



Dipartimento di Economia & Management
Cattedra di Storia dell'economia e dell'impresa

**L'evoluzione del modello imprenditoriale
italiano nel XX secolo**
alcune aziende familiari a confronto

RELATORE

Prof.ssa Vittoria Ferrandino

CANDIDATO

Valerio Bellini

Matr. 197621

Anno Accademico 2017/2018

Indice

I	Introduzione	3
---	--------------------	---

Capitolo 1.	<i>Il percorso storico che ha portato alla rivalutazione dell'impresa familiare negli ultimi decenni del '900: le ragioni di un modello di successo.....</i>	<i>6</i>
--------------------	--	----------

1.1	Stato e impresa nella prima metà del '900: la situazione storica dell'impresa fino alla Seconda guerra mondiale.....	6
-----	--	---

1.1.1	Il sistema industriale dall'Unità d'Italia alla vigilia della Grande Guerra: tra le due rivoluzioni industriali.....	6
-------	--	---

1.2	Il miracolo economico del secondo dopoguerra e la rapida discesa verso la crisi degli anni '70.....	17
-----	---	----

1.2.1	Analisi sull'impatto del boom economico sull'industria italiana....	19
-------	---	----

1.2.2	La crisi del '70: grandi famiglie in affanno: il caso FIAT.....	21
-------	---	----

Capitolo 2.	<i>Dove la famiglia funziona: i distretti industriali come luogo di ripresa economica.....</i>	<i>23</i>
--------------------	--	-----------

2.1	Le prospettive della media impresa: l'evoluzione del concetto di "quarto capitalismo" e sua individuazione storica.....	24
-----	---	----

2.2	Distretti industriali e impresa familiare nel Mezzogiorno.....	27
-----	--	----

Capitolo 3. Alcune aziende familiari a confronto: modelli di governance vincenti	36
3.1 Il caso Pirelli: un caso atipico.....	38
3.2 Il caso De Cecco, aprirsi conviene?.....	42
Conclusioni	50
Bibliografia	55

INTRODUZIONE

*“Sono convinto che circa la metà di quello
che separa gli imprenditori di successo da quelli
che non hanno successo sia la pura perseveranza”*

(Steve Jobs)

L'impresa familiare è, probabilmente, la forma di impresa più antica al mondo. Ciò nonostante è difficile darle una definizione anche perché risulterebbe semplicistica e superficiale. Anche la nascita di tale modello organizzativo è difficilmente individuabile a livello storico, e il dibattito dottrinale riguardo questo tema è ancora aperto e vivace.

Il *family business* è individuabile come quella forma organizzativa embrionale che si pone nel mezzo tra la *start-up* e le grandi multinazionali o *public companies*.

Questa trattazione si pone il quesito di come, in Italia, questo modello di fare impresa si sia sviluppato nel XX secolo e di come sia arrivato a diventare la spina dorsale del panorama imprenditoriale italiano.

Un percorso di analisi storica che muove dalla proclamazione del Regno d'Italia in cui la prestazione di lavoro familiare era derivante esclusivamente dal legame affettivo tra i componenti della famiglia fino ad arrivare agli anni Settanta in cui la famiglia comincia ad essere vista come una realtà fatta di professionalità e capitale proprio con una finalità economica.

Si passa poi ad analizzare come il fenomeno dei distretti industriali a metà del Novecento, con un *focus* sul Mezzogiorno, abbia contribuito alla

rivalutazione di questo modello imprenditoriale con la riconversione di attività artigianali in vere e proprie imprese familiari.

La parte conclusiva prende in esame due diversi esempi aziendali che rappresentano due differenti modi di gestire un apparato industriale a proprietà familiare: uno a carattere più innovativo e uno più tradizionale, ma ambedue di successo.

Le caratteristiche fondamentali di tale modello derivano dallo stringente legame tra famiglia e impresa e sono la costante presenza della proprietà nell'amministrazione, che il più delle volte coincidono, il ricorso principale al capitale proprio familiare e al debito e la chiusura verso l'esterno in termini di risorse e di *management*.

Una impresa di famiglia non necessariamente è di piccole dimensioni: essa può avere anche dimensioni importanti ma sarà sempre caratterizzata da un controllo, diretto o non, della compagine familiare dell'imprenditore.

Le determinanti del successo aziendale sono quindi gestite dalla famiglia che si pone a garanzia di standard aziendali quali quello qualitativo o, ad esempio, della propensione sul lungo periodo, ne sono un esempio le casistiche aziendali prese in esame durante la trattazione.

La "nascita", l'evoluzione storica, le peculiarità e le problematicità di questa particolare forma organizzativa, che ha contraddistinto la storia del nostro Paese e continua a farlo, sono scomposte in questo lavoro per poi essere osservate da vicino con un metodo che cerca di avvicinare l'aspetto più storico del fenomeno con quello *manageriale* trovando in questa tesi un punto di raccordo tra i due.

Capitolo I

Stato e impresa nella prima metà del '900: la situazione storica dell'impresa fino alla Seconda guerra mondiale.

1.1.1 Il sistema industriale dall'Unità d'Italia alla vigilia della Grande Guerra: tra le due rivoluzioni industriali.

17 marzo 1861: Senza soluzione di continuità Vittorio Emanuele II, re dei sardi, è Re d'Italia. Un regno, quello d'Italia, che avrà seguito e successo fino alla nascita della Repubblica Italiana nel 1946.

Questo è lo sfondo storico in cui si comincia a delineare una industria strettamente legata con l'apparato statale che però, era orientato verso il libero scambio.

In tale direzione spingevano i latifondisti, interessati ad esportare per accrescere i propri personali profitti; e le due potenze di Francia e Inghilterra che, avendo già completato da tempo il loro processo di unificazione vedevano la Penisola come mera terra di conquista.

All'indomani dell'Unità non sorprende udire in Parlamento che “Il clima, l'aria, il sole, le campagne d'Italia [...] non ci permetteranno

mai di diventare eminentemente industriali come gli inglesi ed i francesi¹”

Un sistema economico, quindi, in cui si vedeva l'Italia rincorrere a fatica i così detti *first comers*: a peggiorare la situazione c'è lo sviluppo del sistema dei trasporti: con l'avvento della ferrovia e della navigazione il mercato europeo si vede inondato di prodotti americani e russi, ma anche prodotti più esotici provenienti dalle colonie indiane. Questa tendenza provoca un tracollo delle esportazioni italiane (si pensi che le importazioni del grano, maggior cespite italiano, passano dal milione e mezzo di quintali del 1880 ai 10 milioni del 1887²).

La situazione per l'Italia è tragica: questi sono gli effetti della prima *globalizzazione* nella storia dell'economia, in cui si comincia a fare strada la volontà di gruppi di imprenditori industriali di virare verso un'economia protezionistica che meglio poteva favorire iniziative proto-imprenditoriali.

Già nel 1878 essi avevano già raggiunto un primo obiettivo con l'adozione di una moderata tariffa doganale che segnò l'inizio di un periodo a tendenza protezionista³, difendendo in particolare il settore tessile.

Nel 1882 si ha invece l'adesione alla Triplice alleanza con la Germania e l'Austria asburgica. Fu anche per questo motivo che vi fu una rottura dei rapporti commerciali con la Francia nel 1888 che cambiò l'indirizzo

¹ Affermazione tratta dal discorso tenuto in Parlamento dal deputato C. De Cesare il 25 novembre 1863, riportata da V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 146

² F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Marsilio, 1999, p. 124.

³ Camera dei deputati, La politica commerciale e doganale italiana dalla fondazione al Regno, *archivio storico*, p.278

dei nostri scambi, ora orientati prevalentemente verso l'Europa Centrale. I trattati del 1906 con l'Austria-Ungheria e quelli del 1906-1907 con gli Stati dell'Europa orientale (Russia, Romania, Bulgaria e Serbia) confermano tale politica⁴.

Per l'Italia questa è una delicata fase di rilancio industriale e il ruolo di protagonista in questo particolare momento spetta allo Stato.

Esemplare è l'“Operazione Terni⁵” del 1887: un'operazione congiunta tra Banca Nazionale e Banca d'Italia le quali si propongono di assistere la Terni, impresa siderurgica industriale di carattere strategico per un Paese che si avvicinava inesorabilmente al primo conflitto mondiale, nelle necessità più urgenti e di aiutarla gradualmente a far fronte agli ingenti debiti.

Un'operazione che ha tutte le sembianze di un vero salvataggio, che si configura come chiara indicazione che il sostegno Statale ad una grande impresa industriale era ormai un dato acquisito.

Il caso della Terni, che ebbe un esorbitante costo di 50 milioni rappresenta il primo di molti appoggi statali all'industria siderurgica. Persiste sia il protezionismo sia le grandi commesse statali, che anzi agli inizi del nuovo secolo registrano un netto aumento.

Gli anni che vanno dal 1896 al 1914 sono stati di recente definiti “Il vero miracolo economico italiano⁶”. Sorge in questi anni infatti il primo

⁴ Camera dei deputati, La politica commerciale e doganale italiana dalla fondazione al Regno, *archivio storico*, p.279

⁵ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 48

⁶ G. Mori, *L'economia italiana dagli anni Ottanta alla Prima guerra mondiale*, Roma-Bari Laterza, 1992, p. 51

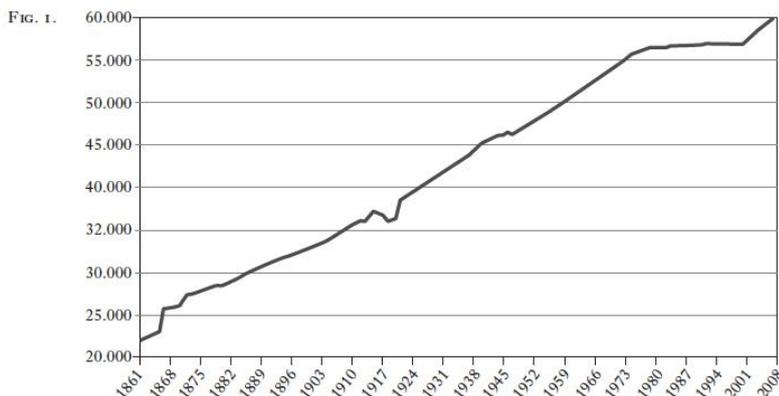
triangolo industriale Milano-Torino-Genova, ma pur essendo concentrata territorialmente l'Italia tutta conosce un periodo di rapida espansione a livello industriale.

Cambia la struttura manifatturiera, e si espande il lavoro d'industria e muta allo stesso tempo anche la composizione del commercio internazionale.

Il belpaese sembra quindi sulla retta via d'uscita dal grigio periodo di *stagnamento industriale*: vuole dar prova di non essere più quel Paese periferico la cui unica utilità è l'esportazione di derrate alimentari. Anche l'Italia è ora entrata in quel periodo di ferventi innovazioni in settori quali la metallurgia, la meccanica, la chimica definito Seconda

Rivoluzione

Industriale. Come si evince dalla tab. 1 anche una forte crescita demografica accompagna questa fase di espansione economica.



Fonte: Elaborazione di A. Golini e A. Lorenti su dati Istat, da *Popolazione e movimento anagrafico dei comuni* (Annuari, vari anni) e <http://www.demo.istat.it>

In questo contesto di ardore innovativo generale, i progressi più evidenti si hanno con la nascita della FIAT nel 1899 per mano di un gruppo di aristocratici, proprietari terrieri e professionisti attratti dalle novità provenienti dal nuovo mezzo di trasporto.

Alla FIAT emerge un gruppo dirigente e in particolare la figura di *Giovanni Agnelli*, un personaggio che incarnava tutte le caratteristiche di un *leader*. Il peso politico che acquisisce l'azienda negli anni,

permette a FIAT di aggiudicarsi importanti commesse belliche sin dalla campagna italo-turca del 1911⁷.

Un caso, quello di FIAT e di Agnelli che è esemplificativo di una classe di *self-made-men* che saranno la colonna portante di un'impresoria familiare vincente negli anni a venire.

Una conseguenza dell'Industrializzazione è stata senza dubbio il processo di urbanizzazione che caratterizzò l'Italia alla vigilia della Grande Guerra: tra l'inizio del secolo e l'inizio del conflitto la popolazione milanese passò da 480 mila a quasi 600 mila abitanti⁸ e secondo le stime di Edoardo Borruso⁹ gli operai dell'industria costituivano nel 1911 il 42% della popolazione attiva milanese.

La rapida urbanizzazione costituì motivo di pesanti conflitti sociali e sovraffollamento degli alloggi unito alla mancanza di infrastrutture e di servizi pubblici.

Sin dai mesi della neutralità la guerra mise a disposizione grandi flussi di risorse, finanziarie e reali. Seppure in un periodo di feroci scontri sui campi di battaglia, la guerra contribuì in larga parte a un rapido sviluppo dell'industria del Paese.

Quella della Prima Guerra Mondiale, fu una fase storica in cui si manifestò il fenomeno della concentrazione nei settori a maggiori economie di scala, mentre nei settori predominanti strategicamente l'organizzazione era quella di veri e propri "gruppi industriali", il cui

⁷ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 69

⁸ Istat

⁹ E. Borruso, *La società milanese (1915-1945)*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma 1996, pp. 387-442

destino era inesorabilmente legato a quello delle principali banche miste che apportavano il capitale necessario.

L'apparato produttivo del Paese venne posto al servizio di uno "scontro di materiale e industria"¹⁰. L'Italia rimaneva però indietro rispetto alle potenze coinvolte nel conflitto: infatti nel 1913 la produzione di acciaio era 1/3 di quella austriaca, 1/5 di quella francese e addirittura 1/20 di quella tedesca; persino il generale Cadorna sottolineava come l'esercito fosse impreparato "a sostenere anche una guerra difensiva"¹¹. Questa situazione convinse lo Stato ad intervenire direttamente orientando l'attività delle imprese: nel giugno del 1915 prende vita Mobilitazione industriale. Il compito principale di tale ente era quello di individuare gli stabilimenti da considerare "ausiliari" e assegnarli in via privilegiata materie prime, commesse e crediti bancari¹². In questo contesto svolgono un ruolo chiave anche piccole imprese a conduzione preminentemente familiare di minori dimensioni che lavoravano su commissione delle "maggiori", o si trovavano a formare veri e propri gruppi di produzione caratterizzati geograficamente o merceologicamente.

Durante la guerra vi fu un'esplosione della domanda sin dall'inizio, il che comportò un aumento esponenziale del livello dei prezzi: basti pensare che dal 1914 al 1918 il costo della vita aumentò di 164 punti base¹³.

¹⁰ L. Einaudi, *Cronache economiche e politiche di un trentennio*, vol. 1, Torino, Einaudi, 1961, p. 206

¹¹ L. Cadorna, *La guerra alla fronte italiana*, Milano, Treves, 1934, p. 25

¹² F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 118

¹³ A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia*, vol. 1, Milano, Banca commerciale italiana, 1994, pp. 859, 861. *Il dato inserito va letto prendendo come punto di riferimento il livello di costo della vita al 1913 preso pari a 100.*

Di contro, i profitti conseguiti dal comparto industriale italiano furono da subito ingenti, in media il doppio rispetto ai livelli dell'anteguerra.

Si pensi soltanto che l'impresa a conduzione familiare di Agnelli, FIAT, proprio durante la guerra fece il "grande balzo"¹⁴ passando negli anni del conflitto dal trentesimo al terzo posto nella graduatoria delle imprese industriali italiane, aumentando il proprio capitale sociale dai 25 milioni del 1914 sino ai 200 del 1919. Un ulteriore incentivo per imprenditori come Agnelli a finanziare i propri progetti espansionistici erano i provvedimenti di defiscalizzazione degli utili reinvestiti.

L'elevata capacità produttiva negli anni del conflitto si rivelò decisamente sovradimensionata rispetto alle esigenze della domanda nel periodo di pace subito successivo.

Gli anni che seguono la fine del primo conflitto mondiale sono segnati da tumultuosi sconvolgimenti economici, sociali e politici: le spese nel bilancio statale hanno ora un'incidenza molto maggiore, passando dai 2,5 miliardi nel 1913 ai quasi 31 miliardi del 1918¹⁵.

Il 25 marzo 1919 cessa il controllo sui cambi pattuito con gli alleati l'anno prima: la lira crolla. Questo evento ha l'inesorabile conseguenza di far crollare quella piccola e media borghesia che sin dal Risorgimento era stata a supporto dello Stato. Mentre chi si ritrova avvantaggiato dall'uscita del conflitto sono i commercianti e gli industriali che ora cercano, in tempi brevi, di ristabilire un assetto societario più adatto ad una economia di pace.

¹⁴ AA.VV., *FIAT 1899-1930. Storia e documenti*, Torino, Fabbri, 1991.

¹⁵ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 127

Si comincia a profilare nel primo dopoguerra lo Stato imprenditore: un precoce capitalismo di Stato che aveva l'obiettivo di sopperire ai problemi, già detti, di riconversione post-bellica. Nel fare ciò viene volta una ingente parte di spesa pubblica agli investimenti industriali: questa strategia fa in modo di rilanciare, seppur in ritardo rispetto alle potenze economiche mondiali, l'economia e più in particolare l'industria.

Negli anni Venti l'andamento della produzione industriale vede proseguire la ripresa iniziata negli anni precedenti con un periodo di crescita rapida e intensa fra il 1923 e il 1925, accompagnato da un aumento dell'inflazione; cui segue nel biennio 1926-27 invece un regresso provocato dalla politica deflazionistica e dalla stabilizzazione della moneta a "quota 90"¹⁶.

Il sistema industriale italiano si mantiene quindi ad un costante e sostanzialmente invariato tasso di crescita sino all'avvento del secondo conflitto mondiale che rimescolerà le carte in tavola nel panorama economico italiano.

Altro interessante punto è la distribuzione geografica dell'industria in quegli anni: nel 1927 risultano localizzati nell'Italia settentrionale la metà degli esercizi industriali, che impiegano all'incirca i 2/3 degli addetti e quasi il 70% della forza motrice¹⁷. Lombardia e Piemonte, da sole, impiegano quasi il 45% della forza motrice impiegata in tutta Italia; questo a conferma del permanere di un netto squilibrio tra Italia settentrionale e meridionale, decisamente più arretrata rispetto alla

¹⁶ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 145

¹⁷ *ivi*, p. 146

prima in ragione anche della forte esplosione demografica all'uscita del primo conflitto.

L'assetto dell'industria italiana sta lentamente mutando: i settori trainanti dall'800 ai primi anni venti, quali il tessile e il siderurgico, perdono di importanza, lasciando il predominio a settori più *capital intensive*, quali la chimica, la meccanica e l'industria elettrica. Questa ondata di sviluppo tecnologico internazionale favorisce lo sviluppo nel nostro Paese dei primi grandi potentati industriali: su tutti la triade FIAT-Edison-Montecatini, anche se permangono andamenti diseguali e non costanti.

Nel periodo a cavallo tra le due guerre aumenta esponenzialmente la produzione di materiale elettrico, soprattutto a supporto del sistema industriale, anche se l'apporto straniero rimane pervasivo in questo settore, e la dimensione delle imprese rimane relativamente modesta. Le due maggiori aziende italiane sono la Ercole Marelli (per i piccoli motori elettrici) e l'Ansaldo (per l'elettrotrazione e i motori per navi).

Altro fiore all'occhiello per l'industria italiana in quegli anni è la Società anonima delle miniere di Montecatini, fondata nel 1888: si ritaglia durante la guerra una posizione di primo piano fino a diventare il punto di riferimento dell'industria mineraria italiana sotto il controllo di Guido Donegani.

Imprenditore-leader, Donegani rispecchia i valori della tipica impresa italiana: un accentramento decisionale preminente, anche a fronte di una forte integrazione verticale ed economie di "diversificazione". Anche quando l'IRI diventa il maggiore azionista infatti, i mutamenti

nell'assetto proprietario non mettono in discussione la *leadership* di Donegani: è questo un caso esemplificativo del fare impresa italiano, rimanere preminentemente un'azienda "imprenditoriale" anche a fronte di una dispersione della proprietà.

Un altro caso di imprenditoria italiana di successo in quegli anni è Pirelli, che già prima del conflitto si era distinta in campo internazionale: l'azienda punta in questo periodo sulla diversificazione (sia geografica che merceologica). Nel periodo a cavallo tra le due guerre la Pirelli è una delle pochissime imprese italiane (insieme a FIAT e Olivetti) in grado di competere sui mercati di nazioni a capitalismo avanzato e con prodotti ad alto contenuto tecnologico¹⁸.

Dopo la fase del così detto "biennio rosso" e le vicende della "marcia su Roma" (ottobre 1922), Mussolini si insedia a piazza Venezia dando così inizio al suo progetto di ristrutturazione politica, sociale ma soprattutto economica.

In aggiunta agli sgravi fiscali e alla privatizzazione di vari servizi come quello telefonico, Mussolini aveva come obiettivo principale il rilancio dell'immagine del Paese intesa come insieme di valori patriottici e *prestigio nazionale*. È per questo motivo che a partire dal 1925 comincia la sua politica "rurale" con l'intento di frenare il fenomeno dell'urbanesimo enfatizzando la funzione economica delle campagne.

Sulla stessa linea d'onda sono i molti investimenti pubblici in agricoltura a partire dal 1928, con l'obiettivo di ri-valorizzare zone

¹⁸ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 165

rurali improduttive. A livello di impresa queste mosse politiche hanno l'effetto di una rivalutazione sempre più grande della piccola impresa agricola, con la progressiva uscita dai riflettori del grande imprenditore per dare spazio ai piccoli proprietari terrieri e agli artigiani.

La classe imprenditoriale invece, si augurava che così facendo Mussolini avrebbe attratto ingenti flussi di capitali esteri; a dimostrazione della volontà generale di rendersi gradualmente sempre più autonomi come Paese a livello di importazioni.

Dal punto di vista dello sviluppo industriale si può dire con certezza che si registra in quegli anni una fase di modesto ammodernamento dell'apparato produttivo: basti pensare che proprio negli anni trenta la quota del prodotto nazionale attribuibile all'industria supera quella dell'agricoltura, segnando una ben definita evoluzione dal sistema industriale tipico della Seconda Rivoluzione Industriale.

Pur registrando una fase di generale modernizzazione, le strutture organizzative delle imprese italiane ancora non sono paragonabili ai più evoluti e complessi modelli presenti all'estero; nonostante già circolassero, attraverso riviste di settore, notizie sulle recenti teorie dello *scientific management* proposte dall'economista statunitense Frederick Taylor. La situazione che si andava profilando era quella di una rapida nazionalizzazione delle maggiori imprese italiane: avvicinandosi all'inevitabile secondo conflitto mondiale, Ettore Conti ricorda così la concentrazione in poche mani dell'industria italiana nel suo *Taccuino*:

«In questo periodo, in cui si afferma quotidianamente di voler andare verso il popolo, si è venuta formando una oligarchia

finanziaria che richiama, nel campo industriale, l'antico feudalesimo. La produzione è in gran parte controllata da pochi gruppi ad ognuno dei quali presiede un uomo. Agnelli, Cini, Volpi, Pirelli, Donegani, pochissimi altri dominano letteralmente i vari rami dell'industria¹⁹.»

1.2 Il miracolo economico del secondo dopoguerra e la rapida discesa verso la crisi degli anni '70.

Nel maggio del 1945 la guerra era finita: i danni riportati dal conflitto non intaccavano un apparato industriale rivelatosi vincente in passato, nonostante il crollo del prodotto interno lordo: da 125 miliardi nel 1938 a 70 nel 1945. La situazione più preoccupante era rappresentata dal settore agricolo in quanto una buona parte del patrimonio arboreo e zootecnico era andato distrutto dagli scontri.

Molto migliori le condizioni dell'industria: la capacità produttiva globale e il valore degli impianti si erano ridotti di poco più di un decimo rispetto ai valori del 1938²⁰. Ciò nonostante la suddivisione geografica degli effetti della guerra era abbastanza netta: le regioni del triangolo industriale Milano-Genova-Torino erano state danneggiate in maniera marginale rispetto ai centri industriali nel meridione.

Altro fattore favorevole alla rinascita economica era la rapida ripresa della domanda, nazionale ed internazionale. Si ripresenta il problema già citato per il primo dopoguerra: il sovradimensionamento delle imprese in termini sia di capacità produttiva sia di addetti.

¹⁹ Riportato da R. Romeo, *Breve storia della grande industria*, Milano, Il Saggiatore, 1980, p. 152

²⁰ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 193

Per aziende come Alfa Romeo, ad esempio, risulta difficile la conversione ad un'economia di pace trovandosi nel 1945 ad avere l'80% del proprio fatturato derivante dalle produzioni aeronautiche. Ciò costrinse l'azienda a saturare la propria capacità industriale persino producendo tapparelle, serramenti metallici e cucine.

In generale per le imprese medio-grandi fu difficile il periodo subito seguente alla guerra, aggravato dall'imposizione del blocco dei licenziamenti che inaspriva la questione dell'eccesso di manodopera.

Era via via più evidente il passaggio ad un sistema economico diverso da quello che fino allora aveva contraddistinto il nostro Paese: non tutti però erano disposti ad accettare l'idea di un'Italia orientata alla piccola e media impresa e dedita alle produzioni di nicchia²¹.

A tal proposito si ricorda l'intervento al Rapporto della Commissione Economica dell'amministratore delegato della Montecatini: «Sull'artigianato ho idee particolari. Non è esso che costituisce l'ossatura dell'industria di un paese che si possa chiamare industrializzato, che sia avviato verso uno sviluppo industriale²²».

Alla vigilia dell'età repubblicana il sistema industriale italiano si presenta nettamente diviso tra grandi oligopoli pubblici e privati e un crescente numero di medio-piccole imprese artigianali e a conduzione prettamente familiare.

I grandi oligopoli erano solidamente in mano a pochi individui e famiglie: gli Agnelli controllavano attraverso l'IFI²³ il 70% della FIAT, i Parodi

²¹ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 199.

²² Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione Economica*, cit. interrogatorio dell'ing. Luigi Morandi, p. 96.

²³ IFI: Istituto Finanziario Italiano, ora Exor, di proprietà FIAT.

Delfino oltre il 95% del gruppo BPD²⁴, i Piaggio oltre il 60% della loro conglomerata cantieristica mentre i Pirelli, col 25% della *Pirelli e C.* controllavano l'intero Gruppo.

Altra congiuntura internazionale fondamentale, che mise l'Italia nelle migliori condizioni per il futuro “boom economico”, fu l'ERP²⁵, detto anche *Piano Marshall*, dal nome del sottosegretario americano che lo propose: un piano di aiuti che prevedeva il trasferimento gratuito di beni a Paesi usciti feriti dalla guerra come l'Italia. Tali beni, una volta venduti davano vita a veri e propri fondi con i quali si finanziò principalmente la ricostruzione post-bellica.

1.2.1 Analisi sull'impatto del “boom economico” sull'industria italiana.

Il decennio subito seguente il 1950 è per l'Italia un momento di rapida modernizzazione dell'apparato economico e della sua più generale situazione socioeconomica; ne è un esempio l'affermazione del contesto urbano rispetto alle campagne, come anche il grande salto del prodotto interno lordo italiano che tra il periodo 1951-58 e quello 1958-63 passa, in termini di tassi di crescita, da 5,3 a 6,6²⁶. In questo periodo 17 milioni di italiani cambiano residenza, raddoppiando le popolazioni dei capoluoghi con i centri superiori a 100 mila abitanti che passano da un'incidenza del 20 al 25% del totale della popolazione²⁷.

²⁴ La Bombrini Parodi Delfino, conosciuta anche come BPD, è stata un'azienda italiana attiva in vari settori, ma soprattutto nella chimica, fondata nel 1912 da Giovanni Bombrini e Leopoldo Parodi Delfino.

²⁵ ERP qui sta per *European Recovery Program*.

²⁶ A. De Bernardi – L. Ganapini, *Storia d'Italia (1860-1995)*, Milano, Bruno Mondadori, 1966, p. 168.

²⁷ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 231.

L'industria, in questa fase storica, ricopre in Italia un ruolo fondamentale (dal 41,2% al 44,7%²⁸) per la composizione del prodotto lordo privato, con uno sviluppo più intenso in quei settori a maggiore densità di capitale e a più elevato contenuto tecnologico.

La definitiva integrazione dell'Italia con i Paesi europei nel sistema economico occidentale è sancita con l'entrata a far parte, nel 1957, nella CEE²⁹ assieme alle potenze economiche del Belgio, Francia, Germania Occidentale, Olanda e Lussemburgo.

Questo processo di *internazionalizzazione* suscitò nei maggiori gruppi industriali italiani il timore che, non essendo sostenuta dal protezionismo, l'industria italiana rischiava il collasso: è anche per questo che si ottenne di mantenere i dazi al di sopra della media europea per quanto riguarda i prodotti siderurgici, automobili e apparecchi elettrici.

Resta confermata l'esistenza dello *Stato imprenditore*, che vede la costituzione di nuove finanziarie quali Finmeccanica (1948), Finelettrica (1952) e Fincantieri (1959); e soprattutto la costituzione, nel 1953 dell'*Ente nazionale idrocarburi* (ENI).

Il settore alimentare è quello che più di altri risente della forte crescita della domanda interna, l'industria birraria – in questi anni in rapida crescita – è dominata dalla romana Peroni che nel corso degli anni 50 acquisisce numerose imprese di media dimensione³⁰. La Galbani diventa in quegli anni un caseificio moderno alla guida dei fondatori Egidio e Davide Galbani, allargando e rinnovando gli impianti. Barilla e Buitoni assistono ad una crescita esponenziale di dipendenti e fatturato.

²⁸ *Ibidem*, A. De Bernardi – L. Ganapini

²⁹ Organizzazione internazionale a carattere regionale, la Comunità Economica Europea (CEE) fu istituita con il Trattato di Roma del 25 marzo 1957, stipulato dai sei paesi fondatori della cosiddetta Piccola Europa: Italia, Francia, Repubblica Federale di Germania, Belgio, Paesi Bassi e Lussemburgo

³⁰ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 258.

Tutte queste aziende di successo negli anni del *boom economico* hanno a capo famiglie, e più in particolare imprenditori come quelli definiti da Schumpeter: capaci di cogliere le opportunità, e innovare dando vita ad un'idea di successo.

1.2.2 La crisi del '70: grandi famiglie in affanno: il caso Fiat.

Tra la fine degli anni Sessanta e l'avvio degli anni Settanta vengono gradualmente a mancare le condizioni che avevano favorito quel *boom economico* di cui si è parlato in precedenza. Un aumento sostanziale del costo del lavoro, in aggiunta a un generale rallentamento della domanda fanno sì che il primo *shock petrolifero* del 1973 colpisce un sistema già in fase di collasso. Un'inflazione preoccupante che costringeva le imprese ad affidarsi al solo sistema bancario per la raccolta di capitali, in quanto il sistema borsistico era saturato dalla emissione di titoli di debito pubblico che esercitavano una enorme concorrenza alle imprese.

Secondo le indagini dello studioso americano Robert J. Pavan, nel 1970 poco meno della metà delle cento principali imprese industriali italiane era a proprietà familiare³¹, il che comportava un lento grado di evoluzione strategico-organizzativa oltre ad un basso grado di diversificazione. Ancora è lontana la separazione tra proprietà e controllo dell'impresa, opponendosi a questa una profonda tradizione di imprenditoria familiare, supportata dalla convinzione dell'indispensabilità del ruolo delle famiglie alla base del *management*.

³¹ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 293.

FIAT, all'inizio degli anni Settanta pare trovarsi in ottime condizioni finanziarie e sotto la guida di Gianni e Umberto Agnelli, rispettivamente presidente e amministratore delegato può dedicarsi ad una ristrutturazione organizzativa necessaria dal momento che fino ad allora essa era stata rigidamente “gerarchica e piramidale³²”.

Crescono però, diversamente da quanto prospettato dagli Agnelli, il costo del lavoro e le perdite fino ad arrivare ad un'erosione quasi totale delle riserve di liquidità del gruppo, se a questo vi si aggiunge un rapido aumento delle passività dovuto all'incremento del debito a breve termine. In tale crisi di liquidità si rischia addirittura di arrivare a fine 1974 senza i fondi per liquidare salari e stipendi.

Questa situazione costringe il gruppo a ripensarsi a fondo dal punto di vista strategico-organizzativo: dalla FIAT, divenuta una *holding*, dipendono una serie di controllate (IVECO, FIAT Allis, FIAT Auto, Savigliano per le produzioni ferroviarie ³³).

Queste profonde trasformazioni, pur cambiando l'assetto del gruppo non mettono mai in discussione il potere della famiglia, che continua attraverso l'IFI a detenere saldamente il controllo dell'intero complesso FIAT.

³² L'espressione è utilizzata da V. Castronovo in *Fiat 1899-1999, un secolo di storia italiana*, Milano, Rizzoli, 1999, p. 1158.

³³ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 298.

È proprio qui la forza della famiglia e del modello imprenditoriale tipico italiano: anche in condizioni avverse in termini micro e macroeconomici il profondo legame familiare funge da forte collante per non disperdere ciò che dalla stessa famiglia è stato fino ad allora creato.

Capitolo II

Dove la famiglia funziona: i distretti industriali come luogo di ripresa economica.

La divisibilità per singole fasi del ciclo di lavorazione, la quasi totale assenza di economie di scala, la poca necessità di capitali fissi e l'alto livello qualitativo delle produzioni: tutte caratteristiche che sono rimandabili alla definizione di *distretti industriali*: agglomerati di piccole e medie imprese caratterizzate da un forte legame di natura geografica, sociale e storica. Le imprese, quindi, che fanno parte di un determinato distretto si specializzano in una tipologia di produzione: l'abbigliamento, il mobilio, il calzaturiero o l'alimentare.

La forte presenza di questo fenomeno di accentramento geografico di poche imprese di piccole dimensioni specializzate in una produzione ha reso i distretti industriali "meritevoli di tutela e attenzione in sede di formulazione di politiche economiche a livello nazionale e regionale"³⁴ dalla legge 317 del 1991 che all'art. 36 sanciva: «si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata

³⁴ F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 316.

concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente, nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese». Dei veri e propri sistemi locali di produzione che negli anni Sessanta del 900 nel nostro Paese nascono principalmente dalla necessità di riconversione di attività artigianali o agricole.

2.1 Le prospettive della media impresa: l'evoluzione del concetto di “quarto capitalismo” e sua individuazione storica.

Con la locuzione *quarto capitalismo* si intende quel sistema di imprese di media dimensione (generalmente intese come quelle con un numero di dipendenti che variano da 50 a 499) che dalla prima metà degli anni Novanta in poi hanno raggiunto un discreto successo, in termini di esportazioni e di sviluppo internazionale.

Per meglio comprendere l'importanza di questo fenomeno bisogna inquadrare quelli generalmente definiti come i precedenti di *capitalismi*. Il così detto “primo capitalismo” è quello di cui si è trattato sopra, i cui indiscussi protagonisti sono nomi quali Agnelli, Falck e Pirelli: quello insomma delle grandi famiglie.

Il “secondo capitalismo” è quello invece delle partecipazioni e ricostruzioni statali: quello dell'IRI per intenderci. Insieme all'IRI bisogna però annoverare imprese di fondamentale importanza strategica quali l'Eni, l'Efim e a partire dagli anni Sessanta anche l'Enel. Il “terzo capitalismo” invece è strettamente connesso con il quarto essendo quello

dei distretti industriali e dalle sopracitate reti di imprese, territorialmente circoscritte e specializzate in un particolare tipo di produzione³⁵.

Il periodo subito successivo alla crisi degli anni Settanta vede invece la nascita di un periodo identificato da Andrea Colli come *quarto capitalismo*³⁶: un sistema in cui le imprese di medie dimensioni tipiche del terzo capitalismo escono allo scoperto, divenendo via via più rilevanti. E' interessante la definizione di *multinazionali tascabili*³⁷; termine che sta a identificare quelle imprese capaci di combinare la flessibilità organizzativa delle piccole imprese alla proiezione su scala internazionale delle grandi multinazionali³⁸. Il capitalismo familiare di questo periodo si identifica, quindi, non più nella piccola e piccolissima impresa gestita dall'artigiano e la sua ristretta cerchia, bensì da medie imprese che in questo processo di dinamismo costante diventeranno la punta di diamante dell'imprenditoria italiana in questo secolo: basti pensare a Luxottica, Brembo, Tod's e Indesit Group.

Il capitalismo familiare ricopre in Italia un ruolo fondamentale, si pensi che il controllo esercitato dalle famiglie proprietarie sulle società quotate è elevatissimo: il 77 per cento del capitale azionario risulta essere controllato da una o più famiglie³⁹. Secondo il *Family Firm Institute*, il 45 per cento circa dei primi 150 gruppi italiani per fatturato è sotto controllo familiare⁴⁰.

³⁵ www.Treccani.it

³⁶ Colli, 2002

³⁷ F. Coltorti et al. *Mid-sized Manufacturing Companies: The New driver of Italian Competitiveness*, 2013

³⁸ www.Treccani.it

³⁹ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 209.

⁴⁰ Per citare qualche caso, si richiamano le famiglie Benetton (che controlla Autostrade e Autogrill), Berlusconi (Mediaset e Mondadori), Boroli-Drago (Lottomatica e Toro), Del Vecchio (Luxottica) e Bulgari.

Le principali ragioni alla base della crescita di tali imprese vi è sicuramente una visione imprenditoriale dei *padri fondatori* di questi colossi, che si unisce ad una indiscussa lungimiranza rispetto alle tendenze del mercato e alla flessibilità rispetto ai mutamenti ambientali⁴¹.

Un fortunato incontro, quindi, quello tra *family business* e sistema delle medie imprese che ha suscitato negli anni l'interesse di molta letteratura che si è indagata sui fattori cruciali di successo di queste imprese individuandoli nello stretto legame tra proprietà e controllo, tipico dell'impresa familiare e nella stretta connessione con il territorio di appartenenza nonché del distretto industriale di cui fanno parte. Per fare qualche nome basta citare Aprilia, il produttore veneto di scooter che passa incredibilmente dal miliardo e mezzo di fatturato negli anni Settanta a oltre 500; anche la Natuzzi, impresa pugliese a controllo familiare, con il marchio Divani & Divani passa in una decina di anni dai 40 agli 850 miliardi di fatturato. Altro esempio di successo imprenditoriale italiano è Loro Piana, un'impresa dalle origini radicate nel passato che, specializzandosi nella pelletteria di qualità, passa da essere una modesta realtà artigiana a una azienda di dimensioni e respiro internazionale.

Un altro interessante fenomeno è osservabile da metà degli anni Novanta in poi è la nascita di un agglomerato di imprese di piccole dimensioni che viaggiano su un binario parallelo rispetto a quello delle medie imprese di cui si è trattato: queste imprese rimangono di dimensioni modeste, seppur vivaci e dinamiche e anche loro specializzate in un particolare comparto industriale del *made in Italy*. Sono queste le imprese che rientrano nella dicitura "*small cap*" ovvero a bassa capitalizzazione in Borsa⁴²: sono da

⁴¹ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli 2007, p. 212.

⁴² FTSE Italia Small Cap index, *Borsa Italiana*.

qualche anno rappresentate sulla Borsa di Milano dall'indice FTSE Italia Small Cap. Ora però è interessante soffermarsi sulle ragioni che spingono queste aziende alla quotazione: la risposta ovvia è quella del perché hanno necessità di denaro per far funzionare l'ordinaria gestione aziendale; ma non è così. La peculiarità di tutte queste imprese è la gestione familiare, ma come in tutte le famiglie negli anni si creano divergenze e attriti di vario genere che possono terminare con il disinteresse verso quel business da parte di uno o più familiari: la quotazione in Borsa da, in questo senso, la possibilità anche ad imprese di modeste dimensioni di sopportare finanziariamente la liquidazione di questi soggetti.

2.2 Distretti industriali e impresa familiare nel Mezzogiorno.

Dall'analisi svolta fin qui si evince il ruolo cruciale del sistema delle piccole e medie imprese nel tessuto economico e sociale del nostro paese; altro elemento caratteristico è la familiarità di un'imprenditoria vincente che è “capace di dinamismo, specializzazione, innovatività e flessibilità⁴³”. La storia d'impresa del meridione italiano ha caratteristiche opposte a quelle che invece hanno contraddistinto il Nord. La piccola impresa del Mezzogiorno è stata infatti studiata da storici diversi rispetto a Colli, Amatori o Toninelli che invece hanno analizzato quella più tipicamente settentrionale che è, evidentemente, cosa diversa.

Gli storici che, prevalentemente, hanno preso in esame la piccola e media impresa del Mezzogiorno sono Giannola, Marani, D'Antonio e Vinci⁴⁴.

⁴³ A. Colli, *Capitalismo familiare*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 7.

⁴⁴ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 62.

Nella ricerca di questi studiosi si è arrivati principalmente alla conclusione che la crescita del numero delle piccole imprese al Sud fu un fattore negativo, poiché gli impedì di ingrandirsi: ma nel dire ciò non ci si è posti la questione che per queste piccole imprese non c'è alcuna necessità di allargare il proprio mercato, in quanto fanno della qualità e della specificità i loro punti di forza. La globalizzazione dei mercati, poi, e l'aumento delle dimensioni dell'impresa media hanno fatto in modo di creare disoccupazione a cui solo la piccola impresa riesce a tenere testa.

Secondo Cesare Romiti⁴⁵, la maggior parte delle imprese italiane è rimasta di modeste dimensioni in quanto il loro ingrandirsi fu ostacolato dall'eccesso di interventismo pubblico; fu proprio la presenza della grande impresa che favorì la “polverizzazione del sistema industriale italiano⁴⁶”: altro fattore che ha favorito il *nanismo*⁴⁷ delle imprese italiane è stata l'eccessiva pressione fiscale unita alla diffusa evasione.

Il punto di forza della piccola impresa familiare del Mezzogiorno, ancorata saldamente al proprio territorio, è il trasferimento del *know-how* attraverso il ricambio generazionale: attraverso il passaggio di consegne tra una generazione ed un'altra, però, si è verificata negli anni una lenta e graduale dispersione proprio dell'accumulo delle conoscenze radicate nel tempo: tale dispersione di conoscenza non avviene, o perlomeno non in maniera così accentuata, quando siamo in presenza di una grande impresa gestita da un manager con netta separazione tra proprietà e controllo.

⁴⁵ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 63.

⁴⁶ E. Espa, M. Ventura, *Storia e statistiche della polverizzazione aziendale*, Roma, giugno 2003, pp. 1-6 in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007.

⁴⁷ *ivi*, p. 63

Alcuni vantaggi per le piccole imprese del Sud nel Novecento furono: i finanziamenti agevolati che ricevettero dallo Stato, che però continuava a difendere la grande impresa e l'entrata dell'Italia, alla fine del Novecento, nell'Unione Monetaria Europea che ebbe come riscontro una riduzione dell'inflazione e l'eliminazione dei rischi di cambio tra i paesi aderenti all'Unione, e infine la generale facilitazione degli scambi nell'ambito territoriale europeo.

Si osserva, nel trentennio 1951-1981, una tendenza contraria rispetto a quella osservata fino ad allora: un graduale calo del numero delle piccole imprese meridionali. Lo si evince dai censimenti regionali di quegli anni⁴⁸: un calo piuttosto accentuato prendendo in esame quelle imprese con un numero di addetti inferiore a 50, che passano da 201 mila a 120 mila.

Appare molto più probabile in questo contesto un incremento dimensionale rispetto alle modeste dimensioni piuttosto che un passaggio alla centralità della figura dell'imprenditore-artigiano: tempi, se non sono già cambiati, stanno cambiando.

Il fenomeno del calo del numero delle piccole imprese rispetto a quelle di più grandi dimensioni va ricondotto proprio al *miracolo economico* e in secondo luogo al rinnovo della Cassa per il Mezzogiorno nel 1971. La Cassa favorì in gran parte l'aumento dimensionale delle imprese fornendo finanziamenti a tassi agevolati, concentrati, appunto, nelle regioni meridionali del Paese. Una diretta conseguenza del rinnovamento della Cassa fu anche l'ampliamento delle attrezzature industriali, sostenuta

⁴⁸ ISTAT, *Censimenti industriali 1951, 1961, 1971, 1991, 1996 e 2001*; E. Espa, M. Ventura, *Storia e statistica della polverizzazione*, cit. p. 7 in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 70.

dall'aumento dei fondi in dotazione (cresciuti dal 7 al 20 per cento dei finanziamenti, dal 1964 al 1971⁴⁹).

Ancora più grave fu la riduzione delle iniziative private e l'affievolirsi dello spirito imprenditoriale fra la popolazione, più interessata ad un posto sicuro, ma alienante, che contribuì a ridurre il numero delle piccole imprese nel Sud⁵⁰.

Si annoverano, tra le cause scatenanti di tale tendenza nel sistema imprenditoriale del Mezzogiorno, l'emigrazione di molta manodopera dal Sud verso il Nord: probabilmente dovuta alla scarsa cultura che impedì il nascere di una classe manageriale capace di dirigere un'impresa. Altro fattore era la quasi totale assenza di una cultura imprenditoriale che non permetteva di comprendere al meglio le enormi potenzialità del territorio meridionale del Paese.

Solo in pochi, al Sud, erano sufficientemente fortunati da poter frequentare una delle sole sei università (Napoli, Bari, Messina, Palermo, Cagliari, Sassari).

L'intervento straordinario di aiuti statali attraverso la *Cassa* ebbe come effetto quello di incentivare la crescita del tenore di vita in aree fino ad allora lasciate sole, ma non ebbe il desiderato effetto primario di favorire la crescita dell'impresa.

Il rapporto tra banche e imprese è di fondamentale importanza: per quanto concerne il reperimento dei capitali per le imprese, nel trentennio analizzato, si evince una preferenza per l'autofinanziamento delle imprese del Sud

⁴⁹ V. Castronovo, *L'industria italiana dall'Ottocento a oggi*, Milano, 1990, p. 313 in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli 2007, p. 73.

⁵⁰ Cit. Svimez, *Agevolazioni per l'industrializzazione e lo sviluppo economico del Mezzogiorno*, Roma, 1954, pp. 10 e ss.

mentre una più ampia apertura al finanziamento bancario per quelle delle altre zone d'Italia.

Citando studiosi come Berger, Udell, Strahan ed altri⁵¹, esiste un *size effect* nel rapporto tra istituzioni bancarie e imprese: le piccole imprese saranno infatti più propense a chiedere prestiti alle banche di più modeste dimensioni e viceversa: questo lo si osserva in Italia proprio in quegli anni, dove al Sud c'era la prevalenza di un "credito locale" più propenso a concedere capitale alla piccola impresa sul territorio, forse anche per i rapporti talvolta di amicizia che univano una piccola istituzione finanziaria di paese a una impresa radicata nello stesso territorio.

Se si dovesse cercare di individuare le radici dell'aumento della popolarità e, in qualche modo, della forza della piccola impresa lo si troverebbe in due ragioni principali: la prima è sicuramente la tranquillità con cui operano questo tipo di imprese: senza alcuna necessità di espansione dimensionale. Questo poiché operano con una clientela che, pur essendo il più delle volte molto esigente, è ben consolidata e alla ricerca di legame con il territorio e genuinità: aspetti che poco interessano al consumatore più *evoluto* di città. La seconda ragione è la persistenza di un'attività tradizionale dei piccoli centri legata agli artigiani che soddisfano la domanda locale⁵².

Il settore della ristorazione è esemplificativo di questi due aspetti appena citati: un settore che negli ultimi anni è in rapida espansione in quanto non necessita di ingenti capitali iniziali ed è fortemente legato a ricette tradizionali che attirano la clientela locale, la quale a quelle tradizioni è

⁵¹ A.N. Berger, Udell, *Universal banking and the future of small business lending*, in *Financial System Design: the case for Universal Banking* Irwin, 1996, pp. 559-627 in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli 2007.

⁵² A. Colli, *Piccole imprese e piccole industrie in Italia sino al 1945*, in F. Amatori, R. Riannetti, L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. L'industria*, Annali, 15, Torino, 1999, cit., p.197 in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli 2007, p. 85.

fortemente legata; Al pari della ristorazione non si può non citare il fenomeno degli agriturismi che è in rapido aumento sul territorio del Mezzogiorno.

Per citare Giovanni Zanetti⁵³ “La crescita dell’imprenditorialità non è dovuta alla crescita della *cultura imprenditoriale*, bensì alla più generale crescita dell’*economia delle conoscenze*, la quale è diretta derivata della diffusione dei mezzi di comunicazione, che in questo secolo è gradualmente divenuta accessibile a tutti: il che ha permesso di ridurre fortemente i costi di marketing e comunicazione anche per quelle imprese meridionali con pochi capitali a disposizione.

La fondazione di molti poli universitari al Sud (Benevento, Calabria, ecc.) ha favorito l’espansione sostenuta di una cultura economica che prima di allora era scarsamente diffusa.

Non si può non citare anche l’aumento esponenziale di eventi culturali promossi principalmente da Enti locali: Regioni, Province Comuni e Camere di Commercio nonché associazioni di volontariato no-profit.

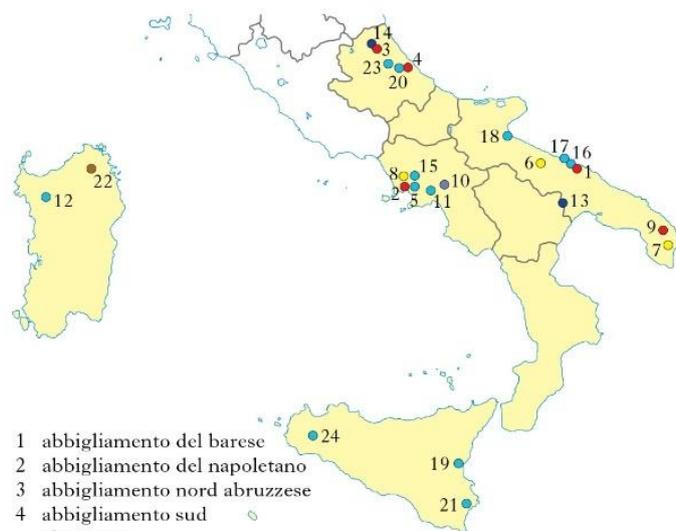
Da sottolineare anche la maggiore propensione dei lavoratori di piccole imprese ad aggiornarsi nelle conoscenze tecniche rispetto a coloro che sono impiegati nelle grandi imprese: questo fenomeno lo si spiega dal momento in cui la formazione del personale nelle grandi imprese è caratterizzata da costi elevati. Nelle piccole realtà imprenditoriali, soprattutto al Meridione, la conoscenza del proprietario si intreccia con quella dei dipendenti, a lui legati spesso anche da legami extra-lavorativi, consentendo un costante allineamento delle conoscenze all’interno dell’azienda.

⁵³ G. Zanetti, *Lo sviluppo delle economie regionali*, cit p. 197 in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L’impresa familiare*, Milano, Franco Angeli 2007, p. 89.

Il rapporto tra la piccola impresa familiare e i maggiori distretti industriali è molto più spiccato nell'area del Centro-Nord rispetto a quella del Sud, dove ha avuto un più modesto successo. Si pensi che nel 2001 al Nord i distretti erano 81 con 3,6 milioni di addetti, mentre nel Mezzogiorno erano solo 26 con meno di 300 mila addetti⁵⁴.

Come si evince dalla tabella⁵⁵, i distretti non sono diffusi in tutte le regioni del Mezzogiorno, ma si concentrano principalmente in Abruzzo, Campania e Puglia, praticamente assenti nelle Isole, in Calabria e Basilicata. I poli tecnologici, invece, sono ancora meno diffusi con una presenza di soli cinque localizzati tra Campania, Puglia, Abruzzo e Sicilia.

I 24 distretti industriali del Mezzogiorno



- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 abbigliamento del barese | 15 mozzarella di bufala campana |
| 2 abbigliamento del napoletano | 16 olio e basta del barese |
| 3 abbigliamento nord abruzzese | 17 ortofrutta del barese |
| 4 abbigliamento sud abruzzese | 18 ortofrutta del foggiano |
| 5 caffè e pasta napoletana | 19 ortofrutta di Catania |
| 6 calzature del nord barese | 20 pasta di Fara |
| 7 calzature di Casarano | 21 pomodoro di Pachino |
| 8 calzature napoletane | 22 sughero di Calangianus |
| 9 calzetteria-abbigliamento del Salento | 23 vini Montepulciano d'Abruzzo |
| 10 concia di Solofra | 24 vini e liquori Sicilia occidentale |
| 11 conserve di Nocera | |
| 12 lattiero-caseario del sassarese | |
| 13 mobile imbottito della Murgia | |
| 14 mobili abruzzese | |

I 5 poli tecnologici del Mezzogiorno



- | |
|-------------------------------|
| 1 polo aeronautico di Napoli |
| 2 polo aeronautico pugliese |
| 3 polo farmaceutico di Napoli |
| 4 polo ICT dell'Aquila |
| 5 polo ICT di Catania |

⁵⁴ C. Borgomeo, *Il mezzogiorno dei distretti*, in G. Acquaviva (a cura di), *La politica economica italiana negli anni 80*, pp. 347-348.

⁵⁵ www.Treccani.it

Forse il più interessante distretto osservabile nel mezzogiorno è quello dell'abbigliamento nel Napoletano, che si suddivide a sua volta in due distretti: quello che è tra la provincia di Napoli e Caserta l'area di Grumo Nevano e Aversa, e quello situato a San Giuseppe Vesuviano. Questi due distretti hanno caratteristiche diverse, il che li rende particolarmente interessanti: a Grumo Nevano la prima impresa fu fondata nel 1950 da un signore di origini romane; anche se non mancano storie imprenditoriali di soggetti di origine campana. Si pensi a CIPA (Ciro Paone) che, fondata nello stesso periodo, proviene dall'esperienza imprenditoriale di un signore campano: questa impresa si specializza nella produzione di alta sartoria, ampliando negli anni la propria gamma produttiva per far fronte al cambiamento della domanda.

Il distretto situato a San Giuseppe Vesuviano invece si caratterizza per essere il polo commerciale di riferimento per tutta l'area urbana di Napoli: in quest'area si sviluppano delle imprese commerciali che, a causa della crisi del settore del commercio all'ingrosso, verranno sostituite da imprese di produzione.

Queste due zone si differenziano sia per le tipologie di produzioni sia per l'organizzazione produttiva. Mentre a Grumo Nevano l'organizzazione produttiva rimane architettonicamente più semplice e il *target* di mercato è la fascia medio-alta; a San Giuseppe Vesuviano, invece, le imprese sono organizzate in maniera leggermente più complessa, rivolgendosi a una fetta di consumatori di fascia più prettamente media.

Pur producendo beni qualitativamente inferiori, negli anni si sono sviluppate anche tali imprese: basti pensare a Imap Export S.p.A.⁵⁶ specializzata in

⁵⁶ Cit. www.Treccani.it

abbigliamento uomo e donna. Imap S.p.A. è un gruppo composto da tre imprese (la più famosa è Original Marines) che è stata capace di superare numerose crisi attraverso una politica di rafforzamento del marchio e di *franchising* che gli ha permesso di espandersi anche oltre i confini italiani.

Appare evidente, quindi, come dopo la crisi che caratterizza il Mezzogiorno del Novecento si aprono delle strade che permettono di far riemergere un tessuto imprenditoriale il quale era stato inondato di giudizi negativi riguardo l'inefficienza della piccola dimensione che molto spesso significava una quasi totale assenza di propensione all'innovazione e allo sviluppo.

La piccola economia distrettuale del meridione appare come destinataria di un capitalismo familiare tipico del tessuto economico italiano: non solo nella piccola impresa ma anche in quella di dimensioni leggermente più considerevoli. Sono queste le imprese che al giorno d'oggi fanno girare l'economia italiana dalla base: sono le *multinazionali tascabili* di cui già si è trattato, imprese di modeste dimensioni fortemente internazionalizzate, specializzate in mercati di nicchia che hanno permesso ad una regione del nostro paese fortemente in ritardo rispetto alle altre, come quella del Mezzogiorno, di rivalersi e anzi di far partire proprio da queste esperienze imprenditoriali la ripresa economica del Paese.

Quindi pur essendo, l'impresa meridionale quasi sempre “scentrata”⁵⁷: lontana quindi dai centri di sviluppo e dai mercati internazionali, ha contribuito in gran parte alla rivalutazione di un modello, quello del *family business* e alla più generale “rivincita” dell'Italia nei confronti dei così detti *first comers* in territorio europeo, rispetto al modello di organizzazione imprenditoriale che era visto fino ad allora esclusivamente come causa di arretratezza e mancato sviluppo.

⁵⁷ Cit. Marina Comei in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 172.

L'impresa familiare tipica del Mezzogiorno appare poi molto spesso organizzata sotto forma di gruppo: con una *holding* che ha il compito di monitorare costantemente l'operato delle altre imprese nonché di garantire un adeguato controllo, raramente quotate in borsa ma quasi mai con la finalità di raccogliere capitale. Con un sempre saldo controllo a carico della compagine familiare che quindi non permette di mancare di un solido modello improntato su valori etici, impegno personale e una spiccata inclinazione alla proiezione sul lungo periodo⁵⁸.

Capitolo III

Alcune aziende familiari a confronto: modelli di governance vincenti

Il nostro Paese, come si è spesso sottolineato durante la trattazione, è costellato di una miriade di imprese: da quelle più grandi a quelle più piccole a conduzione familiare. Ci sono poi una serie di imprese che negli anni si sono sapute evolvere e trasformarsi da PMI familiari quali erano a grandi *public companies* oramai divenute parte integrante del tessuto economico e sociale italiano.

⁵⁸ Cit. Marina Comei in E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 172.

tab. 2

Fonte: AIDAF, EY, *Family Business Yearbook 2014*

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull'occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA 60% Canada	57% (più di 97 milioni di occupati)
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia 32% Nord Asia	

Il modello dell'impresa familiare è molto sviluppato anche nel resto del mondo con il Medio Oriente e gli Stati Uniti che spiccano per un totale del 90 % di imprese familiari rapportate al totale delle aziende sul territorio. Guardando alle prime 100 imprese italiane per grandezza se ne trovano 40 a capitale familiare: basti pensare a Exor degli Agnelli, Edizione dei Benetton, Ferrero, Luxottica dei Del Vecchio o la Fininvest della famiglia Berlusconi.

Andando invece ad analizzare le imprese quotate su Borsa Italiana si evince come almeno il 60% di tali imprese ha come primo azionista una famiglia. La caratteristica che accomuna tutte queste imprese, nessuna esclusa, è quella propria del ricambio generazionale: chi, solitamente fra la prole dell'imprenditore/fondatore, ha nelle proprie intenzioni di continuare a gestire l'impresa di famiglia o chi invece se ne disinteressa o non ne partecipa attivamente alla gestione.

Questo problema è attuale, ad esempio, per la famiglia Berlusconi: dopo l'entrata nel capitale di Fininvest da parte di Vivendi (per quella che poi non fu valutata come *scalata ostile*) la scelta è fra il divenire puri investitori azionari o rimanere in azienda da imprenditori. La questione della successione manageriale e azionaria sarà il punto nodale della trattazione di questo ultimo capitolo, volto alla analisi di figure imprenditoriali che hanno reso il nostro Paese grande nell'agone internazionale e che nella loro storia imprenditoriale si sono trovati a gestire e amministrare realtà di *family businesses*.

3.1 Il caso Pirelli, un caso atipico.

Il caso aziendale di Pirelli & C. S.p.A. (questo il nome per esteso dell'azienda milanese) è forse la massima espressione del binomio famiglia-azienda nel nostro Paese, intrecciandosi continuamente durante tutto l'arco della sua storia le vicende della famiglia del fondatore Giovanni Battista Pirelli e quelle più prettamente relative alla *governance* aziendale.

La fondazione, per mano del già citato ingegnere Giovanni Battista, avviene a Milano nel 1857 con l'intenzione di specializzarsi in "tessuti tecnici in caucciù", ma data la grande malleabilità del materiale ci si spinse sin da subito in nuovi settori industriali quali la produzione di giocattoli e, impermeabili e cavi elettrici ad alta tensione.

Sin dal periodo che intercorse fra le due guerre mondiali Pirelli si rivelò una delle poche realtà imprenditoriali italiane in grado di cimentarsi sul mercato internazionale (insieme a FIAT e Olivetti) dato l'alto contenuto



1888

tecnologico dei suoi prodotti. Negli anni Venti Pirelli si vede molto legata ai finanziamenti di Credito Italiano e punta, con l'appoggio dello stesso Credito, ad un progetto improntato su un disegno di integrazione verticale con la produzione di energia elettrica, la gestione della nascita telefonia, la produzione del rame e del tessile e l'annessione di piantagioni di alberi da gomma nel Sud Est asiatico⁵⁹.

Tali elevate dimensioni produttive già dai primi anni di attività spinsero la dirigenza dell'azienda, ancora esclusivamente familiare, a costituire *Compagnie Internazionali Pirelli (CIP)*, una *holding* finanziaria con lo scopo di far convergere al suo interno i capitali esteri.

Parallelamente alla fondazione di CIP vi fu una profonda ristrutturazione aziendale sul suolo italiano che vide la scissione di Pirelli in due diverse entità: la casa madre *Pirelli e C.* (finanziaria) e *Società Italiana Pirelli*, la futura Pirelli S.p.A⁶⁰.

Pirelli diventa così uno dei maggiori *player* nei mercati finanziari internazionali, il che la porta ad essere la prima società italiana a quotarsi sulla Borsa di New York nel 1929.

Questa rapida crescita dimensionale già nei primi anni di vita la si può spiegare attraverso la lucida lungimiranza del fondatore Giovanni Battista Pirelli, già Senatore del Regno d'Italia dal 1909.

L'introduzione dell'automobile e il subito seguente sviluppo della produzione di pneumatici che supera, nella seconda metà degli anni Venti, il 50% del fatturato contribuisce in misura sostanziale a collocare l'Italia al terzo posto, dopo gli Stati Uniti e la Francia, della produzione mondiale⁶¹ di tali prodotti.

^{59,60,61} F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999, p. 160

Oltre alla già citata quotazione sulla Borsa valori americana, l'allora società in accomandita per azioni nel 1920 si quota sulla Borsa di Milano.

Quello di Pirelli è un esempio di impresa familiare con un tratto caratteristico delle *public companies* americane: il capitale ad azionariato diffuso, mentre della *public company* non eredita la contendibilità del potere decisionale, sempre affidato alla famiglia.

Questa visione imprenditoriale più di ampio respiro ha portato la famiglia Pirelli a proporsi sui mercati dei capitali, aprendo il proprio capitale a nuovi *soci*: perché aprirsi è cosa buona solo se a questa strategia è affiancata una efficace gestione delle successioni familiari e del ricambio intergenerazionale in azienda, che, se non correttamente gestito, può provocare la rottura di equilibri fondanti.

L'odierna Pirelli S.p.A. è, ed è stato, un caso abbastanza atipico nella storia del capitalismo a gestione familiare in quanto, oltre alla già citata apertura ai mercati dei capitali nei primi anni di attività, Leopoldo Pirelli (quarto nella successione dopo Giovanni Battista) cerca più volte tra gli anni Settanta e Novanta l'annessione di realtà quali Firestone, Continental e Dunlop senza però riuscire nell'intento e anzi, uscendone con seri problemi finanziari.

L'aggravarsi della situazione finanziaria per l'azienda in quegli anni la costrinse a cedere alla Regione Lombardia nel 1978 quello che per più di venti anni era stato il simbolo dell'azienda milanese e più in generale del *boom economico* italiano: il famoso grattacielo Pirelli (più comunemente, *Pirellone*).

A Giovanni Battista Pirelli successe suo figlio Giovanni e suo nipote Leopoldo dopo di lui. Leopoldo Pirelli assunse la guida del colosso a seguito della morte del padre Giovanni e rimase in carica fino al 1992 quando, dopo il fallito tentativo di scalata a Continental si convinse a dimettersi da tutte le

cariche esecutive lasciando il posto all'ex genero Marco Tronchetti Provera che ne diventa prima amministratore delegato e solo nel 1995 presidente.

Marco Tronchetti Provera attua un piano di risanamento e ristrutturazione aziendale volto alla cessione delle attività secondarie per, gradualmente, accrescere la liquidità disponibile rafforzando la propria posizione e soprattutto per focalizzarsi sul *core business* proprio dell'azienda: la produzione di pneumatici.

Nel 2015 Camfin^{61bis (2)} cede il pacchetto di maggioranza alla società cinese *Chem China*, causando il *delisting*⁶² del titolo. Solo il 4 ottobre 2017 Pirelli torna ad essere quotata sulla Borsa di Milano e continua ad essere controllata dalla cinese *Chem China* attraverso la società Marco Polo International Italy Spa. Il valore azionario dell'azienda dall'ultima entrata in Borsa nel 2015 è salito da 6,4700 a 7,3600⁶³: questo dato è a conferma della solidità di questo colosso *made in Italy* la cui proprietà è ora essenzialmente cinese ma che negli anni ha saputo fare leva sulle capacità imprenditoriali della famiglia Pirelli prima e dei Tronchetti Provera poi, sapendo coniugare tradizione e modernità, uno sguardo al passato ma pur sempre rivisitato in chiave innovativa. Una vera e propria multinazionale con poco meno di 40.000 dipendenti⁶⁴ che ha creato il proprio successo attraverso una strada di marcata diversificazione per poi sapersi focalizzare sul proprio *core business*, un esempio di modello di *family business* che si è saputo evolvere aprendosi al mercato e quotandosi sui mercati dei capitali sfruttandone i vantaggi anche di diversificazione del rischio, un modello di *governance* innovativo e aperto al futuro: un modello vincente.

^{61bis} *Cam finanziaria S.p.A.*, società finanziaria che detiene la maggioranza di partecipazioni in Pirelli & C. S.p.A. (27% al 2013)

⁶² Il *delisting* di un titolo azionario comporta la rimozione dello stesso dai mercati finanziari sui quali lo stesso è tradato.

⁶³ Borsa Italiana

⁶⁴ Relazione finanziaria annuale al 31.12.2016, pag.20, Pirelli, Milano.

3.2 Il caso De Cecco, aprirsi conviene?

Filippo De Cecco, fondatore dell'omonima società, nasce a Chieti, Abruzzo. Figlio di un mugnaio, nel 1872 acquisisce la licenza per l'utilizzo personale del mulino presente nel suo piccolo comune: Fara San Martino (che poi diverrà la sede principale dell'azienda). Ebbe così modo di concentrarsi sull'attività di pastaio: però, la dimensione e la capacità produttiva agli inizi era molto modesta e la produzione veniva assorbita completamente dalla domanda locale.

Uno dei maggiori problemi in cui incorse De Cecco fu il rigido clima abruzzese che impediva una efficace essiccazione della pasta: l'unico modo di superare tale ostacolo fu l'ideazione di una *cabina di essiccazione ad aria calda*, una modalità completamente nuova di gestire quella particolare fase del processo produttivo.

Questa scelta permise alla De Cecco di ampliare il modesto stabilimento di Fara San Martino ammodernando le macchine e i processi, il che portò la produzione dello stabilimento a raggiungere a fine secolo, il quintale e mezzo di pasta di grano duro⁶⁵.

I fattori che più di altri consentirono quello che fu un rapido sviluppo già allo stato embrionale dell'impresa furono: l'abbondante presenza di materie prime sul territorio e la fondamentale presenza del fiume Verde, la cui forza motrice è necessaria (ancora ora) sia alla pasta che ai mulini.

⁶⁵ F. De Cecco, *Pasta De Cecco: una storia di qualità*, Fara San Martino-Sommacampagna, De Cecco-Cierre, 2006.

Una delle molteplici intuizioni geniali di Filippo Giovanni De Cecco fu proprio quella di utilizzare il fiume, risorsa naturale, per controllare in maniera diretta i propri concorrenti chiedendo e ottenendo la concessione per la fornitura di energia elettrica a valle (1905).

La macchina per l'essiccazione artificiale ideata dal signor De Cecco fu essenzialmente una soluzione ad un problema tecnico, che però ebbe come risultato, oltre alla velocizzazione del processo di essiccazione, l'aumento della produzione e la possibilità di conservazione del prodotto finito: questo consentì di aprirsi ai mercati oltreoceano in quanto il trasporto non rappresentava più il problema di deterioramento del prodotto finito.

La pasta proveniente da Fara San Martino era ormai conosciuta sia a livello regionale che nazionale; la gestione dell'export, invece, aveva luogo su un binario parallelo alla gestione della produzione nazionale: una fitta rete di conoscenze personali della famiglia De Cecco permise a quest'ultima di farsi conoscere ed apprezzare anche dalle comunità abruzzesi presenti in America, il che gli valse anche l'assegnazione di importanti riconoscimenti all'esposizione internazionale di Chicago nel 1893 ed alla fiera di Filadelfia nel 1898⁶⁶. Nel biennio 1910-1912 si inviavano a Filadelfia 2.700 casse di pasta al mese che corrispondevano a circa 700 quintali e già dal 1914 le richieste provenienti dal mercato statunitense superarono la capacità produttiva dell'azienda che si vide così costretta a sacrificare la produzione nazionale, ritardando le spedizioni, per far fronte alle ingenti richieste provenienti dai contatti negli U.S.A.⁶⁷

Il processo di esportazione all'estero toccò il proprio apice nel periodo subito seguente la Prima guerra mondiale. Ciò anche grazie ad un'abile strategia di marketing che era rivoluzionaria per quell'epoca: consisteva nell'invio del

^{66,67} E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 161.

prodotto in casse, variamente assortite, da 25 kg⁶⁸ in modo tale da rendere possibile la vendita anche ai piccoli esercenti che potevano vendere così il prodotto nei suoi vari formati senza necessariamente fare investimenti importanti.

Nel 1914 quella che fino ad allora era stata, giuridicamente, una ditta individuale diviene Società in nome collettivo (S.n.c.) «Cavalier Filippo De Cecco & Figli» dal momento che non si adattava più ad una realtà che oramai operava su campo internazionale. I soci erano, oltre al fondatore nonché direttore generale Filippo De Cecco, i cinque figli maschi ai quali fu attribuito il capitale sociale dell'azienda in queste misure: cinque decimi al capo famiglia e per un decimo a ciascun figlio⁶⁹.

Sarà solo nel 1924, al compimento del settantesimo anno di età, che l'imprenditore abruzzese cede le proprie quote societarie e la direzione ai figli, pur restando all'interno del Consiglio di Amministrazione continuando così ad orientare le scelte strategiche dell'azienda.

La politica aziendale, attentamente decisa e promossa dal fondatore, prevedeva che il CdA fosse rieletto di anno in anno e così rimase anche quando la denominazione sociale cambiò di nuovo, nel 1927, in Società anonima per azioni: si apriva così un nuovo capitolo per la storia dell'azienda abruzzese, che chiuse il primo anno di attività con un utile di 350 mila lire⁷⁰. Con lo scoppio del secondo conflitto mondiale e l'inasprirsi della tassazione sul grano, materia prima essenziale per la produzione delle paste secche commerciali, la strategia aziendale subì delle variazioni puntando a mantenere la qualità del prodotto sopra la media nazionale alzando, però, il

⁶⁸ *ivi*, p. 163.

⁶⁹ *ivi*, p. 165.

⁷⁰ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 168.

prezzo: fu questa un'altra scelta vincente della *governance* tutta familiare della ormai F.lli De Cecco di Filippo S.A. (società anonima per azioni).

Nel 1943, in piena Seconda guerra mondiale, i tedeschi distrussero gli stabilimenti di Fara San Martino durante alcune operazioni in Abruzzo: i danni vennero stimati in 123 milioni di lire⁷¹ ma il recupero della piena attività avvenne in tempi brevi, consentendo alla terza generazione della famiglia di insediarsi nella proprietà/amministrazione subito dopo il termine del secondo conflitto.

La terza generazione della famiglia era costituita dai nipoti del fondatore, e tra questi primeggiò il personaggio di Giustino che ebbe anche una intensa carriera politica passando dall'essere Sindaco di Fara a presidente della regione Abruzzo: sarà proprio sotto la guida di Giustino che la forza competitiva dell'impresa di famiglia si consolida negli anni Sessanta-Settanta con un aumento del volume delle esportazioni (con l'apertura, in quegli anni, anche di tratte commerciali verso il Sudamerica), e la stabilizzazione del già alto livello qualitativo del prodotto finito.

Mentre le generazioni familiari si susseguono nella guida e nella proprietà dell'azienda, quest'ultima continua ad espandersi ampliando i propri stabilimenti e la capacità produttiva fino a divenire un modello da studiare. Si pensi che nel 1974 si decise di ampliare lo stabilimento di Fara San Martino con l'introduzione di nuove linee produttive: si riuscì, come un piccolo miracolo logistico, a non perdere nemmeno un giorno di attività durante il trasferimento delle linee produttive.

Alla morte di Giustino gli successe quella che era la quarta generazione della famiglia, la quale si impegnò molto dal punto di vista del marketing⁷² (10)

^{71,72} E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 168.

rinforzando l'immagine del marchio De Cecco nel pensiero comune dei consumatori, accostando il *brand* all'alto livello qualitativo proposto.

Il caso De Cecco si configura come l'esempio tipico di impresa a conduzione familiare: ancora oggi, nel 2018, l'assetto societario è basato sulla presenza di tre amministratori delegati appartenenti alla quarta generazione della famiglia. Il gruppo De Cecco è ormai una realtà multinazionale, costituito da cinque società che oltre alla produzione di paste secche commerciali producono olio d'oliva, sughi pronti e derivati del pomodoro.

I due stabilimenti produttivi ricoprono una superficie di 244 mila mq. con una capacità di oltre quattro mila quintali giornalieri⁷³, esportando in oltre 100 paesi con un numero di dipendenti che si attesta intorno agli 800⁷⁴.

Questo è il risultato di una tradizione familiare ultracentenaria che ha saputo mantenere negli anni un assetto organizzativo che meglio si confaceva alle scelte strategiche dei componenti della famiglia: questo ha significato il ricorso al solo capitale familiare e una costante presenza della proprietà nell'amministrazione.

È interessante constatare come anche in questa storia aziendale, sebbene diversa da quella di Pirelli S.p.a., sia fissa la presenza della compagine familiare nella *governance* aziendale senza mai aprire ad un amministratore delegato esterno né tantomeno aprendo il capitale a investitori esterni.

L'Italia è, secondo quanto riporta *International Pasta Organization*^{75 (11)} la prima produttrice mondiale di pasta con un totale prodotto di 3,2 milioni di tonnellate prodotte, seguita dagli Stati Uniti e dalla Tunisia. Anche in termini di consumo pro capite siamo i primi al mondo con 24 kg annui^{76 (12)}.

^{73,74} E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 168.

^{75,76} I.P.O. (*Intrnational Pasta Organization*): dati aggiornati al 2015.

La presenza di amministratori esterni alla famiglia non è mai stata presa in considerazione volendo, così, mantenersi su un assetto dimensionale e organizzativo proprio di una impresa di medie dimensioni che però era ben consolidato e sinonimo di un alto standard qualitativo: si pensi che l'azienda ha chiuso il 2015 con un fatturato consolidato di 416 milioni di euro⁷⁷, di cui 174 realizzati attraverso l'*export*.

Nel 2017, come riporta il Direttore Commerciale⁷⁸ (13), De Cecco ha conseguito una crescita pari al 3% a volume, in linea con quella degli anni precedenti; il che conferma la posizione dell'azienda come terzo produttore mondiale di pasta dopo Barilla e la spagnola Ebro Foods⁷⁹ (14).

Il controllo del colosso, come si è già detto, è in mano alla famiglia De Cecco da, ormai, 130 anni e allo stato attuale il *management* e la presidenza del gruppo è in seno alla famiglia.

Ma ciò sta per cambiare, in quanto già nel 2007 era stata valutata la possibilità di quotarsi sul MTA (mercato telematico azionario) organizzato e gestito da Borsa Italiana: possibilità non andata in porto a causa di vari motivi. Le principali motivazioni furono la crisi finanziaria che colpì i mercati nel 2008 e la differenza di vedute tra i vari rami della famiglia De Cecco, poco inclini all'apertura del capitale al mercato nonostante, in quella occasione, l'azienda venne valutata 700 milioni di euro.

Da allora per dieci anni si è continuato a discutere internamente alla famiglia se convenisse o meno all'azienda di aprirsi ai mercati e quello che pare emergere è che la quotazione possa avvenire tra il termine del 2018 e il 2019.

⁷⁷ Il sole 24 ore: *La pasta De Cecco porta la tavola in Borsa*, Mario Gerevini.

⁷⁸ Dati tratti da un'intervista del 30/01/2018 rilasciata dal Direttore Comm. Luca Berardi a FoodWeb.

⁷⁹ Il sole 24 ore: *La pasta De Cecco porta la tavola in Borsa*, Mario Gerevini.

Prima, però, di potersi quotare l'azienda di Fara San Martino dovrà completare un lungo processo di ristrutturazione del modello organizzativo: un passo in avanti di enormi dimensioni se si pensa, ad esempio, che i processi decisionali del Consiglio di Amministrazione sono ancora gestiti con la regola dell'unanimità, il che consente a ogni componente della famiglia il diritto di veto su qualsiasi decisione. Altro elemento che potrebbe aver inciso in questa decisione è il ricambio generazionale che non garantirebbe, con l'ingresso della quinta e ultima generazione della famiglia, l'adeguato rispetto degli standard aziendali in termini qualitativi e non solo⁸⁰ (15).

La vera forza del gruppo De Cecco è stata nella costante presenza della omonima famiglia e in alcune costanti⁸¹ (16) quali la capacità di adattamento ai mutamenti del mercato e l'affidamento esclusivo al capitale familiare. L'ultima mossa di un modello già vincente sta proprio in un riassetto organizzativo che, per la prima volta, aprirà l'amministrazione a manager esterni e non più scelti tra i componenti della famiglia.

L'ingresso in azienda di competenze esterne favorirebbe anche lo sviluppo di un *business plan* sufficientemente aggressivo per espandersi in altri paesi, come negli Stati Uniti.

⁸⁰ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 169.

⁸¹ E. De Simone, V. Ferrandino (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 158.

Una svolta, quella della quotazione, che è stata votata in maniera favorevole all'unanimità dietro la spinta del Presidente Filippo Antonio⁸² (17) che è riuscito nell'intento di mettere d'accordo i 15 componenti della famiglia rappresentanti di quattro rami della famiglia, tutti presenti nel Consiglio di Amministrazione.

⁸² *ivi*, p. 169.

CONCLUSIONI

La domanda che ci si è posti all'inizio dell'elaborato è di come il modello imprenditoriale italiano si sia evoluto durante il corso del secolo XX e di come l'impresa familiare sia divenuta il perno del tessuto economico imprenditoriale di questo paese.

L'analisi si è così incentrata sull'evoluzione storica dell'impresa nel Novecento: già dalla fine dell'800, unitamente all'arretratezza economica e sociale del paese, si riscontra un apparato industriale molto legato allo Stato. Quelli che allora potevano rientrare nella definizione di imprenditori spingevano perché la politica economica virasse verso una forma di protezionismo così da poter favorire iniziative d'impresa più sicure.

La presenza statale rimane centrale anche negli anni seguenti fino a diventare fondamentale per la sopravvivenza di alcuni settori: in tal senso lo Stato assiste, attraverso le Banche Nazionali, le imprese con un'importanza di carattere strategico (emblematico è il "caso Terni").

Non è ancora il momento di sviluppo dell'impresa familiare in quanto, come ogni iniziativa imprenditoriale, anche questa è subordinata al "via libera" per l'apertura dei rubinetti dei finanziamenti statali.

Si ha, probabilmente, con FIAT e con Giovanni Agnelli il primo esempio di imprenditore-leader e allo stesso tempo anche padre di famiglia: colui che diverrà nel tempo il fondamento di una imprenditoria italiana, quella familiare, vincente.

I salvataggi bancari, da parte soprattutto dell'IRI, comportarono l'affermazione della grande impresa nei primi decenni del secolo: e il fenomeno della grande dimensione replica quella che era la situazione in

tutto il continente europeo. La grande impresa favoriva la creazione e il mantenimento di economie di scala e lo Stato ne assumeva la direzione strategica in modo, così, da sopperire alle esigenze di riconversione dell'economia di guerra in una economia di pace.

L'imprenditoria familiare in quegli anni è rappresentata dalle maggiori eccellenze italiane, basti pensare ad Olivetti (data fondazione 1908), a FIAT (1899), Pirelli (1872), Edison (1884) o la Rinascente (1865).

A supporto della grande impresa industriale rimaneva, però, un fitto tessuto economico contraddistinto da piccole imprese che operavano su base locale: la loro presenza era imprescindibile, ad esempio, per la fornitura di molti materiali. Sono questi i tipi di aziende che daranno vita al fenomeno dei distretti industriali, analizzato nella seconda parte dell'elaborato.

Infatti, è proprio nei settori che non erano stati interessati dalla Seconda Rivoluzione Industriale, quelli più *labour intensive* quali l'abbigliamento o il tessile, che le imprese di modeste dimensioni a conduzione familiare continuano a rimanere competitive giacché non necessitavano di eccessivi investimenti tecnici iniziali ma piuttosto di una maggiore forza lavoro.

Queste imprese sono caratterizzate dalla quasi totale assenza di capitali esterni alla famiglia e, cosa più importante per capirne l'evoluzione, dalla scarsa reciprocità tra innovazione tecnologica e crescita aziendale.

Dall'analisi del processo storico di evoluzione dell'imprenditoria italiana svolta fin d'ora si evince di come la prima parte del secolo XX è stata caratterizzata dalla presenza di grandi potentati industriali supportati dai finanziamenti statali a sostegno dei quali rimaneva una folta trama di piccole imprese che vivevano della domanda locale.

Le grandi imprese, sia pubbliche che private, hanno però sofferto le ripercussioni delle crisi petrolifere negli anni Settanta e proprio allora sono stati i *family businesses* a consentire al paese di mantenere la sua caratteristica competitività anche in ambito internazionale. Sarà solamente nella seconda metà del secolo che si creeranno le condizioni necessarie per l'inizio del processo di trasformazione del laboratorio artigianale nella PMI a proprietà familiare comunemente intesa.

La seconda parte del lavoro verte sulla analisi dei distretti industriali ed è animato dalla volontà di dare una spiegazione al come questi agglomerati regionali di imprese di medie dimensioni abbiano favorito la rivalutazione del modello imprenditoriale italiano nella seconda metà del Novecento.

L'importanza dei distretti industriali sta nella possibilità che l'aggregazione geografica e merceologica ha dato al sistema delle piccole e medie imprese di rimanere attive e, anzi, competere con altre di maggiori dimensioni.

Si pensi a Luxottica, Brembo o Indesit Group: tutte realtà imprenditoriali che nascono localmente sotto la guida di un imprenditore-fondatore, e che ricadono sotto la definizione di Colli di "quarto capitalismo".

Negli anni Settanta del Novecento, infatti, si sviluppano accanto alle grandi industrie una serie di aziende che diventeranno le così dette "multinazionali tascabili": imprese, cioè, capaci di combinare le modeste dimensioni caratteristiche di realtà artigiane alla proiezione internazionale tipica delle più grandi *public companies*.

Si conclude la seconda parte della tesi con una trattazione più specifica sul fenomeno dei distretti industriali nel Mezzogiorno: i quali, apparentemente più arretrati, hanno saputo evolversi nel tempo sfruttando le stesse caratteristiche tipiche del distretto quali la concentrazione su una o più fasi

della filiera produttiva attraverso un fitto sistema di relazioni verticali od orizzontali tra di esse.

Queste imprese hanno saputo far leva sulla partecipazione collettiva ai rischi, soddisfacendo la domanda locale sfruttando forti economie di specializzazione e sapendo creare le condizioni per uno sviluppo industriale consistente anche nelle aree più arretrate.

Per seguire il metodo deduttivo alla base del lavoro, si è voluto concludere con due casistiche aziendali che dimostrano empiricamente come si possa creare una storia aziendale di successo partendo esclusivamente con le risorse che da un nucleo familiare possono derivare.

L'idea alla base del capitolo è quella di spiegare come De Cecco e Pirelli incarnino tutte le peculiarità di una imprenditoria familiare vincente che, ancora oggi rimane la punta di diamante del tessuto economico italiano come dimostrano i risultati dell'Ottavo Osservatorio AUB (AIdAF, UniCredit, Bocconi) sulle aziende familiari italiane curato da Guido Corbetta e Fabio Quarato della Cattedra AIdAF-EY: le imprese familiari italiane hanno tassi di crescita ben superiori della media soprattutto quando si guarda a realtà di medio-grandi dimensioni.

I due casi aziendali presi in esame, quello di Gruppo De Cecco e di Pirelli S.p.a. sono esempi di due modi diversi di arrivare ad eccellere nei rispettivi settori: Pirelli S.p.a. venne quotata nel 1926 sul mercato italiano e fu la prima impresa italiana a quotarsi alla Borsa di New York (1929) aprendo, di fatto il proprio capitale agli investitori di tutto il mondo.

Il Gruppo De Cecco è invece l'esempio opposto: l'azienda che da più di un secolo è di proprietà della famiglia abruzzese ha, per la prima volta nella sua storia, deciso di quotarsi ed è prossima ad entrare alla Borsa di Milano.

Questi due esempi sono quindi agli antipodi di un modello di imprenditoria che ha radici profonde nella storia del paese ma che ha saputo sempre dimostrare come la tradizione, quella familiare, possa essere, se ben gestita, sinonimo di innovazione e successo.

“L'imprenditore non ha nulla a che fare con la saggezza e con l'analisi razionale delle scelte prudenti, prolungate o diluite nel tempo. Queste strategie servono a sopravvivere, ma il day by day non è parte della grande imprenditoria, che non è guidata dalla ragione, e per questo si parla di naso dell'imprenditore, di intuito, di illuminazione, di coraggio: espressioni che non rimandano alla moderazione, ma all'avventura”

(Andreoli V., *Il denaro in testa*, Milano, Rizzoli, 2011)

BIBLIOGRAFIA

- Acquaviva G. (a cura di), *La politica economica italiana negli anni 80*, Venezia, Marsilio, 2005.
- Amatori F., Colli A., *Impresa e industria in Italia*, Padova, Marsilio, 1999.
- Berger A.N., Udell, *Universal banking and the future of small business lending, in Financial System Design: the case for Universal Banking* Irwin, 1996.
- Borruso E., *La società milanese (1915-1945)*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma 1996.
- Cadorna L., *La guerra alla fronte italiana*, Milano, Treves, 1934.
- Castronovo V., *L'industria italiana dall'Ottocento a oggi*, Milano, Arnoldo Mondadori editore, 1990.
- Colli A., *Capitalismo familiare*, Bologna, Il Mulino, 2006.
- Confalonieri A., *Banche miste e grande industria in Italia*, vol. 1, Milano, Banca commerciale italiana, 1994.
- De Bernardi A., Ganapini L., *Storia d'Italia (1860-1995)*, Milano, Mondadori, 1966.
- De Cecco, *Pasta De Cecco: una storia di qualità*, Fara San Martino-Sommacampagna, De Cecco-Cierre, 2006.
- De Simone E., Ferrandino V. (a cura di), *L'impresa familiare*, Milano, Franco Angeli, 2007.
- Einaudi L., *Cronache economiche e politiche di un trentennio*, vol. 1, Torino, Einaudi, 1961.

- Espa E., Ventura M., *Storia e statistiche della polverizzazione aziendale*, Roma, 2003.
- Mori G., *L'economia italiana dagli anni Ottanta alla Prima guerra mondiale*, Roma-Bari Laterza, 1992.
- Romeo R., *Breve storia della grande industria*, Milano, Il Saggiatore, 1980.
- Zamagni V., *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990.

ALTRE FONTI

- Camera dei deputati, *Archivio storico*.
- I.P.O. *International Pasta Organization*
- Istat.
- Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione Economica*.
- Enciclopedia Treccani.
- Il sole 24 Ore.
- Borsa Italiana.
- Relazione finanziaria annuale al 31.12.2016, Pirelli, Milano.
- Svimez, *Agevolazioni per l'industrializzazione e lo sviluppo economico del Mezzogiorno*, Roma, 1954