futuri approfondimenti, non necessari in questa sede, attingendo in parte alla letteratura di comportamento organizzativo.

#### LE IMPRESE FAMILIARI DELL'ECONOMIA TRENTINA

Una recente indagine condotta da Bannò e Zaninotto<sup>2</sup> si è focalizzata sulle imprese familiari avendo cura di mettere in relazione l'assetto di governo e i comportamenti strategici.

*2 Bannò Zaninotto, 2014.*

---

### SONO TRE LE TIPOLOGIE DI ASSETTO PROPRIETARIO: A CONTROLLO FAMILIARE ASSOLUTO, A CONTROLLO FAMILIARE APERTO E A CONTROLLO NON FAMILIARE

---

Premettendo che si tratta di una ricerca "a campione" e che quindi rappresenta parzialmente, seppur significativamente, l'universo delle imprese familiari attive sul territorio indagato,

essa costituisce per noi un valido punto di partenza per future indagini basate sul modello teorico proposto. Nello specifico, nell'indagine condotta, il sistema di assetto di governo è stato analizzato attraverso lo studio congiunto della composizione dell'assetto proprietario, della squadra manageriale e del consiglio di amministrazione. Per semplicità sono state individuate tre tipologie di assetto proprietario: a) "assetto a controllo familiare assoluto", dove tutti i soci sono legati da vincoli di parentela; b) "assetto a controllo familiare aperto",

in cui quote minoritarie del capitale sono detenute da soggetti, persone fisiche o giuridiche, esterni alla famiglia; c) "assetto a controllo non familiare", quando le quote non sono in mano a nessuna famiglia. Definito in questi termini, il campione di imprese intervistate è costituito prevalentemente da imprese ad "assetto a controllo familiare assoluto". Casi esemplificativi sono, nel settore alimentare, Felicetti, Bauer, Bertagnolli, che fanno capo alle famiglie omonime, e Monti Trentini della fami-



glia Finco. Tali forme di controllo si trovano anche in settori industriali come Dalmecc con la famiglia Dallago, Eurostandard con le famiglie Zeni e Misconel, Far System di proprietà della famiglia Zanetti o ancora Biodermol della famiglia Baruchelli. Questi esempi avvalorano, anche nel caso dell'economia trentina, il dato nazionale e internazionale, relativo all'incidenza della famiglia nella proprietà di impresa. Nella maggior parte delle aziende citate, quali ad esempio Biodermol e Bauer, il passaggio generazionale tra il fondatore e la sua discendenza è già avvenuto senza assistere all'ingresso di soci terzi. Nel campione, si registrano solo pochi casi di assetto a "controllo non familiare" e sono Mezzacorona, Pama e Praim. Considerando invece congiuntamente la composizione del *team* manageriale e del consiglio di amministrazione è possibile definire e identificare tre diverse tipologie di assetti di governo: a) "assetto familiare", dove la squadra direzionale è composta interamente da membri familiari; b) "assetto familiare aperto", la squadra è composta sia da membri familiari sia da membri non familiari, ma la specificità di tale assetto è data da una apertura della *governance* e in alcuni casi del consiglio di amministrazione a membri esterni alla famiglia che possono svolgere vere e proprie funzioni strategiche; c) "assetto manageriale", che prevede la presenza di soli *manager*

---

IL MODELLO DI ANALISI  
COGLIE L'IMPORTANZA  
CHE LA FAMIGLIA ASSUME  
TANTO NELL'APPORTO DI  
CAPITALE UMANO QUANTO  
NEL LAVORO PRESTATO

---

esterni. È possibile affermare che i casi di "assetto familiare" sono i più frequenti e si riscontrano sia nei settori industriali sia nell'agroalimentare. La *governance* del pastificio Felicetti, per esempio, è interamente familiare e molti dei familiari sono coinvolti a vari livelli nella gestione dell'impresa. Anche Dalmecc vede coinvolti molti dei familiari ma si tratta di un caso ancora più estremo in quanto le scelte prettamente strategiche sono esclusivamente in capo al socio fondatore. In Eurostandard

e Bertagnoli, pur essendo sempre caratterizzata da un "assetto familiare", o "familiare aperto" nel secondo caso, si assiste al passaggio generazionale e le scelte spettano, nel primo caso, alla figlia del fondatore. Da ultimo si vuole citare la famiglia Marchesi, titolare dell'omonima fonderia, che da sempre è coinvolta nell'attività, in via diretta e indiretta, e svariati membri prendono parte alla gestione corrente e le principali responsabilità manageriali sono

in capo, ancora una volta, ai figli del fondatore. Nell' "assetto familiare aperto", sono invece presenti risorse e competenze nuove affiancate a quelle esistenti e la famiglia si apre a contributi esterni pur mantenendo saldo il governo dell'impresa. L'imprenditore o tipicamente il figlio dell'imprenditore, realizza decentramenti parziali e le decisioni strategiche vengono ancora prese dall'imprenditore ma questa volta sulla base di







supporti manageriali offerti da un assetto organizzativo più sviluppato. È questo il caso per esempio di Almax Mori, CTE, Italfood, Bauer e Arcemi, che prevedono l'impiego di *manager* esterni alla famiglia. Un altro è il caso di Bertagnoli, che ha introdotto un *manager* esterno per le vendite. In presenza di entrambe gli assetti, "familiare" e "familiare aperto", la tendenza dell'imprenditore, che in molti casi risponde al nome del fondatore stesso dell'impresa (es. Dallago, Marchesi, Bertuolo, Tosoni, Girardini, Zanetti) è quella di voler mantenere un controllo più o meno diretto sulla propria azienda. Il modello ad "assetto manageriale" si può riportare per il Gruppo Mezzacorona, Pama, Menz&Gasser e Praim. Nel primo caso si tratta infatti di una cooperativa e pertanto la scelta di tale assetto è implicita nella forma societaria, nel secondo caso invece l'assetto deriva dalla storia dell'azienda. Diverso è invece il caso di Menz&Gasser dove, pur essendo una azienda a controllo familiare assoluto, la volontà esplicita della direzione è quella di gestire l'azienda in modo manageriale.

## CONCLUSIONI

Gli esempi riportati confermano quanto il modello di analisi proposto si presta a cogliere l'importanza che la famiglia assume tanto nell'apporto di capitale quanto nel lavoro prestato. Tuttavia, l'indagine necessita di ulteriori approfondimenti,

così come enunciati nel nostro modello, permettendoci di supportare in modo mirato la famiglia e l'impresa rispetto alle future scelte strategiche e, aspetto ancora più rilevante, per la gestione del passaggio generazionale. ■

## BIBLIOGRAFIA

Bannò M., Zaninotto E. (2014). *Fattori strategici nel processo di internazionalizzazione delle imprese trentine*. Btb-Banca Intesa

Colli A. (2006). *Capitalismo familiare* (Vol. 658). Il Mulino.

D'Allura G.M. (2010). *I comportamenti distintivi delle imprese familiari. Ruoli della coalizione di comando e dinamiche interpersonali di gruppo*. Giappichelli.

Faraci R. (2009). 'Family business ed imprese di famiglia: specificità dei contesti ed elementi di continuità'. De Simone E., Ferrandino V. (a cura di), *L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente. Un approccio interdisciplinare*. Franco Angeli, Milano.

Hofstede G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

Rullani A. B. E., Bonomi A. (2005). *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi.



