

Dipartimento di Impresa e Management

Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Storia dell'economia

**LO SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIA ITALIANA DA-
GLI ANNI '60 AD OGGI: IL CASO LUXOTTICA**

Relatore:

Prof.essa Vittoria Ferrandino

Candidato:

Andrea Rocchi

Matricola n. 180881

ANNO ACCADEMICO 2017 / 2018

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO I.....	6
L' ITALIA NEGLI ANNI '60.....	6
1.1. INTRODUZIONE.....	6
1.2. IL BOOM ECONOMICO.....	8
1.3. IL COMPARTO INDUSTRIALE.....	12
1.3.1. <i>L'IMPRENDITORIA VENETA.....</i>	<i>16</i>
1.3.2. <i>IL DISTRETTO DI BELLUNO.....</i>	<i>18</i>
1.4. LA NASCITA DI LUXOTTICA.....	19
CAPITOLO II.....	20
DALLA RECESSIONE AL RILANCIO EUROPEO(1964-2001).....	20
2.1. INTRODUZIONE.....	20
2.2. DALLA RECESSIONE ALLA CRESCITA INDUSTRIALE.....	21
2.2.1. <i>GLI ANNI DELLA RECESSIONE</i>	<i>23</i>
2.2.2. <i>LA RISTRUTTURAZIONE INDUSTRIALE.....</i>	<i>29</i>
2.2.3. <i>IL SETTORE DELL'OCCHIALERIA.....</i>	<i>34</i>
2.2.4. <i>LA CRESCITA E LO SVILUPPO DI LUXOTTICA.....</i>	<i>36</i>
2.3. LE IMPRESE ITALIANE NEGLI ANNI DEL RILANCIO.....	38
2.3.1. <i>L'INDUSTRIA ITALIANA ALLA FINE DEL XX SECOLO.....</i>	<i>43</i>
2.3.2. <i>LUXOTTICA NEI MERCATI STRANIERI.....</i>	<i>45</i>
CAPITOLO III.....	48
L'INDUSTRIA ITALIANA NEL XXI SECOLO.....	48
3.1.INTRODUZIONE.....	48
3.2.LA RISTRUTTURAZIONE DI INIZIO SECOLO.....	49
3.2.1. <i>I CAMBIAMENTI SETTORIALI.....</i>	<i>52</i>
3.2.2. <i>LUXOTTICA E L'OCCHIALE NEL NUOVO MILLENNIO.....</i>	<i>54</i>
3.3.DALLA GRANDE RECESSIONE AD OGGI.....	57
3.3.1. <i>LA RECESSIONE DELL'INDUSTRIA ITALIANA.....</i>	<i>60</i>
3.3.2. <i>LUXOTTICA NELL'ULTIMO DECENNIO.....</i>	<i>63</i>
CONCLUSIONI.....	67

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....72

Introduzione

La presente trattazione ha la finalità di illustrare lo sviluppo dell'imprenditoria e dell'industria italiana, dal miracolo economico degli anni '60 ad oggi, con un particolare riferimento sulla storia della Luxottica, un'eccellenza dell'imprenditoria italiana, che è riuscita a porsi negli anni come *leader* dell'occhialeria a livello mondiale. Questa tesi è volta ad analizzare come l'industria italiana, tramite il lavoro degli imprenditori, è riuscita ad adattarsi ai vari cambiamenti ed eventi politico-economici che hanno caratterizzato la seconda metà del XX secolo, più precisamente a partire dal 1961, anno in cui viene fondata la Luxottica, società fondata ad Agordo da Leonardo Del Vecchio che ad oggi produce e distribuisce nel mondo 30 marchi di occhiali di cui 10 propri e 20 in licenza. Questo testo, infatti, si focalizza sullo sviluppo di Luxottica, su come essa abbia reagito ai mutamenti di settore dovuti alle vicende politico-economiche che hanno condizionato, negli ultimi sessant'anni, le industrie italiane e i mercati in cui esse operano. Il lavoro che segue è diviso in tre capitoli. Il capitolo I propone un'analisi del contesto economico in cui si trova l'Italia negli anni '60, anni caratterizzati dal cosiddetto "miracolo economico", un'inatteso periodo di sviluppo industriale che portò l'Italia, un paese profondamente ferito dai bombardamenti subiti nella seconda guerra mondiale, a diventare uno dei sette paesi più industrializzati del mondo. La sezione, in seguito, offre una visione dei comparti industriali soffermandosi, specialmente, sull'industria del Nord Italia e sul

distretto dell'occhialeria di Belluno. Viene successivamente discussa la nascita della Luxottica, la fondazione e gli inizi di una piccola impresa veneta dedita alla produzione di montature per occhiali per conto terzi che grazie al lavoro imprenditoriale del suo fondatore è riuscita a diventare il primo *player* globale per la produzione e la distribuzione di occhiali. Il capitolo II “Dalla recessione al rilancio Europeo” analizza l'industria italiana negli anni che seguono il boom economico, degli anni sessanta, fino alla nascita dell'Europa e alla creazione di un mercato comune. Inoltre, viene discussa la crescita e lo sviluppo della Luxottica, dalla realizzazione e commercializzazione dell'occhiale finito ad una serie di acquisizioni che la porteranno al raggiungimento dei mercati internazionali. Il capitolo III, infine, offre una disamina dell'industria italiana nel XXI secolo, sviluppata principalmente in due fasi: una fase di ristrutturazione all'inizio del secolo e una fase di recessione dovuta alla crisi economica globale del 2007. Il capitolo termina ripercorrendo le vicende della Luxottica nell'ultimo decennio fino ad arrivare alla recente fusione con la Essilor, società *leader* nella produzione di lenti, che ha dato vita alla EssilorLuxottica, un gruppo da 50 miliardi di capitalizzazione e 140 mila dipendenti.

Capitolo I

L'Italia negli anni '60

1.1.Introduzione

Dopo la seconda guerra mondiale molti Stati, soprattutto in Europa, versavano in condizioni critiche; la guerra aveva seminato morte e distruzione ovunque. Solo gli Stati Uniti subirono pochi danni, il loro territorio non fu raggiunto dai conflitti e ciò gli permise di sfruttare al massimo la loro capacità produttiva, poiché disponevano di un'apparato industriale che prima del conflitto non era completamente utilizzato per via della depressione che si verificò in seguito alla crisi del 1929. L'espansione dell'apparato produttivo americano fu favorita, soprattutto, dal fatto che, essendo un paese lontano dai campi di battaglia, poté rifornire gli Alleati europei di armi, materie prime e generi alimentari, inoltre, in molti campi, specialmente in quello chimico, vi fu una forte accelerazione dell'evoluzione tecnica. Si produssero benzina e gomma sintetiche e le applicazioni del nailon, delle materie plastiche e del magnesio furono numerose e molteplici. Ci furono molte invenzioni e si portarono avanti sull'utilizzazione dell'energia atomica. Il secondo dopoguerra fu caratterizzato, anche, dalla crescita dell'URSS, che si affermò come una delle più grandi potenze mondiali. Proprio per contrastare l'influenza della potenza sovietica e per estendere la propria sfera di relazioni, gli Stati Uniti programmarono una serie di aiuti economici e politici per gli Stati in difficoltà, ciò permise, in parte, la ricostruzione economica di tutti i paesi che richiesero tali aiuti (alleati e

sconfitti), i quali diventarono i loro partner commerciali e i loro alleati politici. Il più imponente programma di aiuti di carattere economico-finanziario fu il Piano Marshall, lanciato nel 1947 su proposta del generale George Marshall, segretario di Stato americano, la cui gestione fu affidata all'Eca (Economic Cooperation Administration), un'organismo del governo americano con sede a Washington. Altri fattori che contribuirono alla ricostruzione economica, specialmente a quella dei paesi sconfitti (Giappone, Germania e Italia), furono le numerose conquiste tecnologiche, che consentirono una continua e forte crescita della popolazione, il basso prezzo delle materie prime, specialmente del petrolio, la consistente ripresa degli scambi internazionali e un sistema di cambi fissi, ripristinato dopo la guerra. Gli anni che seguirono la seconda guerra mondiale, quindi, furono caratterizzati da una crescita continua che riguardò soprattutto i paesi più sviluppati e che durò fino al 1973, mentre il divario con i paesi più arretrati si andava allargando. In questo periodo, inoltre, si verificò la divisione dell'Europa in due sfere di influenza, quella Americana e quella Sovietica, contrapponendo due modelli economici: quello rappresentato dalla economia di mercato e quello dell'economia pianificata. I paesi che si rifacevano all'economia di libero mercato erano gli Stati Uniti d'America, l'Europa occidentale e il Giappone, nonché altri paesi ad essi collegati. L'economia pianificata, già attuata dall'Unione Sovietica, si diffuse nell'Europa orientale, in Cina e in qualche altro paese asiatico e latinoamericano¹. Dopo questa panoramica generale del secondo dopoguerra, il capitolo fornisce nel paragrafo 1.2. una visione dell'Italia nel secondo dopoguerra, più

¹ E. De Simone, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, pp 316-318

precisamente del periodo che va dagli anni cinquanta ai primi anni settanta, un periodo caratterizzato da un forte sviluppo industriale che prende il nome di “miracolo economico” o “boom economico”. Il paragrafo 1.3 analizza il comparto industriale italiano, in particolare viene analizzata l’industria del Nord, specialmente il settore dell’occhialeria e il distretto industriale dell’occhialeria bellunese. Nel paragrafo 1.4., infine, illustra la nascita della Luxottica e i passaggi che la portarono da una piccola bottega ad affermarsi sul mercato nazionale con un proprio marchio.

1.2. Il boom economico

Il boom o miracolo economico italiano è un periodo di inaspettato sviluppo industriale, che va dal 1955 al 1963, e che portò l’Italia a diventare uno dei sette paesi più industrializzati al mondo. La crescita economica, tuttavia, è continuata anche nei decenni a venire a ritmi elevati, pari a quelli degli altri paesi capitalistici. Tale processo cambiò il volto dell’Italia, decisamente trasformato da un processo di accumulazione, urbanizzazione e di secolarizzazione così rapido e profondo da avere pochi altri riscontri nella storia europea del dopoguerra². La situazione politica in Italia, in quegli anni, vide nel quinquennio tra il

² V. Necco, *L’Italia Miracolata*, articolo pubblicato sul sito www.cronologialeonardo.it

1953 e il 1958, la seconda legislatura; con la formazione, inizialmente, di due governi “monocolore” DC, che furono seguiti da due governi di coalizione DC, PSDI e PLI. In seguito alle elezioni del 1958 si provò a costruire una maggioranza verso destra, con il governo Tambroni, sostenuto dalla DC, dal PLI e dal MSI. Una vasta mobilitazione di massa contro il governo, con grandi manifestazioni che portarono a scontri e a morti, costrinsero Tambroni alle dimissioni. Dopo il governo Tambroni, Amintore Fanfani (DC) fu incaricato di formare il governo. Il governo Fanfani durò più di un'anno grazie all'appoggio parlamentare del PSI. Nonostante la svolta di centro-sinistra, alle elezioni del 1963 la DC non ottenne un risultato elettorale positivo, tuttavia, alla fine del '63 Aldo Moro formò il primo governo di centro-sinistra, con la partecipazione del PSI. La coalizione restò al governo fino all'agosto del 1964. Seguirono a questo altri governi guidati da Aldo Moro, che sebbene fossero caratterizzati da ambiziosi programmi riformatori, non riuscirono ad ottenere risultati notevoli³⁴. Se fra il 1950 e il 1954 la crescita annua era, mediamente, del 2-2.5%, negli anni del boom economico balzò al 6-8%. In questo periodo la ricchezza degli italiani aumentò più che nell'intero secolo precedente. Lo sviluppo industriale consentì la nascita di nuove fabbriche medie e piccole non solo al nord ma in tutta Italia, specialmente al centro, in tutti i settori. Fu una crescita che alla lunga aumentò la rilevanza delle aziende medie e piccole rispetto alle grandi, che erano prevalentemente stanziate al

³ S. Monteleone, *Storia Economica; il secondo Dopoguerra in Italia e il miracolo economico*, pp 2

⁴ *L'Italia dal Dopoguerra ad oggi*, pp 2-3 www.doc.studenti.it

nord⁵. Come vedremo in seguito, nel paragrafo 1.3., la crescita industriale riguardò tutti i settori. Il miracolo fu reso possibile, soprattutto, grazie al coraggio di tanti nuovi piccoli imprenditori, dal loro spirito d'iniziativa e dalla loro inventiva, nonché, dallo spirito di sacrificio degli operai. Fattore fondamentale che consentì lo sviluppo industriale furono i bassi salari, fra i più bassi d'Europa, che consentirono un tasso elevatissimo di investimenti da parte degli imprenditori (tra il 1951 e il 1958 gli investimenti aumentarono del 77,5%). Per la prima volta gli imprenditori del nord volsero la propria attenzione al sud, che si presentò come un serbatoio di potenziale manodopera. Ciò comportò una grande ondata migratoria dal Sud verso il Nord d'Italia e verso il Nord d'Europa. Nel 1962 gli abitanti di Torino aumentarono del 35,5%, arrivano cioè oltre 66.000 persone, gli abitanti di Milano aumentano del 36,6%, con l'arrivo di 118.000 persone. Nello stesso 1962 il Mezzogiorno perse il 12,2% della popolazione pari a circa 226.000 persone. Inoltre, alcuni comparti di industria pesante, facenti parte della grande industria del Nord, favoriti dall'assistenza di finanziamenti pubblici, si trasferirono al Sud. Un'esempio, fu l'Eni (Ente Nazionale Idrocarburi) che creò nel 1963, su iniziativa di Enrico Mattei, un grande polo industriale a Gela finalizzato alla raffinazione e trasformazione in prodotti finiti del petrolio. Il miracolo, pur se realizzato sulla "pelle dei lavoratori", consentì l'aumento in misura relevantissima dell'occupazione e consentì la crescita economica anche del Sud, che fino ad allora era rimasto indietro rispetto al

⁵S. Monteleone, *Storia Economica; il secondo Dopoguerra in Italia e il miracolo economico*, pp 7

Nord d'Italia⁶⁷. Tra il 1959 e il 1963 la crescita dell'economia italiana raggiunse l'apice: oltre ad un'aumento dell'occupazione, vi fu un'aumento notevole del reddito ed un'aumento più lieve dei consumi (che come poi vedremo nel paragrafo successivo, porterà ad un'aumento delle esportazioni da parte del comparto industriale italiano). Si trattò, per giunta, di uno sviluppo senza inflazione: i prezzi all'ingrosso si mantennero sempre al livello di quelli del 1953 e quelli al consumo crebbero in dieci anni solo del 20%⁸⁹. Gli elementi che consentirono la crescita della domanda globale e il boom economico in Italia furono: i finanziamenti statunitensi nella ricostruzione, il basso costo del lavoro, gli investimenti privati, la forte crescita delle esportazioni, l'incremento degli investimenti pubblici e lo sfruttamento di nuove tecnologie. Tuttavia, l'espansione del settore industriale comportò alti costi sociali e strutturali per l'Italia: il settore agricolo rimase arretrato in molte zone del Paese e la "questione meridionale" (la situazione di difficoltà del mezzogiorno d'Italia rispetto alle altre Regioni) non riuscì ad essere risolta, nonostante gli ingenti investimenti pubblici. Le campagne, quasi ovunque, furono abbandonate dai contadini senza che nessuna autorità provvedesse ad aumentarne la produttività o a riconvertirle in boschi o altro. Di ciò, ne risentì particolarmente il Mezzogiorno, che subì un processo di degrado che non venne compensato adeguatamente dalle nuo-

⁶ S. Monteleone, *Storia Economica; il secondo Dopoguerra in Italia e il miracolo economico*, pp 8

⁷ A. Saibene, *L'Italia del miracolo economico (1958-1963)*, articolo pubblicato sul sito www.doppiozero.com

⁸ S. Monteleone, *Storia Economica; il secondo Dopoguerra in Italia e il miracolo economico*, pp 8-9

⁹ Prof. E. Panella, *Il Boom economico degli anni '60*, articolo pubblicato sul sito www.ettorepanella.com

ve industri che vi sorsero e dall'intenso sviluppo agricolo di alcune zone. Le città industriali del nord, che ospitarono in gran parte l'emigrazione meridionale, non provvidero a creare le infrastrutture e i servizi necessari. Infine, gran parte dei servizi pubblici e sociali rimasero inadeguati rispetto alle richieste di una società che andava in contro alla modernizzazione e alla urbanizzazione a tappe accelerate.

1.3. Il comparto industriale

Lo sviluppo e la crescita del comparto industriale italiano, negli anni del miracolo economico, fu fortemente condizionato dal progresso della scienza e della tecnica, ormai indissolubilmente legate, nonché, dai bassi salari (dovuti all'abbondanza di manodopera, che per decenni garantirono alle imprese un costo del lavoro non elevato), dagli ingenti investimenti privati e pubblici e dal ruolo dello Stato, che si assunse il compito di stabilizzare la domanda (la spesa pubblica sostenne la domanda interna, poiché la crescita dei consumi interni era insufficiente per fronteggiare la produzione di massa) e di garantire l'occupazione¹⁰. Il progresso industriale si sviluppò in tutti i settori. Fra il 1951 e il 1961 la potenza motrice installata nelle fabbriche raddoppiò, grazie all'automazione del processo produttivo (che,

¹⁰E. De Simone, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, pp 324-325

tuttavia, provocò la riduzione relativa dell'impiego di forza lavoro, così come avvenne nel settore agricolo, dove i miglioramenti tecnici provocarono un'eccedenza della manodopera); un boom basato sulla motorizzazione di massa che ha dato un impulso fortissimo di motoveicoli prima e di autoveicoli successivamente. Infatti, l'industria automobilistica diventò quasi l'industria simbolo del periodo in esame. L'utilizzo delle autovetture diede enorme impulso alla costruzione di grandi autostrade, con intricate reti di svincolo attorno agli agglomerati urbani, regolate da complessi meccanismi di segnaletica¹¹. In Italia l'industria automobilistica era rappresentata dal gigante della Fiat, che proprio in quegli anni iniziò a produrre la FIAT 600 e 500, divenute poi il simbolo del marchio Torinese. Gli industriali italiani cominciarono a produrre elettrodomestici, oggetti di plastica, macchine per scrivere, che vendevano sia in Italia che all'estero. Nel 1958, in Italia, venivano prodotte 369.000 automobili, 10.000 lavatrici, 500.000 frigoriferi, nel 1963 le automobili divennero 1.105.000, le lavatrici 1.263.000, i frigoriferi 2.187.000¹². Ciò si verificò perché la grande espansione trasformò lo stile di vita, il linguaggio e i costumi degli italiani. L'incremento dei salari e l'abbassamento dei prezzi, tra il 1959 e il 1963, migliorò il tenore di vita delle famiglie italiane. Quindi le famiglie che poterono contare su uno stipendio e un posto di lavoro stabile iniziarono ad acquistare numerosi beni di consumo durevole. L'aumento notevole del reddito e del benessere degli italiani però si contrappose ad un aumento

¹¹V. Necco, *L'Italia Miracolata*, articolo pubblicato sul sito www.cronologialeonardo.it

¹²A. Saibene, *L'Italia del miracolo economico (1958-1963)*, articolo pubblicato sul sito www.doppiozero.com

più lieve dei consumi. La spesa pubblica sostenne la domanda interna¹³. Nel 1956, per l'appunto, venne creato il Ministero delle Partecipazioni Statali (con la necessità di sostenere l'attività di alcune imprese o gruppi di imprese o settori produttivi svincolando l'approvvigionamento di materie prime essenziali da mercati di monopolio o dal predominio di gruppi stranieri): perciò, lo Stato, iniziò a concepire l'impresa pubblica come impresa rivolta alla creazione di profitti. L'IRI, l'Istituto per la Ricostruzione Industriale, allargò progressivamente i suoi settori di intervento penetrando nel settore dell'acciaio, in quello dell'elettromeccanica, in quello ferroviario, nella telefonia, che fu nazionalizzata, nella radio e nella televisione; nel 1963 con la costituzione dell'ENEL, l'Ente nazionale per l'energia elettrica, fu nazionalizzata l'industria elettrica con l'assorbimento da parte di quest'ultima di numerose imprese elettriche private, con l'eccezioni degli autoproduttori, ovvero aziende che producevano più del 70% di energia elettrica in funzione di altri processi produttivi, e delle piccole aziende che non producevano più di 10 milioni di chilowattora per anno. Oltre all'intervento statale, l'insufficiente crescita dei consumi fu compensata dall'aumento delle esportazioni e dagli investimenti. I prodotti italiani erano caratterizzati da una buona qualità e da prezzi competitivi, ciò permise un'incremento delle esportazioni che provocò un ulteriore aumento della produzione, la quale, grazie alle economie di scala, generò una progressiva diminuzione dei costi medi, un aumento della competitività e un ulteriore aumento delle esportazioni. In aggiunta all'imponente sviluppo del settore pubblico, si registrò un'imponente incremento dell'industria si-

¹³S. Monteleone, *Storia Economica; il secondo Dopoguerra in Italia e il miracolo economico*, pp 8

derurgica: si passò dalla produzione di 2 milioni di tonnellate di acciaio degli anni del secondo dopoguerra agli 8 milioni del 1960. L'industria petrolchimica si sviluppò notevolmente, costituendo un ramo industriale di primaria importanza, ciò fu possibile grazie alla presenza di giacimenti di metano e all'importazione del petrolio. Tuttavia, la scarsità di risorse naturali come il carbone ed il petrolio spinsero l'Italia a sfruttare in modo esteso l'energia idroelettrica, l'energia geotermica e il gas naturale, favorendo lo sviluppo dell'industria delle energie rinnovabili. Ma questo non fu sufficiente e l'Italia si ritrovò, in quegli anni, ad essere uno dei maggiori importatori di materie prime, come il petrolio, subendo crisi inflazionistiche dovute agli aumenti di prezzo delle materie importate. Tra il 1952 e il 1962 si registrò un'aumento annuo del settore industriale pari al 9%: fu proprio in questi anni che l'Italia si trasformò da paese agricolo in paese industriale. Infine, anche l'industria meccanica e dell'elettronica di consumo si svilupparono notevolmente negli anni del boom: quest'ultima consentì la produzione di diversi prodotti, ma principalmente gli apparecchi radio a transistor, i televisori e, successivamente, anche i videoregistratori¹⁴.

¹⁴ S. Monteleone, *Storia Economica; il secondo Dopoguerra in Italia e il miracolo economico*, pp 8-10

1.3.1. L'imprenditoria Veneta

Per l'industria e l'imprenditoria veneta la vera svolta economica si verificò negli anni successivi al '63. Nel periodo del 1962-1970 la produttività del Veneto ebbe un incremento medio annuo del 6,7% a fronte del 5,4% dell'Italia¹⁵. In quegli anni, nel Triangolo industriale (una zona fortemente industrializzata corrispondente al triangolo con vertici Milano, Torino e Genova, che, negli anni del miracolo economico, trascinò l'Italia nella crescita e nello sviluppo industriale) la domanda occupazionale si ridusse, inizialmente per la crescente concorrenza di altre regioni e in seguito per l'insorgere della crisi del sistema delle grandi imprese (l'aumento dei salari, la riduzione dei margini di profitto e la conseguente impossibilità degli imprenditori di autofinanziarsi, misero in crisi il modello di sviluppo basato sulle grandi industrie del Nord che caratterizzò gli anni precedenti). Caduti i presupposti che consentirono la crescita economica degli anni passati, il sistema industriale del Veneto ne approfittò riuscendo a recuperare notevoli margini di produttività e occupazione rispetto alle regioni del Triangolo. Le condizioni favorevoli a questo sviluppo erano tutte presenti nell'area centrale della regione: il territorio era caratterizzato da un'elevata densità e diffusione della popolazione, ciò permise la riduzione dei tempi e dei costi di pendolarità, la possibilità di integrare il reddito attraverso un lavoro part-time nel settore agricolo, la possibilità di sfuggire agli elevati costi del settore immobiliare urbano, attraverso la proprietà di un alloggio rurale, ecc. Infatti, in quel periodo, i nuovi insediamenti industriali "seguirono" la manodopera nei luoghi in cui risiedeva, assorbendo la popolazione usci-

¹⁵ *Lo sviluppo del Veneto in 50 anni d'Europa*, pp 49

ta dal settore primario (l'occupazione agricola passò dal 29% del 1961 al 16% del 1970, inoltre, pur crescendo al produzione agricola ad un tasso annuo medio del 2% la quota del reddito nazionale garantita dall'agricoltura continuò a ridursi)¹⁶. Si verificò, così, un fenomeno di decentramento degli impianti industriali intorno ai centri maggiori dell'area centrale, rappresentati da Venezia, Treviso, Padova, Verona e Vicenza. L'industria, al contrario dell'agricoltura, registrò un aumento della produzione industriale in termini reali del 10% annuo e un tasso di crescita medio annuo dell'occupazione pari all'1,7%, che ebbe ripercussioni positive sulla produttività, la quale superò di 1,3 volte quella italiana¹⁷. Tali dati furono possibili grazie a due fattori: il primo è che il Veneto, durante quel periodo, risultò quasi esclusivamente un esportatore netto (le esportazioni eccedevano di gran lunga le importazioni), il secondo riguardò l'elevato livello degli investimenti da parte degli imprenditori e della Regione, che fu possibile grazie al risparmio interno messo a disposizione a fini di crescita economica. Infine, un'altro elemento che concorse allo sviluppo della regione fu il minor costo del lavoro regionale rispetto alla media nazionale, consentendo agli imprenditori e alle industrie un'aumento della quota di profitto per lavoratore occupato.

¹⁶ *Lo sviluppo del Veneto in 50 anni d'Europa*, pp 50

¹⁷ *Lo sviluppo del Veneto in 50 anni d'Europa*, pp 50

1.3.2. Il Distretto di Belluno

Il Distretto dell'occhialeria di Belluno rappresenta l'industria dell'occhialeria in Italia. Esso si estende in tutto il territorio della provincia di Belluno, dove si possono individuare tre importanti aree di concentrazione: il Cadore, l'Agordino e le zone di Longarone, Alpago, Feltrino, Bellunese (Belluno e Ponte nelle Alpi) e Val Belluna (Mel, Sedico, Sospirolo, Trichiana, Limana). Tuttavia, si contano presenze significative di imprese anche nelle province di Treviso, Padova e Venezia, nonché in alcuni comuni adiacenti in Friuli Venezia Giulia. In esso avvengono tutte le produzioni che riguardano l'occhiale: montature da vista, occhiali da sole, minuterie per occhiali, astucci e, in misura minore, lenti. Le origini del distretto risalgono alla fine del XIX secolo, più precisamente al 1878 quando Angelo Frescura fonda a Calalzo di Cadore la prima fabbrica di occhiali. In seguito, si insediarono nella zona numerosi laboratori di occhialeria nei quali venivano assemblate parti di occhiali provenienti dalla Germania, consentendo la formazione di tecnici altamente specializzati, i quali, successivamente, diedero vita ad un tessuto di piccole imprese artigiane volte alla produzione di montature, lenti e astucci. Dopo la seconda guerra mondiale si andarono a formare le prime aziende specializzate di subfornitura, come la Luxottica che tratteremo nel paragrafo successivo, dando vita alla formazione di una vera e propria trama distrettuale, che come poi vedremo si consoliderà alla fine degli anni '70¹⁸.

¹⁸ R. Grandinetti, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, pp 19

1.4. La nascita della Luxottica

In questo ambito rientra la formazione del polo agordino, con la costituzione nel 1961 della Luxottica da parte di Leonardo Del Vecchio, un'uomo lungimirante, stampatore e incisore di medaglie, che riuscì a trasformare una piccola bottega, dedita alla produzione di montature d'occhiali, in una società leader nel settore dell'occhialeria e che, come vedremo nei seguenti capitoli, si impose nel mercato internazionale diventando la più grande produttrice mondiale di lenti e montature per occhiali. L'azienda, impiegando inizialmente quattordici persone, nacque come produttrice di occhiali e minuterie per conto terzi. La Metalflex di Venas di Cadore, ad esempio, fu una delle aziende che in quegli anni si servì della piccola bottega bellunese. La società, pur continuando la produzione di semilavorati per conto di altre imprese, nel 1967 iniziò a produrre l'occhiale finito, assemblandone le singole parti, e a commercializzarlo con il marchio Luxottica. Fu una scelta strategica che consentì a Leonardo Del Vecchio di competere con successo, anche, nel mercato del prodotto finito, potendo contare sulla grande professionalità acquisita nel corso degli anni di lavoro. Dopo quattro anni, nel 1971, la Luxottica abbandona il business della produzione per conto terzi per dedicarsi completamente alla produzione e commercializzazione dell'occhiale finito. Nello stesso anno la società presentò alla Mostra Internazionale dell'Ottica di Milano la prima collezione di occhiali con il marchio Luxottica, segnando così l'inizio di un processo di crescita, che come vedremo nei capitoli successivi, porterà la società a diventare il leader mondiale del settore¹⁹.

¹⁹ *La nostra storia*, www.luxottica.com

Capitolo II

Dalla recessione al rilancio Europeo (1964-2001)

2.1.Introduzione

Nel secondo capitolo, inizialmente, verranno analizzate le cause che misero fine al miracolo economico italiano, creando una conseguente recessione dell'economia italiana. In seguito verrà illustrato il processo di ristrutturazione industriale che sulla spinta del nuovo contesto internazionale, caratterizzato dalla nascita dell'Unione Europea e dalla fine della Guerra Fredda, con la dissoluzione dell'URSS nel 1991, porterà una crescita e un'espansione dell'economia italiana nella fine del XX secolo. Inoltre, verranno illustrate le tappe e le vicende che porteranno la Luxottica ad affermarsi come leader mondiale del settore: verranno trattate le acquisizioni del gruppo, il processo di internalizzazione del marchio, il raggiungimento dei mercati stranieri, per poi arrivare alla quotazione in borsa nel 1990 a New York. Nello specifico, il paragrafo 2.2. tratta del periodo post boom economico fino ad arrivare alla ristrutturazione industriale degli anni '80, facendo riferimento, anche, alla crescita e allo sviluppo della società agordina in quegli anni. Infine, nel paragrafo 2.3. viene approfondito il contesto imprenditoriale italiano negli anni del rilancio Europeo, caratterizzati dalla nascita dell'Unione Europea e dalla creazione del mercato comune, per poi finire il capitolo con una rappresentazione della Luxottica negli ultimi anni del XX secolo.

2.2. Dalla recessione alla crescita industriale

Nel momento in cui l'industria si andava affermando come il nucleo centrale e decisivo della crescita e dello sviluppo economico italiano, iniziarono a farsi sentire i primi sintomi di una travagliata fase dello sviluppo, che portarono, negli anni seguenti al 1963, ad un periodo di recessione dell'economia, mettendo in discussione il modello industriale sul quale si basò il miracolo economico degli anni precedenti. Nel 1963 vennero meno gli elementi su cui si basò il boom industriale degli anni precedenti. Ci si rese conto che il miracolo non si realizzò pienamente. L'agricoltura, già da qualche tempo, attraversava una crisi profonda: vastissime zone agricole furono abbandonate a loro stesse per via delle migrazioni dei cittadini del Sud verso il Nord d'Italia, il tasso di incremento del prodotto agricolo nazionale fu pari all'1% contro valori superiori al 7% del prodotto industriale e la nuova domanda di beni di consumo alimentare, sorta a seguito dell'industrializzazione, non riuscì ad essere colmata dalla produzione agricola italiana, causando l'importazione di beni alimentari che provocò squilibri pesanti alla bilancia dei pagamenti²⁰. Il rapido processo di urbanizzazione, che contraddistinse gli anni del boom, provocò degli effetti drammatici: effetti sul costo e sulla disponibilità di abitazioni, al Nord d'Italia e nelle grandi città del Sud, e un'ulteriore degrado del mezzogiorno e delle altre zone arretrate. L'occupazione risultò prossima alla saturazione nei grandi centri del nord mentre, nell'intero paese, vi erano ancora più di 1 milione di disoccupati. I bassi salari e l'aumento dei consumi che consentirono il processo di in-

²⁰ Banca d'Italia, *Relazione annuale 1963*, pp 70-71 e 80-81

dustrializzazione degli anni precedenti vennero meno. Il consumismo di massa, che caratterizzò il periodo compreso tra il 1955 e il 1963, generò un'aumento dei prezzi dei beni di consumo facendo ridurre i consumi privati, dando vita al fenomeno della sovrapproduzione. Gli adeguamenti retributivi, che furono la causa principale dell'aumento dell'inflazione, ridussero sostanzialmente i margini di profitto e le possibilità di autofinanziamento degli imprenditori. Il saldo della bilancia dei pagamenti passò da un modesto attivo di 186 miliardi di lire nel 1962 ad un passivo, nel 1963, di 1100 miliardi nel movimento commerciale e di 500 miliardi nel saldo finale. La relazione della Banca d'Italia del 1963 registrava, tra l'altro, una certa stanchezza tecnica degli impianti industriali²¹. Alla fine del 1963 si rese necessario l'intervento della Banca d'Italia che portò ad una politica monetaria restrittiva, volta a ridurre l'offerta di moneta nel sistema economico italiano allo scopo di ridurre l'inflazione e il disavanzo pubblico, riducendo la convenienza degli imprenditori a produrre e a investire nelle proprie aziende. Da quel momento il disavanzo della bilancia dei pagamenti accompagnato dalla contrazione della liquidità disponibile presso le aziende di credito, si tradusse in un fattore deflazionistico, tanto che nel 1964 e nel 1965 gli investimenti industriali diminuirono rispettivamente del 20,1% e del 20,7%²². Il miracolo economico italiano era finito. Nei paragrafi successivi verranno analizzati gli anni che seguirono il 1963, anni di recessione dell'economia

²¹ Banca d'Italia, *Relazione annuale 1963*, pp 130-149

²² Banca d'Italia, *Relazione annuale 1965*, pp 374-375 e 412-415

italiana che tuttavia videro qualche timido segnale di ripresa solo nel 1966²³.

2.2.1. Gli anni della recessione

Prima di analizzare il periodo compreso tra il 1964 e il 1975, anni che videro una forte recessione dell'economia italiana rispetto all'imponente sviluppo industriale verificatosi negli anni precedenti, verrà illustrata la situazione politica che caratterizzò in quegli anni l'Italia. Nel 1963, anno in cui finì il miracolo economico, Aldo Moro formò il primo governo con la partecipazione diretta del Partito Socialista Italiano dando vita alla cosiddetta fase del "centro sinistra organico", una fase di riforme radicali da parte del governo che tuttavia furono ostacolate dal rallentamento dello sviluppo economico. Fino al 1968 si succedettero vari governi del centro sinistra che furono tutti guidati da Moro. Durante questo periodo fu eletto come nuovo presidente della repubblica il socialdemocratico Giuseppe Saragat (1964-71). Tra il 1968 e il 1970 si succedettero tre governi guidati da Mariano Rumor (DC). Ad essi seguì il governo Colombo (1970-1972), il quale per l'appunto fu guidato da Emilio Colombo (DC). La politica italiana continuò ad essere caratterizzata da governi del centrosinistra fino alla metà degli anni '70 con governi sempre

²³ *Il miracolo economico; la crisi del 1963*, articolo pubblicato sul sito www.storiaxisecolo.it

presieduti da democristiani; tra questi Giulio Andreotti (1972-73) e Aldo Moro (1974-76). Oltre alla successione dei vari governi per avere un quadro politico completo del paese bisogna menzionare i conflitti sindacali, le proteste studentesche e gli attentati terroristici che caratterizzarono quegli anni. Le tensioni sociali iniziarono nel 1968 con l'esplosione della protesta studentesca volta alla contestazione dei rapporti socio-politici dominanti, una protesta etica contro i valori diffusi dalla società capitalista: individualismo, potere ed esaltazione della tecnologia, corsa ai consumi. Ma il momento più significativo ed importante dello scontro sociale, che innescò, anche, gli attentati terroristici di diversa matrice ideologica che vedremo in seguito, fu vissuto nel cosiddetto "autunno caldo" del 1969, un periodo della storia d'Italia segnato da aspre lotte sindacali operaie volte a mutare i rapporti di lavoro in fabbrica, oltre alle tradizionali rivendicazioni sindacali su salari ed orari di lavoro. Le proteste e gli scioperi consentirono ai lavoratori di ottenere nel 1970 una nuova legge, lo Statuto dei lavoratori, che ridusse il potere discrezionale dei datori di lavoro sui dipendenti. Per concludere il quadro politico-sociale vanno menzionate le attività eversive della destra neofascista (come poi vedremo nei paragrafi successivi anche della sinistra con le Brigate Rosse) e dei servizi segreti deviati, che misero in atto un disegno, mirante a destabilizzare l'ordinamento democratico, denominato "strategia della tensione". Il primo atto di questa strategia fu la strage del 12 dicembre 1969 in Piazza Fontana a Milano, quando una bomba uccise 17 persone. Nel 1970 vi fu un tentato colpo di Stato sotto il comando del fascista Junio Valerio Borghese, i cui uomini occuparono per alcune ore il Ministero dell'Interno. Gli attentati dinamitardi

continuarono poi per tutto il decennio successivo provocando tra le altre, le stragi di piazza della Loggia (1974), quella del treno Italicus (1974) quella della stazione di Bologna(1980)²⁴. Per quanto riguarda il contesto economico, nel 1962, venne nazionalizzata l'energia elettrica, al tempo gestita da Edison ed altre società minori, per contrastare i monopoli e favorire uno sviluppo di lungo periodo. In realtà la nazionalizzazione non fu un processo indolore. Lo Stato pagò quasi 2000 miliardi di lire per accaparrarsi le centrali esistenti alle 70 società che le gestivano in quegli anni, tra cui la SIP e la SME. Tale somma derivò dal prezzo medio che tali società avevano nel biennio 59-61, gli anni del miracolo economico, che però era superiore di oltre il 30% rispetto al valore delle società nel '62. Così nacque l'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL), la quale, per finanziare l'operazione precedentemente descritta, contrasse un prestito obbligazionario, in venti rate semestrali, ad un tasso del 5,5%²⁵²⁶. Tre anni dopo, nel 1965, venne dichiarata l'inconvertibilità del dollaro in oro, facendo crollare di fatto il sistema monetario internazionale, basato su un regime di cambi fissi, che diede stabilità ai rapporti fra le varie nazioni. Da allora, il cambio delle valute divenne fluttuante, il cambio viene determinato di volta in volta dalle contrattazioni che si verificano nel mercato dei cambi e sono influenzati dalla domanda e dall'offerta delle valute estere. L'unico elemento positivo fu rappresentato solo dall'export che fu favorito dalla politica di svalutazione sistematica della lira adottata in quegli

²⁴ *L'Italia dal Dopoguerra ad oggi*, pp 3-4 www.doc.studenti.it

²⁵ *La crisi economica più lunga 1965-1975*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

²⁶ *Enel S.p.A.* www.wikipedia.org

anni. Tuttavia, tale politica, nel 1969, non si rivelò vincente per via del notevole aumento delle materie prime²⁷²⁸. Tra il 1963 e il 1971 fu possibile notare la diminuzione del peso delle imprese italiane autonome dai gruppi privati italiani, il forte aumento della presenza dei gruppi pubblici e il vertiginoso aumento della quota di fatturato delle imprese a capitale estero. I finanziamenti offerti alle ex aziende elettriche furono dispersi in speculazioni, acquisizioni e scalate fallimentari che misero in luce quanto negativa fosse la classe imprenditoriale italiana in quegli anni. In quel periodo, l'unico modo per sostenere l'industria italiana, caratterizzata da crisi dovute ad una cronica sottocapitalizzazione, dalla bassa capacità tecnologica e ad un provincialismo che relegava le imprese italiane a posizioni di dominanza solo sul mercato interno, furono gli interventi tramite le partecipazioni statali. Le imprese italiane, in genere medio piccole ed a conduzione familiare, che necessitarono di nuovo capitale ricorsero prevalentemente all'indebitamento bancario piuttosto che al mercato mobiliare in cui magari sarebbe stato più facile trovare potenziali entranti interessati a crescite sostenibili di lungo periodo. Nel secondo trimestre del 1974 il tasso applicato dalle banche ai prestiti di importo maggiore superò il 10% (nei primi anni Settanta oscillava tra il 6-8%) mentre il tasso sui prestiti alla clientela di primo ordine salì al 12% nel 1975, al 19,5% nel 1976 e al 16% nel 1977²⁹³⁰. Il rapporto tra valore dei titoli quo-

²⁷ R. Rota, *Economia italiana degli anni 70*, articolo pubblicato sul sito www.instoria.it

²⁸ *La crisi economica più lunga 1965-1975*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

²⁹ Banca d'Italia, *Tavole storiche*, sezione 3 tavola 1

³⁰ Banca d'Italia, *Rapporto annuale 1978*, pp 221

tati e PIL toccò il minimo storico del 2,5% nel 1977 (nel 1960 fu del 40%), anno in cui i corsi delle azioni avevano mediamente perduto più del 90% del valore rispetto al biennio 1960-61. Tra il 1969 ed il 1973, nonostante un periodo caratterizzato da conflittualità (proteste studentesche, “autunno caldo” e terrorismo) e stagnazione, ripresero gli investimenti che probabilmente furono volti a sostituire la forza lavoro con le macchine. Fino al 1976, lievissime riprese saranno seguite da bruschi affondi con le imprese che ridurranno il loro capitale di rischio ricorrendo all’indebitamento bancario (come precedentemente visto). Tutti questi eventi danneggiarono le grandi imprese e penalizzarono quelle a controllo privato che non seppe prontamente interpretare e reagire a tali cambiamenti perdendo la spinta innovativa, che contraddistinse l’industria italiana negli anni del boom. Aggiungendo a ciò, il fatto che, i limiti di una struttura produttiva in origine arretrata e fortemente tributaria verso l’estero, per l’acquisto delle tecnologie, si resero sempre più evidenti, portò, negli anni Settanta, un ritardo tecnologico dell’industria italiana nei confronti di quella degli Stati Uniti, il quale fu valutato in una trentina d’anni. Il capitalismo italiano, in quegli anni, apparve sempre più come un quadrato, ai cui vertici stanno da una parte il gruppo Fiat (Agnelli) e Montedison, che guidarono l’industria privata, e dall’altra IRI ed ENI (che in quegli anni si estesero entrando rispettivamente nel settore alimentare, la prima, e in quello tessile, la seconda), che guidarono l’industria pubblica, ed al cui interno pochi centri svolgono la funzione di scambiatori ed intermediari, come Bastogi e le Generali sul lato privato e sempre più Mediobanca, che disponeva di capitale pubblico ed essendo quindi blindata poteva garantire

gli equilibri³¹. Alla già difficile situazione economica italiana, si aggiunsero gli effetti del doppio shock petrolifero: il primo nel 1973-74, scoppiato dopo la sconfitta nella Guerra del Kippur dei paesi arabi, che portò a uno straordinario aumento del prezzo del petrolio, il quale influì sull'aumento dei costi di produzione con relativa inflazione e recessione, e il secondo nel 1979-80, quando venne a mancare la produzione iraniana, in seguito alla rivoluzione islamica in quel paese, che portò al potere gli estremisti religiosi. Questi eventi produssero conseguenze nel contesto socio-politico entro il quale si muoveva la gestione dell'impresa. La libertà di manovra delle imprese, iniziò, a dipendere sempre di più dal vincolo finanziario, ovvero dalla relazione stretta con i prestatori di capitale. In quel periodo, si tendeva risolvere la complessa e difficile situazione industriale attraverso interventi politici o tramite la concessione di finanziamenti, quando, invece, la situazione necessitava di piani riorganizzativi volti a recuperare l'efficienza tecnologica. Tale politica portò risultati negativi che aggravarono la situazione già critica dell'imprenditoria e dell'industria italiana. Alla fine degli anni Settanta l'accumulo dei debiti raggiunse il picco massimo, da allora venne imposta, necessariamente, una politica straordinaria per il salvataggio della grande industria attraverso provvedimenti pubblici per agevolare la ristrutturazione industriale, che avverrà come poi vedremo negli anni successivi al 1975. Il primo shock petrolifero, inoltre, contribuì a far precipitare la situazione interna della Fiat e della Montedison. La società torinese si ritrovò al centro di uno scontro sindacale gravissimo, mentre la Montecatini Edison,

³¹ *La crisi economica più lunga 1965-1975*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

grande gruppo industriale e finanziario, fu travolta da una scalata ostile da parte dell'Eni, che tramite veti opposti ne bloccò costantemente le decisioni. In questo clima si aprì la stagione di ristrutturazione, che vedremo nel prossimo paragrafo, della grande industria italiana e della sua governance. Al contrario, in settori molto più piccoli, questo processo di ristrutturazione già iniziò a metà degli anni Settanta, prevedendo il decentramento produttivo ed il lavoro su commessa. In tal modo si evitarono i problemi sindacali, precedentemente descritti, e date le dimensioni più contenute delle imprese ci si poteva adattare più velocemente alle variazioni congiunturali³².

2.2.2. La ristrutturazione industriale

Dopo il 1975 vi fu un periodo di ristrutturazione e crescita per l'industria italiana, che si estese fino al 1985. Per quanto riguarda la situazione politica di quel periodo, al governo Moro del 1974-76 succedettero i tre governi Andreotti (DC), che si estesero dal 1976 al 1979, i quali furono caratterizzati da un aspro conflitto tra Stato e terrorismo rosso (in quegli anni si formarono le Brigate Rosse, un'organizzazione terrorista dell'estrema sinistra italiana finalizzata all'abbattimento rivoluzionario dello Stato "bor-

³² E. Caruso, *L'Economia italiana negli anni 70-80. La crisi petrolifera degli anni settanta si abbatte sulle imprese*, articolo pubblicato sul sito www.impresaoggi.com

ghese”). Il momento di massima tensione tra Stato e terrorismo rosso si ebbe il 16 marzo 1978 con il rapimento del presidente della DC Aldo Moro. Come riscatto le BR chiesero al governo Andreotti la possibilità di trattare direttamente con lo Stato, ma il governo e la maggioranza delle forze politiche si opposero ad ogni cedimento ai terroristi; così Moro venne ucciso brutalmente dai brigatisti. Dopo l'omicidio Moro crebbe l'isolamento politico dei terroristi e dei loro simpatizzanti, e assunse maggiore risolutezza l'azione repressiva dello Stato, coordinata efficacemente dal generale dei carabinieri Carlo Alberto Dalla Chiesa. Fu inoltre varata una legislazione speciale che consentì la riduzione delle pene ai terroristi che collaboravano alla giustizia e l'inasprimento del regime carcerario per gli intransigenti, che contribuì nel corso degli anni '80 allo smantellamento delle principali organizzazioni eversive. A Giulio Andreotti succedette Francesco Cossiga (DC) che rimase in carica fino al 1980. Dal 1980 al 1981 fu Presidente del Consiglio Arnaldo Forlani (DC). Nel 1981 si venne a formare la coalizione di governo, chiamata “pentapartito”, composta da DC, PSI, PSDI, PRI, PLI. Tale coalizione guidò l'Italia fino agli inizi degli anni Novanta. Nello specifico, si succedettero, nell'ordine, i seguenti Presidenti del Consiglio: Giovanni Spadolini (1981-1982), Amintore Fanfani (1982-1983 e 1987), Bettino Craxi (1983-1986), Giovanni Goria (1987-1988), Ciriaco De Mita (1988-1989) e Giulio Andreotti (1989-1991)³³. Sotto l'aspetto economico, il periodo della ricostruzione, vide una ripresa degli investimenti, sia pubblici che privati, nell'industria. La motivazione principale derivò dalla volontà di sostituire le

³³ *L'Italia dal Dopoguerra ad oggi*, pp 3-5 www.doc.studenti.it

macchine al lavoro operaio, sia per la necessità di rimodernare gli impianti sia per evitare gli scioperi e i conflitti sindacali che si verificarono alla fine degli anni Sessanta. L'organizzazione della produzione cambiò per via del cambiamento dell'organizzazione del mercato: in seguito alla saturazione del mercato di massa di primo acquisto, le imprese italiane si spostarono verso un mercato in cui le imprese si troveranno l'una contro l'altra, per la necessità, di queste ultime, di una continua innovazione tecnologica che incida sulla qualità della produzione e sui modi di comunicare fra imprese e mercato. Per contrastare il calo della domanda le imprese tentarono di vendere i propri prodotti in mercati di paesi aventi una simile struttura della domanda. L'entrata dei leader nazionali sui mercati vicini fece esplodere una feroce concorrenza, portando le imprese, operanti in un mercato in cui i prodotti diventano sempre più "maturi", ad accelerare il tasso di sostituzione introducendo innovazioni di prodotto, che poi verranno imitate e superate da quelle dei concorrenti. Da allora, la concorrenza assunse aspetti sempre più dinamici, cambiando la natura delle imprese. In questo contesto, i leader nazionali non riuscirono più a proteggersi tramite le barriere tariffarie e la loro struttura di produzione-distribuzione, dovendo gestire allo stesso tempo diversi prodotti e mercati. I mercati assunsero un aspetto più globale, in cui tutti sono contro tutti senza più barriere produttive. Per quando riguarda la produzione, la trasformazione dei mercati richiese un'aumento della gamma di prodotto da parte delle imprese a discapito di un'aumento dei volumi produttivi, trasformando l'organizzazione industriale che caratterizzò gli anni del miracolo economico. A partire dalla seconda metà degli anni Settanta le imprese private inizia-

rono a rivedere le proprie strutture, divenute troppo rigide per via della crescente differenziazione della domanda e per via della mancanza di flessibilità nei livelli occupazionali, dovuta all'aumento del costo del lavoro. Venne dunque perseguito un processo di ristrutturazione da parte dell'industria italiana volto ad automatizzare i reparti produttivi attraverso l'utilizzo di robot in sostituzione del lavoro operaio, a migliorarne i rendimenti attraverso la riduzione dei conflitti sindacali e a renderli più adattabili alle fluttuazioni del mercato³⁴. Tra il 1979 e il 1983 l'occupazione nei 12 maggiori gruppi privati si ridusse di oltre un quarto, ovvero di 213 mila dipendenti³⁵. Le grandi imprese cambiarono la propria struttura organizzativa trasformandosi in gruppi mediante lo scorporo di specifici settori, i quali vennero conferiti a controllate specializzate. La maggior parte delle imprese private e alcune pubbliche applicarono questo modello riorganizzativo costituendo gruppi aventi un'ordine gerarchico con al vertice una *holding* dotata di funzioni di controllo e servizio³⁶. Questo processo riorganizzativo iniziò nella seconda metà degli anni Settanta e venne completato nel 1980 con la costituzione in entità giuridica separata delle produzioni automobili della Fiat. Gli anni della ristrutturazione videro, anche, la rivitalizzazione dell'imprenditoria italiana e, soprattutto, del management professionale, le cui competenze furono compromesse dai violenti conflitti sociali avvenuti alla fine degli anni Settanta. La "rinascita" dell'industria italiana ebbe ri-

³⁴ A. Faccia, *Storia dell'impresa industriale italiana*, documento pubblicato sul sito www.alexander.it

³⁵ Banca d'Italia, *Relazione annuale 1983*, pp 93-95

³⁶ A. Faccia, *Storia dell'impresa industriale italiana*, documento pubblicato sul sito www.alexander.it

flessi anche in Borsa dove i corsi ripresero vigore e nel 1985-86 lievitarono del 190%. Nel 1987 il valore dei titoli quotati risalì al 20% circa del PIL³⁷. La favorevole predisposizione del mercato originò considerevoli flussi finanziari che tuttavia vennero utilizzati in strategie imprenditoriali che diedero risultati negativi. Due esempi, di ciò, furono il Gruppo Ferruzzi e il Gruppo De Benedetti; il primo nel 1986 investì 2400 miliardi di lire per scalare la Montedison, ottenendo un risultato negativo, mentre la seconda nel 1988 tentò senza fortuna la scalata alla finanziaria belga SGB, investendo circa 2000 miliardi di lire³⁸. In questo contesto di “ripresa” industriale, infine, bisogna segnalare l’incapacità delle imprese pubbliche ad adattarsi ai cambiamenti che si verificarono fra il 1975 e il 1985. Esse rimasero prevalentemente nei settori di base e nei servizi ove il decentramento produttivo e il ricorso al mercato dei capitali avvenne con minore intensità. Rimasero fortemente vincolate a fattori di rigidità sindacale. Nel triennio 1981-1983 le partecipazioni statali, per le motivazioni precedentemente elencate, furono fortemente deficitarie con perdite totali stimate intorno ai 20 mila miliardi di lire³⁹.

³⁷ Banca d’Italia, *Relazione annuale 1987*, pp 203-206

³⁸ E. Caruso, *L’economia italiana negli anni 70-80. La crisi petrolifera degli anni settanta si abbatte sulle imprese*, articolo pubblicato sul sito www.impresaoggi.com

³⁹ M. De Cecco, *Alle radici dei problemi dell’industria italiana nel secondo dopoguerra*, articolo pubblicato sulla Rivista italiana degli economisti/a. IX, Supplemento al n. 1/2004

2.2.3. *Il settore dell'occhialeria*

All'inizio degli anni '70 si consolidarono tutte le caratteristiche tipiche dell'economia distrettuale: la crescita del numero delle imprese, nel territorio della provincia di Belluno, superò quella degli occupati producendo quelle economie di agglomerazione che rendono profittevole vicinanza fisica delle imprese⁴⁰. Da allora iniziò un processo di "distrettualizzazione" che durò anche nel decennio successivo. In questi anni si andarono affermando principalmente quattro grandi gruppi industriali (Luxottica, Safilo, De Rigo e Marcolin), la cui produzione assorbì, agli inizi degli anni '80, il 17,6% dell'occupazione locale⁴¹. Da allora la competizione internazionale del settore si intensificò. La maggior parte delle grandi aziende adottò, per la produzione, tecnologie flessibili e un'organizzazione basata su vantaggi agglomerativi, stimolando i rapporti di complementarietà tra le imprese e quindi la proliferazione di imprese di piccole dimensioni, di tipo artigianale, specializzate in alcune fasi produttive dell'occhiale e nella subfornitura diretta nei confronti delle grandi imprese, detentrici del rapporto con il mercato. Ciò permise l'abbattimento dei costi di transazione. L'utilizzo di un'organizzazione produttiva flessibile permise alle grandi del settore di assorbire i crescenti volumi di domanda di occhiali provenienti da un mercato in rapida evoluzione grazie al ruolo simbolico che l'occhiale iniziò ad acquisire nel campo della moda⁴². Infatti, la produzione dell'occhiale da sole e dell'occhiale griffato furono i

⁴⁰ R. Grandinetti, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, pp 19

⁴¹ A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 28

⁴² A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 28-29

fattori che diedero maggiore impulso alla crescita del distretto. Gli accordi di licenza tra le maggiori imprese e le grandi firme della moda internazionale modificarono la struttura produttiva del comparto industriale e aprirono la produzione a un mercato sempre più internazionale. Ciò, tuttavia, produsse un sovradimensionamento della capacità produttiva del settore poiché l'aumento della domanda richiese la concentrazione di tutte le forze imprenditoriali nella produzione. Le imprese per controllare la qualità dei propri prodotti e introdurre innovazioni incrementali sia di processo che di prodotto, per sfruttare economie di varietà e quindi produrre piccoli lotti, sfruttarono in un modo intelligente la prossimità geografica, consentendo la crescita dei subfornitori, i quali furono capaci di rispondere positivamente alle necessità produttive delle grandi imprese. Questi ultimi, ciò nonostante, furono caratterizzati da un basso dinamismo imprenditoriale, che li rilegò ad un ruolo di secondo piano, e da una scarsa attitudine alla cooperazione commerciale⁴³. Il sistema che si venne a creare fu sicuramente funzionale nell'assorbire eccessi di domanda, ma risultò poco efficiente e rischioso nei momenti di stabilità dei mercati. Si trattò infatti di imprese non autonome che non diedero particolare rilevanza ai fattori di prossimità (geografica, organizzativa...ecc) nella loro attività produttiva. La loro capacità di apprendimento è concentrata nel "fare" e poca attenzione viene riposta all'elaborazione di strategie e nell'acquisizione di informazioni per valutare piani d'investimento rivolti a innovare la conoscenza tacita dell'impresa⁴⁴. Infine, il successo esplose alla fine degli anni

⁴³ A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 30

⁴⁴ A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 30

'80 e che è durato fino alla metà del decennio successivo, oltre alle ragioni già citate, fu dovuto anche a fattori di carattere strutturale che permisero di rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda: la flessibilità produttiva, già vista precedentemente; il buon rapporto qualità-prezzo dei prodotti immessi nel mercato; l'elevata varietà di modelli e delle linee tradizionali e moderne degli articoli offerti⁴⁵.

2.2.4. La crescita e lo sviluppo di Luxottica

Nel periodo compreso tra l'inizio degli anni '70 e la metà degli anni '80 la Luxottica intraprese un processo di integrazione verticale, consistente in un'"internalizzazione" delle attività che accompagnano un occhiale dalla produzione delle singole parti, alla vendita. Così, nel 1974, Leonardo Del Vecchio, fondatore del gruppo agordino, decise di commercializzare direttamente i suoi prodotti entrando nella distribuzione wholesale attraverso l'acquisizione, a Torino, della Scarrone s.p.a., società di distribuzione caratterizzata da una consolidata presenza sul mercato italiano, dando inizio a un'internazionalizzazione del marchio il quale, nell'arco di pochi anni, si

⁴⁵ A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 29

farà spazio anche in Europa e, soprattutto, negli Usa. Di conseguenza anche la distribuzione wholesale assunse un rilievo internazionale⁴⁶. Nel 1981, l'azienda, divenuta forte e solida, andò all'attacco del mercato statunitense, Leonardo Del Vecchio si rivolse al Credito Italiano diretto da Lucio Rondelli per ottenere un prestito col quale acquistò Avant-Garde Optics Inc., uno dei maggiori distributori dell'epoca negli Stati Uniti. Un anno dopo venne restituito alla banca l'intero capitale con gli interessi composti, dopo aver aperto quattro nuovi stabilimenti e assunto 4.500 persone⁴⁷. Nel decennio successivo la crescita dell'azienda si intensificò con l'acquisizione di altri distributori indipendenti, l'apertura di filiali e joint-venture nei principali mercati esteri. Infine, nel 1988 iniziò la collaborazione della Luxottica con l'industria della moda attraverso l'accordo di licenza con il marchio Giorgio Armani, dal quale, come vedremo in seguito, seguiranno numerosi accordi con altre griffe, consentendo, al gruppo ottico, il raggiungimento di un ruolo sempre più importante nel contesto internazionale⁴⁸.

⁴⁶ *La nostra storia*, www.luxottica.com

⁴⁷ *Leonardo Del Vecchio*, www.wikipedia.org

⁴⁸ *La nostra storia*, www.luxottica.com

2.3. Le imprese italiane negli anni del rilancio

Prima di procedere con l'analisi del periodo compreso tra il 1985 e la fine del XX secolo, bisogna menzionare alcuni provvedimenti di carattere economico, avvenuti nella prima metà degli anni '80, che influirono sull'economia italiana degli anni successivi. Alla fine degli anni '70, tra il 1979 e il 1981, per contrastare l'inflazione e il forte aumento dei salari, il governo di quel periodo, con l'appoggio esterno del PCI, decise di intraprendere la strada della programmazione con l'obiettivo di ridurre il debito pubblico, di diminuire l'inflazione, di riequilibrare la bilancia dei pagamenti e stabilizzare il cambio, tutti obiettivi da perseguire tramite una politica monetaria restrittiva ma che non incidesse troppo con le leggi di settore atte al rilancio economico di quegli anni. Tra il 1981 e il 1983 il governo italiano istituì un fondo per finanziarie opere straordinarie a carico delle amministrazioni pubbliche per attivare investimenti che contrastino la tendenza recessiva del settore pubblico. Venne stanziato un piano per risollevare l'economia del Mezzogiorno sostituendo la Cassa del Mezzogiorno con una molteplicità di soggetti (enti di assistenza, regioni, enti locali pubblici e privati), tuttavia, non presero in considerazione il fatto che nel mezzogiorno non vi furono soggetti pubblici o privati in grado di avanzare progetti ed accedere quindi ai mezzi stanziati dal nuovo intervento straordinario⁴⁹. Lo Stato italiano intraprese anche un processo di privatizzazione di quelle attività che giunsero all'IRI in virtù di salvataggi durante situazioni di crisi ma che non erano più di interesse strategico per il gruppo. Prima

⁴⁹ *Politiche nazionali e rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

dell'83 vennero coinvolte in questo processo le imprese poco rilevanti, come l'azienda agricola Maccarese e la Sme (azienda operante nel settore alimentare): la prima fu venduta a un gruppo agricolo operante nei pressi di Roma, tuttavia fu riacquistata poco dopo dall'IRI per via di un cavillo legale trovato dai sindacati per invalidare la vendita, la seconda venne offerta al gruppo Buitoni-Perugina (De Benedetti), ma la cessione non avvenne per via dell'opposizione di competitors come Barilla e Ferrero. In questo clima di cessioni andate male si provò a cedere anche l'Alfa, la quale fu acquistata dalla Fiat dopo una contrattazione che si concluse nel 1987⁵⁰. La situazione politica italiana degli anni Novanta fu caratterizzata dalla fine del predominio politico della Democrazia Cristiana (DC) nel 1994. Nell'ordine si succedettero i seguenti Presidenti del Consiglio: Giuliano Amato (1992-1993), Carlo Azeglio Ciampi (1993-1994), Silvio Berlusconi (1994-1995), Lamberto Dini (1995-1996), Romano Prodi (1996-1998), Massimo d'Alema (1998-2000), Giuliano Amato (2000-2001)⁵¹. La politica economica degli anni Novanta, nonostante la discontinuità politica che caratterizzò quegli anni, si concentrò prevalentemente sulla riduzione del disavanzo del bilancio delle amministrazioni pubbliche e sulla conseguente riduzione del debito nazionale, tuttavia non si rivelò particolarmente efficace, poiché nel 1994 l'indebitamento pubblico raggiunse il 121,8% del PIL⁵². Nel 1985 venne lanciato un piano di ri-

⁵⁰ *Politiche nazionali e rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

⁵¹ E. Caruso, *Storia ed economia italiane dagli anni novanta al nuovo millennio*, pp 1-8,39-42,43-45 e 47-50

⁵² Fonte: Istat, *Storico del debito pubblico italiano dal 1970 al 2011*

lancio europeo che si basava su un piano settennale volto a indurre le nazioni a rimuovere le residue barriere non tariffarie, con l'effettiva eliminazione delle dogane, favorendo la progressiva globalizzazione dei mercati. Questo rilancio richiese, da parte delle nazioni, un'azione di allineamento nei contesti fiscali e normativi⁵³. Nel contempo le frontiere della comunità si allargarono a sud, con l'adesione del Portogallo e della Spagna nel 1985. Il piano di rilancio venne messo in atto in un periodo di trasformazione del quadro politico mondiale. L'evento più emblematico di questa trasformazione si verificò il 3 Ottobre 1990 con la caduta del Muro di Berlino, quando la Germania si riunificò, tornando ad essere il centro economico di un Europa che si riapriva verso oriente. La caduta del muro assunse un valore emblematico poiché rappresentò un momento di rottura con il passato. Da allora, il sistema sovietico crollò sia perché il regime di economia pianificata giunse al suo esaurimento sia perché quest'ultimo non fu in grado di sostenere la crescita reale di un paese che attraversava due continenti. Il crollo dell'Unione Sovietica e con esso della ripartizione bipolare del mondo ebbe enormi ricadute sull'organizzazione economica, che ormai poteva dirsi globale a tutti gli effetti. In seguito ai fatti avvenuti in Germania, venne ratificato nel 1992 il Trattato di Maastricht con lo scopo di rilanciare assieme al mercato unico anche una serie di obiettivi politici e sociali, necessari per rendere accettabili i nuovi obiettivi economici, che sconvolsero intere aree la cui economia era stata fin ad allora protetta, e quindi gruppi sociali fino a quel momento garantiti. Con il Trattato di Maastricht nacque la Comunità Europea, oggi Unione Europea. Con Maa-

⁵³ *Politiche nazionali e rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

strict venne avviata l'apertura del mercato dei servizi e dei capitali, che per molti paesi coincideva necessariamente con una forte politica di denazionalizzazione dell'economia. All'Italia, in particolare, venne imposta una più severa applicazione degli articoli 92-94 del trattato, sancendo la fine della tradizionale politica di sussidio alle imprese. La liberalizzazione del mercato dei capitali, inoltre, implicò la fine di quel sistema bancario bloccato dal 1936 e, di fatto, della proprietà pubblica delle grandi banche, nonché di una borsa inutile. L'applicazione dell'articolo 90 del Trattato sull'impresa pubblica imponeva la scelta netta tra privatizzazione e controllo diretto del Tesoro; comportando, in Italia, la fine delle partecipazioni statali, fino ad allora uno dei pilastri dell'economia italiana. Dal 1992 al 2000 il programma italiano di privatizzazioni fece realizzare introiti da smobilizzo per complessivi 198400 miliardi di lire. Le partecipazioni statali nell'ambito industriale si ridussero notevolmente. Il peso delle imprese pubbliche all'interno delle principali società italiane scese dal 49 al 25% in termini di totale attivo e dal 40 al 19% in termini di occupati⁵⁴. Per quanto riguarda l'impresa privata, in Italia, le operazioni di fusione e acquisizione subirono una forte accelerazione nel 1987, per raggiungere il picco massimo nel 1989-90, a riprova di come gli industriali italiani presero sul serio la fase di rilancio europeo e anzi di come questo rilancio fosse sentito necessario. Si trattò di strategie finanziarie volte alla diversificazione delle imprese, che indebolirono il cuore stesso di imprese storiche che poi vennero riaccorporate in poli nazionali attraverso audaci acquisizioni ed espliciti salvataggi pubblici. L'emblema di questo periodo fu il gruppo

⁵⁴ R. & S., *Le privatizzazioni in Italia dal 1992*, pp 23 e 76

Ferruzzi che, attraverso una serie di successi manageriali, riuscì a scalare la Montedison, di cui tenne, tuttavia, solo le attività terziarie, rivendendo altre società, come la Standa e Fininvest. Mentre, De Benedetti, in quegli anni provò a scalare la Societè Generale Du Belgique, il forziere dell'intera industria Belga, senza, tuttavia, avere successo⁵⁵. L'Italia, inoltre, nel 1992, per via di un'elevato deficit interno e da un'elevata inflazione, che causò una svalutazione del 40% della lira, uscì dallo SME (Sistema Monetario Europeo). La svalutazione della lira ebbe, sulle imprese, due effetti: il primo derivò dalla possibilità di competere in un mercato aperto ricorrendo alla svalutazione, il secondo riguardò l'incertezza nel cambio, che coinvolse soprattutto le imprese importatrici di beni in dollari⁵⁶. Nel biennio 1992-93 il nuovo difficile andamento congiunturale aggravò i problemi e i risultati delle imprese più grandi, le quali tornarono in perdita. Le imprese per superare questa nuova crisi ricorsero alla rilocalizzazione delle attività produttive. La Fiat perseguì un profondo rinnovamento organizzativo e tecnologico attraverso un'ulteriore automatizzazione degli impianti e l'adozione della "fabbrica integrata" quale applicazione delle nuove tecniche della "produzione snella" ideata in Giappone dalla Toyota. Tali innovazioni provocarono nel settore privato ulteriori ridimensionamenti all'interno delle grandi società. Dal 1991 al 2001 la Fiat ridusse del 29% i propri dipendenti, la Pirelli del 39%, la Montedison del 22%, mentre

⁵⁵ *Politiche nazionali e rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

⁵⁶ *Politiche nazionali e rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

la Olivetti cessò pressoché tutte le produzioni manifatturiere diversificandosi nelle telecomunicazioni.

2.3.1. L'industria italiana alla fine del XX secolo

L'eliminazione delle dogane, alla fine del XX secolo, diede un notevole impulso all'industria italiana. Per quanto riguarda l'industria alimentare, nella seconda metà degli anni Ottanta, con la possibilità di esportare prodotti liberamente si rese necessaria una riorganizzazione del settore, che avvenne tramite una serie di fusioni e acquisizioni. Danone e Fiat si unirono per eseguire una serie di acquisizioni, andando ad impensierire le due multinazionali del settore (Nestlé e Unilever), le quali dovettero reagire concentrando ulteriormente il mercato. In questo contesto, la Parmalat e la Barilla, nonostante le piccole dimensioni, si svilupparono velocemente applicando politiche espansive aggressive. Il mercato della pasta si andò via via concentrando con le acquisizioni di Danone-BNS e soprattutto di Barilla, che si espanse notevolmente entrando anche nel comparto dei biscotti. Il gruppo Ferruzzi acquisì il controllo del mercato, italiano e europeo, dello zucchero attraverso Eridania. La Buitoni Perugina venne acquisita da De Benedetti, nel 1985, e poco dopo venne rivenduta a Nestlé. Sono anni in cui compaiono nuove stelle come Parmalat, Zonin e Cremonini, e cado-

no stelle come Ferruzzi⁵⁷. L'industria dell'automobile, negli anni '80, vide la riduzione della partecipazione della famiglia Agnelli nella Fiat, poiché la famiglia torinese iniziò un processo di diversificazione del proprio portafoglio, lasciando a Romiti piena libertà di movimento. La Pirelli, in seguito alla mancata fusione con Dunlop e alla fallita acquisizione de Firestone e Continental, incontrò una serie di difficoltà. La situazione patrimoniale della società era drammatica e il neo amministratore delegato Tronchetti Provera dovette ridimensionare notevolmente il gruppo investendo in fibre ottiche e cavi. Tramite l'azione di Provera il gruppo si riprese, così nel 2001 scalò Telecom. Per il settore automobilistico quelli furono, anche, anni di alleanze, fusioni e acquisizioni: Daimler acquisì Chrysler, Fiat si mosse verso GM, mentre Nissan e Renault strinsero una partnership⁵⁸. L'apertura del mercato giovò notevolmente all'industria degli elettrodomestici. Le imprese del settore si dotarono di impianti dimensionalmente adeguati alla produzione e innovarono molto un prodotto semplice, ciò gli permise di essere molto competitive nel contesto europeo. Tuttavia, società come Ignis e Zanussi furono acquisite, mentre la Merloni e la Fumagalli conclusero acquisizioni molto oculate⁵⁹. Nell'industria chimica, alla fine degli '80, si imposero come leader del mercato delle materie plastiche la Montedison e la Hercules, le quali erano legate da un rapporto di partnership. Ma nel 1987 Hercules volle ritirarsi dal settore e, così, Montedison

⁵⁷ *Le imprese italiane negli anni del rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

⁵⁸ *Le imprese italiane negli anni del rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

⁵⁹ *Le imprese italiane negli anni del rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

ne acquisì l'attività. Negli anni successivi Raoul Gardini attraverso Ferruzzi acquisì Montedison, riorganizzandone le attività in due comparti: Hamont e Enimont. Ne uscì fuori un colosso, che però non funzionò come sperato per l'impossibilità di fondere i due management. In seguito ad una serie di vicende legali e all'uscita dal gruppo Ferruzzi, nel 1991, Gardini si suicidò nel 1993. Nello stesso anno il gruppo Ferruzzi-Montedison proclamò la sua insolvenza, i Ferruzzi vennero estromessi ed il salvataggio ne venne per mano delle banche creditrici, che la rinominarono Compart e la fecero uscire dal settore chimico. La nuova Montedison si concentrò nel settore alimentare con Eridonia ma anche nel farmaceutico e successivamente nelle telecomunicazioni ed energia, acquisendo la Falk. Per poi essere scalata con opa ostile da Fiat e EDF⁶⁰.

2.3.2. Luxottica nei mercati stranieri

Nel periodo compreso tra il 1985 e il 2001, Luxottica continuò quel processo di internazionalizzazione che caratterizzò gli anni precedenti. Nel 1990, la società agordina venne quotata al New York Stock Exchange sia per avere una maggiore visibilità internazionale, gli Stati Uniti furono e sono tutt'oggi un mercato strategico per il gruppo, sia per accelerare ulteriormente la crescita dell'azienda. Nello stesso anno venne acquisita la Vo-

⁶⁰ *Le imprese italiane negli anni del rilancio europeo 1985-1996*, articolo pubblicato sul sito www.finanzarapisarda.com

gue Eyewear per rafforzare la presenza nel settore della moda e del lifestyle. Nel 1992 Leonardo Del Vecchio siglò un'accordo di licenza con il marchio Brooks Brothers, il più antico retailer di abbigliamento degli Stati Uniti, per rafforzare la visibilità del marchio⁶¹. Nel 1995 divenne la prima azienda produttrice di occhiali ad entrare direttamente nel retail ottico con l'acquisizione di The United States Shoe Corporation proprietaria di LensCrafters, la più grande catena nord americana per il segmento vista⁶². Venne anche rafforzato il portafoglio dei marchi di proprietà con l'acquisizione della Persol, oggi icona di stile ed eleganza⁶³. Nello stesso anno la società si affermò, anche, come il maggior produttore e distributore sul mercato ottico mondiale. Due anni dopo, nel 1997, la Luxottica ampliò la propria capacità produttiva aprendo uno stabilimento in Cina, a Dongguan nella provincia del Guangdong, in joint venture con un partner giapponese, per poi essere interamente controllato dall'azienda ottica a partire dal 2001⁶⁴. Nello stesso anno viene siglato un accordo di licenza con Bulgari, marchio espressione dell'altissima qualità dell'artigianato italiano. Nel 1999 con l'acquisizione della divisione eyewear di Bausch&Lomb Inc. entrano nel portafoglio Luxottica i marchi Ray-Ban, Revo, Arnette e Killer Loop. Del Vecchio intuì le potenzialità ancora inesprese di Ray-Ban, a quel tempo in profonda crisi. Così investì sull'immagine degli occhiali da sole più conosciuti a quel tempo al mondo attraverso nuove

⁶¹ *La nostra storia*, www.luxottica.com

⁶² *La nostra storia*, www.luxottica.com

⁶³ A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 35

⁶⁴ *La nostra storia*, www.luxottica.com

collezioni fino a far diventare il marchio un'icona del mondo contemporaneo⁶⁵. Venne siglato un'altro accordo di licenza con Chanel. Con l'ingresso della famosa Maison francese il portafoglio Luxottica si arricchì di un marchio di grande fascino e prestigio internazionale, volto a una clientela sofisticata e alla moda⁶⁶. L'anno successivo, nel 2000, la società agordina fece il suo debutto a Piazza Affari, quotandosi sulla Borsa di Milano. Infine, nel 2001, vi fu l'acquisizione di Sunglass Hut, una delle principali catene specializzate nella vendita di occhiali da sole in Nord America, Australia e Regno Unito. Questa importante acquisizione permise il rafforzamento del retail entrando nel segmento sole. Nel corso degli anni Sunglass Hut diventerà il punto di riferimento a livello mondiale per i marchi di occhiali da sole più ricercati⁶⁷.

⁶⁵ A. Bramanti e F. Gambarotto, *Il distretto bellunese dell'occhiale*, pp 35-36

⁶⁶ *La nostra storia*, www.luxottica.com

⁶⁷ *La nostra storia*, www.luxottica.com

Capitolo III

L'industria italiana nel XXI secolo

3.1.Introduzione

Nel terzo, ed ultimo, capitolo della trattazione viene analizzato il periodo che va dall'inizio del XXI secolo fino ad arrivare ai giorni nostri. Tale periodo viene diviso in due paragrafi: il paragrafo 3.2., "La ristrutturazione di inizio secolo", e il paragrafo 3.3., "Dalla Grande Recessione ad oggi". Il primo, dei due paragrafi, tratterà le vicende riguardanti i cambiamenti industriali di inizio secolo, in particolare modo i cambiamenti settoriali, focalizzandosi sul settore dell'occhialeria e sulla posizione dominante assunta dalla Luxottica nel suddetto campo. Il secondo, "Dalla Grande recessione ad oggi", illustrerà il periodo seguente alla grande crisi del 2008, una crisi finanziaria e industriale che portò l'economia globale in una spirale recessiva seconda solo alla grande depressione dei primi anni del XX secolo. Il paragrafo si concluderà con un'analisi delle vicende riguardanti la Luxottica nell'ultimo decennio, per terminare con la recente fusione tra la società agordina e il colosso Essilor, una multinazionale produttrice di lenti oftalmiche e apparecchiature ottiche, che andrà, così, a creare un colosso degli occhiali da 50 miliardi di capitalizzazione con 140 mila dipendenti.

3.2. La ristrutturazione di inizio secolo

Gli anni successivi al 2001 e prima della grande crisi del 2008 furono gli anni più scintillanti di un periodo d'oro della storia capitalistica, che iniziò nella seconda metà degli anni Novanta del XX secolo. L'economia globale fu caratterizzata da una crescita del prodotto mondiale elevata e stabile, da una bassa inflazione, che giustificò politiche monetarie accomodanti, da bassi tassi di interessi, che favorirono la disponibilità di credito per investimenti sia in attività reali che in impieghi finanziari, e da una volatilità singolarmente bassa delle variabili sia reali che finanziarie. Al contempo, l'economia italiana vide un aumento del PIL del 109% nel periodo in questione, passò da 1104 a 2307 miliardi di dollari, contrariamente agli altri periodi, tale crescita fu dovuta al credito facile e all'indebitamento perenne, che si andò a diffondere come nuovo stile di vita⁶⁸. La sostituzione dell'euro con la lira, avvenuta il primo gennaio del 2002, gravò notevolmente sull'economia italiana, poiché il tasso di cambio fissato fu notevolmente svantaggioso per il Bel paese, 1 euro corrispose a 1936,27 lire. Con l'avvento dell'euro si verificò il trasferimento di centinaia di miliardi dalle zone Euro a bassa inflazione, con tassi d'interesse notevolmente più bassi, a quelli con più alta inflazione, con tassi d'interesse più alti. I tassi d'interesse di banche olandesi e tedesche, sempre più bassi, invogliarono le famiglie all'acquisto di immobili, agevolati da leggi che consentirono la possibilità di contrarre mutui con durata anche sino a 40 anni con una soglia anche superiore al 100% del valore dell'immobile. I prezzi medi per m2

⁶⁸ R. Nardella, *Dal 2000 al 2012: il tonfo dell'economia italiana e gli effetti dell'euro*, articolo pubblicato sul sito www.money.it

triplicarono in tutta la periferia dell'eurozona, andando a creare una gigantesca bolla immobiliare, che come poi vedremo sarà la causa della crisi del 2008, e che ancora oggi non è stata risolta⁶⁹. Dal 2004 in poi il saldo della bilancia commerciale in Italia sarà sempre negativo e la nuova politica dell'indebitamento offerto anche a chi non ha reddito comportò, quasi ovunque, un raddoppio dei prezzi. In seguito allo scoppio della bolla immobiliare, che prese avvio dapprima negli Stati Uniti d'America per poi estendersi al resto del mondo, il PIL italiano arretrò pesantemente (-12,7%) e continuò a farlo negli anni seguenti fino al 2015, che vedrà una modestissima crescita del 0,5/1%⁷⁰. Per quanto riguarda l'industria italiana gli anni duemila furono un periodo di ristrutturazione, in cui l'aumento dell'efficienza non fu perseguito tramite risparmi di costo ottenuti attraverso riduzioni del personale, come avvenne negli anni Ottanta e Novanta, ma attraverso una riorganizzazione interna per favorire l'adozione delle nuove tecnologie, un riposizionamento delle linee produttive su fasce qualitative più elevate, per poter fronteggiare la competizione delle economie a basso costo di lavoro come la Cina, e la realizzazione di ingenti investimenti sulla ricerca, il design, il marketing e il marchio. L'occupazione nell'industria scese solo dello 0,6% all'anno tra il 2000 e il 2005, in corrispondenza di una contrazione media annua dell'attività produttiva dell'1,3%⁷¹. Nel periodo in questione, quindi, risul-

⁶⁹ R. Nardella, *Dal 2000 al 2012: il tonfo dell'economia italiana e gli effetti dell'euro*, articolo pubblicato sul sito www.money.it

⁷⁰ R. Nardella, *Dal 2000 al 2012: il tonfo dell'economia italiana e gli effetti dell'euro*, articolo pubblicato sul sito www.money.it

⁷¹ E. Saltari, *Economia italiana*, articolo pubblicato sul sito www.treccani.it

tò più determinante la qualità e le scelte del management aziendale, nel recupero della competitività delle imprese, che la percentuale di licenziamenti eseguiti. Vi fu un notevole aumento delle imprese di medie dimensioni, con un numero di addetti compreso tra 50 e 250. Si passò dalle oltre 7000 unità degli anni Novanta alle 21000 degli anni precedenti alla crisi del 2008⁷². Tali imprese pur rimanendo all'interno della tradizionale specializzazione produttiva italiana del made in italy raggiunsero un notevole successo soprattutto in termini di crescita delle esportazioni, il tasso medio annuo di crescita delle esportazioni nell'arco di tempo 1997-2006 fu di oltre il 5%, grazie al già citato lavoro dei management aziendali che caratterizzò la ristrutturazione industriale di quegli anni⁷³. Tuttavia non è del tutto chiara la totalità dei fattori che portarono al successo l'industria italiana, soprattutto quella di medie dimensioni, nei primi anni del XXI secolo. Ciò nonostante nei paragrafi seguenti vedremo come questo periodo dell'industria italiana subirà una brusca frenata per via della crisi finanziaria che coinvolse l'economia globale nel 2008, gettando l'Italia in una spirale recessiva da cui ancora oggi non è uscita.

⁷² E. Saltari, *Economia italiana*, articolo pubblicato sul sito www.treccani.it

⁷³ E. Saltari, *Economia italiana*, articolo pubblicato sul sito www.treccani.it

3.2.1. *I cambiamenti settoriali*

La ristrutturazione che coinvolse l'industria italiana nei primi anni duemila comportò una ricomposizione settoriale, nell'arco di tempo considerato, infatti, si verificarono notevoli cambiamenti inter-settoriali e intra-settoriali. I comparti legati alla moda subirono un ridimensionamento calcolato tra mezzo punto e un punto percentuale, soprattutto le industrie tessili, dell'abbigliamento e dei prodotti in cuoio. La produzione degli autoveicoli subì una contrazione di nove decimi di punto insieme a settori a più alta tecnologia come quelli dediti alla produzione di macchinari elettrici, strumenti di comunicazione e macchine per ufficio. Al contempo si espanse l'industria alimentare, quella energetica, quella chimica e alcune volte alla produzione di prodotti in metallo e metalli di base (tutte queste industrie subirono un incremento di almeno mezzo punto percentuale)⁷⁴. La seguente tabella mostra come l'abbassamento del grado di somiglianza, pur essendo condiviso con la maggior parte dei sistemi europei, ha fatto divergere l'industria italiana in modo più accentuato di quanto si può osservare negli altri casi, sia per quanto riguarda i rapporti bilaterali che rispetto all'intera area europea⁷⁵. In definitiva, il cambiamento del mix settoriale intervenuto tra il 2000 e il 2006 ha allontanato via più la composizione dell'industria italiana da quella delle altre economie europee, in un contesto in cui, comunque, tutti i paesi della zona euro hanno teso a diventare tra loro più dissimili.

⁷⁴ Istat, *Rapporto annuale: la situazione del paese nel 2006*, pp 63-64

⁷⁵ Fonte: Elaborazione su dati Eurostat

INDICE DI SOMIGLIANZA TRA LE STRUTTURE DELLE INDUSTRIE
DEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI
(0 = massima dissomiglianza; 1 = perfetta somiglianza)

		Italia	Germania	Spagna	Francia	Regno Unito	UE-7
Italia	2000	1	0,812	0,815	0,766	0,780	0,824
	2006	1	0,766	0,766	0,734	0,812	0,801
Germania	2000	0,812	1	0,814	0,846	0,797	0,852
	2006	0,766	1	0,768	0,849	0,806	0,835
Spagna	2000	0,815	0,814	1	0,818	0,822	0,866
	2006	0,766	0,768	1	0,786	0,836	0,850
Francia	2000	0,766	0,846	0,818	1	0,871	0,857
	2006	0,734	0,849	0,786	1	0,815	0,843
Regno Unito	2000	0,780	0,797	0,822	0,871	1	0,863
	2006	0,812	0,806	0,836	0,815	1	0,868
UE-7	2000	0,824	0,852	0,866	0,857	0,863	1
	2006	0,801	0,835	0,850	0,843	0,868	1

Per quanto riguarda i cambiamenti intra-settoriali, nel periodo in questione, si verificò una tendenza al miglioramento qualitativo della produzione. L'aumento della competitività da parte dei paesi emergenti con basso costo del lavoro non comportò un ridimensionamento delle industrie italiane, bensì si verificò una scrematura delle attività la cui produzione risultò meno pregiata a favore dei competitori e una delocalizzazione delle fasi lavorative più intense di lavoro. L'incremento della concorrenza favorì, quindi, la specializzazione all'interno dei settori, favorendo lo spostamento verso fasce di prodotto caratterizzate da un'elevata qualità, meno esposte alla competitività dei produttori delle aree emergenti, in cui le imprese italiane si distinguono per il loro potere di mercato. Si può dire, quindi, che per quanto riguarda l'industria italiana, negli anni duemila, si assistette a un riposizionamento delle imprese all'interno dei settori già presidiati, spostando ulteriormente la "barriera protettiva", costituita dalla differen-

ziazione qualitativa, nei confronti delle imprese concorrenti sia sul mercato nazionale che su quello internazionale⁷⁶.

3.2.2. Luxottica e l'occhiale nel nuovo millennio

All'inizio del 2000 la crescente concorrenza dei paesi emergenti, specialmente la Cina, portò le grandi imprese leader dell'industria dell'occhialeria a rivedere le proprie decisioni in materia di internalizzazione, della produzione, e approvvigionamento, favorendo le piccole e medie imprese del settore. La necessità di ridurre i costi di produzione favorì un processo di delocalizzazione da parte di molti impianti industriali, soprattutto verso l'Est Europa e l'Asia, nonché l'aumento dell'import di materiali, componenti, occhiali semilavorati e finiti. Così, si assistette all'aumento del fatturato e al calo degli impieghi nell'industria italiana degli occhiali: le grandi imprese trovarono vantaggio nell'acquisto e/o produzione di componenti a minor valore aggiunto e a maggiore contenuto di manodopera fuori dal territorio distrettuale. Questo fenomeno comportò la scomparsa di molte piccole imprese, soprattutto produttrici per conto terzi, che non riuscirono a reagire velocemente ai cambiamenti settoriali. Quelle che riuscirono a sopravvivere, invece, reagirono puntando alle aggregazioni e alla condivisione delle strategie d'innovazione di prodotto e dei processi di commercia-

⁷⁶ Istat, *Rapporto annuale: la situazione del paese nel 2006*, pp 65-69

lizzazione⁷⁷. Tuttavia la delocalizzazione non sempre si rivelò vincente, tanto che molte imprese (come la Luxottica) preferirono ritornare a produrre in Italia, deluse dalla bassa qualità dei prodotti fabbricati all'estero. Il distretto risultò, così, notevolmente ridimensionato rispetto ai decenni precedenti: oltre alle motivazioni precedentemente elencate, va aggiunto il riassorbimento di manodopera all'interno delle grandi imprese e la crescente scarsità di manodopera che riguardò non solo le qualifiche specializzate, ma anche quelle generiche⁷⁸. I principali elementi che favorirono il successo delle grandi imprese, nei primi anni del nuovo secolo, furono l'internalizzazione della produzione, attraverso, anche, all'acquisizione e alla fusione con altre imprese, e l'acquisizione di catene distributive, che le grandi imprese già avviarono nella seconda metà degli anni '90. In quegli anni, inoltre, mutò anche la concezione dell'occhiale, come già visto nel capitolo precedente, esso si tramutò in un'accessorio moda portando da un lato il ridimensionamento del ciclo produttivo, complicando la gestione, la pianificazione e il controllo; dall'altro il passaggio dalla standardizzazione alla differenziazione del prodotto. Così la griffe assunse un ruolo sempre più fondamentale, tanto da mettere in secondo piano il luogo di produzione e il marchio dell'azienda produttrice. Le politiche dettate dalle griffe e le spinte economico commerciali, andarono così a formare delle vere e proprie barriere che ostacolarono l'entrata di piccole e medie imprese nel mercato⁷⁹. I cambiamenti che subì il settore dell'occhialeria, nel pe-

⁷⁷ R. Grandinetti, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, pp 21

⁷⁸ R. Grandinetti, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, pp 21

⁷⁹ R. Grandinetti, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti*, pp 22

riodo in analisi, richiesero, da parte delle imprese, nuove capacità: la possibilità di cambiare rapidamente, introdurre innovazione ed imparare continuamente, relazionandosi con l'esterno e uscire dai confini distrettuali. Luxottica, tra il 2001 e il 2008, per fronteggiare un mercato sempre più concorrenziale, continuò con l'acquisizione di catene distributive, seguendo la linea strategica degli ultimi anni Novanta. Così, Leonardo Del Vecchio per consolidare la presenza della propria azienda nei mercati, soprattutto in quelli emergenti, acquistò prima, nel 2003, la OPMS Group, la principale catena distributiva specializzata nel settore ottico in Australia e Nuova Zelanda, e dopo, nel 2005, le catene distributive Ming Long Optical e Xueliang Group, attive nel mercato Cinese⁸⁰. Inoltre, nel 2004 Leonardo Del Vecchio lasciò ad Andrea Guerra il ruolo di amministratore delegato di Luxottica oltre che quello di consigliere di amministrazione nelle sue principali società controllate, tale rapporto, come poi vedremo, cesserà nel 2014. Infine, nel periodo in questione, va menzionata l'entrata della società agordina nel segmento sport, tecnologia e lifestyle, attraverso l'acquisizione, per 2.1 miliardi di dollari, della Oakley, azienda che produce occhiali da sole, visiere sportive, occhiali da sci/snowboard, orologi, abbigliamento, zaini, scarpe, montature e altri accessori, nonché proprietaria del gruppo Oliver Peoples, dedito alla produzione di occhiali di fascia alta⁸¹.

⁸⁰ *La nostra storia*, www.luxottica.com

⁸¹ *Luxottica*, www.wikipedia.org

3.3. Dalla Grande Recessione ad oggi

Nei paragrafi che seguono verranno analizzate le principali cause che portarono l'economia americana, prima, e quella mondiale, poi, in una spirale recessiva da cui tutt'oggi, tali economie, non sono ancora riuscite a riprendersi. Prima di analizzare la Grande Recessione del 2008, bisogna dare alcune informazioni su cosa siano i subprime. Essi sono dei prestiti ad alto rischio finanziario concessi da parte degli istituti di credito in favore di clienti a forte rischio debitorio, con finalità speculative da parte degli istituti stessi. Il ricorso a tali mutui, nei primi anni del XXI secolo, si fece sempre più frequente, soprattutto negli Stati Uniti, tanto che, le banche, pur di speculare concessero tali prestiti con la consapevolezza, in alcuni casi, di non poter essere rimborsati: il trading dei subprime crebbe dai 145 miliardi del 2001 ai 635 miliardi del 2005⁸². Tra il 2005 e il 2007, tuttavia, la FED portò i tassi di riferimento dall'1,5% al 5,25%, nel tentativo di frenare la speculazione e drenare liquidità dal sistema economico⁸³. Nel 2006, come effetto immediato, il numero dei pignoramenti e delle insolvenze si moltiplicò, soprattutto per quanto riguarda gli acquirenti di subprime, colpiti in particolare dall'aumento improvviso delle rate dei fidi. La bolla immobiliare a quel punto esplose facendo precipitare il prezzo delle case e innescando un'ondata di vendite che mandarono in rovina molti risparmiatori e molti istituti di credito (oberati anche dai prestiti ponte elargiti alle private equity perché operassero operazioni di leveraged buyout), provocando un blocco del sistema finanziario degli Stati Uniti. Quello shock, ba-

⁸² W. Distaso, *Crisi finanziarie globali: cause, modelli, rimedi*, pp 11

⁸³ W. Distaso, *Crisi finanziarie globali: cause, modelli, rimedi*, pp 11

stò a far crollare l'intero castello di carte che anni di crescita incontrollata e poi degenerata della finanza avevano eretto. Le conseguenze furono catastrofiche. Alla crisi dei subprime, verificatasi negli Stati Uniti, seguì una grave crisi industriale (seguita al fallimento di Lehman Brothers il 15 settembre per la crisi dei subprime), che gradualmente andò ad assumere un carattere globale e perdurante (tranne alcune eccezioni, come Cina e India). In diversi stati europei, inoltre, la spirale recessiva si aggravò ulteriormente con la crisi del debito degli stati sovrani europei. Le conseguenze principali di tale crisi finanziaria furono: l'improvviso deprezzamento di prodotti finanziari privi di mercato, la sfiducia reciproca nelle relazioni fra gli attori dell'industria finanziaria, la contrazione del credito, il crollo delle borse, l'aumento della volatilità, il crollo del mercato immobiliare, vertiginosi crolli del Pil in numerosi paesi del mondo, la riduzione del prodotto mondiale e della produzione mondiale, una caduta a due cifre dei volumi del commercio, nonché l'aumento della disoccupazione, fra il 2007 e il 2010 il tasso di disoccupazione nelle maggiori economie avanzate aumentò di quasi quattro punti⁸⁴. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito fallirono o finirono sotto amministrazione controllata numerosi istituti che dominavano la finanza mondiale. Le banche centrali furono costrette a numerosi interventi senza precedenti per dimensione e natura. Si fece ricorso, anche, all'intervento pubblico per salvare o ricapitalizzare le banche, le cui perdite, in continuo aumento, sfiorano oggi i 3000 miliardi di dollari⁸⁵. Le perdite dovute al crollo dei

⁸⁴ L. Spaventa, *La grande crisi del nuovo secolo*, articolo pubblicato sul sito www.treccani.it

⁸⁵ L. Spaventa, *La grande crisi del nuovo secolo*, articolo pubblicato sul sito www.treccani.it

mercati azionari e alla caduta dei prezzi degli immobili si misurano in decine di migliaia di miliardi. La crisi, poi, si estese all'eurozona fra il 2010 e il 2011 gravando soprattutto sui debiti sovrani e sulle finanze pubbliche di molti paesi, impegnati nel sostegno ai sistemi bancari, che in alcuni casi (Portogallo e Irlanda) riuscirono ad evitare l'insolvenza sovrana grazie all'erogazione di ingenti prestiti da parte del Fondo Monetario Internazionale, della Banca Centrale Europea e della Commissione europea volti a scongiurare possibili default, favorendo, però, politiche di bilancio fortemente restrittive sui conti pubblici con una diminuzione dei consumi e della produzione, nonché un rallentamento della spirale recessiva⁸⁶. Per quanto riguarda l'Italia gli effetti della Grande Depressione possono essere illustrati mediante i dati statistici, riferiti al triennio 2009-2012, che vedremo in seguito. Il PIL italiano passa da a 2307 a 2013 miliardi di dollari (-12,7%)⁸⁷, mentre il rapporto debito pubblico/PIL segnò un'aumento di 29,2 punti percentuali di PIL. Il saldo commerciale di periodo è pari a -61 miliardi di dollari, il peggiore mai accumulato. L'inflazione italiana aumentò dell' 8,12%. I consumi privati diminuirono del 7,7%, in seguito alla riduzione del reddito lordo disponibile delle famiglie del 10,7% (-119 miliardi) e della ricchezza finanziaria netta e immobiliare delle famiglie di 1000 miliardi. Gli investimenti fissi lordi segnarono un -27,9%, mentre le compravendite immobiliari segnarono una contrazione del 48,2%. Inoltre, vanno illustrati i dati relativi alla disoccupazione. L'occupazione in Italia calò di circa 1 milione di posti, mentre nel Mezzogiorno di circa 570

⁸⁶ *La grande recessione*, www.wikipedia.org

⁸⁷ R. Nardella, *Dal 2000 al 2012: il tonfo dell'economia italiana e gli effetti dell'euro*, articolo pubblicato sul sito www.money.it

mila posti. La disoccupazione giovanile, infine, nel periodo in questione, passò dal 18,1% al 43,9%, un'aumento di 25,8 punti percentuali⁸⁸.

3.3.1. La recessione dell'industria italiana

La crisi, tuttavia, non andò a incidere sulle caratteristiche strutturali del sistema produttivo e industriale italiano, che restò per lo più immutato. Restò caratterizzato, in larga misura, dalla presenza di microimprese (con meno di dieci addetti), le quali sono circa 4,2 milioni e impiegano più o meno 7,8 milioni di addetti, e da una quota particolarmente modesta, il 5% del totale, di imprese di maggiori dimensioni (oltre i 250 addetti; lo 0,1% delle imprese e il 19% degli addetti). Altre caratteristiche sono date dalla dimensione media delle imprese molto contenuta (3,9 addetti per impresa a fronte di una media europea di 6,8 addetti), dalla struttura proprietaria molto semplificata (63,3 per cento di imprese individuali) e dalla quota di lavoratori indipendenti pari a oltre il doppio di quella media europea⁸⁹. Conseguenza delle qualità sopra elencate fu la modesta propensione all'investimento da parte delle imprese italiane, soprattutto nella ricerca e nello sviluppo, risultando, tuttavia, molto propense all'innovazione, collocando-

⁸⁸ *La lunga crisi e l'economia italiana*, pp 18, articolo pubblicato sul sito www.slideshare.net

⁸⁹ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 95

si al di sopra della media europea (41,5 per cento di imprese innovatrici rispetto a 36,0 per cento per l'Ue)⁹⁰. Inoltre, il processo di globalizzazione mondiale che iniziò alla fine del XX secolo, spinse gli imprenditori e le imprese a puntare, soprattutto, sull'export, forti di un'alta considerazione della qualità del *made in italy* e di una crescente domanda estera dei prodotti italiani, a discapito, tuttavia, di un'internalizzazione produttiva ancora limitata, inferiore a quella dei maggiori partner europei. Il fatturato delle filiali estere di imprese italiane è pari circa all'8% del fatturato interno a fronte di una media europea del 16%⁹¹. In particolare, il 9% dell'export è generato dalle imprese che esportano una quota di fatturato inferiore al 25%; il 26 % da quelle che vendono all'estero tra il 25 e il 50% del fatturato; il 34 % da quelle che esportano tra il 50 e il 75 per cento; il rimanente 32% da quelle che esportano più di tre quarti del proprio fatturato⁹². I comparti con la maggiore propensione all'export risultano essere quelli tipici del modello di specializzazione nazionale, su tutti quello dell'abbigliamento, quello dei mezzi di trasporto e quello dei macchinari, da sempre i settori trainanti dell'economia italiana. In questo contesto, il nostro sistema produttivo, pur avendo una buona performance, presenta ampi margini di miglioramento, soprattutto sui mercati internazionali, colmabili tramite un allargamento del numero di imprese esportatrici e una maggiore diversificazione dei mercati di quante già operano in questa direzione. Per quanto riguarda gli assetti proprietari delle imprese italiane (con alme-

⁹⁰ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 95

⁹¹ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 96

⁹² Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 97

no tre addetti) essi rimasero caratterizzati da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà e da un controllo a prevalente carattere familiare. In media, il 90% del capitale sociale di impresa è detenuto dai primi tre azionisti, con una quota superiore al 55% attribuibile al primo socio, mentre il controllo dell'azienda è esercitato direttamente o indirettamente da una persona fisica o da una famiglia in più del 70% dei casi⁹³. Per quanto riguarda il modello di finanziamento adottato dalle imprese, esso rimase quello tradizionale, basato principalmente su credito bancario e risorse proprie, in associazione ad uno scarso ricorso dei mercati finanziari da parte degli imprenditori e delle imprese. A conclusione dell'analisi dell'industria italiana negli anni che seguirono la crisi economica globale del 2008, bisogna menzionare l'enorme crescita che subì il fenomeno dell'aggregazione di imprese, con la conseguente formazione di gruppi d'impresa. Nel 2008 si contavano circa 76 mila gruppi con 176 mila imprese, mentre nel 2012, in Italia, i gruppi di imprese salirono al oltre 90 mila, comprendendo più di 206 mila imprese con un totale di oltre 5,6 milioni di addetti⁹⁴. La rilevanza dello sviluppo di questo fenomeno è espressa ancora più efficacemente dalla sua dimensione economica e dall'impatto sui principali indicatori di performance. Ad esempio, nel settore dell'industria e dei servizi privati non finanziari, alle imprese appartenenti a gruppi è ascrivibile il 54% del valore aggiunto, il 62% del fatturato e l'80% dell'export complessivi (valori che salgono rispetti-

⁹³ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 96

⁹⁴ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 98

vamente a 65, 71 e 83% per la sola manifattura)⁹⁵. Infine, bisogna sottolineare che il ricorso alla formazione di gruppi di imprese fu incentivato soprattutto dal fatto che le imprese ,appartenenti a gruppi, risultarono molto più produttive di quelle “isolate”, indipendentemente dalla dimensione. In tutte le classi dimensionali, le imprese appartenenti a gruppi conseguono una produttività media di gran lunga superiore rispetto a quella delle omologhe che non fanno parte di gruppi⁹⁶.

3.3.2. Luxottica nell'ultimo decennio

In seguito alla crisi finanziaria che colpì l'economia globale nel 2008, la Luxottica continuò la sua espansione verso nuovi mercati, allargando la propria rete distributiva e ampliando il proprio portafoglio marchi. Nel 2011 aumentò i propri negozi con l'acquisizione della Multioplicas International, società titolare di una serie di catene di negozi in Sud America (come Optical GMO, Econopticas e Sun Planet). Nel 2012, in Brasile, acquisì per 110 milioni di euro il Grupo Tecno, il principale operatore brasiliano nel settore occhiali⁹⁷. Lo stesso anno, la società agordina convertì

⁹⁵ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 98

⁹⁶ Istat, *Rapporto annuale 2015*, pp 99

⁹⁷ *Luxottica*, www.wikipedia.org

125 insegne di negozi Sun Planet in Sunglass Hut, specialmente in Spagna e Portogallo, raggiungendo due traguardi importanti come la produzione e commercializzazione di circa 75 milioni di montature per occhiali e un'utile netto superiore a mezzo miliardo (534 milioni di euro). Per rafforzare il segmento di prodotti lusso e il portafoglio marchi, nel 2013, venne acquisita la società francese Alain Mikli International⁹⁸. L'anno seguente la Luxottica acquisì il controllo di Glasses.com, piattaforma americana per la vendita di occhiali online, che sviluppò una tecnologia virtuale di try-on. Inoltre, sempre nel 2014, si verificarono alcuni eventi importanti per la storia della Luxottica, soprattutto per quanto riguarda le collaborazioni e la struttura di governance aziendale. Vennero stretti accordi di collaborazione con Google, per lo sviluppo di dispositivi innovativi e iconici in grado di sfruttare le nuove tecnologie, e con Intel, con lo scopo di coniugare la tecnologia intelligente a occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi. Per quanto riguarda la struttura di governance dell'azienda, invece, nell'agosto 2014 l'amministratore delegato Andrea Guerra lasciò la direzione dell'azienda in seguito ad alcuni dissidi con il presidente e azionista di maggioranza Leonardo Del Vecchio. Il primo settembre venne annunciata la nuova struttura di governance dell'azienda, composta da due amministratori delegati, il primo con responsabilità dei mercati e il secondo per le funzioni corporate e finanziarie. Contestualmente, Enrico Cavatorta fu nominato amministratore delegato per le funzioni Corporate e pro-tempore dei Mercati (fino a nuova nomina del secondo co-amministratore delegato). Dopo neanche un mese dalla sua nomina, Cavatorta (ancor prima di avere trovato un mana-

⁹⁸ *La nostra storia*, www.luxottica.com

ger responsabile dei mercati), per una divergenza di idee con Del Vecchio, nel consiglio di amministrazione di lunedì 13 ottobre, rassegnò le sue dimissioni. Il titolo in borsa perse quasi il 10%⁹⁹. Alla fine di ottobre, il Presidente Leonardo Del Vecchio sistemò la governance del Gruppo nominando Massimo Vian amministratore delegato responsabile delle Operations e della Produzione e Adil Khan amministratore delegato responsabile del Marketing, il quale lasciò Luxottica a gennaio 2016. Nel 2015 venne aperto il primo flagship store di Ray-Ban a New York, mentre Sunglass Hut aprì i suoi primi 30 store in Cina¹⁰⁰. Luxottica chiuse il 2016 con un fatturato di oltre 9 miliardi di euro, un'utile netto di 851 milioni di euro, circa 80 mila dipendenti e con un network retail di circa 9000 negozi, riuscendo a toccare oltre 150 paesi nei cinque continenti¹⁰¹. L'espansione di Luxottica consentì, tra il 2013 e il 2015, un'aumento delle vendite nette di circa 1.500 milioni di Euro, nonché un'aumento dell'utile netto di circa 250 milioni di Euro (dai 548 del 2013 agli 806 del 2015), a fronte di un'aumento dell'utile operativo di 321 milioni di Euro ¹⁰². Nel 2017, infine, la Luxottica acquista il gruppo Salmorighi & Viganò, una società italiana che opera nell'ambito della vendita al dettaglio di occhialeria e ottica, e annuncia la fusione di Luxottica con il gruppo francese Essilor, leader mondiale nella produzione di lenti oftalmiche. La nuova holding Italo-francese, prenderà il nome di EssilorLuxottica

⁹⁹ *Luxottica*, www.wikipedia.org

¹⁰⁰ *La nostra storia*, www.luxottica.com

¹⁰¹ *Relazione annuale finanziaria 2016*, www.luxottica.com

¹⁰² *Highlights Finanziari*, www.luxottica.com

e avrà sede e quotazione a Parigi. Tuttavia, l'azionista di maggioranza sarà la Delfin, finanziaria della famiglia Del Vecchio con sede in Lussemburgo, ponendo così, la famiglia Del Vecchio, a capo del più grande colosso mondiale nel settore dell'occhialeria. Il manager italiano ricoprirà, oltre al ruolo di azionista di maggioranza, il ruolo di presidente esecutivo della società, mentre l'amministratore delegato di Essilor, Hubert Sagnières, ricoprirà il ruolo di vice presidente e amministratore delegato con i medesimi poteri¹⁰³. La società agordina, dopo l'annuncio dell'imminente fusione con Essilor, ha chiuso il 2017 con un'aumento, rispetto al 2016, del fatturato del 0,8% a cambi correnti e del 2,2% a cambi costanti (con un fatturato consolidato di 9.157 milioni di Euro), e con un'aumento dell'utile netto su base reported del 22,4% (pari a 1.038 milioni di Euro), andandosi ad affermare ulteriormente come *leader* nella produzione e distribuzione di occhiali¹⁰⁴. Tali risultati, tuttavia, sono stati raggiunti, soprattutto, grazie al lavoro lungimirante e instancabile del suo fondatore, Leonardo Del Vecchio, che a 82 anni si troverà a guidare il più grande colosso nel settore ottico a livello globale, la holding EssilorLuxottica.

¹⁰³ *Comunicati stampa 2017*, www.luxottica.com

¹⁰⁴ *Comunicati stampa 2017*, www.luxottica.com

Conclusioni

La presente trattazione ha illustrato lo sviluppo dell'imprenditoria e dell'industria italiana negli ultimi 60 anni, soffermandosi soprattutto sulle vicende legate all'imprenditore milanese Leonardo Del Vecchio e agli avvenimenti legati alla sua società, la Luxottica, dedita alla produzione e commercializzazione di occhiali. In seguito alla seconda guerra mondiale, una serie di fattori come il progresso scientifico e tecnico, i bassi salari, l'abbondanza di manodopera, gli investimenti pubblici e privati, gli aiuti economici di paesi esteri e la stabilizzazione della domanda da parte dello Stato, consentirono una notevole fase di sviluppo per l'economia e per l'industria italiana. Si verificò un vero e proprio "miracolo economico" che permise l'affermazione della grande industria, nonché la crescita della piccola-media imprenditoria, tramite il fenomeno del consumismo di massa, che caratterizzò gli anni compresi tra il 1955 e il 1963, e il processo di urbanizzazione che coinvolse, soprattutto, le città del Nord d'Italia, provocando, così, un'abbandono delle campagne da parte della popolazione per trasferirsi in centri abitati in corrispondenza delle grandi industrie. La caratteristica principale del sistema industriale italiano, tuttavia, fu che la base proprietaria, della maggior parte delle imprese, rimase strettamente familiare, solo verso la fine degli anni '60 questo modello industriale venne messo in discussione per via degli squilibri sociali ed economici che si vennero a creare. Infatti, nella seconda parte della trattazione vengono ana-

lizzati due fasi della storia industriale italiana: una fase di recessione (che coinvolse gli anni compresi tra il 1964 e il 1975) e una fase di ristrutturazione e rilancio dell'industria italiana (che caratterizzò gli anni compresi tra il 1975 e il 2001). La recessione e la conseguente crisi del modello industriale italiano si verificarono come conseguenza di quella forte crescita economica che caratterizzò gli anni post bellici. L'abbandono delle campagne dovuto al processo di urbanizzazione provocò una serie di problemi sociali ed economici, come: l'aumento del degrado nel Mezzogiorno, l'aumento del costo delle abitazioni e la conseguente riduzione della disponibilità di esse, nonché la riduzione della produzione dei beni alimentari, i quali furono importati creando uno squilibrio nella bilancia dei pagamenti. Il consumismo di massa si tradusse in un aumento dei prezzi e in una riduzione dei consumi, che i sindacati tentarono di compensare richiedendo adeguamenti retributivi tramite violenti scioperi, che danneggiarono soprattutto le grandi imprese. Così si andarono a ridurre i margini di profitto delle imprese e la loro capacità di autofinanziarsi, spingendo gli imprenditori al ricorso all'indebitamento bancario. Questi eventi penalizzarono maggiormente le imprese a controllo privato che non furono in grado di reagire prontamente ai cambiamenti socio-economici. Lo Stato in questo contesto risultò determinante al salvataggio di molte imprese tramite la nazionalizzazione di una serie di settori e le partecipazioni statali, che evitarono a molti imprenditori italiani il fallimento. Fondamentale fu, anche, la svalutazione della lira che consentì un notevole aumento delle esportazioni, favorendo soprattutto le grandi imprese, occupate a fronteggiare contrasti interni per via degli scioperi. L'intervento statale risultò determinante,

anche, nella fase di ristrutturazione e rilancio che caratterizzò l'industria italiana alla fine del XX secolo. La ripresa degli investimenti, sia pubblici che privati, consentì la rimodernizzazione degli impianti produttivi, le macchine sostituirono il lavoro operaio, riducendo l'occupazione e i conflitti sindacali, che misero in crisi l'imprenditoria negli anni precedenti. Gli imprenditori per fronteggiare i cambiamenti socio-economici, precedentemente elencati, modificarono l'organizzazione industriale, finora adottata, rendendo le imprese più flessibili. Aumentarono la gamma di prodotto a discapito dei volumi produttivi, puntando, soprattutto, sull'innovazione tecnologica, resa necessaria dal nuovo contesto concorrenziale in cui si trovarono le imprese, tanto che rivolsero la propria attenzione anche ai mercati stranieri, fino ad allora di competenza solo delle grandi imprese. Queste ultime si trasformarono in grandi gruppi rafforzando sempre più la propria posizione sul mercato, per via della sempre più crescente competizione tra imprese, favorita soprattutto dal piano di rilancio europeo del 1985, che diede vita alla globalizzazione dei mercati come la conosciamo oggi. In questo contesto, vi fu una vera e propria rivitalizzazione dell'imprenditoria italiana e del suo management professionale, che negli anni precedenti fu un po' trascurato per via delle vicende politiche e sociali che colpirono l'Italia. Nella terza, ed ultima, parte della trattazione viene fatta un'analisi dell'industria italiana nei primi anni del XXI secolo. Inizialmente viene trattato il periodo compreso tra il 2001 e il 2008, anni caratterizzati da bassi tassi di interessi, applicati da parte delle banche, che permisero agli imprenditori e alle imprese italiane un facile accesso al credito, aumentando sostanzialmente gli investimenti sia privati che pubblici. Il pe-

riodo in questione rappresentò uno dei momenti più scintillanti della storia capitalistica italiana, ogni elemento del sistema economico italiano ed europeo era favorevole alla crescita e allo sviluppo industriale. La bassa inflazione, che favorì politiche monetarie accomodanti, la crescita del prodotto mondiale elevata e stabile, gli investimenti in attività reali e finanziarie, caratterizzate da una bassa volatilità, furono tutte caratteristiche del quadro economico che facilitarono lo sviluppo. Tutto ciò portò alla diffusione di uno nuovo stile di vita basato sul credito facile e sull'indebitamento perenne, creando, tuttavia, i presupposti per la crisi finanziaria globale che si verificò nel 2008, in seguito allo scoppio della bolla immobiliare americana, alimentata da prestiti concessi dalle banche nei confronti di soggetti altamente insolventi, i quali non furono in grado di saldare i propri debiti nei confronti degli istituti di credito. In seguito, viene analizzato il periodo compreso fra la crisi economica del 2008 fino ai giorni nostri, in questa parte viene spiegata la serie di eventi che portarono il sistema economico americano, prima, e quello mondiale, dopo, in una spirale recessiva dalla quale ancora non si è usciti. In particolare, vengono forniti una serie di dati statistici riguardo le ripercussioni, di questi eventi, sul sistema industriale italiano, il quale, ciò nonostante, riuscì a mantenere praticamente immutati i propri caratteri strutturali, che si andarono consolidando nei primi anni del XXI secolo. Anzi, fu proprio la struttura del sistema produttivo e industriale italiano che consentì la propensione degli imprenditori nei confronti dei mercati esteri, i quali puntarono soprattutto sul fatto che ormai il *made in italy* era concepito come sinonimo di qualità e lusso, e ciò compensò, in parte, il calo dei consumi e della domanda interna che

si realizzò in seguito alla “grande recessione”. Alla fine di ogni capitolo, inoltre, vengono illustrate le vicende della Luxottica e del suo fondatore Leonardo Del Vecchio, nel periodo di riferimento. Vengono raccontati gli inizi della carriera imprenditoriale del dottor Del Vecchio con la fondazione della sua società, il passaggio da garzone, presso un’azienda del Trentino, a titolare di una bottega dedita alla produzione, inizialmente, di occhiali e minuterie per conto terzi. In seguito, vengono esposte tutte le strategie adottate dall’imprenditore milanese, dalle acquisizioni di marchi e catene distributive ai processi di integrazione verticale, per sviluppare la propria attività, fino a renderla quello che oggi è: un colosso mondiale nella produzione di occhiali con oltre 80 mila dipendenti e un fatturato plurimiliardario. Viene evidenziata la lungimiranza di un’uomo che dal nulla è riuscito a creare una realtà globale nel suo campo di riferimento, di un’uomo che ha trasformato il sacrificio in successo, di un’uomo che ha superato ogni ostacolo professionale con intelligenza e astuzia, di un’uomo che deve essere di esempio per le generazioni a venire per la sua intraprendenza e per la sua voglia di fare, non accontentandosi mai. Questo lavoro è proprio dedicato a lui, per essermi stato di ispirazione nel percorso di studi, che ho affrontato, e che mi sarà di ispirazione nella vita professionale che mi appresto ad iniziare. Ringrazio, quindi, il dottor Leonardo Del Vecchio per l’esempio che ha saputo dare nella sua carriera lavorativa e per aver dato lustro al nome dell’Italia in tutto il mondo.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

Banca d'Italia, Relazioni annuali degli anni 65,78,83 e 87.

Banca Europea degli Investimenti, Rapporto annuale del 1963.

Bramanti A. e Gambarotto F., Il distretto bellunese dell'occhiale, Enciclopedia delle economie territoriali, vol.6, Libri Scheiwiller, Milano (2008)

Calleri L. "breve storia economica italiana dal dopoguerra al terzo millennio": <http://www.donnesocietacivile.it/breve-storia-economica-italiana-dal-dopoguerra-al-terzo-millennio-come-diventammo-consumisti-a-cura-di-luisa-calleri/>

Caruso E. "L'economia italiana negli anni 50-60": <http://www.impresaoggi.com/it/stampa.asp?cacod=23>

Caruso E. "L'economia dell'industria italiana negli anni 60-70": http://www.impresaoggi.com/it/d_ec.asp?cacod=55

Caruso E. "L'economia italiana negli anni 70-80": http://www.impresaoggi.com/it/d_ec.asp?cacod=56

Caruso E. "Storia ed economia italiana negli anni 80": <http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Ec04.pdf>

Caruso E. "Storia ed economia italiana dagli anni Novanta al nuovo millennio": <http://www.impresaoggi.com/it/articoli/ec05.pdf>

De Cecco M. "Alle radici dei problemi dell'industria italiana nel secondo dopoguerra": http://static.gest.unipd.it/~birolo/didattica06/materiale06/letture/Dececco_industriaitaliana.pdf

De Simone E., Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica, FrancoAngeli, Milano (2012)

Distaso W. "Crisi finanziarie globali: cause, modelli, rimedi": http://web-old.unime.it/__content/files/20141117151143-Prolusione_Prof._Distaso.pdf

Enciclopedia Treccani "Luxottica Group": <http://www.treccani.it/enciclopedia/luxottica-group/>

Faccia A. “Storia dell’impresa industriale italiana”: http://www.alexander.it/ECONOMIA/Storia_impresa_industriale_italiana.pdf

Grandinetti R. .Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti: gioielli, occhiali e calzature a confronto, Quaderni di ricerca di Unionecamere Veneto (2012): http://www.unioncameredelveneto.it/userfiles/ID191__QdR16xweb.pdf

Istat “Il sistema produttivo: competitività e performance” Rapporto annuale 2015 :<http://www.istat.it/it/files/2015/05/CAP-3-Rapporto-Annuale-2015-2.pdf>

Istat “Rapporto annuale: la situazione del paese nel 2006”: <https://www.istat.it/it/files/2016/05/Volume2006-edizione2007.pdf>

Istat “Storico del debito pubblico dal 1970 al 2011”: <https://www.irpef.info/debito.html>

Luxottica “La nostra storia”: <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/storia?page=0>

Luxottica “Documenti finanziari”: <http://www.luxottica.com/it/investitori/documenti-finanziari>

Luxottica “Highlights Finanziari”: <http://www.luxottica.com/it/investitori/highlights-finanziari/dati-comparati>

Luxottica “Rapporto annuale finanziario del 2016”: <http://www.luxottica.com/it/relazione-finanziaria-annuale-2016-0>

Luxottica “Comunicati stampa 2017”: <http://www.luxottica.com/it/investitori/comunicati-stampa>

Monteleone S. “Il secondo dopoguerra in Italia e il miracolo economico”: <https://stefanomonteleone.files.wordpress.com/2014/07/storia-delleconomia-italiana.pdf>

Nardella R. “Dal 2000 al 2012: il tonfo dell’economia italiana e gli effetti dell’euro”: <https://www.money.it/Dal-2000-al-2012-il-tonfo-dell>

Necco V. “Italia miracolata”: <http://cronologia.leonardo.it/storia/tabello/tabe1565.htm>

Osservatorio nazionale dei distretti italiani “il distretto dell’occhiale di Belluno”: [http://www.osservatoriodistretti.org/node/195/distretto-dell’occhiale-di-belluno](http://www.osservatoriodistretti.org/node/195/distretto-dell'occhiale-di-belluno)

R&S “Le privatizzazioni in Italia dal 1992”: https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/rs_priv_testo.pdf

Ricciardi A. “Le aziende dei distretti della meccanica: performance a confronto”: http://www.antonioricciardi.it/articoli_su_riviste/p&m2_2011.pdf

Rota R. “L’economia italiana degli anni ’70: La fine dell’età dell’oro”: http://www.instoria.it/home/economia_italiana_anni_70.htm

Saibene A. “L’Italia del miracolo economico (1958-1963)”: <http://www.doppiozero.com/materiali/made-in/l-italia-del-miracolo-economico-1958-1963>

Saltari E. “Economia Italiana”: http://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-italiana_%28XXI-Secolo%29/

Spaventa L. “La grande crisi del nuovo secolo”: [http://www.treccani.it/enciclopedia/la-grande-crisi-del-nuovo-secolo_\(XXI-Secolo\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/la-grande-crisi-del-nuovo-secolo_(XXI-Secolo)/)

“Enel”: <https://it.wikipedia.org/wiki/Enel>

“Il miracolo economico italiano”: https://it.wikipedia.org/wiki/Miracolo_economico_italiano

“Il miracolo economico: la crisi del 1963”: <http://www.storiaxisecolo.it/larepubblica/repubblicaboom3.htm>

“La crisi economica italiana 2008-2014”: <https://politicasemplice.it/blog/crisi-economica-italiana-2008-2014>

“La crisi economica più lunga 1965-75”: <http://www.finanzarapisarda.com/educational/la-crisi-economica-piu-lunga-1965-75.php>

“La Grande Recessione”: https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_recessione

“La lunga crisi e l’economia italiana”: <https://www.slideshare.net/incammino2017/la-lunga-crisi-e-leconomia-italiana-poverta-divari-e-lo-sforzo-della-ripresa>

“Le imprese italiane negli anni del rilancio europeo 1985-96”: <http://www.finanzarapisarda.com/educational/le-imprese-italiane-negli-anni-del-rilancio-europeo-1985-96.php>

“Leonardo Del Vecchio”: https://it.wikipedia.org/wiki/Leonardo_Del_Vecchio

“Leonardo Del Vecchio”: <http://biografieonline.it/biografia.htm?BioID=2505&biografia=Leonardo+Del+Vecchio>

“L’Italia dal dopoguerra ad oggi”: https://doc.studenti.it/vedi_tutto/index.php?h=3d6a1ad5&pag=3

“Lo sviluppo del Veneto in 50 anni di europa”: <http://www.eurosportelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo5.pdf>

“Luxottica”: <https://it.wikipedia.org/wiki/Luxottica>

“Luxottica ed il Bellunese, una storia lunga un secolo. Benvenuti nella capitale mondiale della produzione di occhiali”:
http://www.rikreazione.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=136%3Aluxottica-ed-il-bellunese-una-storia-lunga-un-secolo-benvenuti-nella-capitale-mondiale-della-produzione-di-occhiali

“Politiche nazionali e rilancio europeo 1985-96”:
<http://www.finanzarapisarda.com/educational/politiche-nazionali-e-rilancio-europeo-1985-96.php>

“Privatizzazioni e nuovi attori 1996-2001”:
<http://www.finanzarapisarda.com/educational/privatizzazioni-e-nuovi-attori-1996-2001.php>

“Secondo dopoguerra in Italia”:
https://it.wikipedia.org/wiki/Secondo_dopoguerra_in_Italia

“Storia dell’industria italiana”:
https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_dell%27industria_italiana