

# LUISS



Dipartimento di  
Impresa e  
Management

Cattedra di Storia Dell'Economia

## Il capitalismo familiare in Italia: Marinella, dalle origini alla proiezione internazionale.

Sara Michetti  
251751

---

CANDIDATO

Prof.ssa Vittoria Ferrandino

---

RELATORE

Anno Accademico 2022/2023

*A mia nonna Elisa,  
la tua forza è sempre qui con me.*

*Ai miei genitori,  
a voi dedico tutto.*

# INDICE

<b><u>INTRODUZIONE</u></b>	<b>5</b>
<b><u>CAPITOLO I – IL CAPITALISMO FAMILIARE: UNA DESCRIZIONE DEL MODELLO ECONOMICO E DELLE SUE CARATTERISTICHE DISTINTIVE</u></b>	<b>7</b>
<b><u>1.1 IL CAPITALISMO FAMILIARE</u></b>	<b>7</b>
1.1.1 IL PROBLEMA DELLE DEFINIZIONI	7
1.1.2 IL PROBLEMA DELLE DEFINIZIONI: IL CODICE CIVILE ITALIANO	8
1.1.3 IL PROBLEMA DELLE DEFINIZIONI: ESPONENTI E RICERCHE DELL'ETÀ CONTEMPORANEA	9
1.1.3.1 DA DREUX FINO ALLE RICERCHE DI SHARMA ET AL.	10
1.1.3.2 LE PUBBLICAZIONI ACCADEMICHE DEGLI ANNI SETTANTA	11
1.1.3.4 LE CONSIDERAZIONI DEI NOSTRI GIORNI	13
<b><u>1.2 CARATTERISTICHE E TRATTI DISTINTIVI</u></b>	<b>17</b>
<b><u>1.3 PROSPETTIVE TEORICHE</u></b>	<b>22</b>
1.3.1 LA RESOURCED-BASED VIEW	23
1.3.2 LA AGENCY THEORY	24
1.3.3 LA STEWARDSHIP THEORY	25
<b><u>CAPITOLO II – LA STORIA DELL'INDUSTRIA ITALIANA: DALL'UNIFICAZIONE AD OGGI</u></b>	<b>27</b>
<b><u>2.1 DALL'UNITÀ D'ITALIA AL BOOM ECONOMICO: L'EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA ITALIANA IN PROSPETTIVA STORICA</u></b>	<b>27</b>
2.1.1 L'ITALIA NEL PERIODO POST-UNITARIO	27
2.1.2 IL PROTEZIONISMO ITALIANO	28
2.1.3 L'ECONOMIA ITALIANA DI FINE OTTOCENTO, TRA MODERNIZZAZIONE E SFIDE DA AFFRONTARE	29
2.1.4 LA “BELLE EPOQUE”	31
<b><u>2.2 IMPATTO DELLE DUE GUERRE MONDIALI SULL'ECONOMIA ITALIANA: TRA DISTRUZIONE, RICOSTRUZIONE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO</u></b>	<b>33</b>
2.2.1 L'ITALIA DURANTE LA PRIMA GUERRA MONDIALE: IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO	33
2.2.1.1 IL PRIMO DOPOGUERRA: L'ASCESA DEL FASCISMO	35
2.2.2 IL SECONDO CONFLITTO MONDIALE	36
<b><u>2.3 LA STORIA ECONOMICA ITALIANA DALLA METÀ DEL NOVECENTO AD OGGI: DAL BOOM ECONOMICO ALLE SFIDE DELLA GLOBALIZZAZIONE</u></b>	<b>37</b>
2.3.1 IL “MIRACOLO ECONOMICO”	37
2.3.2 LA RECESSIONE DEGLI ANNI '70	40
2.3.3 GLI AVVENIMENTI DI FINE SECOLO	43
2.3.4 GLI ANNI DUEMILA	43
2.3.4.1 LA CRISI FINANZIARIA DEL 2008	44
2.3.5 L'ECONOMIA ITALIANA NELL'ETÀ CONTEMPORANEA: FOCUS SUL “FAMILY BUSINESS”	46
<b><u>CAPITOLO III – IL VALORE DEL “FAMILY BUSINESS” NELL'INDUSTRIA: L'EVOLUZIONE DELLA SARTORIA NAPOLETANA ATTRAVERSO IL CASO E. MARINELLA.</u></b>	<b>48</b>
<b><u>3.1 “MADE IN ITALY”</u></b>	<b>48</b>

<b>3.1.1 ORIGINI E SVILUPPO</b>	<b>49</b>
<b><u>3.2 LA SARTORIA NAPOLETANA: UNA TRADIZIONE CENTENARIA</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b>3.3.1 L'AZIENDA E. MARINELLA: STORIA E VALORI</b>	<b>55</b>
<b>3.3.2 UN "FAMILY BUSINESS" DI SUCCESSO</b>	<b>56</b>
<b>3.3.3 L'EVOLUZIONE DELL'AZIENDA: DAL NEGOZIO TRADIZIONALE ALL'ATTENZIONE PER L'INNOVAZIONE E LA SOSTENIBILITÀ</b>	<b>57</b>
<b><u>CONCLUSIONE</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b><u>62</u></b>

## INTRODUZIONE

Nella complessa trama dell'economia globale, ma soprattutto italiana, le imprese familiari rappresentano un fenomeno di rilievo, che ha contribuito in maniera significativa allo sviluppo socio-economico del nostro Paese. Nel panorama italiano, il connubio tra la storia e le imprese familiari ha permesso a queste ultime di preservare e valorizzare, attraverso le generazioni, le tradizioni artigianali e la qualità dei prodotti, contribuendo così alla reputazione di eccellenza e prestigio del "Made in Italy" nel mondo.

All'interno del presente lavoro di tesi, verrà esplorato il modello del capitalismo familiare e delle sue imprese, con un focus sulle sartorie napoletane ed il caso studio di E. Marinella. Verrà quindi analizzato il ruolo delle imprese familiari nell'economia italiana, la loro continuità nel tempo e l'impatto che hanno avuto sul concetto di "Made in Italy". A tal proposito, verranno approfonditi i fattori chiave che hanno contribuito al successo di E. Mariella e come tale azienda abbia affrontato le sfide e le opportunità nel panorama economico contemporaneo.

Il primo capitolo si concentrerà sullo studio del modello economico del capitalismo familiare, iniziando con una panoramica delle diverse definizioni proposte da studiosi e legislazioni. L'analisi delle varie prospettive teoriche, permetterà, infatti, di comprendere le dinamiche interne che caratterizzano le imprese familiari e che contribuiscono alla loro resilienza e longevità.

Il secondo capitolo invece offrirà una prospettiva storica sull'economia italiana, partendo dall'Unità d'Italia fino ad arrivare all'attuale contesto economico globale. Verranno citate le fasi cruciali dell'evoluzione economica del paese, come, ad esempio, gli anni "miracolo economico", periodo di svolta per l'industria italiana.

Infine, l'ultimo capitolo sarà dedicato al valore del "family business" nell'industria italiana, soffermandosi in particolare sulla sartoria napoletana, attraverso il caso di studio di E. Marinella. Dalle origini del concetto di "Made in Italy", fino alla tradizione centenaria della sartoria napoletana ed al suo ruolo nel panorama dell'industria dell'abbigliamento di alta qualità.

Nel contesto italiano infatti, l'espressione "Made in Italy" rimanda ai concetti di tradizione, eccellenza, qualità e stile senza tempo. Il "Made in Italy" rappresenta una delle principali risorse economiche e culturali del Paese e, in questo contesto, le imprese familiari hanno svolto un ruolo

chiave nel mantenere e promuovere tali caratteristiche distintive. Un esempio particolarmente significativo di eccellenza artigianale italiana è rappresentato dalle sartorie napoletane. Rinomate in tutto il mondo, queste ultime vantano una tradizione secolare nell'arte della sartoria e hanno radici profonde nella storia economica e sociale partenopea. Il successo delle sartorie napoletane è stato alimentato dalla passione, dalla maestria artigianale e dall'attenzione al dettaglio e tra quelle di maggior prestigio, spicca l'azienda familiare E. Marinella.

Pertanto, attraverso il caso studio di E. Marinella emergeranno la storia ed i valori dell'azienda, oltre che la sua evoluzione nel tempo. Questo marchio infatti rappresenta un'icona di stile e raffinatezza, ma ha anche dimostrato di essere un'impresa all'avanguardia riuscendo così a conquistare i clienti di tutto il mondo. In conclusione, verrà posta l'attenzione anche sulle modalità utilizzate dall'azienda per fronteggiare le sfide dell'innovazione e della sostenibilità, mantenendo al contempo le radici tradizionali che ne hanno garantito il successo come "family business".

# **CAPITOLO I – Il capitalismo familiare: una descrizione del modello economico e delle sue caratteristiche distintive**

## ***1.1 Il capitalismo familiare***

Il capitalismo familiare è un tipo di sistema economico in cui le imprese sono di proprietà e gestite da una o più famiglie. In questo modello, la famiglia non solo possiede l'azienda, ma si occupa anche del controllo, della direzione e delle attività decisionali.

Il capitalismo familiare è una forma di impresa che si basa sulla tradizione, sull'esperienza e sulla stabilità. Le famiglie che gestiscono queste imprese sono spesso altamente motivate e impegnate, poiché la loro reputazione e il loro benessere dipendono dal successo dell'azienda.

Inoltre, tale sistema può offrire vantaggi in termini di flessibilità e velocità di adattamento alle condizioni di mercato. Poiché le decisioni possono essere prese rapidamente e in modo agile, le imprese familiari possono quindi essere in grado di rispondere alle sfide e alle opportunità con maggiore efficacia rispetto alle grandi aziende pubbliche.

Tuttavia, il capitalismo familiare può anche presentare alcuni svantaggi, come la possibilità di conflitti interni tra i membri della famiglia, la mancanza di trasparenza nelle decisioni aziendali e la tendenza a privilegiare il mantenimento della proprietà familiare anziché la crescita e lo sviluppo dell'impresa stessa.

Nonostante ciò, il capitalismo familiare è tutt'ora un importante modello di impresa in molti paesi del mondo, in particolare in quelli in cui la cultura e la tradizione familiare hanno un ruolo centrale nell'economia e nella società, come in Italia.

Tale modello di business è infatti molto diffuso nel nostro Paese, dove secondo uno studio dell'Osservatorio Family Business del Politecnico di Milano<sup>1</sup>, le imprese familiari rappresentano circa il 90% del tessuto imprenditoriale e generano il 50% del PIL del paese.

### ***1.1.1 Il problema delle definizioni***

Da sempre, una delle principali sfide è stata proprio quella di sintetizzare il concetto di “impresa familiare” attraverso una definizione univoca e universalmente valida.

Con il trascorrere del tempo però numerosi studiosi si sono esposti a riguardo, fornendo ognuno il proprio punto di vista e servendosi di criteri di classificazione differenti. Ci troviamo così ora davanti

---

<sup>1</sup> Osservatorio Family Business del Politecnico di Milano. (2019). L'impatto economico delle imprese familiari in Italia.

ad uno scenario composto da un'innumerabile varietà di definizioni, ognuna diversa e contestualizzata in una determinata fase della storia economica.

Il “capitalismo familiare” è quindi un sistema economico caratterizzato da un alto livello di proprietà e controllo familiare, nonché da un'attenzione costante alla continuità e alla reputazione della famiglia (Davis, 1991)<sup>2</sup>: solitamente, l'impresa è gestita da un membro, spesso il fondatore, che assume il ruolo di amministratore delegato o presidente.

### ***1.1.2 Il problema delle definizioni: il Codice Civile italiano***

Entrando più nello specifico, per descrivere al meglio questo sistema all'interno del nostro paese, si può partire dalle fonti normative che lo riguardano, quali quelle presenti all'interno del Codice Civile italiano.

Dal punto di vista giuridico, l'istituto dell'impresa familiare in Italia è stato infatti introdotto con la riforma del diritto di famiglia del 1975 ed è regolato dall'articolo 230-bis, secondo il quale per impresa familiare si intende “*l'impresa nella quale prestano continuativa attività di lavoro il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo grado*”<sup>3</sup>.

È importante ricordare che tale norma ha carattere residuale e quindi si applica solo qualora le parti non diano vita ad un rapporto differente, essa inoltre non va confusa con l'art. 2083<sup>4</sup> c.c. che tratta la piccola impresa: le due fattispecie possono infatti coincidere in alcuni casi, ma non necessariamente. L'articolo 230-bis del Codice Civile specifica anche la tutela per i familiari che prestano attività lavorativa all'interno dell'impresa e quindi anche tutti i loro relativi diritti a partire da quelli patrimoniali, come il diritto al mantenimento, alla partecipazione agli utili, il diritto sui beni acquistati con questi ultimi ed infine il diritto di prelazione in caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda. Vengono menzionati anche i diritti amministrativi, ossia i poteri decisionali dei familiari in ambiti come l'impiego degli utili e degli incrementi, gli indirizzi produttivi, la straordinaria amministrazione e la cessazione dell'impresa: tali diritti non valgono all'esterno dell'attività e non sono quindi opponibili a terzi.

Sono inoltre definiti anche tutti gli aspetti previdenziali, fiscali (art. 5, co. 4, TUIR)<sup>5</sup> e assicurativi (Circolare n. 67/70 del 1988 dell'INAIL)<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Davis, G. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*.

<sup>3</sup> Articolo 230-bis del Codice Civile Italiano. (n.d.). Impresa familiare.

<sup>4</sup> Articolo 2083 del Codice Civile Italiano. (n.d.). Obblighi dell'imprenditore

<sup>5</sup> Articolo 5, comma 4 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). (n.d.). Trattamento fiscale delle imprese familiari.

<sup>6</sup> INAIL. (1988). Circolare n. 67/70 del 16 marzo 1988.

Riassumendo quindi, si può dire che *"in Italia, le imprese familiari rappresentano un patrimonio economico e culturale di grande valore. La continuità generazionale, l'attenzione alle relazioni personali e la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato sono alcune delle caratteristiche che le contraddistinguono"* (Stefano Caselli, professore di Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano)<sup>7</sup>.

### ***1.1.3 Il problema delle definizioni: esponenti e ricerche dell'età Contemporanea***

Al fine di un'attenta analisi di questo argomento è importante definirlo anche in maniera più generale, servendosi degli studi eseguiti nel corso degli anni in tutto il continente.

Il tema dell'azienda familiare suscita tutt'oggi molto interesse e motivo di ricerca dovuto all'impellente necessità di distinguere queste imprese da quelle non familiari: è proprio per questo che ancora non si è giusti ad una sua definizione condivisa anche al livello internazionale.

Il campo di ricerca in questo caso si basa dunque proprio sull'identificazione di tali differenze e caratteristiche, ponendo il focus principalmente sulla contrapposizione tra proprietà e gestione, ossia rispettivamente tra "family ownership" e "family management" (Lansberg)<sup>8</sup>.

Principalmente le definizioni maggiormente in voga sono tre: una di carattere restrittivo, una da "reciproco condizionamento" e la definizione Corbetta. La prima definisce l'impresa familiare come insieme di portatori di capitale di rischio e di prestatori di lavoro appartenenti ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità, considerando quindi che la proprietà e il controllo vengano detenuti esclusivamente da membri della stessa famiglia e senza tenere conto di eventuali partner non familiari o investitori esterni.

La seconda definizione tratta le relazioni di "reciproco condizionamento" che si istituiscono tra l'azienda e la famiglia, e come queste esercitino la propria influenza all'interno di questo sistema complesso.

Infine Guido Corbetta, professore presso l'Università Bocconi di Milano, definisce l'impresa familiare come un modello in cui *"una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa"*<sup>9</sup>. Quest'ultima definizione combina gli elementi delle prime due, tenendo conto quindi sia della componente familiare che della continuità del controllo attraverso le generazioni.

---

<sup>7</sup> Caselli, S. (2019, 21 marzo). Imprese familiari, l'Italia è il loro regno. Il Sole 24 Ore.

<sup>8</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. Family Business Review.

<sup>9</sup> Corbetta, G. (1995). Le imprese familiari: Caratteristiche, problemi, prospettive. Il Mulino.

Le tre definizioni sono state oggetto di dibattito nella letteratura accademica e nella pratica aziendale: la definizione di Corbetta è però stata ampiamente adottata e utilizzata come riferimento nelle ricerche riguardanti il campo del “family business”.

### ***1.1.3.1 Da Dreux fino alle ricerche di Sharma et al.***

Nel corso degli anni '90, sono state sviluppate diverse definizioni di impresa familiare, le quali riflettono la complessità di tali sistemi economici.

La tendenza di questi anni verte principalmente verso un approccio “multi-variabile” che evidenzia nell’impresa “*l’intenzione di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una visione condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie*” (Sharma et al., 1997)<sup>10</sup>. Secondo questo approccio, l’impresa familiare è vista come un sistema complesso di variabili interconnesse, tra cui la dimensione familiare, imprenditoriale e proprietaria.

In particolare, gli autori Sharma et al. (1997) hanno sottolineato come questa visione possa essere supportata da fattori come la cultura familiare, le tradizioni e i valori, che possono influenzare le decisioni imprenditoriali e la gestione dell’impresa.

L’approccio “multi-variabile” ha portato ad una maggiore comprensione della complessità dei family business e alla necessità di considerare diverse variabili per analizzarne la gestione e la continuità.

Sempre in questi anni si colloca la definizione di Dreux (1990) che descrive tali sistemi economici come “*imprese controllate da una o più famiglie con un grado di influenza nella governance sufficiente a influenzare e dirigere l’azione*”<sup>11</sup>. Questa definizione sottolinea l’importanza del controllo e dell’influenza della famiglia sulla governance dell’impresa, essa può variare da caso a caso, con diversi livelli di coinvolgimento a seconda delle circostanze. Ciò significa che la famiglia ha un ruolo attivo nella direzione strategica dell’impresa e nella sua gestione, anche se potrebbe non essere coinvolta direttamente nella sua operatività quotidiana.

Alla fine del decennio in questione si sviluppano anche definizioni frutto dell’integrazione di due diversi approcci teorizzati da Litz (1995)<sup>12</sup>: l’approccio basato sulla struttura che serve a chiarire i confini tra proprietà e management e invece quello basato sulle intenzioni, come grado al quale le

---

<sup>10</sup> Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*.

<sup>11</sup> Dreux, D. R. (1990). Governance and succession in family businesses: An overview of research issues. *Family Business Review*.

<sup>12</sup> Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*.

imprese aspirano servendosi del potere del nucleo familiare. Quest'ultimo approccio viene ripreso anche da Handler<sup>13</sup> che definisce l'azienda familiare come *“la prima e più ovvia sfida per i ricercatori dell'impresa”*.

Handler (1994), nella sua definizione spiega come le “imprese familiari” rappresentino una sfida unica per i ricercatori, poiché implicano un intreccio di fattori familiari, imprenditoriali e proprietari che possono influenzare la loro gestione e la loro continuità nel tempo.

### ***1.1.3.2 Le pubblicazioni accademiche degli anni Settanta***

Facendo un passo indietro negli anni, si può operare un excursus cronologico attraverso i principali esponenti e le loro definizioni di “impresa familiare” nel tempo. Partendo da una delle prime definizioni, risalente alla seconda metà del XX secolo, e formulata da Ward (1995)<sup>14</sup>, il quale ha descritto l'impresa familiare come un business all'interno del quale devono essere presenti almeno due generazioni della stessa famiglia.

In seguito, altri autori hanno ampliato la definizione di impresa familiare, includendo anche fattori come la partecipazione della famiglia nella gestione dell'impresa e il controllo sulle decisioni strategiche.

Negli anni Settanta infatti si diffonde un approccio di tipo mono-variabile, che pone l'accento sul controllo della proprietà da parte di una singola famiglia.

In questo caso uno dei principali autori è Barry (1975)<sup>15</sup>, che parla di impresa familiare come di *“un'impresa controllata dai membri di una singola famiglia, attraverso la partecipazione al capitale di rischio”*. Importante è soprattutto quest'ultimo punto della definizione che evidenzia l'obiettivo di un'attività a lungo termine che necessita quindi di stabilità, essendo la famiglia stessa interessata alla sua continuità.

Nel 1976, invece, Barnes e Hershon<sup>16</sup> hanno scritto un saggio intitolato "The Family Business" dove discutono della natura e delle caratteristiche delle imprese familiari, definendole come un'impresa in cui *“il controllo della proprietà è assegnato a uno o più membri di una singola famiglia”*

Questa definizione è stata considerata come una delle prime definizioni formali di impresa familiare ed è stata fondamentale per lo sviluppo degli studi successivi sull'argomento.

---

<sup>13</sup>Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family Business Review.

<sup>14</sup>Ward, J. L. (1995). Creating effective boards for private enterprises. Jossey-Bass.

<sup>15</sup>Barry (1975). "Size, age and growth rate as determinants of corporate structure: The use of the life cycle model".

<sup>16</sup>Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Family business: A sourcebook for the successful management of the family business. Routledge.

### ***1.1.3.3 Gli anni Ottanta e gli studi sui caratteri distintivi dell'impresa familiare***

Si arriva così agli anni Ottanta, periodo durante il quale si fece sempre più forte l'esigenza di definire correttamente tali istituti in modo tale da distinguerli dagli altri, grazie alla specificazione delle loro caratteristiche. Pertanto le definizioni stilate non riguardano più solamente le piccole imprese interamente controllate e gestite da una o più famiglie, ma ora interessano ogni tipologia di azienda che possa aver subito un'influenza da parte di questi ultimi.

Tra gli accademici del tempo va sicuramente citato Davis (1983)<sup>17</sup> che sottolinea il condizionamento di una o più famiglie sull'area strategica e gestionale, attraverso soprattutto l'esercizio della proprietà. Il lavoro di Davis ha avuto un impatto significativo sulla comprensione delle dinamiche delle imprese familiari e ha contribuito a creare un campo di studio dedicato alla gestione di queste ultime.

Nel 1985 invece Rosenblatt et al. definisce "impresa familiare" qualsiasi impresa in cui la maggioranza del capitale venga controllata da una sola famiglia e in cui le attività vengano gestite da almeno due membri appartenenti al nucleo familiare.<sup>18</sup>

Quest'ultimo punto viene ripreso nell'anno seguente dalle definizioni di Pratt<sup>19</sup> e Davis<sup>20</sup>, che approfondiscono il ruolo dei legami familiari, dei diritti di proprietà e dei ruoli manageriali nella gestione dell'impresa familiare. In particolare, i legami familiari possono influire sulla comunicazione, sulle relazioni interpersonali e sulle dinamiche decisionali all'interno dell'impresa, mentre i diritti di proprietà possono influenzare la distribuzione del potere e dei profitti all'interno della famiglia. I ruoli manageriali invece possono essere condizionati dal fatto che i membri della famiglia potrebbero avere aspettative o priorità diverse rispetto ai manager esterni, e potrebbero quindi prendere decisioni in base a tali priorità. Questi fattori possono quindi condizionare e orientare la gestione dell'impresa familiare in modi unici rispetto alle imprese non familiari.

L'attenzione all'importanza dei tratti distintivi di tali imprese, al fine di una loro definizione completa viene posta anche da Lansberg (1988)<sup>21</sup> che cita l'appartenenza alla famiglia, la proprietà e il management come caratteristiche fondamentali per operare una distinzione tra imprese familiari e non familiari.

---

<sup>17</sup> Davis, J. H. (1983). The myth of the monopolistic firm. *The American Economic Review*.

<sup>18</sup> Rosenblatt, P. C., de Mik, L., & Tushman, M. L. (1985). The family business: Its governance for sustainability. *Harvard Business Review*.

<sup>19</sup> Pratt, J. H., & Rosa, J. A. (1986). The effect of family ownership and management on firm performance. *Family Business Review*.

<sup>20</sup> Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*.

<sup>21</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*

#### ***1.1.3.4 Le considerazioni dei nostri giorni***

Negli ultimi anni invece diversi studi hanno evidenziato la centralità del tema del “fattore imprenditoriale”, del processo di successione e dei modelli di governance che contraddistinguono le imprese familiari.

La classificazione inerente al fattore imprenditoriale comprende due modelli: il modello della famiglia e il modello dinastico. Il primo si basa sull’assunto secondo il quale si prevede per ciascun membro una carriera imprenditoriale indipendente in modo tale da poter esplicitare al meglio le proprie capacità manageriali. Il modello dinastico invece prevede la permanenza nell’azienda di tutti i discendenti al fine di creare un “contesto familiare allargato”.

La scelta tra questi due modelli dipende dalle preferenze e dalle aspirazioni della famiglia imprenditoriale, e spesso si basa su una combinazione di fattori come l’età, le competenze e le ambizioni dei membri della famiglia, oltre alle esigenze dell’azienda stessa.

Alcuni autori (Barach e Gianitsky, 1995; Heck e Scannel Trent, 1999)<sup>22</sup> invece concentrano la propria analisi sul passaggio generazionale considerando il family business come tale solo nei casi in cui questo sia stato almeno pianificato. Ciò differisce da altri esponenti, come Daily e Thompson (1994)<sup>23</sup>, i quali sostengono la necessità del coinvolgimento di almeno due generazioni all’interno dell’impresa stessa.

Gli autori Barach e Gianitsky (1995) sostengono che i problemi nella successione possono essere attribuiti principalmente a due fattori: il primo è la mancanza di una pianificazione della successione adeguata, il secondo è la mancanza di competenze e qualifiche del successore. Per superare questi problemi, gli autori consigliano di sviluppare un piano di successione dettagliato e di iniziare a preparare il successore molto prima del passaggio di proprietà.

Heck e Scannel Trent (1999) sostengono invece che il passaggio generazionale non riguarda solo il passaggio di proprietà, ma anche la continuità dell’impresa. I due autori propongono un modello di passaggio generazionale che si concentra sull’importanza della cultura aziendale e delle relazioni all’interno della famiglia. Il modello infatti suggerisce che il successo del passaggio generazionale dipende dalla capacità della famiglia di mantenere la coesione e la fiducia reciproca.

Infine, secondo gli studiosi Daily e Thompson (1994), per garantire la continuità e il successo dei family business è necessario coinvolgere almeno due generazioni all’interno dell’impresa stessa.

---

<sup>22</sup> Barach, J. A., & Gianitsky, J. D. (1995). The family business: Its governance for sustainability. *Family Business Review*.

Heck, R. K., & Scannel Trent, E. (1999). Family business succession: A strategic planning approach for practitioners. *Journal of Small Business Management*.

<sup>23</sup> Daily, C. M., & Thompson, J. L. (1994). The future of family business: continuity and change in theory and practice. *Family Business Review*.

Inoltre, sostengono che questo coinvolgimento dovrebbe avvenire in modo equilibrato e condiviso, con una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità, in modo tale da portare vantaggi come una maggiore stabilità e capacità di innovazione e anche una visione a lungo termine per l'azienda.

Inoltre, i due autori consigliano di adottare un approccio di "successione graduale", con la definizione di un piano di successione a lungo termine e il coinvolgimento del successore in modo progressivo. Altre definizioni invece fanno riferimento ai sopracitati modelli di governance (Klein et al., 2005<sup>24</sup>), ma anche alle risorse a disposizione dell'impresa e persino agli obiettivi prefissati, i quali possono anche non essere di natura economica (imprese non-profit; Gomez Mejia et al.<sup>25</sup>, 2010; Zellweger et al.<sup>26</sup>, 2011).

In generale, la governance aziendale si riferisce alle pratiche e alle politiche adottate dall'azienda per gestire le relazioni tra gli stakeholder (dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, comunità locale) al fine di garantire la creazione di valore sostenibile nel lungo termine. La governance è importante perché aiuta a prevenire conflitti di interesse, a garantire la trasparenza e l'accountability, e a promuovere la fiducia degli investitori e degli stakeholder nell'azienda.

Ancora, Chua et al. (1999)<sup>27</sup> definiscono le imprese familiari come il "*complesso di relazioni formali e informali che determinano la direzione e il controllo dell'organizzazione*" e specificano che questi sistemi possono essere di proprietà e di gestione da parte di una famiglia, di proprietà familiare ma non a conduzione familiare, o gestiti da una famiglia ma non di sua proprietà.

Proprio nel 1999 viene così stilata una lista di ben ventuno possibili definizioni inserite all'interno di numerosi articoli riguardanti il tema delle aziende familiari: alcuni avevano come tema centrale la proprietà e la gestione dell'azienda, altri l'influenza su quest'ultima da parte dei membri della famiglia, ed infine altri ancora sul tema della successione delle generazioni. Da queste definizioni emerge l'importanza di tre aspetti principali, caratterizzanti delle imprese familiari, che sono la proprietà, il controllo e la gestione familiare.

Per quanto riguarda il tema dell'impatto della proprietà e della gestione familiare sul family business, alla fine del novecento Shanker<sup>28</sup>, Astrachan<sup>29</sup> e molti altri autori condussero uno studio che portò

---

<sup>24</sup> Klein, A., Friehe, T., & Bassen, A. (2005). Governance von Unternehmen: Ein Überblick. Die Unternehmung.

<sup>25</sup> Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*.

<sup>26</sup> Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*.

<sup>27</sup> Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

<sup>28</sup> Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*.

<sup>29</sup> Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*.

alla composizione di tre definizioni basate sul diverso grado di influenza e i vari livelli di coinvolgimento, sintetizzati nella F-PEC Scale. Quest'ultimo è uno strumento che serve a misurare come viene influenzato il comportamento dell'impresa e a identificare vantaggi, svantaggi e opportunità. Gli autori propongono una tassonomia delle principali statistiche del family business americano stilando così una definizione più ampia, una media e una intesa più in senso stretto. La prima definizione si basa su un campione di 20 milioni di imprese e recita che *“è familiare quel business in cui la famiglia ha il controllo sulle attività strategiche e partecipa a vario titolo e grado al business”*. La definizione più bilanciata invece descrive come sia *“familiare quel business in cui il proprietario ha l'intenzione di tramandare l'impresa agli eredi e il fondatore o gli eredi devono essere coinvolti nella gestione”*. La definizione stretta invece riduce l'analisi a 4 milioni di imprese e si serve di criteri più restrittivi come il coinvolgimento di più generazioni e dei membri della famiglia in modo più diretto soprattutto per quanto concerne le decisioni strategiche parla di impresa familiare. Per quanto scritto in precedenza, l'impresa familiare viene infatti descritta come *“quel business in cui più generazioni sono presenti nell'impresa e almeno un membro della famiglia controllante deve essere coinvolto nella gestione”*.

Tutte e tre le definizioni si concentrano sul coinvolgimento della famiglia nella gestione dell'azienda servendosi, come strumento di analisi, della F-PEC Scale che consente di valutare se quest'ultimo possa avere un effetto positivo o negativo sull'impresa stessa.

Proprio partendo da questi criteri, lo European Family Group, ha elaborato nel 2009 la seguente definizione:

*“A firm, of any size, is a family enterprise if:*

- 1. The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, their parents, child or children's direct heirs.*
- 2. The majority of votes may be indirect or direct.*
- 3. At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm.*

*Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25% of the right of vote mandated by their share capital”<sup>30</sup>.*

---

<sup>30</sup> European Family Businesses. (2009). European Family Businesses: A Way Forward.

Secondo tale definizione, la Commissione Europea identifica con l'attributo "familiari" tutte le imprese, di qualunque dimensione e gestite da almeno un familiare, in cui la maggioranza dei poteri decisionali (diretti o indiretti) siano in possesso di coloro che hanno fondato l'attività, dei relativi familiari o di coloro che ne hanno acquisito la proprietà<sup>31</sup>.

Gli studi testimoniano quindi la centralità delle imprese familiari sia per l'economia che per la società nel suo complesso. Credit Suisse Research ha infatti di recente pubblicato un rapporto dove si stima che circa il 30% delle aziende in Europa è alla quinta generazione<sup>32</sup>. Questo indica che le imprese familiari sono spesso in grado di resistere alle pressioni competitive e di adattarsi ai cambiamenti del mercato, mantenendo nel tempo un forte legame con il territorio e la comunità.

Anche la Banca d'Italia e Prometea forniscono dati su ciò evidenziando il fatto che circa il 70% delle aziende italiane con più di 50 dipendenti è di tipo familiare e vede la presenza di un discendente nel gruppo di comando aziendale.

Da queste analisi emerge infatti che generalmente le imprese a conduzione familiare crescono e si sviluppano più velocemente e generano introiti maggiori rispetto alle imprese non familiari grazie soprattutto all'impatto della performance dei prezzi delle azioni.

La Camera di Commercio Italiana per la Svizzera riporta infatti che le imprese familiari tendono a investire gran parte dei loro ricavi in attività di ricerca e sviluppo e ad allocare i flussi di cassa alla crescita del business, quest'ultima risulta essere più lenta nei periodi più favorevoli al livello economico per la linea più conservativa e difensiva di questo tipo di imprese (Credit Suisse Research, 2018).

Ciò suggerisce che le imprese familiari svolgono un ruolo significativo nell'economia italiana ed europea e che possono avere un impatto considerevole sull'innovazione e sulla crescita del business. La professionalizzazione della gestione e della governance emergono infatti come chiave di successo per garantire la sostenibilità a lungo termine di queste aziende e fronteggiare le sfide legate alle relazioni sociali e alla transizione generazionale.

Per concludere, l'analisi dei dati statistici e delle conclusioni del Credit Suisse Research del 2018 confermano l'importanza delle imprese familiari in Europa, largamente presenti sul territorio: esse costituiscono oltre il 60% di tutte le aziende, soprattutto in paesi come Germania, Francia e Italia.

---

<sup>31</sup> N.B. per le società quotate in borsa è sufficiente il 25% dei poteri decisionali previsti dal capitale azionario

<sup>32</sup> Credit Suisse Research Institute. (2019). "Family-owned companies: Time for a reality check?", Credit Suisse.

## ***1.2 Caratteristiche e tratti distintivi***

*“L’impresa familiare è quella in cui un gruppo familiare è in grado di nominare l’amministratore delegato dell’azienda, impostando la strategia commerciale di tutta la società con l’obiettivo della continuità generazionale, basata sul desiderio comune dei fondatori e dei successori di mantenere il controllo della proprietà e della gestione familiare”* (Crown, 2004)<sup>33</sup>. Questa è una delle definizioni che riassume al meglio il concetto di tale tipologia di impresa, legata principalmente all’istituzione familiare.

Per eseguire una completa analisi delle imprese familiari è necessario però identificare le sue caratteristiche e soprattutto i suoi tratti distintivi.

Innanzitutto questi modelli di gestione si fondano su tre concetti fondamentali: famiglia, proprietà e business.

La famiglia costituisce il principale elemento caratterizzante, con essa si intende un gruppo di persone che appartengono alla stessa struttura ereditaria e che influenzano in maniera decisiva la maggior parte delle dinamiche imprenditoriali. Il forte intreccio tra famiglia e azienda garantisce flessibilità e informalità nei processi decisionali, semplificando di conseguenza anche la struttura e la gerarchia dell’impresa. La presenza di una forte identità familiare e la centralità della figura del fondatore nella gestione e nella direzione, permettono il trasferimento di un vero e proprio patrimonio di conoscenze e valori condivisi che vanno poi a creare una vera e propria cultura imprenditoriale.

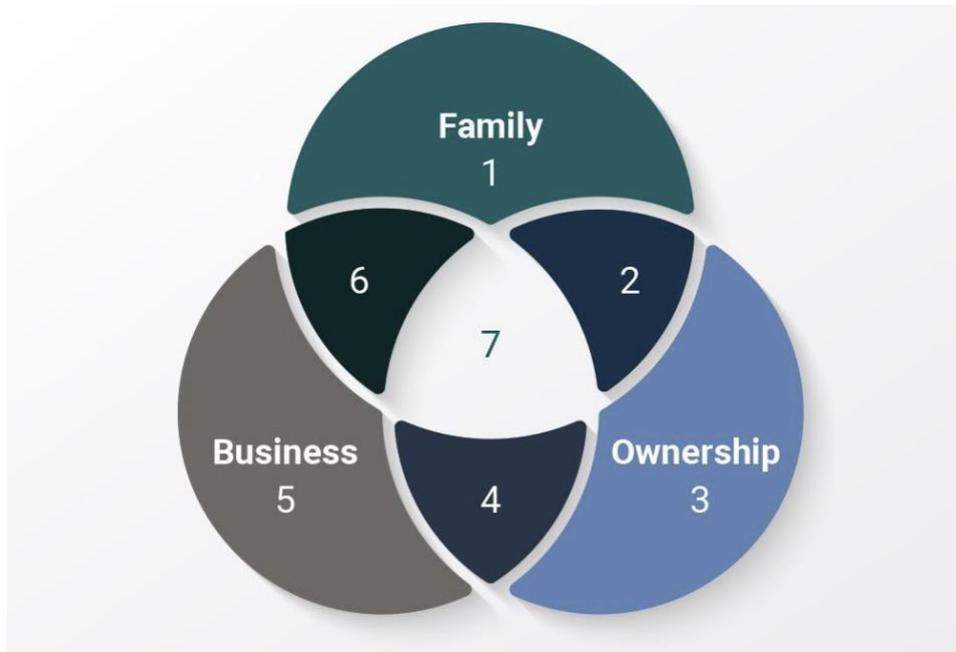
Inoltre, le famiglie proprietarie sono solitamente in grado di mantenere un alto livello di controllo sull’azienda attraverso il possesso della maggioranza delle azioni, del capitale di rischio o attraverso altri strumenti finanziari.

Infine c’è il business, ossia il lato economico dell’impresa, che racchiude tutti gli obiettivi e le sfide, in funzione delle quali agiscono i diversi membri.

L’unione di questi tre concetti dà vita all’azienda familiare, riassumibile attraverso il modello dei tre cerchi sviluppato da Tagiuri e Davis (1982), tramite il quale vengono descritte le varie situazioni che si presentano in queste tipologie di imprese. Le intersezioni di questi tre cerchi (famiglia, proprietà, business) rappresentano le relazioni personali e i legami che guidano lo sviluppo e la gestione delle aziende familiari.

---

<sup>33</sup> Crown, J. (2004). Family Business: A guide to succession planning, governance and ownership. Palgrave Macmillan.



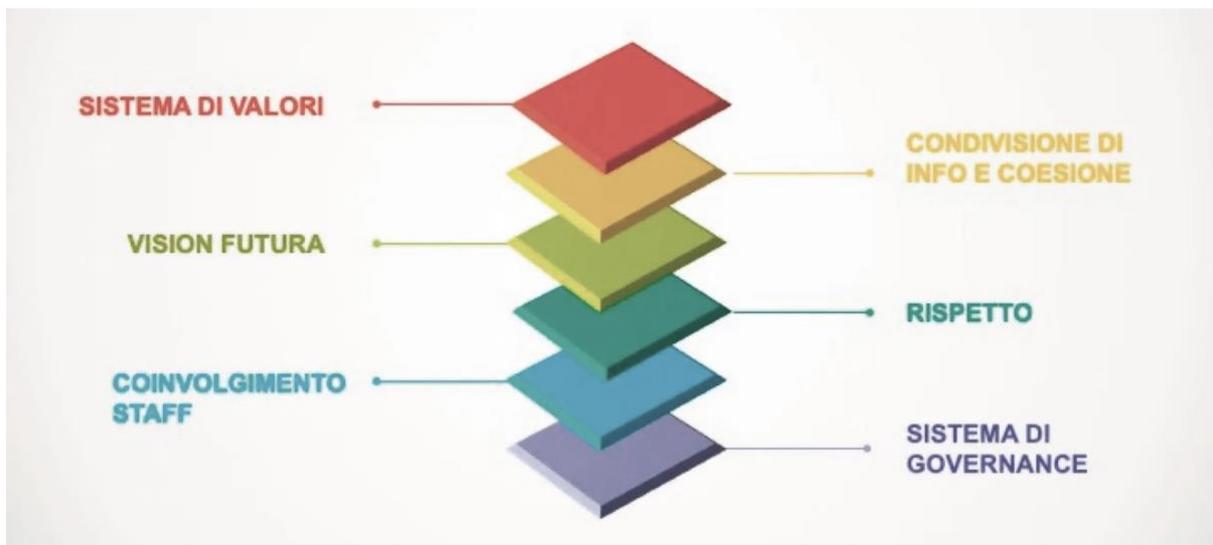
*Family Business Circles Model - Fonte: Shiftyourfamilybusiness.com*

Quindi riassumendo, i tratti distintivi sono identificabili nei seguenti punti:

- Proprietà e controllo familiare: l'impresa è di proprietà e gestita dalla famiglia, i cui membri detengono una quota significativa di proprietà, assumono ruoli di leadership e sono coinvolti direttamente nella gestione e nella decisione strategica dell'azienda.
- Valori familiari: l'imprenditorialità familiare è spesso legata a valori e principi, come l'affidabilità, l'onestà, la solidarietà e la continuità generazionale.
- Successione familiare: le aziende familiari pongono particolare attenzione sulla sostenibilità e sulla continuità dell'impresa attraverso le generazioni, con processi come la formazione dei successori e la transizione del controllo d'impresa.
- Relazioni personali: i legami familiari danno vita ad un'atmosfera informale e ad una forte cultura aziendale che si basa su lealtà, fiducia e rispetto per la tradizione. Tali rapporti sono necessari per le attività decisionali, anche se presentano il rischio che insorgano conflitti e problemi di gestione.
- Visione a lungo termine: le imprese familiari tendono a perseguire una visione incentrata sulla conservazione del patrimonio e sulla creazione di valore nel lungo periodo, attraverso elementi come la stabilità, la prudenza e la trasparenza del sistema proprietario.
- Flessibilità organizzativa: le imprese familiari sono caratterizzate dalla capacità di reazione e adattamento ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente circostante.

- Dedizione: i membri della famiglia che gestiscono l'impresa spesso sono altamente motivati e dedicati al successo dell'impresa, poiché quest'ultimo è finalizzato a preservare e garantire il benessere delle future generazioni.

Ad esempio, secondo Fernandez-Aràoz, Iqbal, Ritter e Sadowski (2019) le principali caratteristiche delle imprese familiari di successo sono quelle riportate nell'immagine a seguire.



*I tratti essenziali delle imprese familiari. Fonte: Fernandez-Araoz et al., 2019*

Questi elementi sono ripresi dall'analisi concernente le differenze tra le imprese familiari e quelle non a conduzione familiare in Libano, nella quale Azoury, Daou e Sleiaty (2013)<sup>34</sup> affermano infatti l'importanza della condivisione delle informazioni e della coesione, ma anche del rispetto tra i membri della famiglia e di un efficace sistema di governance come tratti rappresentativi di queste società.

In particolare, in relazione alle strutture di governance, emergono specifici punti chiave quali: il Management (interno o esterno), il profitto, il controllo ed il patrimonio netto. Tra questi elementi, sicuramente è importante quello identificato con il "profitto" e quindi la compensazione dei dipendenti. A tal proposito Carrasco-Hernandez e Sánchez-Marín (2007)<sup>35</sup> sostengono che "il

<sup>34</sup> Azoury, N., Daou, R., & Sleaiti, R. (2013). Family versus non-family firms: A comparative study of governance, strategy, and performance in Lebanon. *Journal of Family Business Strategy*.

<sup>35</sup> Carrasco-Hernandez, A. J., & Sánchez-Marín, G. (2007). The determinants of compensation in family and non-family firms: Evidence from Spain. *Journal of Small Business Management*.

*livello retributivo è inferiore nelle imprese a conduzione e gestione familiare rispetto sia alle imprese non familiari che a quelle gestite professionalmente”* ed è proprio per questo che secondo Chrisman, Devaraj e Patel (2017) le imprese familiari tendono ad avere una minore produttività del lavoro.

Lo studio condotto da Carrasco-Hernandez e Sánchez-Marín nel 2007 si concentra sull'analisi dei fattori determinanti della compensazione dei dipendenti nelle imprese familiari e non familiari in Spagna. In particolare, gli autori identificano diversi fattori che influenzano la compensazione dei dipendenti nelle imprese familiari, tra cui la dimensione dell'impresa, la fase del ciclo di vita dell'impresa, la presenza di membri della famiglia nella gestione dell'impresa e la presenza di accordi formali sulla compensazione.

Inoltre, gli autori evidenziano che le imprese familiari hanno maggiori difficoltà nella gestione della performance dei dipendenti rispetto alle imprese non familiari, a causa della possibile presenza di conflitti di interesse e di una governance meno formale.

In generale, gli autori concludono che è importante che le imprese familiari adottino politiche di compensazione efficaci per attrarre e trattenere i dipendenti e anche garantire la loro performance.

Per quanto riguarda invece Chrisman, Devaraj e Patel (2017)<sup>36</sup>, il loro studio in realtà si è concentrato sulla relazione tra la presenza di membri della famiglia nell'azienda e la produttività del lavoro in base al livello di formazione del personale.

In particolare, gli autori hanno analizzato un campione di imprese familiari e non familiari negli Stati Uniti e hanno scoperto che la presenza di membri della famiglia nell'azienda non influisce direttamente sulla produttività del lavoro, ma che ciò dipende dal livello di formazione dei dipendenti.

In generale, gli autori concludono che le imprese familiari possono migliorare la loro produttività del lavoro attraverso la formazione dei dipendenti e una maggiore diversità nell'assunzione di personale.

Un altro elemento importante delle imprese familiari è il “controllo”, il cui concetto è stato oggetto di numerosi studi e ricerche nel campo dell'amministrazione aziendale e della contabilità. In particolare, il controllo è stato analizzato in termini di dualità tra controllo formale e informale in alcuni studi, mentre in altri casi è stato caratterizzato dall'assenza di una distinzione dicotomica tra i due tipi di controllo.

---

<sup>36</sup> Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). Productivity in family firms. *Small Business Economics*.

Ad esempio, Ansari e Bell (1991)<sup>37</sup> hanno esaminato i sistemi di controllo nelle organizzazioni non-profit e hanno evidenziato la dualità tra il controllo formale, rappresentato da regole, procedure e sistemi di reporting, e il controllo informale, che si basa sulla cultura organizzativa, le relazioni personali e l'influenza sociale. In modo simile, Tsamenyi, Noormansyah e Uddin (2008)<sup>38</sup> hanno studiato il controllo nelle joint venture e hanno rilevato la dualità tra il controllo formale, basato sulle regole e sui contratti, e il controllo informale, basato sulla condivisione di conoscenze e la fiducia reciproca.

In altri studi, tuttavia, è stata enfatizzata l'assenza di una netta distinzione tra i due tipi di controllo. Ad esempio, Efferin e Hartono (2015)<sup>39</sup> hanno analizzato i meccanismi informali di controllo utilizzati dalle aziende indonesiane per contrastare il fenomeno del social loafing e hanno evidenziato come questi meccanismi non siano separabili dal controllo formale, ma siano piuttosto parte integrante della cultura organizzativa.

Per concludere, una definizione di Casson (2000) pone l'attenzione sul concetto di "controllo", che è familiare quando il direttore generale risulta far parte della famiglia, e lo differenzia dall'importante aspetto della "proprietà" familiare. Quest'ultima può essere definita tale *"quando i membri posseggono un sufficiente numero di azioni, oppure occupano un sufficiente numero di posizioni all'interno del consiglio d'amministrazione così da influire sulla nomina del direttore generale o dell'amministratore"*<sup>40</sup>.

Infine da considerare c'è anche il patrimonio netto, anche poiché spesso la proprietà dell'azienda è detenuta da una o poche persone, generalmente membri della stessa famiglia. Ciò significa che le decisioni riguardanti il patrimonio netto dell'azienda devono essere prese con attenzione e in modo strategico, al fine di proteggere gli interessi della famiglia e garantire la sostenibilità dell'impresa nel lungo termine.

La nomina degli amministratori è particolarmente importante, poiché questi individui saranno responsabili della gestione dell'impresa e della definizione delle strategie aziendali: essa deve essere basata su criteri di competenza e professionalità, piuttosto che sulla sola appartenenza familiare.

---

<sup>37</sup> Ansari, S., & Bell, J. (1991). Control systems in not-for-profit organizations: An empirical study. *Management Accounting Research*.

<sup>38</sup> Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, M. (2008). Control and accountability in joint ventures: Evidence from Indonesia. *Accounting, Organizations and Society*.

<sup>39</sup> Efferin, S., & Hartono, J. (2015). Informal controls for combating social loafing in collectivistic contexts: The case of Indonesia. *Journal of Business Research*.

<sup>40</sup> Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1995). Family business, family values, and strategic commitment. *Family Business Review*.

Il pagamento dei dividendi è un altro aspetto che richiede attenzione, esso deve essere bilanciato con le esigenze di finanziamento dell'impresa, al fine di garantire la sua sostenibilità a lungo termine.

Ancora, il processo decisionale strategico deve coinvolgere sia i membri della famiglia proprietaria che i dipendenti e gli amministratori dell'azienda. Le decisioni strategiche devono essere prese con attenzione e basate sull'analisi dei dati e delle tendenze del mercato.

Gli interessi di proprietà devono essere protetti e gestiti in modo adeguato, al fine di garantire la sostenibilità dell'impresa e la protezione del patrimonio familiare. Ciò potrebbe comportare la creazione di una struttura proprietaria che protegga i diritti di voto e la proprietà dell'azienda.

Infine, il finanziamento dell'azienda deve essere gestito con attenzione, al fine di garantire la sostenibilità dell'impresa e minimizzare il rischio per la famiglia proprietaria. Ciò potrebbe comportare l'utilizzo di strumenti finanziari adeguati, come prestiti bancari o investimenti in azioni, che bilancino i bisogni di finanziamento dell'azienda con la capacità della famiglia proprietaria di gestire il rischio finanziario.

Nello specifico, in Italia, le imprese familiari costituiscono una parte significativa del tessuto imprenditoriale, esse sono solitamente di piccole o medie dimensioni, ne esistono comunque anche di grandi dimensioni e di portata globale. Le imprese familiari italiane sono presenti in diversi settori e sono radicate in specifiche città e regioni, dove esercitano una forte influenza economica e sociale. Gran parte di queste imprese sono guidate da una predominante etica del lavoro e un forte senso di responsabilità sociale, con un'attenzione particolare a tematiche come la tutela dell'ambiente, la salvaguardia del patrimonio culturale e al sostegno della comunità locale.

Infine, soprattutto negli ultimi anni, le imprese familiari italiane hanno operato un importante slancio verso l'innovazione, investendo in attività di ricerca e sviluppo, per rimanere sempre al passo con i cambiamenti dell'ambiente di lavoro. In generale, le imprese familiari italiane sono considerate una risorsa preziosa per l'economia italiana e rappresentano un importante punto di riferimento culturale e sociale per molte realtà territoriali.

### ***1.3 Prospettive teoriche***

L'impresa familiare rappresenta quindi una tipologia di modello economico che si distingue dalle altre per alcune caratteristiche peculiari, come l'interazione tra famiglia e impresa, la continuità del patrimonio aziendale, la presenza di conflitti di interesse e di sfide di governance.

Le diverse teorie e framework di riferimento, che si sono sviluppati per comprendere l'impresa familiare, si concentrano su diverse dimensioni del fenomeno e riflettono l'eterogeneità delle definizioni e delle caratteristiche.

Questo quadro teorico è importante perché permette di comprendere le dinamiche interne all'organizzazione e di identificare le sfide e le opportunità che essa affronta attraverso la spiegazione delle relazioni tra le imprese familiari e le loro performance. Tuttavia, come sottolineato da Nordqvist et al. (2015)<sup>41</sup>, è fondamentale evitare di assumere una prospettiva teorica unica, ma bisogna invece integrare diverse teorie e approcci per ottenere una comprensione più completa dell'impresa familiare, sempre tenendo conto delle peculiarità del contesto aziendale e delle dinamiche specifiche all'interno del nucleo familiare.

### ***1.3.1 La Resourced-Based View***

Negli ultimi anni, per operare un'accurata analisi sul tema delle performance aziendali, gli studiosi si sono serviti "Resource-Based View" (RBV). Secondo questa teoria, le risorse interne dell'azienda sono le fonti primarie di vantaggio competitivo, poiché quest'ultimo si basa appunto su ciò che l'impresa possiede e anche su ciò che l'impresa detiene, ossia le competenze.

Le relazioni tra le risorse e le performance sono state studiate approfonditamente, ad esempio Hitt et al. (2001)<sup>42</sup> sono giunti alla conclusione che il capitale umano può avere delle ripercussioni in modo diretto ed indiretti sulle performance aziendali. Brush e Arz (1999)<sup>43</sup> invece hanno scoperto che le risorse dell'impresa e le competenze specifiche del settore influenzano la performance e possono essere usate come protezione per il proprio vantaggio competitivo. Il raggiungimento di tale vantaggio pone le basi per il successivo utilizzo di diverse strategie aziendali (differenziazione, leadership di costo, focus sui mercati di nicchia), essenziali per fronteggiare i continui cambiamenti di mercato.

Le risorse dell'azienda devono però essere valutabili e difficili da imitare, per poter raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile. Inoltre tali risorse non devono essere né sostituibili né trasferibili, in modo tale da evitare di costituire una minaccia per il proprio vantaggio competitivo (Barney, 1991)<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Nordqvist, P. A., Nordqvist, M., & Melin, L. (2015). Theories of the family firm: A systematic review and future developments. *Family Business Review*.

<sup>42</sup> Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic resource allocations and firm performance: A multilevel approach to resources and capabilities. *Journal of Management*.

<sup>43</sup> Brush, C. G., & Arden, C. M. (1999). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

<sup>44</sup> Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.

Queste risorse però prese individualmente non sono in grado di conferire un vantaggio competitivo all'impresa, è necessario infatti attuare un processo di integrazione, sviluppo e allocazione di queste ultime in modo tale da acquisire importanza sul mercato.

Secondo la teoria RBV, il coinvolgimento della famiglia aiuta a sviluppare risorse e capacità che contribuiscono alle performance dell'impresa di famiglia (Sirmon & Hitt, 2003)<sup>45</sup>.

Nel contesto delle imprese familiari, l'RBV è particolarmente rilevante, perché queste imprese spesso possiedono risorse e competenze uniche che derivano dalla loro natura familiare, come l'identità collettiva, la cultura organizzativa e i valori familiari. La letteratura sulla gestione delle imprese familiari ha identificato diverse risorse e tratti distintivi che caratterizzano le imprese familiari, come l'identità collettiva, la cultura organizzativa e i valori familiari. Questa teoria ha avuto un impatto significativo sulla gestione aziendale, poiché ha spostato l'attenzione dalle strategie di mercato alla gestione delle risorse interne dell'azienda.

### ***1.3.2 La Agency Theory***

L'Agency Theory si concentra sul rapporto di agenzia tra il principale e l'agente: quest'ultimo può non agire sempre nell'interesse del principale. Questa teoria è infatti il frutto di numerose asimmetrie informative e dei comportamenti che non risultano allineati con gli interessi dei proprietari.

Tuttavia, le famiglie che detengono la proprietà hanno *“l'incentivo, il potere e le informazioni per controllare i loro manager”* (Miller e Le Breton-Miller, 2006)<sup>46</sup>, con l'obiettivo di ridurre i costi di agenzia e aumentare i loro rendimenti. Ciò può essere ottenuto attraverso la promozione della comunicazione, lo sviluppo dell'impegno familiare e del senso di appartenenza: l'altruismo è infatti riconosciuto come fonte del vantaggio competitivo (Schulze, Lubatkin e Dino, 2003<sup>47</sup>; Carney, 2005; Lubatkin, Ling e Schulze, 2007<sup>48</sup>; e Eddlestone, Kellermanns e Sarathy, 2008<sup>49</sup>).

Demsetz ha infatti dimostrato che colui che detiene la maggioranza delle quote del business ha un maggiore incentivo a controllare la performance dell'azienda: per questo i proprietari delle imprese familiari detengono il potere per fare ciò e ridurre quindi le asimmetrie informative tra principale e agente.

---

<sup>45</sup> Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

<sup>46</sup> Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*.

<sup>47</sup> Schulze, F., Lubatkin, M. H., & Dino, M. W. (2003). Altruism within the firm: An exploratory study of its meaning and significance. *Journal of Business Ethics*.

<sup>48</sup> Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*,

<sup>49</sup> Eddlestone, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*

Allo stesso tempo, tuttavia, le imprese familiari possono essere colpite dal problema dell'agenzia, poiché i membri che ne fanno parte non costituiscono un gruppo omogeneo e potrebbero per questo perseguire interessi differenti e/o contrastanti.

E' importante, inoltre, mantenere separate le attività di proprietà e controllo all'interno dell'impresa, in modo da non permettere ai manager di agire in maniera opportunistica a causa della pervasività dei costi di agenzia (Jensen e Meckling, 1976)<sup>50</sup>.

Nel caso delle imprese familiari, questa teoria viene utilizzata in due modi, da una parte c'è infatti quello che viene definito come il problema principale-principale della teoria dell'agenzia, identificato con la possibilità da parte dei manager di usufruire del loro ruolo per ottenere vantaggi personali a spese dell'azienda. Dall'altro lato, questa teoria viene utilizzata per evidenziare il fatto che le imprese familiari godranno di costi di agenzia minori poiché i proprietari e i manager condividono gli stessi interessi (Chrisman, Chua & Litz, 2004)<sup>51</sup>.

Infine, gli studi empirici hanno dimostrato che tanto maggiore è la proprietà familiare, più forte è il coinvolgimento manageriale, il quale aumenta i costi dell'agenzia e influisce negativamente sulla performance dell'impresa familiare (Villalonga e Amit, 2006; Pindado e Requejo, 2015)<sup>52</sup>.

### **1.3.3 La Stewardship Theory**

Il concetto di "altruismo" già precedentemente citato, è un tema centrale in questa teoria in quanto è identificato come *"una non egoistica preoccupazione e devozione verso gli altri senza l'attesa di un ritorno [...] il cui principale effetto è un forte senso di identificazione e di estremo impegno nei confronti dell'azienda"* (Corbetto e Salvato, 2004)<sup>53</sup>. L'altruismo reciproco rafforza così il senso di dedizione dei membri nei confronti degli interessi dell'impresa, visti come obiettivi comuni da raggiungere.

Relativamente a ciò, secondo la Stewardship Theory i dirigenti sono motivati dal desiderio di soddisfare le aspettative dei proprietari dell'azienda e di preservare il patrimonio aziendale a lungo termine (Le Breton Miller e Miller, 2009)<sup>54</sup>: questa teoria si concentra infatti sul ruolo dei dirigenti come "steward" (o custodi) dell'organizzazione e sulle loro relazioni con i proprietari dell'azienda.

---

<sup>50</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*.

<sup>51</sup> Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

<sup>52</sup> Pindado, J., & Requejo, I. (2015). The effect of family ownership on firm performance: evidence from an emerging economy. *Review of Managerial Science*.

<sup>53</sup> Corbetta, G. & Salvato, C. (2004). *Il governo dell'impresa familiare*. Egea.

<sup>54</sup> Le Breton Miller, I. and Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

La Stewardship Theory inoltre suggerisce ai proprietari di creare un ambiente in cui i dirigenti si sentano valorizzati e all'interno del quale sia possibile coltivare un forte senso di responsabilità e di appartenenza per arrivare a sviluppare una cultura collettivista (Arregle, Hitt, Sirmon, Very, 2007)<sup>55</sup>. Svolgendo invece un'analisi di tipo storico, si giunge all'origine di questa teoria che coincide con la "teoria Y" di Douglas McGregor (1960)<sup>56</sup>. L'autore scrisse infatti un libro intitolato "The Human Side of Enterprise" (1960), all'interno del quale formulò due serie di ipotesi sulla natura umana, tra loro non concordanti. Una serie di ipotesi era collocata all'interno della cosiddetta "teoria X", negativa e pessimistica: questa era la visione di McGregor riguardo alla percezione dei dipendenti da parte dei manager. Per far sì che i manager cambiassero visione, l'autore formulò la "teoria Y", più positiva e moderna: si diffuse così il pensiero secondo il quale un migliore trattamento dei lavoratori potesse favorire performance migliori.

Da questo punto di vista, i dipendenti sono visti come steward dell'azienda, con interessi allineati a quelli dell'impresa: solo in questo modo essi possono essere in grado di massimizzare la loro utilità a favore dell'azienda.

Questa teoria viene considerata complementare alla "Agency Theory" poiché in entrambe i manager si identificano con l'impresa senza agire in maniera opportunistica: la scelta di una teoria piuttosto che dell'altra dipende dal contesto organizzativo di riferimento.

Per concludere quindi, si può dire che quando i membri della famiglia operano come "steward", arricchendo anche gli altri stakeholder con la propria conoscenza e le proprie capacità, allora è possibile agire collettivamente e in modo più efficiente attraverso l'elemento della coesione.

---

<sup>55</sup> Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*.

<sup>56</sup> McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

## **CAPITOLO II – La storia dell'industria italiana: dall'Unificazione ad oggi**

### ***2.1 Dall'Unità d'Italia al boom economico: l'evoluzione dell'economia italiana in prospettiva storica***

#### ***2.1.1 L'Italia nel periodo post-unitario***

Ci troviamo nel 1861, più precisamente il 17 marzo, quando avvenne l'Unificazione del nostro Paese sotto il re Vittorio Emanuele II.

In questi anni la situazione economica italiana era tutt'altro che stabile: il periodo risorgimentale aveva infatti favorito progressi al livello politico e militare, ma non ancora sotto il profilo economico e sociale. L'obiettivo di una stabilità complessiva dell'Italia non era infatti raggiungibile senza un consistente sviluppo economico, che senza dubbio influenzava anche la sfera di azione del governo, come verrà dimostrato negli anni successivi. La caduta della Destra storica venne infatti provocata, in larga misura, anche da problematiche economiche e di politica fiscale che interferirono nei rapporti generali con lo Stato.

Alla luce di questa contestualizzazione storica, analizzando l'economia della penisola, emerge come questa fosse prevalentemente di tipo agricolo-commerciale. Le statistiche infatti rilevano che l'attività agricola occupava il 60% della popolazione attiva, concorrendo circa nella stessa misura al prodotto lordo privato del Paese, seguita dalle attività secondarie e terziarie. In questa realtà però, le precarie condizioni di vita della maggior parte della popolazione, specialmente nei piccoli centri e nelle campagne, sottolinearono altissimi tassi di mortalità. Questo rappresentò un grande ostacolo ai tentativi di crescita di una realtà economica che già faticava a stare al passo con le prime fasi di industrializzazione dei paesi europei.

Questi ultimi infatti fecero numerosi progressi soprattutto nel settore dei trasporti, specialmente quelli via mare e ferroviari. Tutto ciò contribuì infatti a favorire una maggiore espansione in un mercato europeo inondato dei prodotti esportati dalle principali potenze, come Stati Uniti e Russia, e le loro relative colonie: inevitabile fu quindi il tracollo delle esportazioni italiane.

L'Italia stava infatti subendo le cause della prima grande globalizzazione della storica economia mondiale.

DAL PRIMO CENSIMENTO DEL REGNO D'ITALIA DEL 1861				
LA POPOLAZIONE OCCUPATA				
COMPARTIMENTO TERRITORIALE	INDUSTRIA	AGRICOLTURA	COMMERCIO	ALTRE NOTIZIE
PIEMONTE E LIGURIA	345.563	1.341.867	110.477	In tutto il Regno coloro che esercitavano professioni liberali erano 534.485; gli impiegati della pubblica amministrazione erano 130.597. Nell'esercito e nella P. S. 240.044 addetti. I proprietari erano 604.437; i domestici 473.574.
LOMBARDIA	465.003	1.086.028	103.543	
PARMA E PIACENZA	66.325	186.677	10.915	
MODENA, REGGIO E MASSA	71.759	242.248	15.530	
ROMAGNA	130.062	357.867	28.360	
MARCHE	16.344	381.966	18.747	
UMBRIA	42.291	248.069	7.104	
TOSCANA	266.698	571.409	59.057	
PROV. NAPOLETANE	1.189.582	2.569.112	189.504	
SICILIA	405.777	564.149	82.556	
SARDEGNA	31.392	159.239	8.645	
TOTALE	3.130.796	7.708.631	634.438	

Fonte: Istat

La situazione nel nostro Paese era appesantita anche da un'altra importante questione: quella "meridionale". Il divario tra Nord e Sud persisteva anche nel periodo post-unitario, aggravato dalle politiche tributarie e commerciali di quegli anni. Questa divisione ebbe evidenze prettamente economiche soprattutto verso la fine dell'800, quando ebbe inizio il vero processo di industrializzazione del settentrione italiano grazie alle politiche di protezionismo doganale del 1887. Inoltre dopo l'Unità, il governo della Destra, si trovò dinanzi alla necessità di completare l'unificazione politica e soprattutto di realizzare quella economica. Nel 1862 si assiste finalmente all'unificazione del sistema monetario nazionale sotto la lira italiana. Inoltre l'Italia, guidata dai ministri Pietro Bastogi e Quintino Sella, aprì la strada anche verso l'unificazione del sistema fiscale, ostacolata però dalle disparità tra i vari ordinamenti fiscali preunitari.

### 2.1.2 Il protezionismo italiano

L'economia italiana di fine Ottocento assumeva sempre di più sembianze di tipo protezionistico, in modo tale da incitare così le prime vere iniziative imprenditoriali: furono ripristinati dazi e tariffe doganali a protezione del prodotto nazionale. La diffusione del protezionismo creò però forti tensioni tra gli Stati, alimentando la concorrenza sul mercato e soprattutto l'orgoglio nazionale. Fu proprio il crescente predominare di quest'ultimo elemento a cambiare mentalità e cultura dei rispettivi Stati, sfociando in un eccessivo nazionalismo che si manifestava sotto forma di patriottismo ed aggressivo razzismo.

Per quanto riguarda l'economia d'impresa però, la fine degli anni Ottanta fu caratterizzata da una fase di dinamicità estrema in questo campo. Iniziano così a nascere le prime imprese, grazie anche al

favore dei principali istituti bancari: imprese che si affermeranno in seguito come leader dei principali settori e domineranno per molti anni la storia economica italiana.

Nel 1872, a Milano, l'ingegnere Giovan Battista Pirelli fondò l'omonima società "Pirelli & C."<sup>57</sup> in accomandita per la produzione di articoli in gomma elastica, che decollerà definitivamente a partire dal 1881 con l'avvio alla fabbricazione di prodotti destinati principalmente all'esportazione, come fili e cavi elettrici. Successivamente l'impresa si affermò infatti anche nel settore dei cavi telefonici e poi degli pneumatici dal 1901. Il punto di forza della Pirelli era infatti l'innovazione e la qualità dei suoi prodotti diversificati, ciò permise all'impresa di affermarsi come una delle principali eccellenze dell'industria italiana fino ai nostri giorni riuscendo a competere su un mercato popolato da Paesi a capitalismo avanzato.

### ***2.1.3 L'economia italiana di fine Ottocento, tra modernizzazione e sfide da affrontare***

Proprio in questi anni però iniziò un periodo di crisi dell'economia globale, definito "Grande Depressione" (1873-1895).

Le cause determinanti di tale crisi furono principalmente il crollo dei prezzi per la consistente offerta di prodotti sul mercato, e le successive riduzioni salariali che portarono a licenziamenti di massa.

Le motivazioni principali risiedevano certamente nella "Seconda rivoluzione industriale", evento che introdusse importanti innovazioni e significativi cambiamenti nelle abitudini e nella vita delle persone del tempo. I progressi nel campo della scienza, della tecnologia e della medicina migliorarono la qualità di vita della popolazione e offrirono nuove e numerose opportunità di lavoro, anche alle classi più povere. Nessun settore produttivo rimase infatti incontaminato dall'ondata di sviluppo, si assistette infatti ad un vero e proprio intreccio e scambio di conoscenze tra studiosi, scienziati e ingegneri e quindi conseguentemente tra scienza, tecnologia e tutti i rami dell'industria.

Si ricordano principalmente le invenzioni del telefono (Alexander Graham Bell, 1876), ma anche quella del cinema da parte dei fratelli Lumiere. Ancora, nel campo dell'industria elettrica, Thomas Edison nel 1879 ideò la prima lampadina, e contemporaneamente l'acciaio occupava un ruolo sempre più centrale nel settore metallurgico, nello sviluppo delle ferrovie, nella costruzione di navi da guerra e molto altro ancora: così tanto da costituire l'elemento principale della Torre Eiffel, costruzione simbolo dell'Esposizione universale del 1889 a Parigi.

Questo clima di fervore generale portò con sé anche delle conseguenze; la trasformazione dei sistemi produttivi infatti contribuì all'affermazione del sistema capitalista che cambiò l'organizzazione

---

<sup>57</sup> <https://corporate.pirelli.com>

economica e sociale dei paesi occidentali e concentrò i flussi finanziari nelle mani di pochi gruppi di persone.

Il progresso sembrò arrestarsi di colpo, lasciando spazio ad una fase di stagnazione economica: dominava l'incertezza. I primi segnali della crisi furono i fallimenti delle banche e conseguentemente delle imprese, rimaste senza finanziamenti. A seguire, la produzione in eccesso corrisposta dall'altro lato dalla mancanza di acquirenti e l'aggressiva concorrenza internazionale, soprattutto da parte di Stati Uniti e Germania.

Molti storici ed economisti hanno però recentemente modificato il loro punto di vista nei confronti di tale periodo: la “Grande depressione” viene oggi considerata anche e soprattutto una necessaria fase di passaggio, volta a creare un ambiente favorevole e pronto a fronteggiare i continui cambiamenti dell'economia mondiale.

In questo periodo i Paesi si affermarono nei mercati, creando un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese che migliorarono le loro performance e la loro redditività. Stava infatti nascendo la “grande impresa”, la cui strada venne spianata dalle politiche di riduzione dei costi e dalla favorevole domanda di beni. L'evoluzione avvenne anche in termini di dimensioni, le imprese necessitavano una sempre più articolata organizzazione e struttura in modo da gestire e valorizzare le numerose risorse dell'epoca.

La “grande impresa” non si diffuse molto in Europa, dove invece il primato apparteneva alle numerose piccole e medie imprese nella maggior parte dei Paesi, tra cui l'Italia.

Data la loro diffusione, la Commissione decise di definirle universalmente come “enti economici che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro”<sup>58</sup>.

Anche ai giorni nostri infatti tale situazione persiste: l'Italia spicca in tutta Europa come Paese con il numero più elevato di piccole e medie imprese presenti sul territorio nazionale. Esse svolgono infatti un ruolo fondamentale per il nostro Paese.

---

<sup>58</sup> <https://ec.europa.eu>

	Number of enterprises				Number of persons employed				Turnover			
	Total, 1 000s	Of which (%)			Total, 1 000s	Of which (%)			Total, bn euro	Of which (%)		
		Micro	SME	Large		Micro	SME	Large		Micro	SME	Large
<b>EU28</b>	<b>22 098</b>	<b>92.5</b>	<b>7.3</b>	<b>0.2</b>	<b>134 533</b>	<b>29.5</b>	<b>37.6</b>	<b>32.8</b>	<b>25 453</b>	<b>16.7</b>	<b>38.3</b>	<b>43.5</b>
Belgium	551	94.0	5.8	0.2	2 714	33.3	35.8	30.9	980	24.0	39.2	36.8
Bulgaria	310	90.9	8.9	0.2	1 903	29.9	46.5	24.6	103	20.2	47.3	32.5
Czech Republic	1 005	95.9	3.9	0.1	3 512	31.8	37.6	30.6	446	19.2	38.6	42.2
Denmark	213	89.4	10.3	0.3	1 599	c	c	c	c	c	c	c
Germany*	2 158	81.8	17.7	0.5	25 817	18.8	44.0	37.2	5 569	11.1	37.0	51.9
Estonia	55	89.3	10.4	0.3	379	29.1	49.0	22.0	44	30.7	46.1	23.1
Ireland	147	88.6	c	c	1 095	25.8	c	c	323	10.9	c	c
Greece	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Spain	2 087	94.1	5.8	0.1	10 103	38.5	33.8	27.7	1 634	22.7	38.8	38.5
France	2 567	94.2	5.7	0.2	15 313	29.7	33.7	36.6	3 621	22.5	35.3	42.1
Croatia	154	91.7	8.0	0.3	1 033	30.1	38.2	31.7	77	18.2	41.2	40.5
Italy	3 843	94.8	5.2	0.1	14 913	46.0	33.8	20.2	2 932	25.2	42.5	32.2
Cyprus	48	92.0	c	c	240	37.1	c	c	27	26.7	c	c
Latvia	79	88.8	10.9	0.2	535	26.3	50.5	23.2	44	24.4	52.2	23.4
Lithuania	128	90.0	9.8	0.2	804	25.0	50.8	24.2	63	16.2	47.9	35.8
Luxembourg	29	87.0	12.5	0.5	243	18.0	48.9	33.1	135	15.4	59.6	25.0
Hungary	550	94.8	5.1	0.1	2 436	36.1	35.2	28.7	262	20.7	36.3	43.0
Malta	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Netherlands**	811	93.6	6.2	0.2	5 337	28.4	38.8	32.8	1 326	15.4	47.5	37.2
Austria	304	87.3	12.4	0.3	2 615	25.1	42.9	32.0	631	17.2	48.6	34.2
Poland	1 523	95.3	4.5	0.2	8 384	36.8	32.2	31.0	836	20.6	35.6	43.8
Portugal	832	95.0	4.9	0.1	3 149	41.8	37.4	20.8	326	23.7	47.2	29.1
Romania	409	87.1	12.6	0.4	3 821	22.4	44.0	33.5	234	17.2	40.8	42.0
Slovenia	117	93.9	5.9	0.2	585	32.8	39.5	27.7	80	20.5	47.1	32.4
Slovakia	415	96.0	3.9	0.1	1 490	38.0	33.2	28.8	158	17.0	38.3	44.7
Finland	226	91.8	7.9	0.3	1 450	24.7	38.2	37.1	379	16.0	34.1	49.9
Sweden	651	94.6	5.3	0.2	3 032	25.7	39.8	34.6	746	19.1	39.9	41.0
United Kingdom	1 697	89.5	10.2	0.3	17 734	18.0	35.6	46.4	3 519	12.9	31.4	55.7
Norway	272	91.7	8.1	0.2	1 480	25.0	43.2	31.8	629	26.6	35.7	37.8

Fonte: European Commission

### 2.1.4 La “Belle Epoque”

La fine di questo periodo di crisi lasciò spazio a quasi trent’anni di pace per l’Europa: è l’inizio della “Belle Epoque”. Durante quest’epoca di pace e prosperità, l’avvenire veniva atteso con ottimismo e fiducia, mentre trionfavano soprattutto l’arte e l’edilizia.

A cambiare fu anche l’economia, l’industrialismo portò infatti ad un’espansione dei commerci ma anche all’aumentare del divario tra i Paesi più arretrati e quelli più sviluppati.

Tutto sommato però iniziò un periodo di benessere economico, principalmente grazie al fiorire delle società per azioni e dei trust, ma anche al taylorismo che contribuì a rendere l’operato più veloce ed efficiente qualitativamente e quantitativamente.

Le grandi industrie infatti si basavano sulle S.p.A. per organizzare le loro ingenti somme di denaro, e spesso si concentravano in “trust”, in modo tale da poter controllare l’economia di intere aree geografiche. Diverse imprese iniziarono anche ad unirsi in “cartelli”, per stipulare accordi commerciali riguardanti prezzi e quote di mercato. Infine, si svilupparono anche le “holding”: società nate per controllare capitali di diverse aziende: di esse si serviranno in seguito anche molte imprese familiari, come ad esempio la famosa Benetton.

Lo scenario economico era quindi dominato da una forma di oligopolio costituito da un piccolo numero di grandi produttori e dalle Corporation. Lo sviluppo fu facilitato anche dall'appoggio che gli istituti bancari dimostravano nei confronti della politica industriale, questi infatti svolgevano la funzione di istituti di credito e di deposito e consentivano numerosi finanziamenti alle attività commerciali.

Durante questi anni prosperosi ci furono anche importanti casi di imprenditoria italiana di successo, come ad esempio le imprese FIAT e Olivetti.

Alla fine dell'Ottocento, più precisamente nel 1899, nel campo dell'industria automobilistica nacque a Torino la FIAT<sup>59</sup> (Fabbrica Italiana Automobili Torino). L'impresa fu costituita originariamente da un gruppo di uomini d'affari, tra cui banchieri, proprietari terrieri, imprenditori, tutti accomunati dall'obiettivo di creare una società che potesse competere con il mercato internazionale, stando al passo con le innovazioni e le tecnologie più moderne e avanzate del settore

Dal gruppo di investitori, emerge per le sue qualità imprenditoriali e la sua visione strategica, Giovanni Agnelli, il quale nel giro di poco tempo diventa l'azionista di riferimento della società assumendo un ruolo di rilievo. Agnelli rappresentò il leader per eccellenza e anche la figura del self-made man che caratterizzerà l'imprenditoria familiare e il suo successo nella storia economica italiana.

La "Belle Epoque" creò infatti un ambiente favorevole alla nascita di imprese di successo, specialmente di matrice familiare, come ad esempio quella fondata nel 1908 a Ivrea da Camillo Olivetti. L'impresa Olivetti<sup>60</sup> fu la "prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere" e si distinse fin dall'inizio per la sua particolare attenzione nei confronti del progresso tecnologico, ma anche dell'ambiente internazionale e sociale circostante. L'azienda puntò sulla continua espansione e diversificazione dell'offerta come chiave per il suo successo, che assunse di lì a poco anche un respiro internazionale.

Dal punto di vista commerciale, già dalla fine dell'Ottocento, l'Italia stava attraversando una fase di ripresa, anche con l'aiuto dell'alleanza con Germania e Austria, che portò inevitabilmente alla rottura dei rapporti con la Francia e orientò gli scambi verso l'Europa Centrale: il ruolo di protagonista spettava ora allo Stato.

Si conclude così, alla vigilia del primo conflitto mondiale, la cosiddetta "età dell'oro" del capitalismo mondiale: un periodo di crescita accelerata della produzione e dei commerci, ma anche e soprattutto

---

<sup>59</sup> <https://www.fiat.it>

<sup>60</sup> <https://www.storiaolivetti.it>

di espansione internazionale. La “seconda rivoluzione industriale” facilitò il mantenimento del ritmo degli investimenti anche in Italia, che lentamente stava aderendo al nuovo “vento” dell’industrializzazione.

## ***2.2 Impatto delle due guerre mondiali sull'economia italiana: tra distruzione, ricostruzione e prospettive di sviluppo***

### ***2.2.1 L'Italia durante la Prima Guerra Mondiale: il contesto socio-economico***

L’avvento della guerra, ebbe numerose conseguenze sull’economia anche dei Paesi inizialmente neutrali, come ad esempio il rapido aumento dei prezzi del grano e delle materie prime sui mercati internazionali.

All’inizio del conflitto il settore industriale italiano era infatti ancora troppo arretrato rispetto alle principali potenze coinvolte: nel 1913 la produzione di acciaio austriaca triplicava il numero di quella italiana, che ammontava allo stesso tempo ad un quinto di quella francese e ad un ventesimo di quella austriaca.

Nell’ambito della politica monetaria, furono numerosi i provvedimenti presi dal governo per ovviare ad eventuali speculazioni sui mercati finanziari. Venne infatti dichiarata la fine del “gold standard”, ossia di quella pratica che consentiva di convertire i biglietti di banca in monete d’oro. Tale decisione fu necessaria a causa della caduta degli scambi internazionali e di una politica tariffaria troppo restrittiva.

Questa situazione mobilitò lo Stato ad intervenire coinvolgendo le imprese, queste ultime si convertirono al settore bellico organizzandosi in gruppi di industriali.

Grandi imprese come la Fiat, l’Ansaldo, l’Ilva, la Pirelli, la Franco Tosi, ma anche realtà minori come i lanifici del biellese e le allora piccole industrie alimentari come Cirio e Barilla, diedero il loro contributo alla politica economica di quegli anni.

Tra questi spiccavano maggiormente la Fiat e l’Ansaldo, che videro crescere esponenzialmente la propria produzione e il proprio capitale: la Fiat infatti arrivò a creare un vero e proprio mercato automobilistico di guerra.

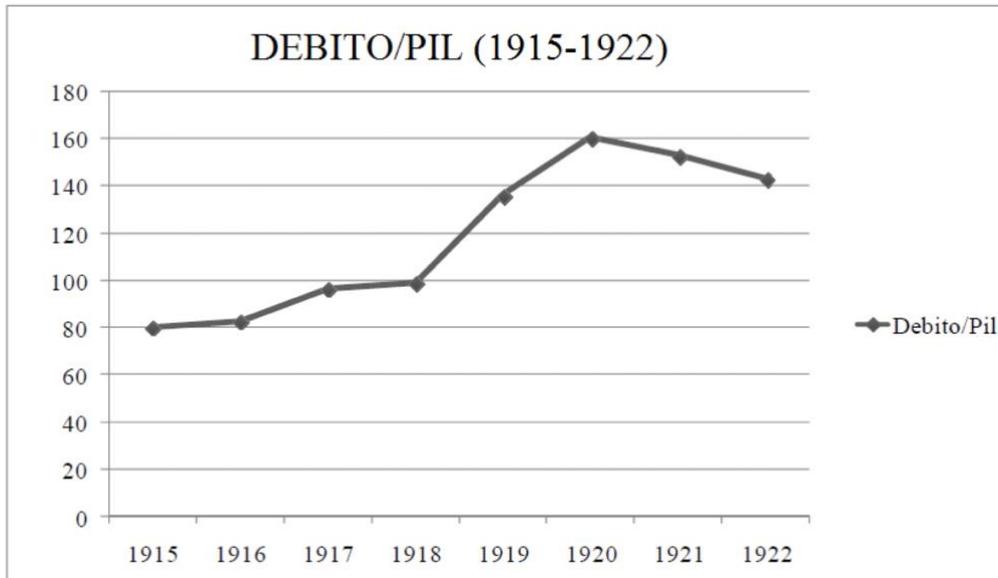
Durante questo periodo si assiste quindi ad una vera e propria mobilitazione industriale, processo durante il quale l’autorità statale si occupò della produzione bellica con numerosi provvedimenti ed interventi. Nell’estate del 1915 venne fondato il Comitato Centrale di Mobilitazione Industriale presso il Ministero della guerra, affiancato da ulteriori sette Comitati regionali. Tale istituto era composto inizialmente da cinque membri governativi e quattro estranei all’amministrazione statale e

presenti in qualità di esperti, tutti riuniti con lo scopo di analizzare e proporre al governo i provvedimenti ritenuti più adatti alla mobilitazione del settore industriale finalizzato alla produzione bellica. I Comitati regionali di Mobilitazione Industriale invece agivano direttamente sul territorio applicando le direttive già precedentemente emanate in base alle peculiarità delle situazioni locali. Superata l'iniziale diffidenza degli industriali nei confronti del comportamento interventista dello Stato, essi arrivarono a vedere il loro potere di gestione crescere esponenzialmente proprio grazie ai decreti governativi che sottoposero la manodopera ad un duro regime disciplinare. Nonostante le numerose insorgenze operaie ed i continui scontri interni, la mobilitazione industriale continuò anche a guerra finita.

Riassumendo quindi, in seguito alla partecipazione alla guerra, l'Italia dovette affrontare una notevole spesa che rappresentò circa un terzo del suo prodotto interno lordo tra gli anni 1915 e 1918. Questo sforzo economico, sebbene portò alla vittoria, ebbe conseguenze che posero il Paese in una situazione simile a quella delle nazioni sconfitte, dal punto di vista politico, economico e sociale.

Nel 1918, l'Italia registrò il suo più alto tasso di inflazione con un picco del 20%, causando un notevole aumento dei prezzi che ha impattato negativamente sui piccoli risparmiatori, i cui capitali sono stati polverizzati. Nel frattempo, i salari non riuscirono a tenere il passo con l'aumento dei prezzi e la pressione fiscale crescente. Nel bilancio statale, il disavanzo fu di 23.345 milioni di euro nel biennio '18-'19, rispetto ai 214 del '13-'14.

La guerra accentuò così la già elevata concentrazione monopolistica della grande industria e favorì la sua fusione con il capitale bancario. Ad esempio, nella primavera del 1918, i fratelli Perrone (Ansaldo) acquisirono la Banca Commerciale, sfruttando la liquidità ottenuta dalle commesse statali, mentre le famiglie Agnelli (Fiat) e Gualino (Snia) investirono nel Credito Italiano, al cui capitale già partecipava l'Ilva. Questo non solo permise ai potentati economici di esercitare un'importante influenza sugli apparati statali, ma espose anche diverse aree economiche a rischi significativi in caso di dissesto da parte di una capo-gruppo. La crisi dell'Ansaldo nel 1921 fu un esempio clamoroso di ciò, poiché portò al fallimento della Banca Italiana di Sconto, causando gravi danni a migliaia di piccoli e medi risparmiatori. In sintesi, la situazione sociopolitica dell'Italia, caratterizzata da disoccupazione, scioperi, occupazioni di fabbriche, minacce di rivoluzione sociale e crisi dello stato liberale, ha creato un terreno fertile per l'ascesa del fascismo al potere.



Fonte: Istat

### ***2.2.1.1 Il primo dopoguerra: l'ascesa del fascismo***

Negli anni successivi alla prima guerra mondiale, emerse la figura dello Stato imprenditore che anticipò un'idea di capitalismo di Stato. L'intenzione era quella di risolvere i problemi derivanti dalla ricostruzione post-bellica tramite l'investimento nel settore industriale di una grande quantità di spesa pubblica. Questa strategia permise di dare nuovo impulso all'industria al fine di rilanciare l'economia, anche se in ritardo rispetto alle principali potenze economiche mondiali.

In particolare, tra il 1919 e il 1920, i principali problemi dell'Italia erano la ricostruzione del sistema industriale e del settore agricolo, gravemente colpiti dal conflitto per ragioni diverse: l'agricoltura era stata sfruttata dallo Stato per le commesse belliche, mentre l'industria, totalmente di tipo militare, necessitava di una conversione.

Si cercava quindi di affrontare i problemi del dopoguerra, attraverso il programma del nuovo governo guidato da Nitti, che in particolare puntava a migliorare il rapporto con gli Stati Uniti

Tuttavia, a causa del considerevole disavanzo di bilancio registrato nel 1919 (oltre 10 miliardi e mezzo di lire), e della crisi dei cambi, il governo fu costretto a bloccare le esportazioni verso i Paesi dell'Europa centro-orientale al fine di stabilizzare la lira. Questo portò alla caduta del governo Nitti nel corso del secondo semestre del 1919.

La crisi post-bellica fu aggravata però soprattutto dal tentativo di riconversione industriale. Durante la guerra, in particolare i settori metallurgici e meccanici aumentarono notevolmente la loro produzione grazie all'alta richiesta di forniture militari. Alla fine della guerra tale richiesta non era

però così alta, quindi imprese come la Ansaldo entrarono in crisi. Quest'ultima già aveva subito la grande depressione del 1920 e dopo l'uscita della famiglia Perrone venne salvata solo dall'acquisizione da parte di un consorzio di banche guidate dalla Banca d'Italia, che ne evitò il fallimento.

La ripresa economica avvenne negli anni Venti, periodo durante il quale il nostro paese, governato dal regime fascista, mantenne pressoché costanti i tassi di crescita della produzione nel settore industriale. La nuova economia italiana di stampo “liberista” pose come primo obiettivo il risanamento del disavanzo pubblico, che ammontava al tempo a 15,7 miliardi.

Tra le riforme figurano l'abolizione delle imposte sui sovrapprofitti di guerra, l'imposta sul patrimonio, la privatizzazione di alcuni servizi e altre iniziative che miravano a incoraggiare sempre di più gli investimenti privati.

Il PIL inoltre crebbe fino ad ammontare al 4% annuo, ma l'inflazione rimaneva ancora alta (15% nel 1925): ciò rese evidente la necessità di stabilizzare la moneta. Nel 1926 venne quindi attuato il cambio della moneta a “quota novanta”: 19 lire per un dollaro e 92,46 lire invece per una sterlina. Si raggiunse così la deflazione, che pur sfavorendo le medie e piccole imprese, incoraggiava lo sviluppo delle grandi imprese soprattutto nei settori chimici, elettrici e tessili.

Nel periodo che interviene tra le due guerre sono ancora poche le imprese italiane in grado di competere sui mercati internazionali, stando al passo con l'innovazione tecnologica. Tra queste troviamo sicuramente la FIAT, la Olivetti e la Pirelli. “La produzione di questi anni è in gran parte controllata da pochi gruppi, ad ognuno dei quali presiede un uomo. Agnelli, Cini, Volpi, Pirelli, Donegani, e pochissimi altri dominano letteralmente i vari rami dell'industria”<sup>61</sup>.

### ***2.2.2 Il secondo conflitto mondiale***

Il 10 giugno 1940, l'Italia entrò dichiaratamente a far parte del secondo conflitto mondiale, con un sistema economico e finanziario già notevolmente provato da crisi e recessioni precedenti.

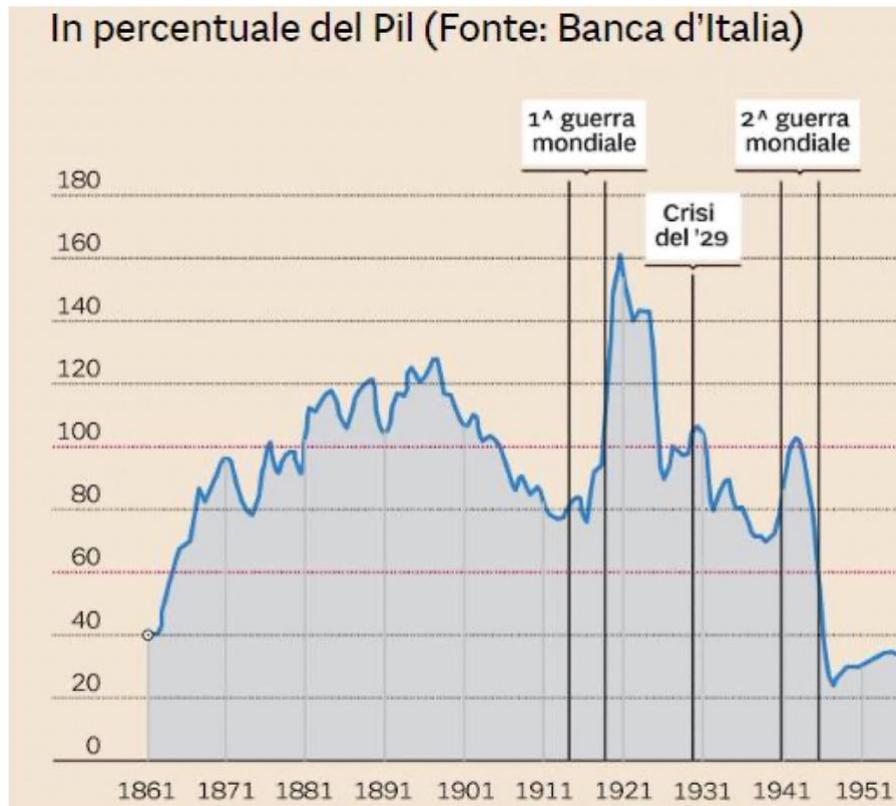
La guerra rese inevitabile la dipendenza del nostro Paese nei confronti della Germania, a causa delle necessarie materie prime che in Italia scarseggiavano o venivano prodotte a caro prezzo.

La Seconda Guerra Mondiale fu un conflitto disastroso e a pagarne le conseguenze economiche nel nostro Paese furono soprattutto gli stabilimenti industriali del Mezzogiorno, maggiormente danneggiati rispetto alle città del triangolo industriale (Milano – Genova – Torino).

---

<sup>61</sup> R. Romeo, Breve storia della grande industria, Milano, Il Saggiatore, 1980.

L'economia italiana subì quindi un aumento dei prezzi e dell'inflazione, in aggiunta il risparmio calcolato sul valore del '38 venne ridotto drasticamente per il 70-80%, come anche i salari. Il sistema stava inoltre vertendo verso la piccola e media impresa e la produzione di nicchia.



Fonte: Il Sole 24 Ore

## ***2.3 La storia economica italiana dalla metà del Novecento ad oggi: dal boom economico alle sfide della globalizzazione***

### ***2.3.1 Il “miracolo economico”***

La ripresa economica degli anni 1953-1958 rappresenta uno dei periodi più importanti della storia economica dell'Italia. Durante questo periodo, poche e influenti famiglie, come quella degli Agnelli, dei Parodi Delfino, dei Piaggio e dei Pirelli, dominavano l'economia italiana.

Nonostante ciò, l'intera Europa visse un periodo d'oro, con una crescita del PIL dei Paesi occidentali del 5,5%. L'Italia, in particolare, intraprese una politica di ammodernamento che le permise di ricostruire il proprio sistema economico e di diventare parte del Piano Marshall, o European Recovery

Program (ERP). Quest'ultimo, un programma di aiuti lanciato dagli Stati Uniti a sostegno degli alleati europei e ricostruire l'economia mondiale per fronteggiare il blocco comunista, rappresentò un'opportunità unica per l'Italia.

L'Italia fu, infatti, uno dei Paesi che maggiormente trassero beneficio dall'ERP, ricevendo aiuti per un totale di circa 1,31 miliardi di dollari, pari all'11% del totale del sostegno concesso agli altri Paesi europei. Gli aiuti si presentavano sotto forma di "grants" o "loans", ovvero rispettivamente "donazioni" o "prestiti". Le prime andavano ad alimentare il Fondo Lire italiano presso la Banca d'Italia, con i soldi che le imprese pagavano allo Stato per ricevere tali contributi, andando così a contribuire agli interventi di ricostruzione del Paese.

Paese	Aiuti	Prestiti	Totale
<b>Italia<sup>27</sup></b>	<b>1.413,2</b>	<b>95,6</b>	<b>1.508,8</b>
<b>Germania occidentale</b>	<b>1.173,7</b>	<b>216,6</b>	<b>1.390,6</b>
<b>Regno Unito</b>	<b>2.805,0</b>	<b>384,8</b>	<b>3.189,8</b>
<b>Francia</b>	<b>2.488,0</b>	<b>225,6</b>	<b>2.713,6</b>

*Fonte: Statistic & Reports Division Agency for International Development.*

Ebbe inizio il periodo del "miracolo economico": l'Italia entrò così a far parte delle maggiori potenze industriali europee. In questo decennio, il PIL italiano crebbe del 5,8% annuo, mentre il reddito nazionale lordo aumentò da 14.900 a 31.261 miliardi di lire, e gli investimenti lordi raggiunsero i 7.700 miliardi.

L'espansione industriale dell'Italia portò ad un aumento della popolazione urbana e ad una diminuzione di quella rurale, soprattutto nelle città del nord che hanno visto un notevole incremento demografico. Una delle motivazioni fu l'adesione al Mercato comune europeo attraverso i trattati di Roma del 1957: ciò permise all'Italia di esportare una quota sempre maggiore dei propri prodotti in Europa. Tra i fattori interni si collocavano la bassa remunerazione dei lavoratori e la grande disponibilità di manodopera, che incrementarono la competizione dell'Italia sui mercati esteri, e il sostegno diretto del governo all'industria, attraverso partecipazioni statali e politiche economiche espansive.

Nonostante la produzione italiana fosse in gran parte destinata all'estero e i salari fossero molto bassi, il progresso economico portò ad un benessere diffuso tra la popolazione, che coinvolse anche parti dei ceti popolari. L'aumento del reddito comportò un cambiamento nello stile di vita e di consumo

degli italiani. Ciò migliorò il tenore di vita medio della popolazione italiana, ma ha contribuì anche ad accrescere gli squilibri dell'economia nazionale.

Innanzitutto, i settori ad alta intensità di lavoro come quelli meccanici e tessili sperimentarono il maggiore sviluppo, arrivando a ricoprire il 44,7% del totale del PIL. Tra questi configurano anche i settori metalmeccanici e petrolchimici, che si distinsero per l'elevata innovazione tecnologica. Inoltre, una grande parte del reddito nazionale venne destinata ai consumi privati delle famiglie, poiché i redditi medi e medio-alti beneficiarono di un sistema fiscale ingiusto che ha limitato le entrate dello Stato.

	1951-1958	1958-1963	1963-1969
PIL (tassi medi annui di variazione)	5,3	6,6	5,3
Rapporto investimenti/PIL	19,2	22,9	21,6
Rapporto salari/valore aggiunto	44,0	47,9	52,0
Produzione industriale (tassi medi annui di variazione)	6,8	10,2	6,6
Rapporto esportazioni/PIL	9,2	11,3	14,0
Saldo delle partite correnti/PIL	-0,2	0,9	2,4
Quota dell'agricoltura sulla popolazione attiva	42,2	29,1	17,2

Fonte: Istat

In questo clima di progresso però il divario tra Nord e Sud persisteva, nonostante l'intervento dello Stato degli anni precedenti.

Infatti gran parte dei fondi della Cassa del Mezzogiorno erano stati utilizzati per alimentare il clientelismo e l'assistenzialismo, anziché per promuovere l'ammodernamento dell'economia meridionale.

Le industrie non riuscirono quindi a contenere tutta la manodopera e ciò provocò un rialzo del tasso di disoccupazione ed un conseguente flusso migratorio verso le città del triangolo industriale o addirittura verso le Americhe.

Durante il periodo del "miracolo economico" italiano, il commercio internazionale e l'integrazione europea svolsero un ruolo fondamentale nella crescita economica del paese. Le esportazioni italiane aumentarono notevolmente, passando da 119 nel 1950 a 593 nel 1963, con un tasso di crescita annuale del 12%, mentre le importazioni crebbero da 148 a 823 nello stesso periodo.

Il ruolo delle aziende dello Stato divenne centrale per la restaurazione economica. Tra esse figurano L'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI) e l'IRI (Istituto per la ricostruzione industriale): il primo svolgeva funzioni per l'approvvigionamento del Paese, il secondo invece si focalizzava sull'industria siderurgica al fine di velocizzare i processi di costruzione e modernizzazione delle infrastrutture pubbliche tramite rifornimenti più accessibili.

Le imprese familiari furono tra le principali protagoniste di questo periodo di crescita economica, con aziende come la FIAT, Olivetti, Peroni, Galbani, Barilla e Buitoni che innovarono la loro produzione e contribuirono al successo dell'economia italiana. Tuttavia, già nel 1965, la crescita economica sembrava rallentare, lasciando intravedere i primi segnali di una futura crisi economica.

### ***2.3.2 La recessione degli anni '70***

Verso la fine degli anni '60 e all'inizio degli anni '70, le condizioni economiche mutarono a causa dell'instabilità politica e sociale e dei numerosi problemi al livello globale.

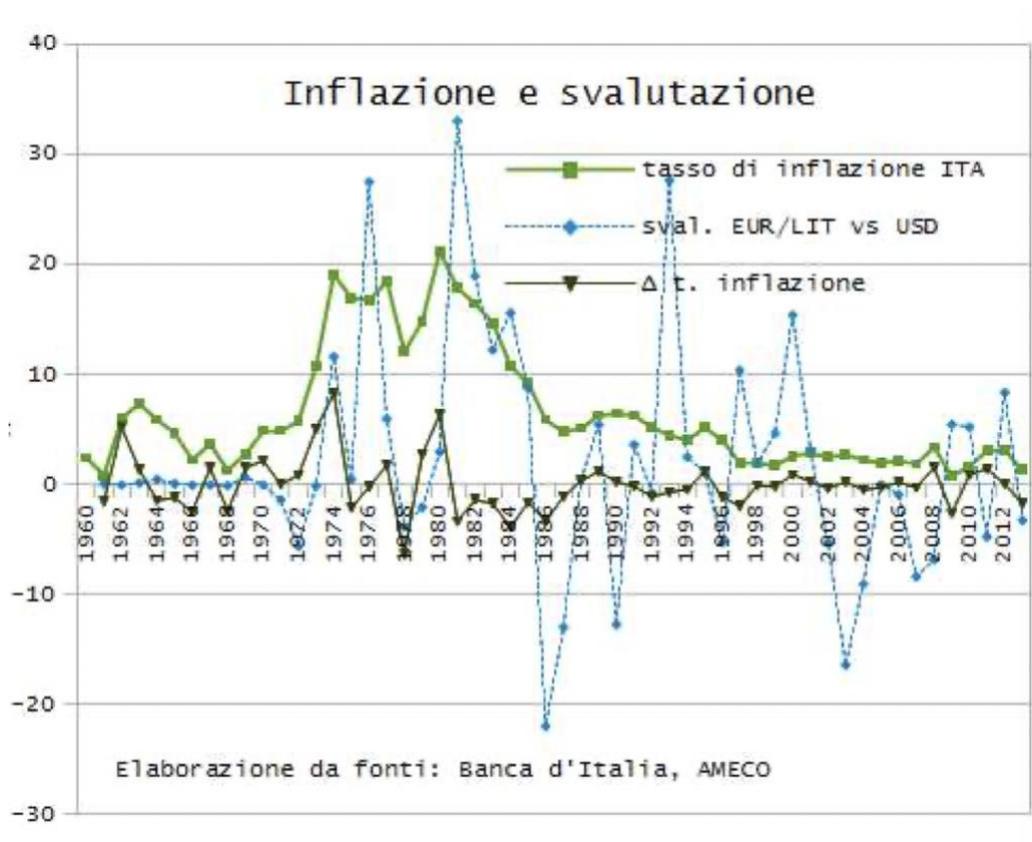
L'aumento del costo del lavoro e il rallentamento della domanda resero vulnerabile un sistema già in difficoltà. Le industrie, per far fronte alla situazione, si trovarono costrette a migliorare la produttività e a ridurre i salari, decisioni che scatenarono il periodo delle lotte operaie del 1969: il cosiddetto "autunno caldo". Questo periodo fu caratterizzato da una diffusa instabilità sociale, conflitti sindacali, proteste studentesche e da un apparato industriale sempre più concentrato, con la FIAT a capo del settore privato ed ENI e IRI a guida dell'industria pubblica. Inoltre, le imprese, per lo più di medie-piccole dimensioni e a conduzione familiare, fecero ricorso all'indebitamento presso le banche per ottenere nuovo capitale. Tali circostanze portarono a un crescente disavanzo pubblico e un disastroso indebitamento degli enti previdenziali, con l'inflazione che aumentò notevolmente, raggiungendo già nel 1971 un tasso di svalutazione pari al 50% rispetto al 1962<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> V. Castronovo, Storia economica d'Italia dall'Ottocento ai giorni nostri, Torino, Einaudi, 2013.

Durante il periodo degli anni Settanta, l'Italia si trovò in una situazione economica critica che la costrinse ad uscire dal Serpente Monetario Europeo (SME), un accordo nato nel 1972 con l'obiettivo di ridurre le oscillazioni tra le monete dei Paesi europei. Questo accordo richiedeva che i Paesi aderenti rispettassero determinati margini di oscillazione tra i tassi di cambio, ma la crisi economica dell'Italia ne rese impossibile il mantenimento.

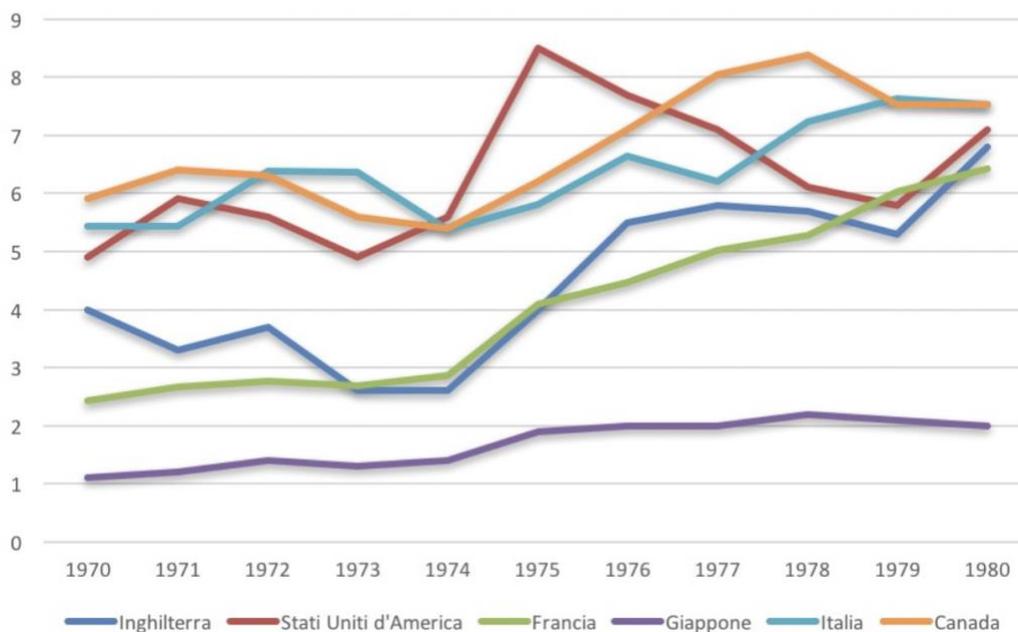
L'economia precipitò generando un fenomeno chiamato "stagflazione", che corrispondeva ad un insieme di inflazione e stagnazione economica. Questa situazione colpì anche il settore industriale, che resistette solo grazie alle piccole-medie imprese. Queste ultime, non dovendo sostenere i costi delle importazioni e del rincaro dei salari, riuscirono ad incrementare notevolmente la propria produttività.



La situazione economica già precaria fu ulteriormente aggravata dalla sconfitta subita dai paesi arabi dell'OPEC nella guerra del Kippur contro l'Israele. In tale frangente, l'OPEC, non avendo alternative, decise di elevare il prezzo del greggio da una cifra modesta di 3,01 dollari per barile a un'incredibile somma di 43 dollari per barile nel 1980, scatenando così una vera e propria crisi energetica. Tale congiuntura fu la causa scatenante della fine del periodo di crescita economica per i Paesi occidentali,

avviando un lungo periodo di recessione. L'impennata dei costi di produzione causata dall'aumento del prezzo del petrolio ebbe conseguenze nefaste quali una crescente inflazione e un incremento del tasso di disoccupazione in molte delle economie capitalistiche dell'epoca.

### Tassi di Disoccupazione nelle principali economie capitalistiche degli anni '70.



Fonte: World Bank

La crisi in questione produsse ripercussioni non solo a livello economico, ma anche nel tessuto socio-politico che reggeva l'imprenditoria italiana. In particolare, il suddetto settore fu ulteriormente aggravato dalla spinta verso l'alto della spesa pubblica, la quale determinò l'Italia come uno dei Paesi maggiormente indebitati, al livello globale.

L'effetto dello shock petrolifero creò un clima di crisi che gravò in particolar modo sulla Fiat. L'aumento del costo del lavoro e le conseguenti perdite portarono l'impresa a consumare quasi la totalità della propria liquidità, rischiando persino di non poter far fronte al pagamento degli stipendi dei propri dipendenti.

Tale situazione costrinse il gruppo a cambiare la sua struttura strategico organizzativa: la FIAT venne trasformata in una holding, senza lasciare che ciò influisse sul suo assetto familiare.

### **2.3.3 Gli avvenimenti di fine secolo**

La fine del Novecento fu caratterizzata da un necessario processo di ristrutturazione dell'impresa italiana: una spinta all'industrialismo. Proprio durante questa fase economica vennero gettate le fondamenta per la creazione di una struttura che permettesse di "fare impresa"<sup>63</sup>. Le imprese attuarono un processo di sviluppo tecnologico con lo scopo di automatizzare la produzione e migliorarne il rendimento, inoltre iniziarono a specializzarsi in determinati settori riordinando il proprio assetto organizzativo.

Tale evoluzione ebbe delle risposte anche in Borsa: nel 1987 infatti il valore dei titoli arrivò a raggiungere circa il 20% del PIL e i corsi aumentarono del 190% nel biennio 1985-1986<sup>64</sup>.

Nel corso degli anni Novanta, l'Italia decise di agire con lo scopo di ridurre il disavanzo pubblico che a fine secolo ammontava al 121,8% del PIL, aderendo così al piano di rilancio europeo, mirato ad eliminare le dogane. Nel 1992, fu infine siglato il Trattato di Maastricht, il quale si proponeva di creare un mercato unico europeo mediante la definizione di una serie di obiettivi economici e sociali: nacque così la Comunità Europea, L'Italia fu costretta a ad abbandonare la politica di sussidio alle imprese e le partecipazioni statali. Il nuovo programma di privatizzazione comportò infatti la diminuzione del 25% della presenza di imprese pubbliche all'interno delle società italiane per quanto riguarda il totale attivo, contemporaneamente l'impresa privata vide crescere le azioni di fusione e acquisizione, attuando numerose strategie di diversificazione.

La crescita economica però non decollò, il deficit interno e l'alta svalutazione della lira costrinse l'Italia ad uscire dallo SME (Sistema Monetario Europeo), il che rese ancora più ardua la competizione su mercati internazionali.

### **2.3.4 Gli anni Duemila**

Il nuovo millennio si aprì con l'introduzione di una nuova moneta: nel 2002 l'euro sostituì la tradizionale lira italiana. Tuttavia, tale transizione incise negativamente sull'economia italiana, 1 euro infatti corrispondeva a 1936, 27 lire. L'analisi dei bilanci delle banche commerciali mostrò un continuo andamento negativo e inoltre le nuove politiche economiche attuate sembravano faticare a fronteggiare l'aumento dei prezzi. Nel settore industriale però la situazione non sembrava così negativa, l'occupazione infatti scese solo dello 0,6% tra il 2000 e il 2005, grazie alle adeguate scelte di management adottate dalle imprese. Aumentarono infatti le medie imprese che dalle 7000 unità degli anni Novanta arrivarono a raggiungere le 21000 nel periodo precedente la crisi del 2008. Il

---

<sup>63</sup> Ferrandino, V. and Napolitano, M.R. (2014) *Storia d'impresa e imprese storiche: Una visione diacronica*. Milano: FrancoAngeli.

<sup>64</sup> Banca d'Italia, Relazione annuale 1987, pp. 203-206

marchio “Made in Italy” nei mercati esteri trionfava e con esso crescevano anche le esportazioni con un tasso medio annuale che superava il 5%.

Nei primi anni del Duemila quindi non si avvertì una crescita economica significativa, come anche riportato dalle classifiche OCSE nel “OCSE Factbook 2008”, il PIL infatti rimase pressoché invariato e la produttività crebbe appena del 1,3%.

#### ***2.3.4.1 La crisi finanziaria del 2008***

La situazione turbolenta del sistema economico italiano venne ulteriormente aggravata dalla crisi del 2008, che in breve tempo si diffuse su scala globale.

Già da tempo, infatti negli Stati Uniti i prezzi delle case aumentarono esponenzialmente ma le richieste erano molte, per far fronte a tale situazione le banche iniziarono ad accordare prestiti per l’acquisto di immobili. Si trattava in particolare di “mutui subprime”, ossia prestiti a tassi di interesse vantaggiosi, concessi a soggetti che si sarebbero potuti trovare nella condizione di non riuscire a sanare i loro debiti. Già dal 2006 la situazione però iniziò a precipitare, le rate dei mutui infatti iniziarono ad aumentare e molte persone non furono in grado di pagarle, vedendo così i propri immobili pignorati. Il valore degli immobili scese drasticamente e anche quello dei relativi strumenti finanziari. I mercati ne risentirono e la crisi si diffuse in modo capillare poiché i mutui in questione furono “impacchettati” in strumenti derivati e molte banche basavano a quel tempo i prodotti finanziari proprio sui prestiti immobiliari statunitensi, che furono venduti al livello globale.

Inizialmente il sistema bancario italiana sembrò reggere il contraccolpo, ma nel 2008 la crisi si diffuse sui mercati esteri causando una diminuzione della domanda di beni e un crollo delle esportazioni che fecero scendere il PIL del nostro Paese del -5,2%<sup>65</sup>.

Tra le molteplici conseguenze di tale crisi si configurò senza dubbio l’ulteriore accentuazione del debito pubblico, che dopo anni di tagli e restrizioni, sfiorò il 116%. In aggiunta, l’incapacità del sistema politico nel fronteggiare tale contesto sfavorevole contribuì ad aggravare ancor di più la situazione economica del nostro Paese. Nella primavera del 2008, il Consiglio dei Ministri sotto la guida di Silvio Berlusconi promulgò il “Decreto Anti-Crisi”, con l’obiettivo di risanare le finanze dello Stato, stimolando la produzione e consumi. Tuttavia, la manovra si dimostrò inefficace e anzi generò un forte tracollo del settore industriale. Il Governo cercava continuamente di varare riforme che portassero alla riduzione dello spread per permettere agli istituti di credito di riprendersi ma il nostro Paese versava in una situazione estremamente complessa e molto difficile da sanare.

---

<sup>65</sup> Vedi, Tasso di crescita del Prodotto Interno Lordo, in [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)

L'industria italiana risentì della crisi, numerose imprese infatti chiusero la loro attività e interi comparti produttivi si ritrovarono esposti a considerevoli fattori di rischio. In particolare, tra quelli più danneggiato, spiccava il settore manifatturiero, che già negli anni precedenti aveva intrapreso un cammino di declino. L'Italia in questi anni, come dichiara Gallino, aveva “perduto o fortemente ridotto la propria capacità produttiva in settori industriali nei quali aveva occupato a lungo un posto di primo piano a livello mondiale”.<sup>66</sup>

Le motivazioni di questa mancata crescita dell'industria italiana vanno ricercati nella classe dirigenziale, nonché nella complessa burocrazia statale ma soprattutto nella dipendenza fortemente accentuata da parte del nostro Paese nei confronti dei mercati esteri. La pressione fiscale e quindi il livello di tassazione sempre più oneroso favorirono processi di deindustrializzazione e delocalizzazione di molte aziende.

In seguito alla crisi economica del 2008, si registrò però una leggera ripresa, agevolata dalla consistente formazione di gruppi d'impresa. Nel 2008, il numero di tali aggregazioni raggiunse la considerevole cifra di 76.000, per poi salire ulteriormente a 90.000 nel 2012.<sup>67</sup> Questa nuova tendenza economica consentì di conseguire favorendo un sensibile aumento nella produzione industriale.

Si configurava pertanto l'urgenza di una spinta a favore della competitività internazionale: il nuovo processo di globalizzazione si fece propulsore della centralità del “Made in Italy” e delle attività di export. I settori più propensi ai mercati esteri risultarono essere quelli dell'abbigliamento, dei mezzi di trasporto e dei macchinari; si trattava quindi degli autentici settori di eccellenza e di specializzazione nazionale.

---

<sup>66</sup> Gallino L., *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003.

<sup>67</sup> Istat, *Rapporto annuale 2015*

Analizzando invece l'assetto proprietario delle imprese italiane, essere rimasero per lo più afferenti al modello familiare, con un finanziamento principalmente a risorse proprie o su credito bancario.

Assetto proprietario	2008		2009	
	N	%	N (*)	%
Familiari	4.221	55,1%	3.893	57,1%
Filiali di multinazionali	1.779	23,2%	1.449	21,3%
Coalizioni	662	8,6%	596	8,7%
Cooperative e Consorzi	428	5,6%	396	5,8%
Statali/Enti locali	411	5,4%	349	5,1%
Controllate da PE (**)	84	1,1%	93	1,4%
Controllate da banche	75	1,0%	40	0,6%
<b>Totale</b>	<b>7.660</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.816</b>	<b>100,0%</b>

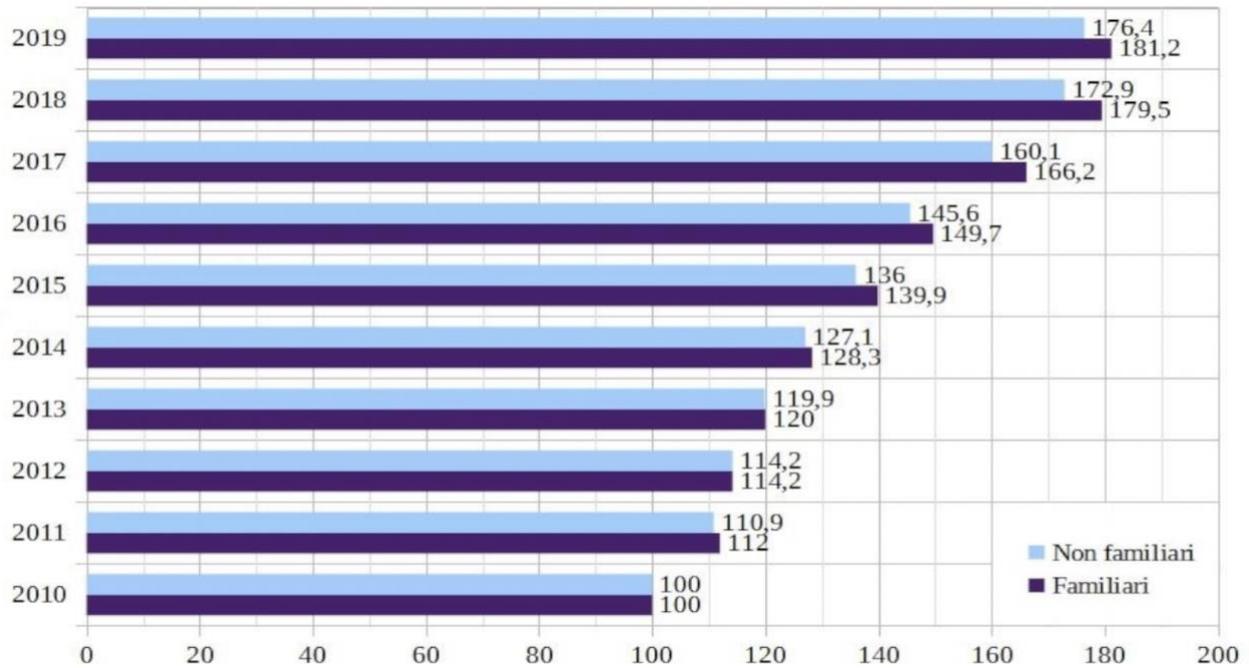
Fonte: <https://www.aidaf.it/en/>

### 2.3.5 L'economia italiana nell'età contemporanea: focus sul "family business"

Le imprese familiari sono quindi da sempre il fulcro del sistema economico italiano, in virtù di una molteplicità di fattori: tali imprese generano numerose opportunità di occupazione (+20,1% in sei anni<sup>68</sup>) e si sviluppano maggiormente rispetto ad altre tipologie di business, garantendo continuità aziendale e longevità. Ancora, le imprese familiari sono solite conseguire margini di redditività estremamente favorevoli e mantengono in media un basso livello di indebitamento, testimonianza della loro solidità aziendale anche dinanzi a repentini cambiamenti di mercato, come dimostrato dalla crisi pandemica del Covid-19.

<sup>68</sup> <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/it/pubblicazioni/articoli-scientifici>

Infine, statisticamente le aziende familiari italiane ricoprono quasi il 60% del mercato azionario del nostro Paese e rappresentano il modello imprenditoriale maggiormente diffuso tra le piccole e medie imprese (70% delle PMI, 57% delle medie imprese, 35,6% delle grandi imprese)<sup>69</sup>.



Fonte: XII Osservatorio AUB

<sup>69</sup> Company reports, Credit Recovery, and sector studies (2021) Cerved.

## **CAPITOLO III – Il valore del “family business” nell’industria: l’evoluzione della sartoria napoletana attraverso il caso E. Marinella.**

### **3.1 “Made in Italy”**

L’indicazione “Made in Italy” fa riferimento al Paese di fabbricazione di un determinato prodotto ed è regolata dalle norme comunitarie relative a tale materia, che tutelano il diritto dei consumatori a non ricevere false informazioni sui beni che desiderano acquistare.

Questo marchio è uno dei più famosi al livello globale, guadagnandosi la terza posizione per la sua notorietà nei mercati di tutto il mondo, preceduto solo da Visa e Coca Cola, secondo quanto dichiarato da KPMG,

Tale nozione nacque per contrastare i prodotti italiani falsificati presenti sui mercati esteri: a tale marchio sono associati infatti gli attributi di qualità, tradizione ed eleganza, specialmente nei settori di punta come quello tessile, agroalimentare, di automazione meccanica e di arredamento.

Pertanto, i denominatori principali dei prodotti marchiati “Made in Italy” sono senza dubbio la qualità, l’attenzione verso la tradizione, ma anche la creatività, per poter conquistare posizioni rilevanti nei mercati stranieri. Ancora, l’artigianalità, la sicurezza e l’affidabilità: l’Italia vanta il numero maggiore di prodotti controllati in tutta Europa.

Si giunge così ad una definizione di “Made in Italy”, redatta da Marco Fortis, che spiega come tale marchio sia “l’insieme dei prodotti di un complesso di settori che, nell’immaginario collettivo del mondo, sono strettamente associati all’immagine del nostro paese, consacrata e ribadita ossessivamente dai media”<sup>70</sup>.

La normativa di riferimento è ricollegabile all’Accordo di Madrid del 14 aprile 1891, rivisto a Lisbona nel 1958 e approvato in Italia con la Legge n. 676 del 1967. Tra le altre norme si colloca la Legge finanziaria n. 350 del 2003, che ebbe un’evoluzione con la Legge n. 166 del 2009, introducendo con essa la falsa identificazione del marchio e un articolo interamente dedicato ai prodotti italiani (art. 16).

---

<sup>70</sup> Becattini G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*. Il Mulino, 2007

Questo marchio ha acquisito una tale fama mondiale, tanto che nel 2014 il Google Culturale Institute, insieme al governo e la Camera di Commercio italiani, ha promosso un progetto online che prevedeva il potenziamento del “Made in Italy” tramite lo strumento dello showroom virtuale.

E’ importante anche capire la percezione che si ha nel mondo del Made in Italy, a tal proposito ci sono diversi strumenti per misurarne il valore. Si può far riferimento alla prospettiva offerta dal Best Countries Report, redatto da US News, BAV Group e Wharton School of Pennsylvania: la procedura prevede interviste su scala globale. La classifica BrandZ Most Valuable Italian Brands, di KANTAR, invece fa direttamente riferimento alle imprese italiane, calcolandone valore di mercato di mercato e punti di forza. Infine Brand Finance propone una classifica denominata “National Brand” che si serve di un’analisi macroeconomica per arrivare a misurare il valore del “Made in Italy”. Proprio quest’ultimo conferì all’Italia il 9° posto nel 2021 e stima il valore del brand a circa 1.819 miliardi di euro nel corso dell’anno successivo.

Infine, rilevante è anche analizzare l’apporto che il fenomeno del “country effect” conferisce ai prodotti “Made in”, secondo alcuni studiosi (Bucci, Codeluppi, Ferraresi) infatti l’associazione tra Paese di riferimento e prodotto arricchisce quest’ultimo di una precisa identità tramite determinati fattori culturali, sociali e storici e la ricchezza del patrimonio italiano<sup>71</sup>. Quanto descritto viene confermato anche dai dati emersi in un sondaggio effettuato, che evidenzia come per il 94.60% dei soggetti intervistati sia rilevante che l’Italia sia la sede del processo produttivo di un prodotto marchiato “Made in Italy” e che le materie prime provengano dal nostro Paese (90,10%)<sup>72</sup>. Tutto ciò a conferma del forte impatto che il “country effect” esercita su tali prodotti, conferendo loro, per l’immaginario collettivo, determinate caratteristiche che solo l’Italia è in grado di fornire. La diffusa ideologia del “vivere italiano” accosta al “Made in Italy” i sostantivi di qualità e raffinatezza che la cultura di massa occidentale ha contribuito a infondere nelle menti dei consumatori di tutto il mondo.

### ***3.1.1 Origini e sviluppo***

La storia del “Made in Italy” nasce all’interno di un ambiente costituito da piccole e medie imprese, per la maggior parte di tipo familiare. Queste imprese si sono evolute nel tempo puntando sulla loro

---

<sup>71</sup> Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M., *Il Made in Italy.*, Carocci, 2011.

<sup>72</sup> Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M., *Op. Cit.*

specializzazione al livello locale che passò dalla produzione svolta in botteghe a quella all'interno di stabilimenti più articolati. La produzione si concentra principalmente nei cosiddetti prodotti "tradizionali" e quindi principalmente nei settori di punta del nostro Paese.

L'origine del "Made in Italy" viene individuato per la prima volta nel 1951, quando l'imprenditore Giovan Battista Giorgini allestì una piccola sfilata per dare visibilità alla moda italiana dinanzi ad alcuni rappresentanti dell'imprenditoria americana da lui convocati. Questo evento ebbe dei responsi molto positivi, aprendo le porte dell'industria mondiale ai prodotti italiani.

Con la diffusione del "gusto italiano" oltre i confini del nostro Paese iniziò un vero e proprio processo di industrializzazione fino alla nascita dei "distretti industriali": una tipologia di organizzazione imprenditoriale locale che si contraddistingue per la particolare integrazione tra le attività imprenditoriali e le dinamiche sociali circostanti.

I "distretti industriali" dimostrarono una significativa predisposizione ad adattarsi alla nuova nicchia di mercato, ottenendo una posizione di leadership particolarmente solida. Orientando le loro attività verso i nuovi tipi di consumatori, le imprese distrettuali furono in grado di preservarsi da eventuali pressioni concorrenziali provenienti dalle industrie tradizionali o dai mercati emergenti, garantendosi altresì ottimi profitti.

Grazie a queste trasformazioni, le aziende manifatturiere italiane furono in grado di inserirsi in modo efficace nei flussi di mercato internazionali, sfruttando le loro prerogative innate quali la qualità dei prodotti e l'attenzione al cliente.

In questo quadro, il termine "Made in Italy" acquisì un valore intrinseco in termini di eccellenza, maestria e ricercatezza del prodotto, amplificato ulteriormente dall'interesse mediatico di scala globale.

Le imprese italiane iniziano ad affermarsi così all'interno dei settori di punta del "Made in Italy". In particolare, il sistema abbigliamento - moda rappresenta uno dei macro-settori di maggior successo del marchio italiano nel panorama globale. Questo sistema si compone di quattro grandi settori: il tessile-abbigliamento e i relativi accessori, strutturati in filiere articolate in cui ogni fase è gestita da imprese specializzate. All'interno di questo sistema si registra una forte presenza di imprese distrettuali, come ad esempio i distretti industriali del tessile biellese, del calzaturiero marchigiano o dell'occhialeria bellunese. Nel 2001, il settore contava 108.000 imprese e 891.000 addetti, pari al 18,2% dell'occupazione manifatturiera nazionale. Lo stesso anno, il sistema abbigliamento-moda ha generato esportazioni per 50,5 miliardi di euro, con un saldo positivo di 28,7 miliardi di euro<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Fortis M., Le due sfide del Made in Italy., Op. Cit

I settori “tradizionali” rappresentano quindi la spina dorsale dell'economia italiana e il loro contributo risulta essenziale sia in termini di occupazione che per il mantenimento dell'equilibrio della bilancia commerciale.

Il ruolo determinante dei tali settori, all'interno del contesto del "Made in Italy", è stato un fondamentale contributo, fino ai nostri giorni, all'equilibrio del bilancio commerciale italiano. Nel 2013, solo i quattro settori rappresentati dalle "quattro A" (Arredamento, Abbigliamento, Agro – alimentare, Automazione – meccanica) hanno generato un surplus commerciale di 126 miliardi di euro, mentre gli altri settori, presi nel loro insieme, hanno invece registrato un disavanzo di 57 miliardi di euro<sup>74</sup>.

### ***3.2 La sartoria napoletana: una tradizione centenaria***

Inserito nel contesto sopracitato della produzione italiana di qualità e dei suoi ambiti di maggior prosperità, emerge il ramo artigianale della sartoria, con particolare enfasi sulla sartoria napoletana. Quest'ultima può vantare una discendenza pluricentenaria, che ha dato il via al suo graduale consolidamento e alla successiva affermazione dei grandi protagonisti, in prevalenza nel settore dell'abbigliamento maschile, quali il celebre Marinella, simbolo del prestigio del made in Naples.

Questo percorso ebbe origine nel lontano 1351, con l'emergere della Confraternita dei Sartori a Napoli, all'epoca capitale del Regno delle Due Sicilie. Il capoluogo campano costituiva il nucleo centrale della moda e dei costumi italiani e non aveva nulla da invidiare rispetto all'importanza che Londra e Parigi rivestivano all'estero. L'insorgere di piccole botteghe tessili di lana e seta nel secolo successivo favorì l'accelerazione della crescita del settore e nel corso degli anni la scuola sartoriale napoletana acquisì una notorietà di portata mondiale, anche grazie alla visibilità fornita dalla corte aragonese.

La sartoria napoletana subì una battuta d'arresto verso la metà del Seicento, quando la moda risentì dell'influenza straniera, soprattutto a causa delle nuove tendenze di origine francese del governo borbonico, che oscurarono il gusto italiano. Questo periodo buio durò fino agli inizi del IX secolo, quando il prestigio del settore campano riprese a crescere e i sarti napoletani iniziarono a vestire la nobiltà italiana ed europea con una raffinatezza, un estro e una maestria inimitabili. Proprio in questo

---

<sup>74</sup> Fortis M., Il commercio estero italiano 2014., Osservatorio GEA-Fondazione Edison, 30/09/2014

periodo iniziarono a delinearsi i primi nomi della scena sartoriale partenopea, da De Nicola - il primo sarto napoletano a essere conosciuto anche al di fuori dei confini - fino a Raffaele Sardonelli e ai Rubinacci.

Il ventesimo secolo rappresentò l'epoca d'oro per la sartoria napoletana, soprattutto in campo maschile, in cui raggiunse l'apice della propria affermazione caratterizzandosi con uno stile unico e distintivo, capace di conferire alla propria identità un volto unico e riconoscibile. Il cosiddetto "stile napoletano" si contraddistingueva dalle altre tendenze del momento per le sue linee morbide e i tessuti confortevoli, lavorati con la raffinatezza e la manualità proprie dei sarti partenopei. Rispetto al rigore britannica e alla pomposità francese, l'abito napoletano era elegante e sofisticato, senza però apparire troppo rigido o formale. La massima espressione di questo stile si ritrovava nella "giacca": più corta nella parte posteriore (a "zompa arréto"), con la manica "a mappina"<sup>75</sup> che lasciava intravedere il polsino e con la celebre "spalla napoletana", poco imbottita per permettere al cliente di muoversi con disinvoltura e ottenere una vestibilità perfetta grazie alla realizzazione su misura. In quegli anni, numerose botteghe, come Attolini, Marinella e Kiton, acquisirono prestigio e notorietà a livello mondiale grazie alla qualità dei loro prodotti e alla sapiente gestione familiare delle proprie attività.

Questa tradizione ha interessato anche grandi testate di risonanza mondiale come il Financial Times e il New York Times. All'interno di quest'ultimo infatti la giornalista Rachel Sanderson ha rilasciato nel 2015 un articolo che ripercorreva tutte le principali tappe del percorso evolutivo fino all'approfondimento dei grandi marchi, tutt'ora di successo, tramite le parole dei principali esponenti. Maurizio Marinella infatti racconta: *"Il mondo sta riscoprendo i capi fatti a mano. La globalizzazione non ha mai raggiunto Napoli, dove artigianato e confezione su misura sono ancora vivi". La giornalista aggiunge "oltre 20 lavoratori confezionano cravatte Marinella in due edifici. Un tempo i clienti erano cineasti e politici italiani. Ora sono americani, russi e inglesi. Ci sono negozi di Marinella a Londra, Lugano, Milano, Tokyo e Hong Kong"*.

---

<sup>75</sup> arricciata nella parte superiore

### **3.3 Case study: E. Marinella**

L'anno 1914 vide la nascita dell'impresa Marinella, fondata con grande maestria da Eugenio Marinella nella Riviera di Chiaia, Napoli, precisamente il 26 giugno. La bottega di sartoria si specializzò nella creazione di pregiati capi su misura, tra cui spiccavano le raffinate cravatte, che vennero presto apprezzate dalla clientela aristocratica locale.

Col trascorrere degli anni, l'impresa si affermò sempre più, guadagnando fama e prestigio in tutta Italia e al di là dei suoi confini, ricevendo ordini da noti personaggi, tra cui spiccano i nomi della famiglia Savoia, degli Agnelli, di Jonh F. Kennedy, di Winston Churchill, dei reali spagnoli ed inglesi e molti altri ancora. Marinella, infatti, divenne presto sinonimo di eccellenza e raffinatezza nel settore dell'abbigliamento e degli accessori di lusso per uomo, consolidando così la sua posizione come una delle più longeve e prestigiose aziende italiane.

Dopo essersi dedicata alla produzione esclusiva di prestigiose camicie realizzate su misura, l'offerta di Marinella si ampliò per includere il suo prodotto di punta: le famosissime cravatte in seta. Negli anni la selezione viene ampliata con l'ulteriore introduzione di profumi e accessori di alta gamma, tutti caratterizzati dalla meticolosa attenzione ai dettagli e dalla selezione accurata dei tessuti utilizzati.

Il punto forte dell'impresa risiede proprio nel suo assetto familiare: Eugenio Marinella, già esperto nel settore del commercio, aveva come desiderio quello di portare la prestigiosa moda inglese nell'ambiente napoletano; imprimendo così una forte impronta alla sua attività. Pertanto, si recò personalmente in Inghilterra, al fine di selezionare accuratamente i migliori fornitori.

Dopo la scomparsa di Eugenio nel 1968, gli subentrò il figlio Luigi, tuttavia fu con Maurizio Marinella che l'azienda diede un ulteriore impulso alla propria espansione. Infatti, questi stimolò la crescita del marchio attraverso una strategia ambiziosa.

Inoltre, per far fronte alle sfide future, l'azienda decise di affidarsi alla nuova generazione, guidata dal figlio di Maurizio, Alessandro, il quale, a partire dal 2017, assunse un ruolo di primo piano nella gestione dell'impresa, portando con sé una rivoluzione che contemplò l'ampliamento della gamma di prodotti e l'apertura dell'e-commerce.

La decisione di investire nella vendita online si rivelò particolarmente efficace, tanto che il marchio riuscì a superare le avversità scaturite dalla crisi pandemica, generando un fatturato di quasi 13 milioni di euro nel corso del 2020.

In tal modo, l'azienda Marinella, giunta alla quarta generazione, dimostrò di possedere una grande abilità nel saper rinnovare e rilanciare la propria immagine, conservando al contempo i valori e l'eccellenza che ne hanno decretato il successo nel tempo.

Inoltre, nel 2018 il famoso marchio E. Marinella ha visto nuovamente riconosciuto il suo contributo alla storia della moda durante l'esposizione al celebre "Museum of Modern Art" di New York. Sono state esposte, durante la mostra "Items: Is Fashion Modern?", quattro fantasie uniche delle cravatte Marinella che hanno vestito personalità di spicco di tutto il mondo. Questi prestigiosi modelli sono stati selezionati come oggetti espositivi da Paola Antonelli e Michelle Millar Fisher (Dipartimento di Architettura e Design del MoMa), al fine di adempiere al tema della mostra, ossia il rapporto tra il vestiario e la sua funzionalità tra il XX e il XXI secolo.

*In occasione dell'evento, Alessandro Marinella racconta "E' un onore per me rappresentare la mia famiglia e la mia città, dove abbiamo sempre scelto di restare. Forte anche il senso di responsabilità nel portare avanti il lavoro svolto dalle tre generazioni precedenti. Eventi come questi spronano a continuare nel nostro lavoro: guardiamo al futuro con entusiasmo e spirito di innovazione ma senza dimenticare le proprie radici che ci hanno condotto fin qui".*

Presente con lui anche il padre Maurizio che sottolineò la grandezza del marchio come emblema della cultura italiana in tutto il mondo, dichiarando: *"Siamo orgogliosi di rappresentare il Made in Italy ma ancor più di portare Napoli nel mondo: questo è un riconoscimento anche per la nostra città".*



### ***3.3.1 L'azienda E. Marinella: storia e valori***

Ripercorrendo le tappe di questa storia di successo, il marchio E. Marinella nacque nel 1914 in una piccola bottega di 20 mq a Piazza Vittoria. La posizione scelta era assolutamente strategica: la bottega confinava con il meraviglioso lungomare partenopeo, luogo di incontro per tutta l'aristocrazia napoletana durante le quotidiane passeggiate in carrozza o a cavallo lungo la Riviera di Chiaia. Fu proprio qui che Eugenio Marinella, alla vigilia del primo grande conflitto mondiale, decise con intraprendenza di aprire la sua attività.

Iniziò così l'ascesa verso il successo: con un solo atelier e due magazzini, Marinella iniziò a produrre camicie e cravatte per tutta la borghesia campana. Il desiderio di Don Eugenio, come veniva chiamato a Napoli, era però quello di portare "un angolo di Inghilterra" nella sua città e per questo motivo partì alla volta della capitale britannica per esportare i principali prodotti dello stile più in voga dell'epoca. Inoltre, la capacità imprenditoriale di Eugenio Marinella, permise all'abile commerciante di monopolizzare il mercato di determinati tessuti inglesi.

L'impresa attraversò numerosi avvenimenti storici che influenzarono società e costume, per questo motivo infatti Eugenio Marinella decise di interrompere la produzione di camicie per concentrarsi cravatte, che diventeranno poi il simbolo della Maison partenopea.

Nonostante le due guerre mondiali e i diversi sistemi politici che si sono intervallati nel corso degli anni, Marinella rimase una delle imprese leader del suo settore, continuando a portare avanti il suo processo evolutivo. Don Eugenio convinse infatti alcuni tra i migliori artigiani del momento a recarsi a Parigi per formare i suoi sarti, così da avere una preparazione completa.

Come già menzionato in precedenza, il successore di Eugenio fu Luigi Marinella, il quale si ritrovò a dover gestire l'azienda in un momento particolare per la storia economica italiana. In quel periodo, noto come "miracolo economico", l'Italia conobbe un rapido sviluppo industriale, tuttavia il Mezzogiorno non poté godere dei benefici di tale fenomeno a causa della sua arretratezza e dei tassi di disoccupazione eccessivamente elevati.

Marinella però continuò ad offrire qualità, professionalità e competenza, mantenendo così l'appoggio dei suoi più fedeli clienti. Il boom dell'azienda avvenne quando il Presidente della Repubblica Francesco Cossiga si fece ambasciatore del marchio, assumendo l'abitudine di omaggiare i capi di stato, in occasione di ogni visita ufficiale, con una scatola contenente cinque cravatte firmate Marinella. Tale prassi venne ripetuta anche durante il G7, tenutosi a Napoli nel 1994, che diede modo

alla piccola bottega napoletana di conseguire una fama di carattere globale: durante l'incontro infatti ogni invitato ricevette in regalo la famosa scatola di cravatte.

Tra le personalità di spicco che si fecero promotrici del marchio, si collocano gli esponenti della Casa Bianca e dell'Eliseo, ma anche la monarchia inglese: il re Carlo III indossò una cravatta della collezione Archivio 1948 in occasione della sua visita alla bottega partenopea.

La terza generazione invece viene rappresentata tutt'oggi da Maurizio Marinella, che apprese il mestiere sia dal padre che dal nonno, Eugenio infatti lo aveva spronato sin da piccolo a frequentare costantemente l'ambiente. Grazie agli insegnamenti ricevuti Maurizio Marinella sviluppò delle sorprendenti doti manageriali integrando la tradizione con le nuove leggi del marketing che consentirono all'impresa di continuare a propagare qualità e passione fino ai nostri giorni.

Oggi E. Marinella, oltre alla storica bottega, vanta store anche a Milano, Roma e Tokyo e numerosi department store in altre città in giro per il mondo, come Barcellona, Londra, Parigi e New York.

### **3.3.2 Un "family business" di successo**

Il successo del "family business" E. Marinella si basa sul mantenimento dei suoi valori tradizionali, che sono stati opportunamente rivisitati con l'implementazione di innovative strategie di marketing di anno in anno

Innanzitutto, il primo valore fondamentale che costituisce l'elemento trainante di tale impresa è rappresentato dall'importanza della famiglia. Quest'ultima assume un ruolo centrale nella promozione della fusione tra tradizione e innovazione, valorizzata attraverso la congiunzione di due generazioni distinte, quella di Maurizio e di Alessandro Marinella.

La qualità del prodotto realizzato con stoffe specifiche e una lavorazione minuziosa che concorrono alla realizzazione di un capolavoro di alta sartorialità e del marchio "made in Italy". Il prodotto poi viene venduto con una particolare attenzione verso il cliente, al quale si provvede con scrupolosa cura in accordo alle sue necessità mentre viene calorosamente accolto e intrattenuto all'interno della bottega: *"Più che un negozio di abbigliamento, era un salotto, un foyer"*.

Una buona parte del successo di Marinella è legata però all'ambiente napoletano. Maurizio Marinella racconta le parole del nonno Eugenio *“Maurizio, dobbiamo continuare a dimostrare che si possono fare grandi cose partendo da Napoli, ma soprattutto restando a Napoli”*. Il legame con la propria terra costituisce uno dei fattori cardine che contraddistinguono l'impresa, e che ha contribuito anche a donare fama globale alla sartoria campana. Infatti, la missione di Marinella è quella di riuscire a trasmettere un'immagine positiva di Napoli, sinonimo di raffinatezza ed efficienza. Nel corso degli anni il marchio ha ricevuto numerose offerte di acquisizione da gruppi stranieri, tutte cortesemente declinate, poiché con il tempo il piccolo negozietto lungo la Riviera era diventato un punto di incontro per nobili e artisti. *“Dobbiamo restare qui dove siamo nati, così i grandi devono passare come tappa obbligata da Napoli e apprezzare le nostre belle cose”*, Marinella in questo modo ha saputo sfruttare il country effect, raggiungendo una clientela d'élite.

### ***3.3.3 L'evoluzione dell'azienda: dal negozio tradizionale all'attenzione per l'innovazione e la sostenibilità***

L'impresa è stata in grado di far fronte alle sfide future grazie all'impiego di strategie volte all'espansione, all'innovazione e all'attenzione verso la sostenibilità.

In merito all'espansione, Maurizio Marinella afferma sulle colonne del “espresso napoletano”: *“Rappresento una realtà familiare e artigianale profondamente legata alla città di Napoli e non voglio che questa caratteristica vada perduta. Ho valutato attentamente l'espansione commerciale selezionando accuratamente le città in cui essere presente che garantiscano il rafforzamento del mio marchio da una parte e la diffusione dell'immagine del Made In Naples all'estero”*.

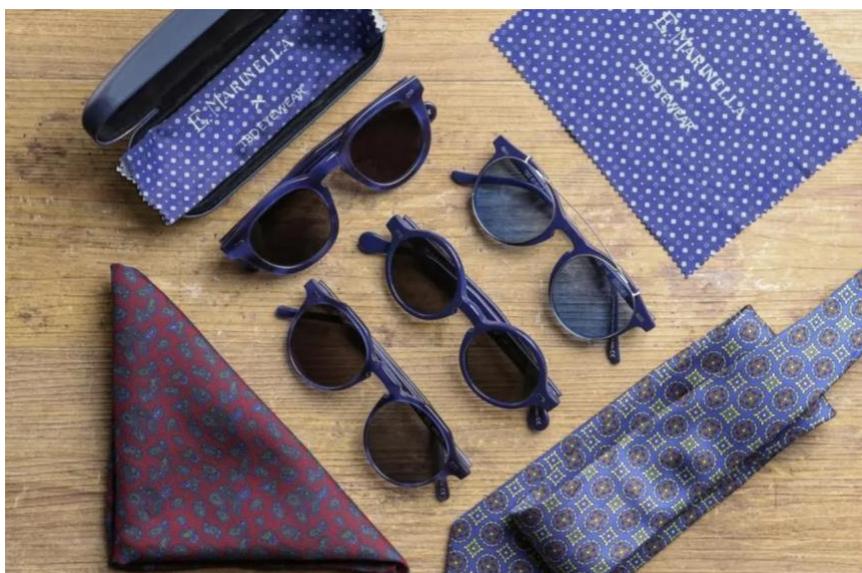
Inoltre, l'azienda ha attuato una brillante mossa di marketing per promuovere i nuovi store: una campagna pubblicitaria, realizzata nel 2015 dallo studio D'Angiò Comunicazione in collaborazione con Foolbite, che ha ricevuto riconoscimenti internazionali per la sua creatività dal portale "ADS of the World". La campagna pubblicitaria ha fatto uso con eleganza dei prodotti di punta di Marinella, ovvero le cravatte, per realizzare i simboli tradizionali di ogni città in cui il marchio è presente.



Fonte: Foolbite

Non solo l'azienda ha intrapreso il percorso della digitalizzazione con l'apertura del proprio canale e-commerce, che ha consentito di analizzare con attenzione e sagacia le preferenze dei diversi mercati di riferimento, ma essa ha anche avviato alcuni progetti all'insegna della sostenibilità ambientale.

In tale contesto, è doveroso menzionare l'incredibile primato raggiunto da E. Marinella, la quale ha ricevuto i massimi riconoscimenti dalle prestigiose Kon Group e Credit Suisse nella lista delle 100 imprese italiane che hanno conseguito i più alti standard di valutazione ESG, nonché il rinomato Sustainability Award conferitole da Forbes. Questo straordinario traguardo è stato conseguito grazie alla realizzazione di progetti di eccellenza come la "capsule collection" di occhiali prodotta in collaborazione con TBD Eyewear, che si caratterizza per l'utilizzo di materiali eco-sostenibili quali il bio-acetato, biodegradabile e interamente riciclabile.



Fonte: TBD Eyewear

Ancora, il progetto con Orange Fiber, per la creazione di un tessuto sostenibile realizzato a partire dallo scarto degli agrumi utilizzato per cravatte e foulard.

Ma non sono le uniche iniziative, Marinella ha infatti realizzato anche un packaging con un cellophane biodegradabile al 100% della Oben Group, in collaborazione con Pplaneta BioD, per combattere l'inquinamento dei rifiuti che non vengono correttamente riciclati. Progetto simile è stato lanciato con Fedrigoni, azienda con la quale si ha voluto dare realizzazioen al connubio tra tradizione e attenzione per l'ambiente, customizzando i materiali biodegradabili utilizzando con fantasie scelte appositamente per il famoso marchio.



Fonte: Orange Fiber

E. Marinella è presente anche in altri campi, come quelli della prevenzione dove collabora con la Croce Rossa e con la Fondazione Umberto Veronesi per sostenere la ricerca.

Da ciò che si trae dalle sfilate a livello internazionale a New York, Londra, Milano e Parigi, solo il 26% ha menzionato in modo esplicito il concetto di sostenibilità e di responsabilità sociale nella produzione di abbigliamento.

La Maison ha invece dimostrato di essere all'altezza della sfida, abbracciando tali processi e impegnandosi a mantenere l'eccellenza dei propri prodotti, l'artigianalità e il marchio Made in Italy. Questo storico atelier dimostra sempre di più la capacità di valorizzare la propria lunga storia e la tradizione del nostro Paese, guardando sempre al futuro e aderendo alle attuali tematiche di eco-sostenibilità.

## CONCLUSIONE

Le imprese familiari italiane vantano un primato in tutta Europa: esse rappresentano la spina dorsale dell'economia del nostro Paese. In Italia, infatti, le imprese familiari costituiscono circa il 90% dell'intero tessuto imprenditoriale, queste danno opportunità di lavoro al 75% della popolazione e generano l'80% del PIL.

Questo elaborato si concentra proprio sull'importanza del ruolo che tali imprese rivestono all'interno della storia economica del nostro Paese, in particolare attraverso un esempio di "family business" di successo.

Come analizzato, il modello del capitalismo familiare ha avuto un forte impatto nella storia economica italiana: la capacità di adattarsi alle sfide, di innovare, preservare la tradizione e mantenere un forte legame con il territorio le ha rese un pilastro del nostro sistema economico. Ancora oggi, le imprese familiari svolgono un ruolo significativo, contribuendo alla crescita e allo sviluppo del Paese. Fin dai tempi antichi, l'Italia è infatti stata fortemente caratterizzata da un tessuto di imprese familiari, le quali hanno svolto un ruolo determinante nell'ambito della crescita economica, dell'occupazione e dello sviluppo industriale. Tali imprese, come precedentemente descritto, sono tradizionalmente radicate nelle comunità locali, all'interno delle quali contribuiscono a rafforzare il senso di identità e coesione sociale. Da qui si sviluppa il già citato "country effect", strettamente correlato al concetto di "Made in Italy". Le imprese familiari infatti hanno contribuito alla diffusione e all'affermazione dei prodotti italiani nel mondo, affrontando anche le sfide della globalizzazione e dei cambiamenti tecnologici con l'utilizzo di strategie innovative.

Come riportato all'interno della presente tesi, durante il periodo dell'industrializzazione in Italia le imprese familiari hanno svolto un ruolo di primo piano nella trasformazione del Paese da una realtà prevalentemente agricola ad una nazione maggiormente industrializzata. L'exkursus storico dell'elaborato si sofferma principalmente sul periodo del "miracolo economico", durante il quale l'Italia ha sperimentato una rapida crescita economica ed industriale, che ha portato a cambiamenti sostanziali nel tessuto economico del Paese. Pertanto, grazie alle circostanze favorevoli, le imprese familiari italiane sono riuscite a cogliere le opportunità di mercato, adattandosi rapidamente alle nuove esigenze e ampliando la propria produzione. Inoltre, nonostante le innumerevoli sfide, tali imprese hanno dimostrato resilienza e capacità di adattamento anche nel corso degli anni successivi, adeguandosi, come si osserva, alle ripetute fluttuazioni di mercato e trasformazioni socio-economiche, ma pur sempre mantenendo una posizione significativa all'interno dell'economia italiana.

Molte di queste imprese sono cresciute e si sono evolute nel corso del tempo, passando da attività artigianali ad industrie di successo a livello nazionale ed internazionale: questo è il caso di E. Marinella.

Un aspetto cruciale dell'azienda napoletana, ma anche delle altre imprese familiari italiane, è stata proprio la capacità di mantenere una continuità e di preservare il patrimonio familiare. Questo ha spesso comportato un impegno duraturo nella lavorazione dei prodotti, nella cura dei rapporti con i dipendenti e nella responsabilità sociale verso le comunità in cui si opera: elementi chiave per un "family business" vincente.

In conclusione, il successo di E. Marinella e l'importanza del capitalismo familiare in Italia evidenziano il ruolo significativo che le imprese familiari svolgono nell'economia del nostro Paese. L'approccio a lungo termine, l'attenzione alla qualità e alla tradizione, l'esperienza tramandata e l'impegno verso la comunità sono elementi distintivi che contraddistinguono le imprese familiari italiane in tutto il mondo.

## BIBLIOGRAFIA

Becattini, G. (2007) *Il Calabrone Italia: Ricerche e ragionamenti Sulla peculiarità Economica Italiana*. Bologna: Il Mulino.

Bertoldi, B. (2019) *Manager di Famiglia: Storie di Imprese Familiari e manager Di Successo*. Roma: LUISS University Press.

Bertoldi, B. and Giachino, C. (2016) *Imprenditore e capitalismo familiare Tra Strategie di Crescita, Continuità e legame con il Territorio*. Torino: Giappichelli.

Borda, C. and Cattaneo, V. (1882) *Il Codice civile italiano*. Torino: Camilla e Bertolero.

Colli A. (2006) *Capitalismo Familiare*. Bologna: Il Mulino.

Bucci, A., Codeluppi, V. and Ferraresi, M. (2011) *Il made in Italy: Natura, Settori e problemi*. Roma: Carocci.

Castronovo, V. (2006) *Storia economica d'Italia dall'ottocento ai giorni nostri*. Torino: Einaudi.

Davis, G.F. (1991) 'Agents without principles? the spread of the poison pill through the Intercorporate Network', *Administrative Science Quarterly*.

Dreux, D.R. (1990) 'Financing family business: Alternatives to selling out or going public', *Family Business Review*.

Ferrandino, V., Napolitano, M.R. and Manetti, D. (2014) *Storia d'impresa e imprese storiche: Una visione diacronica*. Milano, Italy: FrancoAngeli.

Fortis, M. (2005) *Le due sfide del made in Italy: Globalizzazione E Innovazione: Profili di Analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*. Bologna: Il mulino.

Gallino, L. (2003) *La scomparsa dell'Italia Industriale*. Torino: G. Einaudi.

Lansberg, I. (1988) 'The succession conspiracy', *Family Business Review*.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. and Dino, R.N. (2003) 'Toward a theory of agency and altruism in family firms', *Journal of Business Venturing*.

Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (1997) 'Strategic management of the family business: Past research and future challenges', *Family Business Review*.

## SITOGRAFIA

*AIDAF – Italian Family Business*. Accessibile da: <https://www.aidaf.it/en/>

*Art. 5 Testo Unico delle Imposte Sui Redditi (TUIR) - Redditi Prodotti in Forma Associata* (no date) *Brocardi.it*. Accessibile da: <https://www.brocardi.it/testo-unico-imposte-redditi/titolo-i/capoi/art5.html>

*Articoli scientifici | AIDAF-EY*. Accessibile da: <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/it/pubblicazioni/articoli-scientifici>

*Cerved*. (2021, August 30). *Cerved: Company Reports, Credit Recovery, and Sector Studies*. Accessibile da: <https://www.cerved.com/en>

*Circolare inail N. 60 DEL 09 novembre 1988 - inail*. Accessibile da: [https://www.inail.it/cs/internet/atti-e-documenti/note-e-provvedimenti/circolari/p1019628424\\_circolare-inail-n--60-del-09-novembre-1988.html](https://www.inail.it/cs/internet/atti-e-documenti/note-e-provvedimenti/circolari/p1019628424_circolare-inail-n--60-del-09-novembre-1988.html)

*Deloitte US. Priorità per il rilancio: Focus Sulle imprese familiari*. Accessibile da: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Priorit%C3%A0\\_per\\_il\\_rilancio\\_DeloittePrivate.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Priorit%C3%A0_per_il_rilancio_DeloittePrivate.pdf)

*European Commission, official website*. European Commission. Accessibile da: [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en)

*European family Businesses Family businesses - AIDAF*. Accessibile da: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/expert-group.pdf>

*Family Business Review, FFI*. Accessibile da: <https://www.ffi.org/publications/family-business-review/>

*Family Business, in Italia La priorità è un piano di successione - econopoly*. Accessibile da: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/>

*Fiat Italia - auto nuove, promozioni e servizi di mobilità*. Fiat Italia. Accessibile da: <https://www.fiat.it/>

*Forbes.it (2022) Le Famiglie Imprenditoriali italiane puntano sulle società digital e fintech. Lo studio dell'osservatorio polimi, Forbes Italia*. Accessibile da: <https://forbes.it/2022/09/21/studio-politecnico-milano-investono-family-office-italia/>

*Investors*. 24 Ore Group. Accessibile da: <http://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/en-us/investors>

*Istat*. Accessibile da: <https://www.istat.org/>

*Il “capitalismo familiare” Nell’era Globale: La Sussidiarietà al servizio dello Sviluppo.* Accessibile da: <https://centridiricerca.unicatt.it/cranec-crn0501.pdf>

*IndexMundi - Country Facts.* Accessibile da: <https://www.indexmundi.com/>

*Il Commercio estero italiano 2014 di Marco Fortis.* Accessibile da: [https://www.fondazioneedison.it/it/bk-non-usare/slide-interventi-fortis/intervento-osservatorio-gea-fondazione-edison/at\\_download/attachment](https://www.fondazioneedison.it/it/bk-non-usare/slide-interventi-fortis/intervento-osservatorio-gea-fondazione-edison/at_download/attachment).

*Language selection | European Commission.* Accessibile da: European Commission. <https://ec.europa.eu/>

*PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site.* Accessibile da: <https://corporate.pirelli.com/>

*Patterns of development of family businesses in Italy - Guido Corbetta.* Accessibile da: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1995.00255.x>

*Presentazione XII edizione | AIDAF-EY.* Accessibile da: <https://aidaf-ey.unibocconi.eu/it/osservatorio-aub/presentazione-xii-edizione>

*Relazione annuale Sul 1987, Banca d’Italia.* Accessibile da: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/1987/index.html>

*Reports & Research, Credit Suisse.* Accessibile da: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research.html>

Riman, T. (2022). Home. *Shift Your Family Business | Family Business and Legacy Adviser.* Accessibile da: <https://shiftyourfamilybusiness.com/>

Rimoldi, S. *Il Barometro delle Imprese familiari europee, KPMG.* Accessibile da: <https://kpmg.com/it/it/home/insights/2019/12/barometro-imprese-familiari-europee.html>

*Sito Ufficiale - Cravatte sartoriali (2023) E. Marinella.* Accessibile da: <https://www.emarinella.eu/it/>

*Storiaolivetti - Home.* Accessibile da: <https://www.storiaolivetti.it/>

*World Bank Group - International Development, Poverty, & Sustainability.* Accessibile da: World Bank. <https://www.worldbank.org/>