



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

**Corso di laurea in Economia e Management**

**Cattedra di Management delle Piccole e Medie Imprese**

**L'IMPORTANZA DEL MADE IN ITALY NELLE IMPRESE  
FAMILIARI DISTRETTUALI: IL CASO STONE ISLAND**

**RELATORE**

Prof. Fabio Corsico

**CANDIDATO**

Carlo Alberto Maurizi

Matricola 255441

Anno accademico 2022/ 2023

# INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1	
<b>INTRODUZIONE AL BINOMIO TRA IMPRESE FAMILIARI E MADE IN ITALY</b>	
1.1 Aspetti definatori delle imprese familiari.....	5
1.2 Punti di forza .....	8
1.3 Limiti del family business.....	11
1.4 Rilevanza del marchio Made in Italy in ottica nazionale.....	15
1.5 Il ruolo delle imprese familiari nella diffusione del Made in Italy.....	18
CAPITOLO 2	
<b>DISTRETTI INDUSTRIALI, LUOGHI DI VALORIZZAZIONE E CRESCITA DEL MADE IN ITALY</b>	
2.1 Distretti industriali: rilevanza e definizioni.....	21
2.2 Vantaggi dei distretti industriali.....	24
2.3 Criticità e prospettive di sviluppo.....	26
2.4 Distretti industriali e Made in Italy: luci e ombre.....	30
CAPITOLO 3	
<b>IL CASO STONE ISLAND</b>	
3.1 Sportswear Company S.p.A.....	36
3.2 Importanza del carattere familiare.....	41
3.3 Territorio e valorizzazione del Made in Italy.....	47
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUZIONE

Questo elaborato si pone l'obiettivo di mettere in luce l'importanza delle imprese familiari all'interno dei distretti industriali italiani e di evidenziarne l'apporto fornito nell'accrescimento e nello sviluppo del marchio Made in Italy.

Nel primo capitolo viene approfondita la conoscenza delle imprese familiari ovvero la categoria di aziende caratterizzata da due sub- sistemi: l'impresa e la famiglia. Quest'ultimo è un sistema semi- aperto e ostenta una natura prevalentemente relazionale caratterizzato da legami logici e vitali con i propri membri e con gli altri sistemi circostanti. In questo contesto, verranno esaminati punti di forza e punti di debolezza delle imprese familiari. In seconda battuta, verrà introdotto il concetto di Made in Italy sottolineandone l'importanza acquisita nel corso degli anni in ottica nazionale. Dopo aver approfondito due delle tre parti fondanti di tale elaborato verrà analizzata la centralità del ruolo ricoperto dalle imprese familiari nella nascita, nella crescita e nello sviluppo del marchio Made in Italy.

Il secondo capitolo si focalizzerà sui distretti industriali e verrà suddiviso così come segue. Il primo paragrafo introdurrà il concetto di distretti industriali originariamente definiti da Alfred Marshall e successivamente esaminati e arricchiti da Giacomo Becattini come delle entità socio-economiche caratterizzate dalla compresenza attività di una comunità di persone e da una popolazione di imprese in un'area delimitata naturalmente e storicamente<sup>1</sup>. Il secondo paragrafo analizzerà le caratteristiche dei distretti industriali con particolare riguardo alle loro peculiarità che li rendono vantaggiosi per lo sviluppo economico e la competitività delle aziende che vi operano. Nel terzo paragrafo verranno illustrate le problematiche accusate dai distretti industriali, con un'analisi delle tendenze evolutive in corso. Nell'ultima parte del secondo capitolo si sposterà l'attenzione sul legame esistente tra distretti industriali e Made in Italy, fornendo delle

---

<sup>1</sup> Giacomo Becattini, The Marshallian industrial district as a Socio-Economic notion, pp.112, 1998

evidenze empiriche a sostegno di questa relazione. In aggiunta, verranno esaminate due delle sfide affrontate dai distretti industriali e che hanno interessato principalmente i prodotti Made in Italy. Ciò contribuirà a chiarire come queste opportunità incentivino lo sviluppo di un ambiente favorevole alla crescita economica e all'innovazione nelle aree distrettuali.

Il terzo capitolo si aprirà con la presentazione di Sportswear Company S.p.A., in arte Stone Island, azienda leader nel settore dell'abbigliamento outdoor di alta gamma in Italia. Il fine sarà fornire un esempio di come un'impresa familiare, fortemente innovatrice in questo settore, possa contribuire allo sviluppo del Made in Italy nelle aree locali, alcune delle quali organizzate sotto forma di distretto industriale. Il primo paragrafo documenterà la fondazione e la storia di Stone Island, utile per la comprensione della scelta di tale società come *case study*. Il secondo paragrafo enfatizza l'importanza del carattere familiare nella crescita e nello sviluppo del marchio in ottica nazionale e internazionale. Nel terzo paragrafo verrà esaltata l'importanza del Made in Italy nella filiera produttiva di Stone Island. In aggiunta, si approfondirà la produzione dei capi di maglieria del brand realizzati nel distretto industriale di Carpi.

## **CAPITOLO 1**

# **INTRODUZIONE AL BINOMIO TRA IMPRESE FAMILIARI E MADE IN ITALY**

### 1.1 Aspetti definatori delle imprese familiari

La definizione del concetto di impresa familiare ha portato, negli anni, ha accesi dibattiti e profondi mutamenti senza mai giungere ad una definizione universale che potesse spiegare un concetto che, seppur apparentemente semplice, risulta essere poco chiaro e fortemente controverso.

Focalizzando l'attenzione sull'impresa, essa è interpretata come un sistema eccessivamente complesso, laddove per sistema si intende una serie di elementi caratterizzati da determinate relazioni e finalizzati al raggiungimento di un preciso obiettivo nel proprio ambiente di riferimento. A tal proposito, l'impresa familiare si differenzia dalle altre categorie di imprese in quanto è costituita da due sottosistemi ovvero l'impresa e la famiglia ed è caratterizzata da una natura relazionale, resa possibile da due variabili: la coesione e la flessibilità. La prima si riferisce alla forza dell'unità e dell'armonia tra i membri della famiglia che lavorano insieme all'interno dell'impresa delineando gli aspetti di un'identità e andando oltre la sommatoria delle parti. La flessibilità analizza il grado di apertura al cambiamento di un'impresa; tale aspetto può manifestarsi attraverso mutamenti di leadership, ruoli e regole relazionali.

È prassi comune associare l'impresa familiare alla categoria delle piccole e medie imprese. Tuttavia, tale collegamento è errato in quanto è frequente che la piccola impresa sia anche impresa familiare ma non è detto che la piccola impresa sia concomitantemente un'impresa familiare poiché l'imprenditore non ha familiari o non si avvale della loro collaborazione. Medesimo discorso per l'impresa non piccola che può essere impresa familiare.

Il concetto di impresa familiare viene reso più chiaro attraverso l'art 230 bis. del Codice civile che afferma che "è impresa familiare l'impresa nel quale collaborano (anche attraverso il lavoro nella famiglia) il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado"<sup>2</sup>. Il lavoro familiare nell'impresa, precedentemente alla riforma del diritto di famiglia del 1975, si presumeva prestato a titolo gratuito e poteva dare luogo a gravi abusi e ingiustizie. Così, il legislatore ha predisposto una tutela legislativa minima per i membri della famiglia nucleare che lavorino in modo continuato nella famiglia o nell'impresa due categorie di diritti: patrimoniali e amministrativi. Sul piano patrimoniale sono riconosciuti: il diritto al mantenimento, il diritto di partecipazione agli utili di impresa in proporzione alla qualità e alla quantità del lavoro prestato nell'impresa, diritto sui beni acquistati con gli utili e sugli incrementi di valore dell'azienda, anche dovuti ad avviamento, diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda stessa. Sul piano amministrativo è previsto che" le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa"<sup>3</sup>. Ancora, è previsto che il diritto di partecipazione è trasferibile solo a favore degli altri membri della famiglia nucleare e con il consenso unanime dei familiari già partecipanti. Esso può anche essere liquidabile in danaro qualora cessi la prestazione di lavoro ed in caso di alienazione dell'azienda.

Per comprendere al meglio il concetto di impresa familiare è importante sottolineare che si tratta di un'impresa individuale nella quale:

- Gli **atti di gestione ordinaria** rientrano nella competenza esclusiva dell'imprenditore; egli è l'unico che assume il rischio derivante all'esercizio

---

<sup>2</sup> Codice civile, art. 230-bis

<sup>3</sup> Ibidem

di impresa. Di conseguenza, egli è l'unico soggetto passibile di fallimento in caso di insolvenza dell'impresa.

- I **beni aziendali** restano di proprietà esclusiva dell'imprenditore- datore di lavoro.
- I **diritti patrimoniali** dei partecipanti all'impresa familiare costituiscono semplici diritti di credito nei confronti del familiare imprenditore<sup>4</sup>.

Nell'analisi delle imprese familiari si evince come esso sia un mondo fortemente eterogeneo e complesso in quanto è necessario porre l'attenzione ad entrambi i sub- sistemi, differentemente dalle altre aziende. A tal proposito, John L. Ward, professore presso la Harvard Business School e consulente nel campo della gestione delle imprese familiari, affermava: "once you have seen one family firm, you have seen just one family firm"<sup>5</sup>. Tale citazione è volta a rimarcare l'unicità delle caratteristiche di ciascuna impresa familiare e la necessità di trattarle individualmente e distintamente. In merito a ciò, risulta utile identificare le modalità utilizzate dalle famiglie per influenzare le imprese al fine di distinguere le imprese familiari tra loro:

- a) **grado e complessità del controllo familiare** indica la presenza dei membri della famiglia che esercitano un controllo nell'impresa familiare. A sua volta, la famiglia può dirigere l'attività dell'impresa attraverso:
  - la proprietà
  - le attività gestionali ovvero il management
  - la governance ovvero il sistema attraverso cui vengono definiti obiettivi, strategie e strumenti
- b) **business set-up** che si distingue in:
  - family business in cui la famiglia si concepisce come imprenditrice e si identifica in una certa industria

---

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> John L. Ward, Op. Cit.

- business family in cui la famiglia si concepisce come un investitore coinvolto in attività imprenditoriali spesso diversificate tra loro
- c) **stage of control** indica il livello di coinvolgimento esercitato dalla famiglia in un'azienda familiare in relazione al suo ciclo di vita e alla sua maturità. Questa variabile aiuta a comprendere il grado in cui famiglia si identifica nell'azienda in un'ottica futura.
- d) **Filosofia di controllo familiare** comprende due approcci:
  - Family first prioritizza il benessere della famiglia e le decisioni possono essere influenzate da aspetti che minano le performance aziendali
  - Business first pone l'accento sulla massimizzazione della performance finanziaria e la massimizzazione del valore per gli azionisti

## 1.2 Punti di forza

Nell'individuazione dei caratteri distintivi delle imprese familiari il problema era quello di attribuire a tale categoria di impresa un'identità chiara al fine di analizzare se tali caratteri distintivi fossero concretamente delle fonti di differenziazione e di vantaggio competitivo rispetto alle imprese non familiari.

A tal proposito, dagli inizi degli anni 90, è accresciuto enormemente l'interesse nello studio e nella ricerca delle imprese familiari allo scopo di distinguerle dalle altre forme di governance sulla base dei principali punti di forza.

La prima caratteristica distintiva delle imprese familiari è rappresentata dal coinvolgimento dei familiari sia nella proprietà che nel management dell'impresa. Quando c'è una presenza massiccia della famiglia, quest'ultima esercita un forte controllo sull'attività e disincentiva il disallineamento di interessi tra azionisti e management in quanto tale ruolo è ricoperto da membri familiari. Tale fenomeno è spiegato dalla teoria dell'agenzia (*agency theory*); essa afferma che esistono potenziali conflitti di interessi tra l'azionista (*principal*) ovvero colui che vuole massimizzare il valore e i manager (*agent*) che non operano nell'esclusivo



interesse dell'azionista e che possiedono più informazioni dei primi<sup>6</sup>. In tal senso, i costi di agenzia nelle imprese familiari sono ridotti al minimo in quanto non risulta necessario attuare meccanismi di controllo sulla gestione al fine di allineare gli interessi divergenti tra proprietà e controllo.

Il secondo caposaldo di cui le imprese familiari godono è rappresentato dall'orientamento di lungo periodo. Esso è, in primis, il risultato delle intenzioni di successione del fondatore dato che quanto più si va avanti con le generazioni, tanto più si fortifica l'impresa e in secondo luogo del forte senso di appartenenza dei membri familiari che considerano l'impresa come un bene da salvaguardare e da far crescere. In tal senso, la capacità del fondatore di promuovere la continuità dell'azienda in un'ottica di lungo periodo, gioca un ruolo fondamentale. Per la proprietà, la visione a lungo termine favorisce una gestione strategica e responsabile delle risorse aziendali e promuove la sostenibilità e lo sviluppo dell'impresa, preservando il patrimonio culturale di cui essa è portatrice. Per il management, l'ottica di lungo periodo favorisce una valutazione più oculata degli investimenti aziendali in quanto gran parte di questi rappresentano degli impieghi che offrono un ritorno sul capitale investito in un lasso di tempo medio- lungo. Questo punto di forza è avvalorato dalla tesi secondo cui le imprese familiari sono dotate di capitale "paziente" ovvero di capitale impiegato per opportunità di investimento a lungo termine rispetto a obiettivi di profitto immediato a supporto della crescita d'impresa<sup>7</sup>. Bernardo Bertoldi approfondisce il tema sui vantaggi offerti dall'orientamento di lungo termine. Egli afferma che, se nel secolo scorso vi erano molte opportunità di investimento e poco denaro a disposizione, oggi la situazione sembra essersi ribaltata. Con la diffusione dei meccanismi a voto plurimo, chi ha il denaro è disposto a cedere parte del potere decisionale a persone con una mentalità imprenditoriale e di lungo termine. Tale aspetto spiega

---

<sup>6</sup> Fredric S. Mishkin, Stanley G. Eakins, Elena Beccalli, Istituzioni e mercati finanziari, nona edizione, capitolo 3, 2019

<sup>7</sup> de Visscher, F. M., Aronoff, C. F., & Ward, J. L. (1995). "Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business." Family Business Leadership Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.

perché le strategie di investimento sono sempre più spinte su lungo termine e illiquido in quanto non possono essere convertite facilmente in denaro. Questi investimenti rendono i capitali finanziari pazienti e fanno sì che gli investitori siano disposti ad aspettare di vedere risultati nel lungo periodo e a collaborare in modo più efficace con le famiglie imprenditoriali, contribuendo a sostenere i loro progetti<sup>8</sup>.

Il terzo punto di forza delle imprese familiari è il *founder effect*, esso indica l'insieme degli effetti positivi che si generano sull'organizzazione, sulla cultura e sulle performance aziendale per mezzo della carica ricoperta dal fondatore come azionista di maggioranza e/o come soggetto che svolge un ruolo apicale nella gestione aziendale<sup>9</sup>. Attraverso la presenza fisica del fondatore all'interno dell'azienda, egli è in grado di condividere la *business idea*, concetto originariamente definito dall'economista svedese Richard Normann come un sistema di coerenze necessarie all'impresa per acquisire vantaggi competitivi all'interno di un mercato<sup>10</sup>. In altre parole, la *business idea* è l'idea imprenditoriale che sintetizza la visione del fondatore scaturita dai bisogni percepiti e dalla possibilità di soddisfarli economicamente.

Un ulteriore aspetto delle imprese familiari è legato alla capacità di pensare, sviluppare e produrre delle risorse uniche e di valore che soddisfino specifici bisogni o fattori critici di successo. Gli asset delle aziende familiari, siano essi tangibili o intangibili, non sono altro che il risultato di un flusso di lavoro che ha origine con ciò che Schumpeter definisce “ qualità rare “ dell'imprenditore e “ chi le ha, riesce ad essere il primo o uno dei primi che nell'economia nazionale realizza qualcosa di nuovo, impiega un nuovo metodo di produzione, fabbrica e vende un nuovo articolo, apre un nuovo mercato e riesce anche a sfuggire in un primo momento alla pressione della concorrenza”<sup>11</sup>. In un certo senso, le qualità rare

---

<sup>8</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/il-momento-imprese-familiari-e-ora>

<sup>9</sup> Kelly et al., Op. cit.

<sup>10</sup> Richard Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, 1979

<sup>11</sup> Joseph Schumpeter, *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*, 1942

possono essere interpretate come il capitale umano apportato dal fondatore dell'impresa. In aggiunta, il flusso di lavoro è supportato dal:

- Patrimonio: il complesso di beni di produzione di pertinenza dell'azienda che, nel caso di *family business*, risulta essere di difficile distinzione dal patrimonio personale di famiglia
- Valori d'impresa: driver dell'investimento che orientano i comportamenti dei membri dell'azienda, *family* e non.
- Combinazioni economiche: il complesso di operazioni economiche attuate dai membri che operano all'interno del *family business*.

Altri fattori distintivi associabili alle imprese familiari sono rappresentati da un forte senso di responsabilità tra i membri dell'organizzazione, dall'instaurazione di relazioni di fiducia con gli stakeholder nonché dalla coesione e dall'altruismo che si sedimenta sia tra la proprietà e i dipendenti che tra i dipendenti stessi. Questi punti di forza si sviluppano per mezzo di una maggior attenzione nello sviluppo di una reputazione positiva dell'attività imprenditoriale, di un maggior interesse nella preservazione del controllo per le generazioni successive e di un più forte attaccamento emotivo all'impresa.

In sintesi, tali aspetti caratterizzanti le imprese familiari sono racchiusi nel concetto di *socioemotional wealth*, espressione utilizzata per indicare tutti gli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfino i bisogni emotivi della famiglia e che devono essere preservati per essere trasferiti di generazione in generazione<sup>12</sup>.

### 1.3 Limiti del family business

Uno dei caratteri fondanti l'impresa familiare consiste nell'intenzione, maturata dal fondatore, di trasmettere l'azienda e tutto ciò di cui essa è portatrice alle generazioni successive. Tuttavia, seppur tale aspetto rappresenti un elemento caratterizzante l'impresa familiare, è importante monitorare come questa

---

<sup>12</sup> Gomez- Mejia et al., Socioemotional wealth and business risks in family- controlled firms, evidence from Spanish olive oil mills, Administrative Science Quarterly, Vol. 52, 1, pp 106-137, 2007

aspirazione influenzi l'azienda nel lungo periodo. Frequentemente, il forte desiderio di tramandare l'impresa a uno o più componenti delle generazioni successive spinge gli imprenditori a prendere decisioni basate su sentimenti di affetto ed empatia che subordinano le soluzioni fondate sulla razionalità economica<sup>13</sup>. Il processo di ricambio generazionale è il trasferimento della proprietà e del controllo da una generazione ad un'altra e dall'ottima riuscita dello stesso viene determinato il successo dell'azienda. A tal proposito, il passaggio del testimone può portare a molteplici risvolti negativi nel caso in cui non sia opportunamente gestito. In primis, vi è il problema della "deriva generazionale" che consiste in un crescente aumento del numero degli eredi al progredire delle generazioni. Tale fenomeno apre a due scenari possibili: il primo, molto complesso, in cui tutti i familiari sono armonizzati e indirizzati verso un fine comune e il secondo in cui vi sono opinioni discordanti tra familiari che originano dei conflitti all'interno dell'impresa. Quest'ultimo caso è enfatizzato dalla deriva generazionale in quanto il frazionamento della proprietà tra molteplici eredi con obiettivi e ruoli divergenti rende difficile l'allineamento di interessi<sup>14</sup>. In aggiunta, è possibile che si manifesti un progressivo assottigliamento dei legami tra familiari al susseguirsi delle generazioni; tale aspetto porta ad un distacco dei due sub- sistemi dell'impresa familiare e ad un conseguente disallineamento di interessi dalla famiglia all'impresa o viceversa.

In secondo luogo, i problemi legati all'attività gestionale dell'impresa si ampliano al manifestarsi del passaggio generazionale a causa di molteplici aspetti: mancanza di comunicazione, mancanza di una leadership chiara, conflitti di potere o cambiamento di valori aziendali. L'evidenza empirica mostra che la successione si associa, in media, ad una riduzione della redditività negli anni post- transizione; la tendenza negativa è amplificata nel caso in cui il soggetto che assume il controllo

---

<sup>13</sup> Alberto Dell'Atti, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, capitolo 2, pp. 68, 2007

<sup>14</sup> Guido Corbetta, Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, 1995

dell'impresa sia un membro della famiglia imprenditoriale e non un manager esterno.

In base a quanto affermato in precedenza, le decisioni all'interno di un'impresa familiare sono fortemente influenzate da fattori che divergono da aspetti puramente finanziari come la massimizzazione del profitto. Tale fenomeno si manifesta principalmente nella scelta del management aziendale, specie durante il passaggio generazionale. Un'impresa fortemente strutturata sul mantenimento dell'unità familiare può generare il fenomeno del nepotismo ovvero il favoreggiamento dei membri familiari rispetto a professionisti esterni nel ricoprire cariche aziendali pur non avendo le competenze necessarie per rivestire efficacemente e proficuamente il ruolo assegnato. Il nepotismo può provocare una serie di effetti negativi su due categorie di soggetti:

- I membri familiari che sono destinati a rivestire ruoli che vanno al di là delle loro competenze solo a causa della loro parentela. Ciò aumenta la pressione nei confronti dei soggetti coinvolti e causa una riduzione della performance aziendale.
- I membri che non appartengono al nucleo familiare operanti nell'azienda. Come risultato si avrà lo scoraggiamento e il conseguente allontanamento dall'impresa dei dipendenti migliori.

La "demeritocrazia" e le scelte dettate da vincoli familiari aumentano la probabilità di assumere soggetti non all'altezza e allontanano i manager più talentuosi dalle *family firms* e li indirizzano verso le aziende di maggiori dimensioni non legate da intrecci familiari. Tale fenomeno si sostanzia nella selezione avversa<sup>15</sup>.

Un ulteriore aspetto negativo delle aziende familiari è relativo al grado di avversione al rischio. Il professore Riccardo Tiscini afferma che: "le imprese

---

<sup>15</sup> Fredric S. Mishkin, Stanley G. Eakins, Elena Beccalli, Istituzioni e mercati finanziari, nona edizione, capitolo 3, 2019

familiari sviluppano un'avversione al rischio superiore a quella delle altre imprese corredata da una tipica avversione emotiva scaturita dalla paura della perdita del controllo aziendale <sup>16</sup>. Tale aspetto è spiegato dal fatto che le imprese familiari ricorrono principalmente all'apporto di capitale proprio rispetto all'apertura del capitale come forma di finanziamento. La maggiore avversione al rischio può comportare una serie di effetti negativi per le aziende familiari. In primis, la riluttanza all'investimento in processi innovativi che può rendere difficoltosa la capacità di adattamento ai cambiamenti e alle nuove esigenze scaturenti dal mercato. In secondo luogo, l'attenzione alla minimizzazione dei rischi induce le imprese familiari a rinunciare a opportunità di espansione potenzialmente redditizie. In questo senso, la carenza di capitale raccolto da fonti di finanziamento esterne limita le opportunità di crescita delle imprese familiari.

In aggiunta, l'accentuata avversione al rischio spiega il motivo per cui le imprese familiari hanno dei portafogli fortemente concentrati e operano in ristrette aree di business; come risultato si ha che, nel caso in cui si manifestino delle fluttuazioni nel mercato in cui l'azienda opera, essa non può avvalersi su fonti alternative di reddito. Le *family firms* rappresentano la più diffusa struttura a proprietà concentrata nel mondo. In particolare, gli imprenditori che detengono dei portafogli poco diversificati assumono decisioni distinte da azionisti con portafogli diversificati preservando aspetti non finanziari a discapito di opportunità di investimento produttive in quanto ritenute eccessivamente rischiose<sup>17</sup>.

In conclusione, si può affermare che le imprese familiari rappresentano una realtà complessa che non può essere circoscritta in una mera valutazione di vantaggi e svantaggi. Per tali categorie di imprese, l'aspirazione al successo viene misurata non solo in termini di massimizzazione del profitto, ma anche attraverso l'interconnessione di molteplici aspetti tipici della teoria del *socioemotional wealth*. Comprendendo questa complessità, è possibile apprezzare appieno

---

<sup>16</sup> Economia delle aziende familiari, Parte 7, la finanza aziendale nelle imprese di famiglia

<sup>17</sup> Fama, E. F. and Jensen, M. C., Organizational forms and investment decisions, Journal of financial economics, 1985

l'importanza del patrimonio fornito da queste imprese e il loro contributo all'economia globale.

#### 1.4 Rilevanza del marchio Made in Italy in ottica nazionale

Il concetto di Made in Italy è il secondo caposaldo del tema analizzato e la sua comprensione è di assoluta importanza per evidenziare il forte legame esistente tra imprese familiari e Made in Italy, tematica che verrà approfondita nel paragrafo successivo. Questa sezione mira a fornire una chiara comprensione della locuzione in esame, delineandone i caratteri principali e sottolineandone l'importanza acquisita all'interno del contesto nazionale.

Nella sua accezione principale, con Made in Italy si intende l'indicazione di origine del prodotto che assolve ad un triplice significato: geografico per indicare la provenienza da un territorio, doganale al fine del pagamento dei dazi pattuiti da accordi UE o con paesi terzi e commerciale al fine di specificare la provenienza da un'azienda localizzata sul territorio nazionale<sup>18</sup>. Il Codice Doganale Comunitario Aggiornato afferma che un prodotto può essere considerato di origine italiana e contenere la locuzione in esame quando è avvenuta in Italia la lavorazione sostanziale o l'ultima trasformazione<sup>19</sup>.

L'interpretazione del Made in Italy si sintetizza nella specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri cosiddetti tradizionali riassumibili nella formula delle "4 A": abbigliamento- moda, arredamento, agroalimentare, automazione- meccanica- plastica- gomma; a questi settori si aggiungono il turistico, e i comparti ad alto contenuto tecnologico<sup>20</sup>.

Tra gli aspetti principali, si nota che il complesso di prodotti Made in Italy siano caratterizzati da un insieme di fattori che contribuiscono al loro successo e alla

---

<sup>18</sup><https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-09-26/cosa-vuol-dire-made-141655.shtml?uuid=AbQsnPcl>

<sup>19</sup> Codice Doganale Comunitario Aggiornato, regolamento CE 450/2008, art. 36

<sup>20</sup> Marco Fortis, le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione, 2005

loro distintività a livello globale. Questi elementi includono: l'applicazione di competenze specializzate durante il processo produttivo, alta qualità, un legame profondo con le tradizioni e le risorse locali e la realizzazione di prodotti di carattere distrettuale. Quest'ultimo aspetto, opportunamente approfondito nel secondo capitolo, consiste nella produzione di beni localizzati territorialmente che hanno contribuito alla crescita del Made in Italy<sup>21</sup>. Fortis definisce il Made in Italy come "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>22</sup>. Da ciò si evince che, in aggiunta ai caratteri tipizzanti citati pocanzi, l'importanza del Made in Italy è fondata su asset intangibili come la reputazione, l'immagine, il know-how e la forte identità culturale che evocano lo stile di vita italiano. L'effetto Made in Italy spiega il fenomeno del *country of origin effect*; esso chiarisce come il processo di scelta del consumatore può essere influenzato da variabili distinte. In altre parole, i consumatori associano specifiche caratteristiche ai prodotti basandosi sulla loro provenienza geografica.

A seguito dell'analisi degli aspetti che caratterizzano il Made in Italy, si approfondisce il ruolo significativo rivestito dall'Italia nella crescita e nello sviluppo dei prodotti italiani. In primis, è importante affermare che l'Italia ha sempre avuto una spiccata propensione per l'iniziativa imprenditoriale fino a raggiungere il tasso di imprenditorialità più elevato dei paesi dell'area euro, registrando 8,8 imprese manifatturiere ogni 1000 abitanti<sup>23</sup>. I dati dimostrano che

---

<sup>21</sup> Marco Rodolfo di Tommaso, Laretta Rubini, Made in Italy in "Dizionario di economia e finanza", Treccani, 2012

<sup>22</sup> Marco Fortis, Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione, profili di analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero, 2005

<sup>23</sup>[https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/2\\_societa\\_italiana\\_2008.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/2_societa_italiana_2008.pdf)



lo spirito imprenditoriale ha fornito la spinta necessaria allo sviluppo del Made in Italy posizionando i prodotti italiani come sinonimo di qualità e stile raffinato attraverso l'attenzione al dettaglio e alle conoscenze tipiche dell'artigianalità.

Ai fini di una comprensione dettagliata, nella tabella 1.1, sono riportati i risultati della ricerca empirica di Gaetano Aiello e Raffaele Donvito, utili ad approfondire il legame esistente tra l'immagine paese dell'Italia e l'immagine di marca detenuta dai brand che rappresentano il concetto di prodotti Made in Italy e a verificare la compatibilità tra le due immagini.

Figura 1.1 La comparazione tra l'immagine paese dell'Italia e l'immagine dei brand del made in Italy

Lemma	Italia		Brands		Gap
	Rank	%	Rank	%	Val ass
Qualità	1	10,6%	1	15,5%	0
Tradizione	2	6,1%	3	9,2%	1
Artigianalità	3	5,6%	8	3,9%	5
Prestigio	4	5,6%	7	5,8%	3
Eleganza	5	5,0%	2	10,1%	3
Stile	7	3,3%	6	7,2%	1
Innovazione	8	2,8%	4	9,2%	4
Creatività	9	2,2%	10	3,4%	1
Design	10	1,7%	5	7,7%	5
Lusso	6	3,9%	11	3,4%	5
Moda	11	11,7%	-	-	-
Cibo	12	10,0%	-	-	-
Auto	13	4,4%	-	-	-
Cultura	14	3,3%	-	-	-
Arte	15	2,8%	-	-	-
Performance	-	-	9	3,9%	-
Affidabilità	-	-	12	2,4%	-
Emozionalità	-	-	13	1,9%	-
Altro	-	21,1%	-	14,5%	-
Totale		100,0%		100,0%	

I termini inseriti in tabella rappresentano le associazioni semantiche effettuate da un gruppo di 75 rispondenti per spiegare la loro cognizione sia sull'Italia che sul Made in Italy. Si desume che, nelle prime dieci parole associate alle due immagini, nove di esse sono equivalenti. Il gap esprime la differenza di posizione, espressa in valore assoluto, per ciascuna coppia delle nove parole<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy, paragrafo 4, pp.16-17, 2011

In conclusione, l'analisi effettuata testimonia una coerenza pressoché totale tra l'immagine paese dell'Italia e quella dei brand del Made in Italy attraverso l'uniformità delle associazioni semantiche. Questa aderenza suggerisce un potenziamento reciproco tra le due immagini caratterizzato dalla qualità e dall'eleganza che si fondano sull'artigianalità e, al contempo, offrono un impulso all'innovazione. In altre parole, L'Italia garantisce una forte spinta allo sviluppo del Made in Italy. Viceversa, quest'ultimo, fortifica l'identità culturale e territoriale italiana in ottica nazionale e internazionale.

### 1.5 Il ruolo delle imprese familiari nella diffusione del Made in Italy

Numerose imprese che realizzano prodotti Made in Italy a cui è associata alta qualità presentano tratti distintivi simili, fra i quali emerge l'aspetto legato alla componente familiare. Per la comprensione del binomio esistente tra imprese familiari e Made in Italy, è necessaria l'esposizione di una parentesi storica.

Al termine della Seconda guerra mondiale, le condizioni economiche in cui versava l'Italia erano disastrose. Nonostante ciò, in pochissimi anni si riuscì a tornare al livello precedente alla guerra e tra il 1950 e il 1973 il pil pro-capite aumentò del 4% all'anno; questo periodo venne definito con il termine "miracolo economico". In questo ventennio si palesò una rapida crescita del tasso di imprenditorialità, inizialmente manifestatasi con la grande impresa, sulla scia del modello fordista<sup>25</sup>. A seguito della crisi degli anni Settanta, le grandi imprese erano fortemente indebitate e l'ingerenza della grande impresa industriale diminuì notevolmente; al contempo, iniziò ad affermarsi il Made in Italy che, affiancato dall'industria meccanica e automobilistica, era costituito da un insieme di imprese familiari operanti nel terzo settore manifatturiero (tessile- abbigliamento). Il Made in Italy era rappresentato da un insieme di piccole- medie imprese (PMI) a carattere

---

<sup>25</sup> Il Fordismo è un modello di organizzazione del lavoro ideato da Henry Ford, fondatore della fabbrica di automobili, La Ford Motor Company. Questo modello, opportunamente adottato nella fabbrica nata da Henry Ford, veniva applicato su larga scala ed era caratterizzato da processi lavorativi semplici e fortemente standardizzati, una politica di alti salari e da orari di lavoro ridotti con il fine di massimizzare l'efficienza produttiva.

familiare con prodotti indirizzati ad una fascia di consumatori più elevata. Queste imprese rivestirono un ruolo cruciale in quanto avevano il compito di sostenere l'andamento economico nazionale a seguito della difficoltà della grande impresa.

Guido Carli, governatore della Banca d'Italia dal 1960 al 1975, affermò che il ventennio del "miracolo economico" rappresentò un periodo determinante per la crescita economica e sociale dell'Italia in quanto l'iniziativa imprenditoriale aumentò considerevolmente e rese possibile la nascita e lo sviluppo di PMI familiari specializzate nei settori trainanti l'economia nazionale<sup>26</sup>.

Tra i caratteri tipizzanti le imprese familiari del Made in Italy, emerge un importante aspetto geografico. Le imprese si concentravano in aree territoriali circoscritte, denominate distretti industriali e ciascuna di esse si dedicava a determinate fasi di un processo produttivo (capitolo 2.4). Oltre al carattere della specializzazione, le imprese familiari appartenenti ai distretti industriali svilupparono un distinto senso di appartenenza e di attaccamento al territorio.

Oltre allo sviluppo dei sistemi locali che garantirono la crescita del Made in Italy, le PMI familiari possedevano ulteriori caratteristiche che le distinguevano dalle grandi imprese e le resero più flessibili alla situazione economica vigente.

In primo luogo, le imprese operanti nei settori del Made in Italy non necessitavano di ingenti investimenti per l'avviamento dell'impresa in quanto i processi produttivi, perlomeno in un primo momento, non richiedevano l'utilizzo di attrezzature o macchinari particolarmente costosi; le imprese mantenevano un carattere artigianale. Tale aspetto rese possibile la proliferazione dell'ingresso di nuove imprese nei settori del Made in Italy. Inoltre, l'incremento della numerosità delle imprese nei rispettivi segmenti di riferimento, fece crescere la competitività tra le stesse. Di conseguenza, le imprese entranti erano tenute a progettare delle strategie di successo che molte spesso consistevano nel fornire prodotti e/o servizi

---

<sup>26</sup> Guido Carli, Intervista sul capitalismo italiano, 1977

ad una qualità superiore rispetto ai concorrenti; questo fattore facilitò, nella mente del consumatore, l'associazione tra eccellenza e Made in Italy.

In seconda analisi, le PMI familiari erano caratterizzate da una struttura organizzativa particolarmente flessibile e più adattiva rispetto alla grande impresa. In tal senso, le imprese di piccole- medie dimensioni sviluppatasi a partire dalla seconda metà del Novecento, seppero affrontare più prontamente il contesto economico fortemente mutevole.

In sintesi, l'ascesa delle PMI familiari contraddistinta dallo stanziamento all'interno di zone geografiche limitate, dalla forte competitività manifestatasi attraverso l'ingresso di nuove imprese e dall'accentuata flessibilità della struttura organizzativa, rese possibile lo sviluppo del Made in Italy che divenne sinonimo di alta qualità, autenticità ed eccellenza.

## CAPITOLO 2

### DISTRETTI INDUSTRIALI, LUOGHI DI VALORIZZAZIONE E CRESCITA DEL MADE IN ITALY

#### 2.1 Distretti industriali: rilevanza e definizioni

Dopo aver presentato le imprese familiari, delineandone le loro caratteristiche principali, e aver analizzato il legame sviluppatosi tra tali imprese e il Made in Italy, il presente capitolo si sofferma sull'analisi dei distretti industriali in senso stretto. Questo permetterà di comprendere meglio i loro aspetti fondamentali e il loro funzionamento. L'obiettivo del capitolo in questione è di mettere in luce l'importanza dei distretti industriali nella creazione, nello sviluppo e nell'affermazione delle imprese attive nei comparti del Made in Italy.

Per definire cosa siano i distretti industriali, è necessario approfondire l'etimologia di tale concetto. La prima definizione dei distretti industriali è di Alfred Marshall che, nel suo libro *Principle of Economics*, utilizzò questo termine per analizzare il tema relativo alla concentrazione di piccole e medie imprese qualificate nelle lavorazioni del cotone, della lana o dei metalli in Inghilterra nel diciannovesimo secolo<sup>27</sup>. L'economista inglese coniò il termine *industrial districts* definendoli "ambienti sociali" caratterizzati da gruppi di lavoratori qualificati che sono stanziati all'interno dei confini di una città industriale o di un distretto industriale densamente popolato. Ancora, dal momento in cui un settore ha scelto la località adatta per la propria attività, è probabile che si stanzino a lungo nella suddetta area geografica e anche i lavoratori attivi nel distretto possono trarre vantaggio dalla vicinanza reciproca. A tal proposito, Marshall afferma che: "i misteri dell'industria non sono più tali. È come se stessero nell'aria, e i bambini ne

---

<sup>27</sup> Alfred Marshall, *Principles of Economics*, ottava edizione, 1890

apprendono molti inconsapevolmente”<sup>28</sup>. Con tale citazione, l’autore vuole far intendere che le conoscenze, le competenze e tutti gli aspetti legati al know-how distintivo di un settore specifico e appartenente a talune figure professionali, diventano più accessibili e facilmente trasmissibili attraverso la concentrazione in una determinata area geografica circoscritta. In altri termini, coloro che vivono nel contesto distrettuale, riescono ad accumulare esperienza in modo più diretto grazie alla costante partecipazione nell’ambiente lavorativo e sociale tipico dei distretti industriali. Marshall ha definito questi aspetti caratterizzanti come “atmosfera industriale”<sup>29</sup>; tale fenomeno offre numerosi vantaggi, tra cui l’ottenimento di economie di scala esterne<sup>30</sup>.

Il secondo autore che espande e arricchisce il concetto di distretto industriale è Giacomo Becattini, precedentemente menzionato. Egli sosteneva che i distretti industriali rappresentavano la risposta allo sviluppo industriale italiano nella seconda metà del Novecento. Questa tesi era avvalorata dalla rapida crescita dei casi di concentrazioni di piccole e medie imprese negli anni del “miracolo economico”, specialmente nel Centro-Nord Italia. Tra questi, vanno menzionati: i distretti calzaturieri di Fermo, i distretti tessili di Prato e Carpi e i distretti ottici di Belluno. Becattini perfeziona e supera la concezione di distretto industriale fornita da Marshall e presenta due definizioni alternative:

- “esteso numero di piccole imprese, legate da relazioni verticali di cooperazione e da relazioni orizzontali di concorrenza specializzate in una o più industrie complementari in un’area delimitata naturalmente e storicamente”<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Alfred Marshall, *Principle of Economics*, ottava edizione, IV libro, capitolo 10, pp. 156, 1890

<sup>29</sup> *Ibidem*

<sup>30</sup> Le economie di scala esterne consistono in vantaggi di costo associati alla concentrazione di più imprese di piccola e media dimensione specializzate nella produzione di un singolo bene o di più beni tra loro correlati in uno spazio delimitato territorialmente. Fonte: Carlo Scognamiglio Pasini, *economia industriale, economia dei mercati imperfetti*, terza edizione, capitolo 6.10, pp. 123-124, 2016

<sup>31</sup> Giacomo Becattini, *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, pp. 35, 1987

La cooperazione viene agevolata principalmente dalla specializzazione in settori complementari nel medesimo distretto industriale e dalla conseguente integrazione dei beni prodotti. In secondo luogo, la cooperazione è favorita dallo scambio di conoscenze e competenze specializzate. Al contrario, la concorrenza è garantita dall'elevato numero di imprese operanti nel medesimo settore e concentrate in un'area geografica. Queste imprese devono sviluppare strategie di mercato vincenti rispetto alle imprese concorrenti.

- "Entità socio- territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalmente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali"<sup>32</sup>.

Questa seconda accezione di distretto industriale mira a sottolineare l'interazione esistente tra vita economica e vita sociale, che si concretizza attraverso le relazioni instaurate nei distretti. L'autore sostiene che, all'interno della comunità locale, le imprese tendono ad "interpenetrarsi" reciprocamente ovvero a realizzare l'integrazione dell'attività produttiva con la vita quotidiana grazie all'offerta di lavoro fornita dal settore, accessibile a tutte le fasce d'età della popolazione distrettuale<sup>33</sup>. In riferimento alla comunità industriale locale, Becattini afferma che essa è caratterizzata da un "sistema di valori", opportunamente affiancato da un "sistema di regole" e di "istituzioni", che rappresenta uno dei requisiti necessari per la creazione e lo sviluppo dei distretti industriali. Il "sistema di valori" si manifesta attraverso una morale orientata al lavoro, ai principi familiari, al progresso e alla reciprocità<sup>34</sup>.

In aggiunta, l'autore italiano adotta il concetto di "atmosfera industriale" originariamente proposto da Marshall, ma lo approfondisce ulteriormente attraverso il termine "bene pubblico ". Per Becattini, il continuo cambiamento della posizione lavorativa non va inteso come un aspetto negativo poiché la

---

<sup>32</sup> Giacomo Becattini, *The Marshallian industrial district as a Socio-Economic notion*, pp. 112-116, 1989

<sup>33</sup> *Ibidem*

<sup>34</sup> *Ibidem*

specializzazione acquisita dai soggetti nel corso del tempo verrà incorporata nella nuova mansione, contribuendo così alla creazione del “bene pubblico”. Di conseguenza, in accordo con l’economista inglese, i dipendenti più competenti e specializzati facenti parte di un distretto tenderanno ad integrare le proprie capacità.<sup>35</sup>

L’ultima accezione di distretto industriale è rappresentata dal concetto di “cluster”, un termine ampiamente utilizzato all’estero ma di scarsa diffusione in Italia. In questo contesto, ci limiteremo a fornire la sua definizione: “concentrazione di imprese, in un ambito territoriale definito, interconnesse tra loro che si trovano in taluni casi in competizione e in altri a cooperare”<sup>36</sup>.

## 2.2 Vantaggi dei distretti industriali

I punti di forza del modello produttivo dei distretti industriali emergono da una complessa interazione di molteplici fattori di sviluppo, alcuni dei quali implicitamente introdotti nelle definizioni proposte da Marshall e Becattini.

In primo luogo, il radicamento di un’entità socio- territoriale ad una area geografia circoscritta favorisce la creazione di un “sistema di valori”<sup>37</sup> che incentiva i processi di creazione e diffusione della conoscenza e dell’innovazione. Ciò che emerge da questo vantaggio competitivo è l’innovazione incrementale<sup>38</sup> dei prodotti e/o dei processi produttivi resa possibile da una serie di fattori: le relazioni che si instaurano tra i soggetti attivi nei distretti industriali che facilitano la velocità di circolazione delle informazioni, l’esperienza accumulata dalla conoscenza dei settori distrettuali nonché le competenze acquisite sui prodotti o servizi forniti.

---

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Michael E. Porter, *On competition*, pp.197, 1998

<sup>37</sup> Giacomo Becattini, *The Marshallian industrial district as a Socio-Economic notion*, pp. 113, 1989

<sup>38</sup> consiste nel miglioramento o nell’adattamento di un prodotto, di un processo produttivo o di un servizio già esistente. L’innovazione incrementale produce un valore aggiunto limitatamente a ciò che è già conosciuto. Fonte:



In secondo luogo, i distretti industriali sono caratterizzati da un alto grado di specializzazione, il quale deriva dalla suddivisione delle fasi del medesimo processo produttivo. Questa caratteristica semplifica l'acquisizione di materie prime, semilavorati o servizi di alta qualità. Inoltre, l'oculata suddivisione del lavoro consente di realizzare economie di scala esterne ed economie di apprendimento<sup>39</sup>, contribuendo alla riduzione dei costi unitari che comporta l'aumento della produttività<sup>40</sup>. In aggiunta, le economie di scala esterne riducono drasticamente i costi di transizione per mezzo della prossimità territoriale tra le imprese distrettuali e per le relazioni di fiducia che si instaurano, il che a sua volta minimizza la probabilità di comportamenti opportunistici.

Il terzo vantaggio competitivo offerto dai distretti industriali si riferisce alla configurazione delle organizzazioni caratterizzata da una serie di interconnessioni che consentono di realizzare elevati livelli di flessibilità e di adattarsi rapidamente ai contesti evolutivi del mercato di riferimento. In tal senso, è possibile adeguare facilmente sia la quantità che la qualità della produzione e di reperire internamente al distretto le risorse produttive ottimali e necessarie, sfruttando quelle disponibili. Inoltre, in caso di un incremento temporaneo dei volumi di produzione che non possono essere sostenuti da un'unica impresa, la flessibilità distrettuale garantisce un'elevata mobilità tra le imprese e, se necessario, il ricorso alla sub-fornitura.<sup>41</sup>

In ultima analisi, i distretti industriali beneficiano di un vantaggio di natura finanziaria basato sulla diversa valutazione del rischio di impresa e la conseguente determinazione dei tassi di interesse. La vicinanza geografica, l'alta specializzazione, l'elevata flessibilità e la marcata divisione del lavoro portano le istituzioni finanziarie e gli investitori ad offrire tassi di interesse più bassi o

---

<sup>39</sup> Il termine apprendimento viene utilizzato per incorporare tutti i tipi di miglioramento del know-how, tra cui conoscenze, abilità professionalità del capitale umano e delle procedure organizzative che avvengono in modo indiretto attraverso l'accumulazione di esperienza nel fare qualcosa. Fonte: Carlo Scognamiglio Pasini, *economia industriale, economia dei mercati imperfetti*, terza edizione, capitolo 6.10, pp. 124-126, 2016

<sup>40</sup> Antonio Ricciardi, *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, pp. 6-10, 2013

<sup>41</sup> *Ibidem*

condizioni di finanziamento più vantaggiose rispetto alle regioni in cui non sono presenti i distretti industriali, in queste aree, i tassi di interesse tendono ad essere più elevati. L'analisi condotta da Antonio Ricciardi relativa ai tassi di interesse sui prestiti a breve termine (Italia, 2009), fornisce ulteriori evidenze che avvalorano quanto appena affermato. In particolare, nelle regioni del centro e del nord, caratterizzate dall'elevata vocazione distrettuale, si osservano dei tassi di interesse sui prestiti a breve termine più bassi, compresi tra il 3,5%-5%, rispetto al 5%-6,5% delle regioni prive di una forte presenza dei distretti industriali<sup>42</sup>.

### 2.3 Criticità e prospettive di sviluppo

Il giudizio fornito da numerosi esperti sui caratteri tipizzanti dei distretti industriali porta a concludere che essi possano essere visti come un ostacolo al cambiamento. Se è vero che i distretti industriali presentano elevata flessibilità, è altrettanto vero che questo modello di organizzazione economica può essere fortemente orientato al suo interno, trascurando le tendenze evolutive del mercato di riferimento. A tal proposito, l'identità socio-territoriale, meglio definita da Becattini come un sistema di valori, norme e istituzioni che hanno storicamente contribuito allo sviluppo dei distretti industriali e al superamento di fasi recessive, potrebbe non essere sufficiente per affrontare e adattarsi all'apertura e alle sfide del mercato globalizzato. In tal senso, le fonti di vantaggio competitivo dei distretti industriali possono rivelarsi forti limiti al processo di cambiamento<sup>43</sup>. In altre parole, l'atteggiamento conservativo degli imprenditori distrettuali porta a sottovalutare l'importanza delle strategie incentrate sull'innovazione. Questa sottovalutazione è dovuta alla loro incapacità di cogliere le opportunità innovative e al timore di investire il denaro necessario per approntare il cambiamento. Questi fattori anticipano il declino della concezione tradizionale di distretto industriale, caratterizzato da un forte legame tra le strutture imprenditoriali e i

---

<sup>42</sup> Ibidem, dati Banca d'Italia, 2009

<sup>43</sup><https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

lavoratori intermedi. D'altro canto, si gettano le basi per lo sviluppo di sistemi produttivi, economici e sociali caratterizzati da un ridimensionamento delle relazioni tra gli attori distrettuali e dalla conseguente evoluzione del sistema filiera. Entrando nel merito, i nuovi distretti industriali sono rappresentati da un insieme di imprese, non necessariamente concentrate a livello geografico e dotate di organizzazioni professionali, che riescono ad integrarsi e ad incentivare l'apprendimento, la condivisione di conoscenze e l'innovazione all'interno del sistema locale. Queste imprese sono trainate da aziende di caratura nazionale o internazionale che garantiscono lo sviluppo territoriale.<sup>44</sup>

La crisi finanziaria globale del 2007-2009<sup>45</sup> ha rappresentato la causa del declino del modello tradizionale del distretto industriale, costringendolo ad intraprendere un processo di evoluzione, tra cui quello precedentemente descritto. La crisi, congiuntamente ad alcuni fattori critici del modello distrettuale italiano, ha generato la riduzione delle performance delle imprese distrettuali, portando alla perdita di circa 92000 posti di lavoro, specialmente nelle piccole e medie imprese.

La riduzione dell'occupazione non è da attribuire esclusivamente alla crisi finanziaria; essa ha radici più profonde legate al mutamento del mercato del lavoro. L'incremento del tasso di istruzione ha contribuito al disinteresse dei giovani per le professioni artigianali, considerate delle soluzioni residuali. D'altra parte, le imprese distrettuali non investono sufficientemente per l'istituzione di corsi di formazione e di sviluppo dei dipendenti, il che potrebbe contribuire a riavvicinare i giovani verso le professioni manuali.

La minore propensione delle banche ad erogare finanziamenti e l'innalzamento dei tassi di interesse sui prestiti hanno ridotto notevolmente le disponibilità liquide delle imprese distrettuali, provocando difficoltà di accesso al credito. A tal proposito, Ricciardi sottolinea l'importanza, anche a seguito della crisi finanziaria

---

<sup>44</sup> Carlo carboni, distretti industriali, governo locale e Mezzogiorno, Rivista economica del mezzogiorno n4, pp. 889-922, 1996

<sup>45</sup> Crisi innescata da un'errata gestione delle innovazioni finanziarie connesse ai mutui subprime e dallo scoppio della bolla dei prezzi delle abitazioni che ha causato il crollo del mercato azionario.

globale, di sviluppare l'interazione tra distretti e banche locali che ha garantito la crescita economica e dimensionale dei distretti industriali nella seconda metà del secolo precedente. Inoltre, egli promuove lo sviluppo di metodi di valutazione del merito creditizio che privilegiano le imprese distrettuali maggiormente propense all'adattamento in contesti di rapido cambiamento e che investono in innovazione<sup>46</sup>.

Un'ulteriore criticità messa in luce dalla crisi finanziaria consiste nella competizione posta in atto dai produttori stranieri che sfruttano le stesse caratteristiche che hanno favorito le imprese distrettuali attive nei comparti del Made in Italy nella seconda metà del ventunesimo secolo. Queste caratteristiche includono l'assenza di barriere all'entrata, bassi costi di avviamento e il basso contenuto tecnologico dei beni che permettono alle imprese straniere di replicare il prodotto Made in Italy a prezzi ridotti, seppur ad una qualità inferiore. In aggiunta, il successo dei produttori esteri è stato favorito dall'adozione di strategie di delocalizzazione<sup>47</sup>. A seguito dei risultati positivi ottenuti dalle imprese straniere, alcune imprese distrettuali italiane hanno optato per l'*outsourcing*, con l'obiettivo di ottenere vantaggi in termini di costo e aumentare la produttività, cercando di allinearsi ai produttori esteri. Seguendo la strategia in questione, le imprese distrettuali italiane rischiano a lungo termine di compromettere l'eccellenza del Made in Italy a seguito di un abbassamento della qualità. Inoltre, questa strategia, può provocare l'indebolimento del tessuto artigianale e la conseguente scomparsa delle economie locali.

In sintesi, la crisi ha avuto un'incidenza determinante sulle imprese distrettuali, portando ad una trasformazione del concetto originario di distretto industriale. Questo cambiamento ha velocizzato la scomparsa delle imprese marginali, incapaci di fronteggiare le nuove sfide. D'altra parte, la crisi finanziaria ha evidenziato il ruolo delle imprese ben capitalizzate in grado di acquisire risorse

---

<sup>46</sup> Antonio Ricciardi, distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive, pp. 44-49, 2013

<sup>47</sup> Trasferimento del processo produttivo, o di alcune fasi di esso, in aree geografiche o paesi in cui esistono vantaggi competitivi, tra cui il minor costo dei fattori produttivi.

multifunzionali. In aggiunta, essa ha promosso l'internazionalizzazione delle imprese distrettuali attraverso il rafforzamento delle filiere produttive delocalizzate all'estero, specialmente nei distretti del tessile-abbigliamento.

Nell'analisi delle prospettive di sviluppo dei distretti industriali, un aspetto ricorrente è rappresentato dalla ridefinizione del sistema filiera. Questa novità è realizzata attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle reti di sub-fornitura, un processo fortemente incentivato dall'internazionalizzazione dei distretti industriali. Il risultato di questo approccio è l'allargamento della filiera produttiva oltre i confini nazionali. Le motivazioni alla base di tale innovazione sono principalmente due: l'ottimizzazione dei costi, resa possibile grazie al risparmio sulla manodopera, e l'acquisizione di competenze di eccellenza<sup>48</sup>. A supporto dei processi di internazionalizzazione, Marini ridefinisce il concetto di distretti in "dis-larghi. Egli sostiene che in passato i distretti funzionavano come un'entità singola in cui tutte le imprese appartenenti alla stessa area geografica seguivano lo stesso andamento e ottenevano risultati pressoché equivalenti. L'aumento del grado di apertura con i mercati esteri, del livello di innovazione e del conseguente allargamento delle reti di relazione oltre i confini nazionali, hanno "consentito alle imprese di avere un piede nel distretto e un altro nel mondo"<sup>49</sup>. Per tale motivo, i distretti industriali, in senso stretto, si sono disarticolati in quanto le imprese distrettuali più flessibili al cambiamento si sono innovate mentre le altre orientate al mercato interno hanno riscontrato maggiori difficoltà. Marini, studioso delle tendenze economiche del Nord-est Italia, afferma che il 58% delle aziende venete nel 2009 sono riuscite ad internazionalizzarsi e hanno trainato con sé i fornitori locali, più avversi al cambiamento.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Antonio Ricciardi, *distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, pp. 44-49, 2013

<sup>49</sup> Daniele Marini, *Innovatori di confine, I percorsi del nuovo Nord-Est*, 2012

<sup>50</sup> *Ibidem*

## 2.4 Distretti industriali e Made in Italy: luci e ombre

I distretti italiani presentano una storia indissolubilmente legata al Made in Italy. Il legame esistente tra essi e il Made in Italy è fortemente incrociato ed ha rappresentato un aspetto caratterizzante per la nascita, lo sviluppo e la promozione dell'industria manifatturiera italiana. Come già affermato in precedenza, Becattini è uno degli autori che ha analizzato i distretti industriali ; egli sviluppa il concetto di "Made in Italy distrettuale". Questo termine fa riferimento ad un sistema locale di imprese operanti nei settori del Made in Italy, caratterizzate da forti legami territoriali e da una peculiare interazione tra vita economica e sociale realizzata attraverso l'insieme di relazioni che si instaurano all'interno dei distretti. A seguito di un'analisi approfondita, Becattini conclude che le imprese familiari attive nel "Made in Italy distrettuale" aumentano la produzione e raggiungono livelli di performance più elevati rispetto alle altre categorie di imprese<sup>51</sup>. L'autore sostiene che il concetto di Made in Italy non è il risultato di strategie settoriali opportunamente applicate all'interno di organizzazioni produttive più o meno localizzate. Invece, esso è il risultato di specializzazioni produttive derivanti dalla cultura, dalle competenze e dalle dinamiche esistenti all'interno di comunità locali. Queste specializzazioni seguono dei percorsi unici all'interno di contesti regionali e nazionali. In aggiunta, I beni prodotti dalle imprese distrettuali operanti nei settori del Made in Italy sono correlati tra loro e compongono un insieme di prodotti caratteristici dell'attività manifatturiera distrettuale<sup>52</sup>.

In un periodo compreso tra il 1985 e il 1995, nella ricerca effettuata da Becattini e Menghinello, sono state analizzate le "province distrettuali"<sup>53</sup>. Esse rappresentano sistemi locali ospitanti una grande quantità di imprese attive in settori affini o complementari. L'obiettivo dello studio consiste nella quantificazione dell'impatto

---

<sup>51</sup> Giacomo Becattini, *Distretti industriali e Made in Italy, le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, 1998

<sup>52</sup> *Ibidem*

<sup>53</sup> Giacomo Becattini e Stefano Menghinello, *Contributo e ruolo del Made in Italy distrettuale nelle esportazioni nazionali di manufatti*, *Sviluppo locale*, V.9, pp. 5-41, 1998

generato dalle imprese del “Made in Italy distrettuale”. Esso può manifestarsi in due modalità: in modo diretto, se è finalizzato alla realizzazione di prodotti per il consumo finale, oppure in modo indiretto, relativo ai prodotti intermedi, ausiliari o correlati ai primi. Dalla ricerca emergono tre aspetti fondamentali:

- Il 22% del “Made in Italy distrettuale” è destinato all’export italiano.
- Crescita compresa tra il 34-41% del Made in Italy indiretto, caratterizzato da un contenuto tecnologico più elevato. Le specializzazioni indirette contribuiscono all’approvvigionamento dei sistemi produttivi al di fuori dei sistemi locali. Questi sistemi, a loro volta, realizzano prodotti per il consumo finale destinati all’esportazione.
- Il “Made in Italy distrettuale” può rappresentare un modello di riferimento per le imprese meno specializzate e produttrici di beni analoghi.<sup>54</sup>

Per comprendere al meglio il concetto di distretto industriale alla Becattini e l’importanza rivestita dal “Made in Italy distrettuale”, viene proposta un’analisi empirica realizzata dall’ Istat.

Figura 1.2 Distretti industriali secondo l’industria principale

INDUSTRIA PRINCIPALE	2001			Composizione percentuale		
	Distretti	Unità locali manifatturiere	Addetti manifatturieri	Distretti	Unità locali manifatturiere	Addetti manifatturieri
Tessile e abbigliamento	45	63.954	537.435	28,8	30,1	27,9
Meccanica	38	56.816	587.320	24,4	26,7	30,5
Beni per la casa	32	42.287	382.332	20,5	19,9	19,8
Pelli, cuoio e calzature	20	23.441	186.680	12,8	11,0	9,7
Alimentari	7	3.781	33.304	4,5	1,8	1,7
Oreficeria/strumenti musicali	6	13.010	116.950	3,8	6,1	6,1
Cartotecniche e poligrafiche	4	4.342	35.996	2,6	2,0	1,9
Prodotti in gomma e in plastica	4	4.779	48.585	2,6	2,2	2,5
<b>Italia</b>	<b>156</b>	<b>212.410</b>	<b>1.928.602</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Dalla tabella emerge che L’Italia conta 156 distretti industriali nel 2001, con una forte prevalenza di imprese distrettuali attive nei settori del Made in Italy che costituiscono il 94,8% del totale dei distretti. In questi settori, L’Italia è

<sup>54</sup> ibidem

caratterizzata da una serie di vantaggi competitivi regolarmente mantenuti negli anni. In particolare, nella meccanica tradizionale (senza considerare l'*automotive*), i distretti italiani hanno occupato delle posizioni di notevole importanza. I restanti otto distretti sono legati all'industria della carta, cartotecnica e prodotti in gomma e plastica. Dalla popolazione residente nei distretti industriale gli addetti manifatturieri operanti nei comparti del Made in Italy rappresentano complessivamente il 95,7%.<sup>55</sup>

Nonostante questi numeri facciano ben sperare per la crescita del paese, negli ultimi anni si sono evidenziate numerose sfide a cui le aree distrettuali hanno avuto difficoltà nel rispondere prontamente. Questi fenomeni hanno principalmente investito i prodotti Made In Italy. Come affermato in precedenza, il fenomeno della ridefinizione del sistema filiera, ha accelerato lo sviluppo delle *global value chains*(GVC)<sup>56</sup> come modello di espressione della nuova globalizzazione. In una prima fase, a partire dagli anni Novanta, le imprese italiane partecipavano in maniera massiccia al fenomeno della GVC. Entrando nel merito, le organizzazioni nazionali importavano grandi quantità di beni intermedi e allo stesso tempo erano grandi fornitori degli stessi beni all'estero. In aggiunta, il fenomeno della committenza nazionale e internazionale era il più alto tra le imprese europee ed era paragonabile solo alle imprese francesi. Tale aspetto è spiegato dall'alta specializzazione italiana nella produzione di beni a basso contenuto tecnologico, una fra tutti il settore meccanico<sup>57</sup>.

Al contrario, dal 2005, si è verificata un'inversione di tendenza nel fenomeno dell'internazionalizzazione della GVC. In pochi anni si sono evidenziati numerosi casi in cui si è passati da una fase di apertura delle filiere produttive, spinte dal fenomeno della globalizzazione, ad una fase in cui molte imprese italiane hanno

---

<sup>55</sup> <https://www.istat.it/it/files/2011/01/>

<sup>56</sup> Modello organizzativo che si basa sulla frammentazione del processo produttivo in singole fasi, allocate in imprese distinte che operano in tutto il mondo Fonte: Sito web Università Roma Tre, catene globali del valore- Centro Rossi-Doria

<sup>57</sup> Antonio Accetturo, Antonio Bassetti, Matteo Bugamelli, Ivan Faiella, Paolo Finaldi Russo, Daniele Franco, Silvia Giacomelli e Massimo Omiccioli, Questioni di economia e finanza, il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi, dati EFIGE, pp. 19-20, 2013



deciso di rilocalizzare la produzione all'interno del territorio nazionale. Questo processo prende il nome di *back-reshoring*<sup>58</sup> ed ha interessato principalmente le filiere distrettuali attive nei comparti della moda, settore di punta del Made in Italy. Dall'indagine esplorativa condotta sul campione di imprese nel settore calzaturiero italiano emerge che le scelte di rilocalizzazione hanno raggiunto il picco nel 2013 e sembrano destinate a rimanere stabili nel tempo. Il fenomeno del *back-reshoring* ha interessato esclusivamente i processi produttivi precedentemente delocalizzati. La motivazione principale che giustifica la scelta di "rientro" consiste nel maggior valore percepito dalla clientela al prodotto Made in Italy. Le imprese che hanno adottato questa strategia si focalizzano sull'importanza del marchio e dei prodotti a esso associato, sottolineando qualità, artigianalità e design. Questi fattori spiegano il valore aggiunto riconosciuto dai clienti, i quali saranno disposti a pagare un *premium price*<sup>59</sup> per i prodotti associati a filiere distrettuali italiane che soddisfino tali caratteristiche. In aggiunta, le altre criticità riscontrate dalle imprese che hanno rilocalizzato la produzione in Italia sono collegate alla difficoltà di trovare manodopera e fornitori adeguati, nonché il rischio della perdita di competenze associabili ad alcune fasi produttive nel nostro paese<sup>60</sup>.

Uno dei casi di *back-reshoring* è quello di Nannini spa, impresa familiare attiva nel polo fiorentino della pelle. Nannini ha intrapreso un processo di rilocalizzazione in Italia della produzione a seguito della dislocazione nell'Europa dell'Est. A tal proposito, la collezione primavera-estate del 2014 è stata implementata interamente in Italia per rievocare i tratti di fiorentinità e artigianalità dei prodotti.

---

<sup>58</sup> Consiste in una scelta, attuata da un'azienda, di riportare totalmente o parzialmente le proprie attività produttive, i servizi o le forniture nel paese di origine da quello in cui le stesse erano state precedentemente delocalizzate

<sup>59</sup> Si applicano ai prodotti e alle marche leader sul mercato, ritenute dai consumatori non facilmente sostituibili con prodotti e marche concorrenti

Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/>

<sup>60</sup> <https://st.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/IL>

In aggiunta, la vicinanza della filiera produttiva alle strutture amministrative e di controllo della società, permetterà un monitoraggio costante della qualità<sup>61</sup>.

La seconda sfida che le aree distrettuali devono fronteggiare riguarda il fenomeno della contraffazione, con i prodotti Made in Italy che sono quelli maggiormente interessati. La produzione di articoli falsi rientra tra gli illeciti strettamente correlati a casi di infiltrazione della criminalità economico finanziaria. A tal proposito, vengono riportate delle evidenze empiriche riguardanti il tessile-moda con particolare attenzione al comparto dell'abbigliamento e degli accessori per l'abbigliamento, settore più soggetto al fenomeno della contraffazione. Nell'ultimo decennio si sono verificati tra i 7000 e gli 8000 sequestri all'anno, con un volume complessivo di 4388300 articoli di abbigliamento confiscati nel 2021, rappresentando il 14,1% del totale della merce sequestrata. La Cina è la fonte del 62,3% degli articoli, ma non ci concentreremo su questo aspetto. Ciò che è rilevante sottolineare riguardo al tema affrontato è la produzione interna degli articoli contraffatti, stabilmente sviluppata in prossimità delle aree distrettuali. È il caso del distretto conciario fiorentino, produttore di articoli di pelletteria, in cui attorno al sistema locale si sono stanziate delle aree operative attive nella produzione di articoli contraffatti. Queste organizzazioni, sfruttando la vicinanza geografica di marchi importanti, si inseriscono nelle filiere distrettuali artigianali attive nei comparti della moda<sup>62</sup>. Tale fenomeno mette i produttori "legittimi" in situazioni di difficoltà, in quanto potrebbero essere esposti a eventuali ritorsioni qualora segnalassero l'illecito. In aggiunta, potrebbe compromettere l'autenticità e la qualità dei prodotti delle aree distrettuali minacciando la credibilità del Made in Italy.

In termini numerici, la completa eliminazione della contraffazione garantirebbe 130mila unità aggiuntive di lavoro e l'immissione nel mercato legale dei 7miliardi

---

<sup>61</sup>[https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupp/repository-documenti/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/8\\_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupp/repository-documenti/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/8_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf)

<sup>62</sup> Ministero dello sviluppo economico- UIBM, La contraffazione nel settore tessile-moda, l'evoluzione della contraffazione nelle attività di contrasto, pp.19-23, 2022

e 208 milioni di euro sottratti dalla contraffazione porterebbe ad un aumento dello 0,6% della produzione interna, per un valore finale di 19,4 miliardi di euro<sup>63</sup>. Questi dati mettono in evidenza quanto sia finanziariamente e socialmente rilevante il fenomeno in questione; nel nostro caso, la lente di ingrandimento è posta sui prodotti contraffatti nelle vicinanze delle aree distrettuali. Una soluzione possibile potrebbe consistere nello sviluppo di sistemi di legalità e di controllo nelle aree di interesse, garantendo al contempo una tutela adeguata nei confronti dei segnalatori, dei commercianti e dei consumatori attraverso la disposizione di sindacati, enti locali ed associazioni a difesa degli utilizzatori finali. L'adozione di tali misure renderebbe particolarmente complessa la produzione e la proliferazione dei prodotti contraffatti, che rappresentano una minaccia per la sopravvivenza del Made in Italy.

---

<sup>63</sup><https://www.censis.it/sicurezza-e-cittadinanza/il-valore-economico-e-limpatto-fiscale-della-contraffazione>

## CAPITOLO 3

### IL CASO STONE ISLAND

#### 3.1 Sportswear Company S.p.A.

In questo capitolo, il tema centrale dell'elaborato verrà approfondito e opportunamente applicato a un caso reale tramite l'analisi del brand Stone Island. La scelta del caso studio è ricaduta su Sportswear Company S.p.A., proprietaria del marchio Stone Island, in quanto si tratta di un'azienda con radici familiari che promuove e valorizza l'identità Made in Italy e ha la sua catena di produzione radicata in un contesto distrettuale.

Sportswear Company S.p.A., in arte Stone Island, è un'azienda specializzata nel settore dell'abbigliamento *outdoor* di alta gamma, progettato principalmente per essere utilizzato in attività sportive all'aperto. Il marchio si caratterizza per la ricercatezza, la qualità e l'innovazione dei tessuti e dei prodotti opportunamente implementati nella catena di approvvigionamento. In particolare, l'eccellenza e il carattere innovativo dei beni finali attribuiscono al brand un vantaggio competitivo ottenuto grazie a due fattori principali: il know-how alimentato nel centro di innovazione situato a Ravarino, in provincia di Modena, e le relazioni sviluppate con i fornitori locali, anch'essi italiani.

Stone Island nasce nel 1982 grazie a Massimo Osti, stilista e designer italiano che aveva precedentemente fondato il marchio C.P. company. Osti diede vita a Stone Island in quanto era stato scoperto un tessuto particolare, utilizzato per la realizzazione dei teloni da camion e caratterizzato da una colorazione differente per ciascun lato. Nonostante il risultato ottenuto dalla lavorazione del tessuto fosse completamente discordante dallo stile caratteristico di C.P. Company, lo stilista italiano decise di portare avanti questa idea e fondò Stone Island. La prima collezione si distinse per l'utilizzo del telone bifacciale di origine industriale che verrà chiamato "Tela Stella". I capi prodotti, opportunamente lavati con pietra

pomice, generano un forte richiamo al gusto militare e sono caratterizzati dalla presenza della rosa dei venti, logo iconico del marchio. Esso simbolizza l'amore per il mare e per l'avventura a cui si associa un'incessante ricerca innovativa, promossa dall'utilizzo di materiali e tecniche produttive all'avanguardia. Il logo è cucito sopra un badge e applicato con dei bottoni sul capo d'abbigliamento, ispirandosi ai gradi militari cuciti sulle uniformi. Il *brand name* nasce dall'accostamento dei vocaboli *stone*(roccia) e *island*(isola), due tra i più ricorrenti nelle opere dello scrittore romantico e moralista Joseph Conrad. I suoi romanzi, frequentemente ambientati in contesti marini, narrano di viaggi interiori di individui che si spingono verso luoghi lontani alla ricerca di esperienze fisiche che possano placare i conflitti dell'animo<sup>64</sup>. Seppur in chiave poetica, la ragion d'essere del marchio fondato da Osti, la sua visione e il carattere innovativo riprendono esattamente i temi affrontati dallo scrittore inglese.

Nel 1983 Osti decise di dedicarsi esclusivamente al ruolo di direttore creativo e cedette il 50% delle azioni di C.P. Company al Gruppo Finanziario Tessile (GFT) della famiglia Rivetti, una delle più grandi industrie italiane a carattere familiare operante nel settore tessile, della moda e dell'abbigliamento (capitolo 3.2). L'acquisizione parziale del gruppo torinese avrebbe apportato dei miglioramenti al sistema organizzativo aziendale e avrebbe garantito l'utilizzo di risorse finanziarie aggiuntive, necessarie per i continui investimenti nell'innovazione. A tal proposito, Osti sfruttò i mezzi forniti dal GFT e sviluppò l'utilizzo di nuovi materiali come il "jock23", il "Raso Gommato" e "l'ice jacket", per citarne alcuni. Il primo rappresenta una consistente tela di cotone, con una massiccia spalmatura in PVC colorato e con applicazioni in lattice<sup>65</sup>. Il secondo è costituito da un raso di cotone di origine militare con l'applicazione di una cover in poliuretano, introdotto nel 1984 e adattato negli anni in molteplici varianti<sup>66</sup>. In ultimo, "l'ice jacket" rappresenta un modo totalmente innovativo di concepire l'abbigliamento. Le

---

<sup>64</sup> <https://www.nssmag.com/it/fashion/19011/significato-stone-island-osti>

<sup>65</sup> [http://www.stoneisland30.com/en/rooms/coating\\_room/map/jock\\_23](http://www.stoneisland30.com/en/rooms/coating_room/map/jock_23)

<sup>66</sup> [http://www.stoneisland30.com/it/rooms/coating\\_room/map/raso\\_gommato](http://www.stoneisland30.com/it/rooms/coating_room/map/raso_gommato)

giacche, a seguito del cambiamento termico del luogo in cui sono collocate, possono subire delle trasformazioni cromatiche<sup>67</sup>.

Attraverso l'abilità di Massimo Osti nello studio, nella valutazione e nell'utilizzo dei prodotti, Stone Island fu in grado di rompere gli schemi convenzionali dell'abbigliamento. Il brand era particolarmente apprezzato da un pubblico giovanile e l'azienda riuscì ad attrarre verso di sé una nuova porzione di clienti nel mercato dell'abbigliamento outdoor e Stone Island divenne sinonimo di innovazione ed eccellenza. In aggiunta, il GFT rivestì un ruolo fondamentale nell'espansione del brand oltre i confini nazionali, in particolar modo nello sviluppo all'interno del mercato europeo.

Nel 1993 Carlo Rivetti, dopo aver ricoperto la carica di amministratore delegato della divisione sportswear di GFT, acquisì la totalità della C.P. company insieme alla sorella Cristina e cambiarono il nome in Sportswear Company S.p.A. L'anno seguente, Osti decise di terminare il ruolo di direttore creativo e abbandonò definitivamente l'azienda. Egli fu sostituito dal designer inglese Paul Harvey nel 1996 e, insieme a Rivetti, diedero vita alla Stone Island del XXI secolo<sup>68</sup>. Il designer si inserì perfettamente nel nuovo contesto lavorativo e riuscì a mantenere le caratteristiche del marchio, adattandole opportunamente alle mode e dinamiche evolutive del settore. Harvey disegnò ventiquattro collezioni e proseguì il percorso di ricerca, innovazione e sviluppo avviato dal suo predecessore. Egli si dedicò minuziosamente al processo di trasformazione dei materiali e sviluppò dei capi dallo stile inconfondibile nel corso dei dodici anni di lavoro presso Stone Island. Nel 2008 Harvey abbandonò l'azienda e Rivetti creò un team di design. Il CEO si rese conto che, per mantenere la competitività del brand e stare all'avanguardia con le nuove tendenze, era necessaria la condivisione e l'implementazione di idee tra professionalità distinte e fortemente specializzate.

---

<sup>67</sup> [http://www.stoneisland30.com/it/rooms/thermo\\_sensitive](http://www.stoneisland30.com/it/rooms/thermo_sensitive)

<sup>68</sup> <https://www.stoneisland.com/experience/it/the-brand/my-history/>

Il team è costituito da un gruppo di ragazzi di età inferiore ai 30 anni, di origini e paesi differenti che vengono selezionati personalmente da Rivetti<sup>69</sup>.

Nello stesso anno Rivetti decise di dismettere il marchio C.P. company dalla società e si dedicò esclusivamente alla crescita di Stone Island. Egli orientò gli investimenti e le decisioni strategiche verso lo sviluppo delle fonti di vantaggio competitivo del brand. In particolare, il CEO decise di puntare sulla propensione all'innovazione continua, il principale *driver* nel processo di creazione del valore del marchio. Rivetti affermò: "Ci sentiamo più un'azienda di design industriale più che un'impresa di moda: noi facciamo ricerca e sviluppo più che stile"<sup>70</sup>. In aggiunta, il marchio seppe valorizzare l'importanza del territorio e del Made in Italy (capitolo 3.3). Nel periodo compreso tra il 2001 e il 2015, l'azienda assistette ad una crescita esponenziale del fatturato, registrando una crescita di periodo del 64% e dei ricavi complessivi per 87milioni di euro.

In quegli anni l'azienda aumentò il suo grado di internazionalizzazione. La strategia di espansione si componeva di due fasi distinte. La prima consisteva nella conoscenza del marchio nel Nord America attraverso la diffusione della filosofia aziendale, con la conseguente strutturazione di una base di clienti. Tra il 2016 e il 2022 Stone Island ha aperto cinque punti vendita negli USA: New York, Los Angeles, Miami, Chicago, Toronto. L'azienda sviluppò ulteriormente il suo sito web in quanto gli americani, diversamente dai consumatori europei, tendono a sperimentare i prodotti presso il punto vendita e ad acquistarli successivamente attraverso le piattaforme online. A seguito del consolidamento nel mercato statunitense, l'azienda avrebbe allargato il suo raggio d'azione stanziandosi nel mercato cinese.

Carlo Rivetti ha più volte sottolineato l'importanza nel mantenimento del controllo all'interno della società. In Stone Island, il controllo è stato teorizzato

---

<sup>69</sup> <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/imparare-da-chi-e-piu-avanti-focus-su-stone-island>

<sup>70</sup> Ibidem

come un caposaldo fondamentale nell'organizzazione. A seguito dell'esternalizzazione di alcune fasi della catena produttiva, l'azienda si è dotata di operai interni altamente specializzati che controllano il regolare funzionamento della linea di produzione. In tal senso, è necessario analizzare due date fondamentali per il percorso di crescita del brand. Nel 2017 la famiglia ha ceduto il 30% del capitale a Temasek Holdings, società d'investimento con sede a Singapore. La vendita si è concretizzata solo dopo aver ricevuto assicurazioni sulla possibilità di mantenere un controllo nel lungo termine e l'assoluta autonomia nelle decisioni strategiche e organizzative<sup>71</sup>.

Il 7 dicembre 2020 si aprì un nuovo capitolo nella storia di Stone Island. Carlo Rivetti incontrò Remo Ruffini, presidente e amministratore delegato di Moncler SPA e tra i due nacque da subito una forte intesa. Moncler acquisì Stone Island per 1,15miliardi, corrispondente al 100% del capitale. L'accordo prevedeva l'inserimento di Rivetti all'interno del consiglio di amministrazione di Moncler, che versò il totale delle partecipazioni detenute dal CEO di Stone Island sotto forma di azioni. Le due aziende si unirono con l'obiettivo di rafforzare la competitività dei brand, pur rispettando l'identità e l'autonomia di entrambi i marchi. Moncler facilitò il processo di crescita di Stone Island nel mercato asiatico e statunitense nel canale di vendita diretta. In aggiunta, la società di Remo Ruffini ha condiviso la cultura della sostenibilità. Il raggiungimento di questo obiettivo fece posizionare l'azienda al primo posto nella classifica stilata da *DOW JONES sustainability* nel settore "*textile, apparel & luxury goods*"<sup>72</sup>.

Nel 2022 l'azienda ha generato un fatturato pari a 401.1milioni, in crescita del 28% rispetto all'anno precedente e del 63% rispetto al 2019. Il canale di vendita all'ingrosso rappresenta il 63% dei ricavi, con una crescita sostanziale rispetto agli anni precedenti favorita dall'apprezzamento delle collezioni in tutto il mondo. In

---

<sup>71</sup> Ibidem

<sup>72</sup> <https://financecommunity.it/moncler-acquisisce-stone-island-115-miliardi-gli-advisor/>



secondo luogo, il canale *Direct to Consumer* (DTC)<sup>73</sup> rappresenta il 37% dei ricavi complessivi. L'EMEA<sup>74</sup> rappresenta la zona geografica più redditizia per il marchio e ha contribuito a 278,7milioni di vendite. Il mercato asiatico ha registrato ricavi per 80,2milioni, con una crescita del 101% rispetto all'anno precedente. In ultimo, le Americhe hanno registrato ricavi per 42,3milioni di euro, dati in aumento del 34% rispetto al 2021. Al termine del 2022, Stone Island può contare su 72 punti vendita retail e su 19 punti vendita monomarca all'ingrosso<sup>75</sup>.

### 3.2 Importanza del carattere familiare

Per comprendere al meglio il tema analizzato in questo passaggio, è necessario effettuare un breve riepilogo. Come affermato in precedenza, la fondazione di Stone Island è da ricondurre a Massimo Osti, nel 1982. Seppur lo stilista risulti essere il creatore del marchio, la crescita, la notorietà e la fama del brand a livello nazionale e internazionale sono da attribuire alla famiglia Rivetti, che ha contribuito in modo assoluto a svilupparlo e promuoverlo. Un anno dopo la nascita del brand, Osti decise di cedere il 50% delle azioni della C.P. Company alla famiglia Rivetti, fondatrice del Gruppo Finanziario Tessile. Dieci anni dopo, Carlo Rivetti acquisì la totalità dell'azienda e modificò il nome della società in Sportswear Company SPA. "L'era Rivetti" durò dal 1993 al 2020, anno in cui Moncler S.p.A. acquisì la totalità delle partecipazioni Stone Island, il cui 70% era in mano alla famiglia Rivetti. A seguito dell'acquisizione, la società riconducibile a Carlo Rivetti e altri componenti della sua famiglia<sup>76</sup> detiene una quota del 2,8% di Moncler e il Rivetti fu inserito nel CDA di Moncler.

Ad oggi il brand è uno dei più importanti nel settore dell'abbigliamento outdoor di alta qualità e gran parte del merito va all'esperienza, la lungimiranza e la passione della famiglia Rivetti.

---

<sup>73</sup> Il bene prodotto o il servizio fornito vengono venduti direttamente al consumatore finale attraverso l'utilizzo dei canali di vendita aziendali e senza l'intervento di intermediari.

<sup>74</sup> Europa, Medio Oriente e Africa

<sup>75</sup> <https://www.monclergroup.com/it/>

<sup>76</sup> Rivetex S.r.l.

I Rivetti vantano una lunga tradizione nel settore dell'abbigliamento, il che giustifica un'analisi approfondita per comprendere l'influenza esercitata dall'impresa familiare nell'evoluzione di Stone Island.

Nel 1872 Giuseppe Rivetti fondò il "Lanificio Rivetti e Figli", situato nel distretto biellese della lana. In quegli anni si stava sviluppando un'attività innovativa che consisteva nello sfilacciamento degli stracci in fili o fibre di tessuto più piccole per creare una lana rigenerata. Questo processo permetteva di ottenere un profitto dal recupero e dalla rigenerazione dei materiali, evitando lo spreco delle materie prime. La famiglia registrò dei risultati economici positivi fin da subito e, nel giro di quattro anni, si trovò a gestire quattro fabbriche. Nel 1986 decisero di accentrare la produzione in una fabbrica singola a Biella che divenne la sede principale della società. L'attività della sfilacciatura di stracci era in continua crescita e, nel 1922, l'azienda contava 3000 operai. Quinto Rivetti, fu l'esponente principale dell'impresa familiare e intraprese due decisioni operative fondamentali per garantire la redditività continua dell'azienda. Egli decise di fornire prodotti di elevata qualità ad un prezzo mediamente accessibile e, in aggiunta, investì nello studio di tecniche innovative per la produzione dei tessuti lanieri. Quinto progettò un impianto di filatura innovativa, permettendo all'azienda di essere all'avanguardia nel settore di riferimento<sup>77</sup>.

Nel 1915, dopo la morte di Quinto, subentrò la seconda generazione composta da otto membri appartenenti al nucleo familiare. L'azienda si ritrovò a fabbricare il tessuto per le divise militari e, sotto la guida di Oreste Rivetti, l'impresa divenne la più grande produttrice di panno militare in Italia. A seguito dei danni economici provocati dalla Prima Guerra Mondiale, la famiglia Rivetti si rese conto che, se avesse voluto espandersi ulteriormente, avrebbe dovuto aumentare l'esportazione e avrebbe dovuto iniziare a produrre abiti in serie e a prezzi accessibili<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> V. Gradito, A. Buggero, *il Biellese terra di lanaioli*, pp. 30, 1995

<sup>78</sup> <https://www.retearchivibiellesi.it/entita/1731-lanificio-giuseppe-rivetti-amp-figli>

Nel 1930 si aprì un nuovo scenario per la famiglia Rivetti; il “Lanificio Rivetti e Figli” fece una fusione<sup>79</sup> con l’azienda “Donato Levi e Figli” fondata a Torino nel 1865 e diedero vita al “Gruppo Finanziario Tessile” (GFT). L’operazione tra le due imprese garantì l’internalizzazione dell’intero processo produttivo; a monte, la famiglia Rivetti era specializzata nella produzione del tessuto e, a valle, l’azienda torinese era attiva nella vendita all’ingrosso di tessuti, nonché nella fabbricazione di abiti su misura. I Rivetti portarono all’interno del gruppo i loro caratteri distintivi: materie prime di alta qualità ed elevate tecniche di realizzazione, fortemente spinte da una ricerca continua. Dalla fusione tra le due aziende vennero istituite delle catene di negozi all’ingrosso e al dettaglio direttamente gestiti dal GFT, tra cui FACIS (Fabbrica Abiti Confezionati a Serie) e MARUS (Magazzini Abbigliamento Ragazzo Uomo Signora). Negli anni Cinquanta, il GFT divenne uno degli esponenti principali nella produzione industriale di abiti attraverso l’adozione di modelli produttivi ispirati a quelli statunitensi. L’abbigliamento confezionato su misure teoriche era il risultato di un’analisi antropometrica che adattava le misure dei capi confezionati alle diverse corporature dei clienti. In particolare, il GFT implementò la misurazione di un campione di popolazione di 25000 persone sul territorio nazionale e sviluppò un sistema di taglie comprendente circa 120 misure che riprendevano accuratamente le caratteristiche fisionomiche della popolazione italiana. Il vantaggio competitivo derivante da questo processo consisteva nella diffusione di abiti conformi a ciascuna fisicità e ad un prezzo nettamente più competitivo rispetto ai tradizionali abiti sartoriali. Di conseguenza, il GFT riuscì a conquistare la categoria di clienti che consideravano l’abito sartoriale come un bene economicamente inaccessibile<sup>80</sup>.

I Rivetti svilupparono una strategia di vendita fortemente innovativa per quell’epoca. Il GFT sfruttava due canali: il primo consisteva nella vendita dei tessuti

---

<sup>79</sup> Unificazione di due o più società in una sola. Essa può essere realizzata con la costituzione di una nuova società, che prendono il posto di tutte le società che si fondono oppure mediante assorbimento in una società preesistente di una o più altre società. Fonte: Gian Franco Campobasso, Manuale di diritto commerciale, settima edizione, capitolo XXV, pp.361,2021

<sup>80</sup> <https://www.biellamasterblog.com/single-post/2017/07/06/la-taglia-e-la-rivoluzione-della-confezione-maschile-italiana>

a sarti tramite il commercio all'ingrosso mentre il secondo, che era il più redditizio, consisteva nella vendita diretta presso le catene di negozi Facis, Marus e Alfa, direttamente gestiti dal GFT. L'azienda assistette ad una crescita esponenziale grazie all'integrazione di tutti i passaggi intermedi, dalla materia prima al prodotto finito, all'interno della propria attività. La qualità percepita dal cliente e la conseguente fidelizzazione dello stesso rappresentavano due punti di forza del GFT che generò un fatturato rappresentativo del 40% dell'intero settore di abbigliamento su misura in Italia<sup>81</sup>.

A seguito della crisi petrolifera del 1973, il GFT comprese che era necessario compiere un passo avanti per rilanciare il settore, introducendo un elemento chiave nell'abbigliamento: la moda. Il gruppo orientò la sua produzione verso il *pret a porter* di marca, modificando il suo modello di business. Questa scelta è stata motivata dalla volontà di espandersi oltre i confini nazionali, sviluppando un marchio Made in Italy con una prospettiva internazionale. Marco Rivetti, esponente della sesta generazione dei Rivetti, stipulò numerosi contratti di collaborazione con stilisti dal calibro di Armani, Ungaro e Valentino. Il *pret a porter* Made in Italy riscosse un grande successo grazie all'unione tra alta moda e produzione industriale, nonché alla combinazione di competenze imprenditoriali e creatività<sup>82</sup>.

Carlo Rivetti, "Mr Stone Island", entrò nel GFT nel 1975 e fece un ulteriore passo avanti aprendo un nuovo comparto all'interno del gruppo: lo *sportswear*<sup>83</sup>. Egli ripose fiducia nella crescita e nello sviluppo della moda informale, affiancandolo ai mercati già esistenti della moda maschile e femminile. Negli anni Ottanta, Carlo Rivetti scoprì la C.P. Company, azienda fortemente innovatrice nel campo dello *sportswear*. Lo stile inconfondibile da cui scaturivano le progettazioni dei capi e la qualità del prodotto, ha convinto il GFT ad investire nell'azienda. Successivamente, per mezzo di un processo di acquisizione parziale e poi totale, il GFT fondò la

---

<sup>81</sup> Berta, Giuseppe, Appunti sull'evoluzione del gruppo GFT. Un'analisi condotta sui fondi dell'Archivio storico, 1989

<sup>82</sup> Ibidem

<sup>83</sup> Genere di abbigliamento sportive, comodo e informale ma elegante Fonte: Treccani

divisione sportswear all'interno dell'azienda e nominò Carlo Rivetti come amministratore delegato.

Gli anni Ottanta, il GFT conobbe un'ulteriore espansione, arrivando a controllare trentacinque società, di cui diciotto erano situate all'estero. Nonostante la crescita esponenziale del gruppo, gli anni Novanta rappresentarono un periodo di profonda recessione durante il quale il GFT iniziò ad avere gravi problemi finanziari. Carlo Rivetti uscì definitivamente dal gruppo nel 1993, anno in cui venne acquisita la totalità della C.P. company. Quattro anni dopo, nel 1997, il GFT venne inglobata dalla Holding di Partecipazioni industriali (HdP) e chiuse definitivamente nel 2003<sup>84</sup>.

Dopo aver approfondito la storia secolare della famiglia Rivetti, è possibile avviare alcune riflessioni che contribuiscono a comprendere meglio alcune delle caratteristiche distintive di Stone Island, implementate da Carlo Rivetti. Mr. Stone Island ebbe la fortuna di esser testimone della crescente espansione del GFT, l'azienda di famiglia, ma anche la sfortuna di assistere al suo declino e all'imminente fallimento. Egli fu in grado di osservare i punti di forza che avevano reso grande l'azienda, a tal punto da farla diventare una "Fiat dell'abbigliamento"<sup>85</sup>. Allo stesso tempo, ebbe l'occasione di osservare personalmente le criticità che portarono al tracollo. Rivetti decise di ripartire da Stone Island, che all'epoca era considerata una piccola impresa e rappresentava una rottura totale rispetto alla grande azienda di famiglia di stampo fordista. Rivetti portò con sé un *background* culturale che includeva la storia, l'esperienza e i vantaggi competitivi di cui la sua impresa familiare era portatrice.

In questo contesto, è interessante osservare alcune similitudini tra le decisioni strategiche intraprese in passato da "Lanificio Rivetti e Figli" e dal "Gruppo Finanziario Tessile", con la filosofia aziendale di Stone Island sotto la guida di Carlo Rivetti, esponente della sesta generazione dei Rivetti. Le prime due aziende

---

<sup>84</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/rivetti\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/rivetti_%28Dizionario-Biografico%29/)

<sup>85</sup> Giuseppe Berta, Op. Cit.

investivano tempo e denaro nei processi di ricerca e sviluppo, con l'obiettivo di offrire prodotti all'avanguardia a prezzi equi. Lo stesso approccio si ritrova in Stone Island, che da oltre quarant'anni è sinonimo di qualità e innovazione. I capi prodotti dall'azienda modenese sono il risultato di una ricerca continua, sia nelle materie prime utilizzate che nelle tecniche di lavorazione.

In aggiunta, il GFT ha sempre mantenuto il controllo dell'intera filiera produttiva, dalla materia prima al prodotto finito. Questo approccio ha garantito un vantaggio competitivo nel tempo, poiché ha portato alla fidelizzazione del cliente e all'incremento delle vendite. Per quanto concerne questo aspetto, Carlo Rivetti ha da sempre sottolineato l'importanza nel mantenimento del controllo ad ogni livello aziendale: proprietario, manageriale e operativo. Nonostante Stone Island abbia esternalizzato alcune delle sue attività operative negli ultimi anni, l'azienda ha ottenuto delle garanzie riguardo la conservazione del suo *know-how* all'interno dell'organizzazione. La stessa considerazione vale per la cessione della proprietà aziendale, concretizzata nel 2020 a favore di Moncler, solo dopo aver ottenuto delle certezze a livello amministrativo, operativo e strategico<sup>86</sup>. In sintesi, la preservazione del potere decisionale ha svolto un ruolo cruciale nella valorizzazione del rapporto tra impresa e clienti, favorendo, anche in questo esempio contemporaneo di società, l'incremento dei ricavi aziendali.

In ultima analisi, la rilevanza del carattere familiare emerge chiaramente dal rapporto tra l'imprenditore e i suoi dipendenti. In entrambi i casi, gli antenati di Carlo Rivetti prestavano molta attenzione alle relazioni instaurate all'interno dell'azienda, promuovendo un ambiente lavorativo sano e facilitando il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Anche in questo caso, vi è una chiara somiglianza con l'azienda di Mr. Stone Island, da sempre dedicatosi al rafforzamento dei legami tra i dipendenti e ha adottato una struttura organizzativa

---

<sup>86</sup> <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/imparare-da-chi-e-piu-avanti-focus-su-stone-island>

orizzontale basata sulla condivisione e il coinvolgimento reciproco, dai livelli dirigenziali fino ai membri del magazzino.

### 3.3 Territorio e valorizzazione del Made in Italy

Stone Island rappresenta una realtà saldamente consolidata nel settore dell'abbigliamento *outdoor* di alta gamma. Tra i fattori principali che hanno contribuito alla crescita del brand in un panorama nazionale e internazionale ci sono la valorizzazione del prestigio del Made in Italy e l'importanza del territorio.

In primo luogo, la forza del Made in Italy è amplificata dalla ragion d'essere della stessa azienda. Il prodotto finito rappresenta la parte visibile del marchio, ciò che si presenta agli occhi del cliente finale. Tuttavia, il brand ha acquisito notorietà grazie alla fase di lavorazione e sperimentazione distintiva che si avvale di una sequenza infinita di processi dettagliati e che, andando avanti con le fasi di lavorazione, contribuiscono a dare lustro al capo finito, "fiore all'occhiello" del Made in Italy. Secondo Andrea Moro, direttore del prodotto di Sportswear Company SPA, "il prodotto finito è la traduzione della ricerca tessile che soddisfa la visione del creativo e che sia in linea con il DNA del marchio"<sup>87</sup>.

La catena del valore di Stone Island è più articolata e comprende un maggior numero di fasi nel processo tessile rispetto ad altre aziende operanti nel settore. L'internalizzazione della maggior parte degli stadi di lavorazione ha permesso il controllo dei passaggi cruciali del processo produttivo, consentendo di migliorare l'efficienza interna e massimizzare il livello di innovazione. L'analisi scrupolosa dell'azienda alla fase di lavorazione del tessuto ha consentito di offrire al mercato prodotti artigianali unici nel loro genere e di una qualità visibilmente superiore. In Stone Island, l'autenticità del Made in Italy si fortifica lungo tutta la catena del valore e si "sprigiona" all'esterno a prodotto finito, il cui valore sia sperimentato

---

<sup>87</sup> <https://www.stoneisland.com/experience/it/the-product/>

dai clienti che apprezzano l'eccellenza dei capi come un risultato di un processo tessile artigianale<sup>88</sup>.

Entrando nel particolare, la filosofia aziendale di Stone Island si basa sulla ricerca estrema e la funzionalità d'uso, che danno vita a prodotti finiti senza tempo e di forte ispirazione per le imprese concorrenti. Nel corso dei quaranta anni di storia, il marchio si è contraddistinto per la l'analisi costante sulla trasformazione e sulla nobilitazione delle fibre e dei tessuti, insieme alla capacità unica di intervenire sui capi finiti attraverso continue sperimentazioni di tintura. Questi fattori hanno contribuito alla scoperta di materiali e tecniche produttive mai impiegati precedentemente nell'industria dell'abbigliamento, risultando in oltre 60mila formulazioni di tinte distinte. A tal proposito, il laboratorio del colore di Stone Island è il luogo in cui si attua il processo di tintura; esso è situato presso lo stabilimento industriale dell'azienda, che ha sede a Ravarino in provincia di Modena. Il laboratorio consiste in una tintoria sperimentale che dà vita ad una vasta gamma di colorazioni da applicare sui capi. Le tinte sono elaborate dall'azienda attraverso una fase iniziale di ricerca totalmente artigianale. Il centro di sperimentazione è caratterizzato da macchinari unici, alcuni dei quali sono prototipi.<sup>89</sup> Il know-how associato alle tecniche di lavorazione del tessuto sono localizzate. In particolare, l'atto di stilizzazione e di modellazione sono gestiti in prima persona dall'azienda. D'altra parte, la tintura è tendenzialmente esternalizzata e l'azienda fa affidamento a partner esterni solo dopo aver ottenuto delle garanzie circa l'analisi e l'implementazione di progetti richiesti dal marchio.

La rivoluzione di stile e innovazione di Stone Island riguarda anche le modalità di raggiungimento del cliente attuate dall'azienda. L'autenticità dei prodotti Made In Italy non viene comunicata tramite i tradizionali annunci pubblicitari, ma attraverso l'esperienza di acquisto presso i punti vendita gestiti direttamente dal brand o tramite la piattaforma online. Gli addetti alle vendite di Stone Island fanno

---

<sup>88</sup> Bernard Catry, *The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods*, Business Strategy Review, pp.10-17, 2003

<sup>89</sup> <https://www.stoneisland.com/experience/it/episode-1-the-journey-into-stone-island-begin/>



affidamento sulla produzione e sulla catena di fornitori localizzati a livello nazionale affinché possa essere percepito positivamente dai clienti finali<sup>90</sup>. L'azienda si avvale di molteplici testimonial involontari che scelgono di vestirsi Stone Island e che offrono indirettamente una grande risonanza. Di conseguenza, l'identità Made in Italy è fortemente preservata e opportunamente diffusa ad una fascia di clienti provenienti da tutte le parti del mondo.

Un altro carattere fondamentale che valorizza l'identità del Made in Italy nel mondo è l'archivio storico di Stone Island, comprendente più di 50mila capi. Tutti i capi d'abbigliamento realizzati dalla nascita del brand fino ad oggi sono opportunamente conservati presso il loro quartier generale. L'archivio è un luogo che custodisce il know-how, la cultura e l'innovazione aziendale del marchio guidato da Carlo Rivetti. Al contempo, esso rappresenta una preziosa fonte di ispirazione e idee per lo sviluppo delle nuove collezioni. Paola Raimondi, responsabile del centro ricerca e controllo qualità dei tessuti, sottolinea che una delle ricchezze del brand è la capacità di reinterpretare in chiave moderna prodotti precedentemente utilizzati. In questo contesto, l'interpretazione o la funzione dell'idea provengono spesso da capi d'archivio, dai quali è possibile trarre informazioni per l'analisi delle tecniche e dei metodi di lavoro<sup>91</sup>.

La sfida di Stone Island è quella di preservare il ruolo centrale dell'industria manifatturiera italiana attraverso l'innovazione continua nei materiali e nelle tecniche di produzione. Questi aspetti rappresentano un vantaggio significativo per il Made in Italy, in quanto consente al settore dell'abbigliamento e della moda italiana di rimanere all'avanguardia grazie all'incessante evoluzione e all'impegno nella ricerca tessile.<sup>92</sup>

In aggiunta, l'importanza del territorio rappresenta un driver fondamentale nel processo di creazione di valore di Stone Island, nonostante gran parte dei ricavi

---

<sup>90</sup>L. De Chernantony, *From a brand vision to brand evaluation: strategically building and sustainable brands*, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001

<sup>91</sup> <https://www.stoneisland.com/experience/it/episodio-4-the-sum-of-all-things/>

<sup>92</sup> <https://www.stoneisland.com/experience/it/the-brand/brand-philosophy/>

sono generati dalla clientela internazionale. L'azienda è principalmente attiva all'interno del distretto industriale di Carpi per la produzione locale di capi di maglieria, il secondo prodotto più redditizio dopo le giacche. La fase di lavorazione viene interamente svolta in uno tra i più importanti distretti manifatturieri dell'industria tessile italiana. Esso è caratterizzato dall'utilizzo di materie prime di elevata qualità e dalle abilità artigianali. Il distretto di Carpi ha subito un notevole ridimensionamento nel distretto tessile e dell'abbigliamento dall'inizio degli anni Ottanta. Agli albori del nuovo millennio è notevolmente aumentato il valore aggiunto<sup>93</sup> attraverso lo sviluppo del settore dell'abbigliamento indirizzato verso produzioni di fascia alta. In questo contesto, Stone Island ha saputo concentrare la produzione di capi di maglieria localizzata nel distretto di riferimento<sup>94</sup>. Ci sono due imprese distrettuali che lavorano a stretto contatto con Stone Island: un'azienda di subfornitura specializzata nella tessitura dei capi in maglia e un'impresa conto terzi specializzata nelle fasi finali di stiro, controllo e imbusto del prodotto. La prima si caratterizza per l'utilizzo di macchine per maglieria ad elevato contenuto tecnologico. Un ulteriore aspetto peculiare consiste nella modalità di svolgimento dell'incarico di lavoro; i clienti presentano all'impresa un disegno e i filati con i quali effettuare le prove. Lo scambio continuo tra il committente e l'azienda favorisce l'analisi e lo sviluppo di idee, nonché la fattibilità del prodotto. L'impresa ha un ruolo cruciale nello studio e nella rappresentazione dei prototipi.

La seconda impresa distrettuale a carattere familiare si distingue per la cooperazione con tre marchi industriali a elevata visibilità, tra cui, Stone Island. La credibilità dell'impresa deriva dal dialogo costante con i clienti a seguito del controllo qualità, l'abilità di risolvere i problemi e l'adempimento dei tempi di consegna<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Differenza tra il valore della produzione di beni e servizi e i costi sostenuti da parte delle singole unità produttive per l'acquisto di input produttivi, a essa necessari, presso altre aziende

<sup>94</sup> <https://www.comune.carpi.mo.it/files/carpidiem/areetematiche/economia/ProgettoCarpi.pdf>

<sup>95</sup> <https://www.r-i.it/>

Stone Island promuove la valorizzazione del territorio attraverso l'insediamento in comunità locali caratterizzate da elevata esperienza e da una qualità superiore dei prodotti e delle tecniche di lavorazione. In aggiunta, l'azienda sviluppa degli accordi di fornitura nel medio-lungo periodo con imprese appartenenti ad aree territorialmente circoscritte. Questi contratti sono finalizzati allo scambio reciproco di idee e conoscenze che permettono di valorizzare il capo finale e di garantire un valore superiore al prodotto analizzato e realizzato in Italia.

## CONCLUSIONI

Le imprese a dimensione familiare rappresentano il cuore pulsante della struttura economica e sociale italiana. Le famiglie imprenditoriali hanno storicamente svolto un ruolo fondamentale nell'origine e nella diffusione del Made in Italy, contribuendo alla crescita economica e culturale del paese e definendone anche il costume e la moda. Il distretto industriale rappresenta una forma organizzativa particolarmente adatta allo sviluppo delle imprese familiari. Gran parte dei fattori che contribuiscono allo sviluppo delle *family firms* attive nei comparti del Made in Italy sono intrinseci ai caratteri tipizzanti della forma distrettuale. Lo scopo dell'analisi è stato mettere in luce la relazione esistente tra il "Made in Italy distrettuale" e il carattere familiare delle imprese, esaminando punti di forza, criticità e tendenze evolutive.

Le *family firms* sono l'oggetto del primo capitolo, il cui obiettivo è analizzare l'eterogeneità e la complessità di queste imprese, seppur risulti un mondo apparentemente semplice. In questo contesto, sono state fornite delle definizioni di impresa familiare, sia in una prospettiva economica che in una prospettiva normativa. In aggiunta, sono stati delineati i caratteri distintivi delle imprese a conduzione familiare, approfondendo sia i punti di forza che i limiti delle stesse. Andando avanti, è stato introdotto il concetto di Made in Italy, ampiamente ricorrente in ciascun capitolo dell'elaborato. In particolare, nella prima parte, viene enunciato il concetto di Made in Italy e viene sottolineata l'importanza dello stesso in ottica nazionale. Il primo capitolo si chiude con l'analisi delle imprese familiari operanti nei settori del Made in Italy. La comprensione viene resa più chiara attraverso la presentazione di una parentesi storica.

Nella seconda parte dell'elaborato, i distretti industriali sono stati oggetto di una discussione approfondita. Lo sviluppo in aree territoriali circoscritte ha rappresentato una fonte di vantaggio competitivo per le imprese familiari italiane, specie quelle di piccole e medie dimensione. Il fine è quello di garantire la comprensione e la rilevanza del legame esistente tra le *family firms* e i sistemi

locali. Questo è stato reso possibile attraverso le definizioni di distretto industriale fornite da Marshall e Becattini, nonché l'analisi dei vantaggi e delle criticità della forma organizzativa in questione. Lo studio sulle prospettive di sviluppo dei distretti industriali del Made in Italy ha suscitato numerose riflessioni. In particolare, dopo aver presentato dei dati empirici, si è cercato di valutare le sfide che sono affrontate dai sistemi locali per mantenere saldi i suoi punti di forza. Come risultato, si ha che in un'economia ampiamente globalizzata, l'integrità del "Made in Italy distrettuale" è fortemente compromessa.

Ciò che unisce i capitoli è il concetto di Made in Italy associato all'autenticità, alla qualità e all'innovazione dei beni prodotti dall'industria manifatturiera italiana. Con il caso Stone Island, è stata presentata una delle più grandi espressioni di impresa familiare italiana operante nella filiera del tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna. L'obiettivo del terzo capitolo è quello di ripercorrere in ordine cronologico i capisaldi principali del tema in questione, opportunamente declinati nel primo e nel secondo capitolo. In primo luogo, la parte riguardante la storia del brand rappresenta la manifestazione di un'impresa in costante crescita che ha contribuito allo sviluppo del Made in Italy. In aggiunta, l'approfondimento sulla storia della famiglia Rivetti mira a sottolineare l'influenza esercitata dal nucleo familiare sulle scelte implementate nelle *family firms*. I vantaggi competitivi ereditati dalle imprese della famiglia Rivetti sono stati opportunamente adattati e applicati da Carlo Rivetti in Stone Island e hanno contribuito a rendere il marchio uno dei leader nel settore dell'abbigliamento informale. La filosofia imprenditoriale di Rivetti esalta l'importanza del Made in Italy e la concentrazione della produzione all'interno di distretti industriali, promuovendo lo sviluppo delle imprese locali.

## BIBLIOGRAFIA

Alberto Dell'Atti, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, capitolo 2, pp. 68, 2007

Alfred Marshall, Principle of Economics, ottava edizione, IV libro, capitolo 10, pp. 156, 1890

Alfred Marshall, Principles of Economics, ottava edizione, 1890

Antonio Accetturo, Antonio Bassetti, Matteo Bugamelli, Ivan Faiella, Paolo Finaldi Russo, Daniele Franco, Silvia Giacomelli e Massimo Omiccioli, Questioni di economia e finanza, il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi, dati EFIGE, pp. 19-20, 2013

Antonio Ricciardi, distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive, pp. 44-49, 2013

Antonio Ricciardi, I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive, pp. 6-10, 2013

Bernard Catry, The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods, Business Strategy Review, pp.10-17, 2003

Berta, Giuseppe, Appunti sull'evoluzione del gruppo GFT. Un'analisi condotta sui fondi dell'Archivio storico, 1989

Carlo carboni, distretti industriali, governo locale e Mezzogiorno, Rivista economica del mezzogiorno n4, pp. 889-922, 1996

Codice civile, art. 230-bis

Codice Doganale Comunitario Aggiornato, regolamento CE 450/2008, art. 36

Daniele Marini, Innovatori di confine, I percorsi del nuovo Nord-Est, 2012

De Chernantony, From a brand vision to brand evaluation: strategically building and sustainable brands, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001

De Visscher, F. M., Aronoff, C. F., & Ward, J. L. (1995). "Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business." Family Business Leadership Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Economia delle aziende familiari, Parte 7, la finanza aziendale nelle imprese di famiglia

Fama, E. F. and Jensen, M. C., Organizational forms and investment decisions, Journal of financial economics, 1985

Fredric S. Mishkin, Stanley G. Eakins, Elena Beccalli, Istituzioni e mercati finanziari, nona edizione, capitolo 3, 2019

Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy, paragrafo 4, pp.16-17, 2011

Giacomo Becattini e Stefano Menghinello, Contributo e ruolo del Made in Italy distrettuale nelle esportazioni nazionali di manufatti, Sviluppo locale, V.9, pp. 5-41, 1998

Giacomo Becattini, Mercato e forze locali: il distretto industriale, pp. 35, 1987

Giacomo Becattini, The Marshallian industrial district as a Socio-Economic notion, pp.112, 1998

Giacomo Becattini, The Marshallian industrial district as a Socio-Economic notion, pp. 112-116, 1989

Giacomo Becattini, The Marshallian industrial district as a Socio-Economic notion, pp. 113, 1989

Giacomo Beccatini, Distretti industriali e Made in Italy, le basi socioculturali del nostro sviluppo economico, 1998

Gian Franco Campobasso, Manuale di diritto commerciale, settima edizione, capitolo XXV, pp.361,2021

Giuseppe Berta, Op. Cit.

Gomez- Mejia et al., Socioemotional wealth and business risks in family- controlled firms, evidence from Spanish olive oil mills, Administrative Science Quarterly, Vol. 52, 1, pp 106-137, 2007

Guido Carli, Intervista sul capitalismo italiano, 1977

Guido Corbetta, Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, 1995

John L. Ward, Op. Cit.

Joseph Schumpeter, Capitalismo, Socialismo e Democrazia, 1942

Kelly et al., Op. cit.

Marco Fortis, Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione, profili di analisi della seconda conferenza nazionale sull commercio con l'estero, 2005

Marco Rodolfo di Tommaso, Laretta Rubini, Made in Italy in "Dizionario di economia e finanza", Treccani, 2012

Michael E. Porter, On competition, pp.197, 1998

Ministero dello sviluppo economico- UIBM, La contraffazione nel settore tessile-moda, l'evoluzione della contraffazione nelle attività di contrasto, pp.19-23, 2022

Richard Normann, le condizioni di sviluppo dell'impresa, 1979

V. Gradito, A. Buggero, il Biellese terra di lanaioli, pp. 30, 1995



## SITOGRAFIA

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-momento-impresе-familiari-e-ora>

<https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-09-26/cosa-vuol-dire-made-141655.shtml?uuid=AbQsnPcl>

[https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/2\\_societa\\_italiana\\_2008](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/2_societa_italiana_2008).

<https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

<https://www.istat.it/it/files/2011/01/>

<https://www.glossariomarketing.it/>

<https://st.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/IL>

[https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/8\\_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/8_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf)

<https://www.censis.it/sicurezza-e-cittadinanza/il-valore-economico-e-limpatto-fiscale-della-contraffazione>

<https://www.nssmag.com/it/fashion/19011/significato-stone-island-osti>

[http://www.stoneisland30.com/en/rooms/coating\\_room/map/jock\\_23](http://www.stoneisland30.com/en/rooms/coating_room/map/jock_23)

[http://www.stoneisland30.com/it/rooms/coating\\_room/map/raso\\_gommato](http://www.stoneisland30.com/it/rooms/coating_room/map/raso_gommato)

<https://www.stoneisland.com/experience/it/the-brand/my-history/>

[http://www.stoneisland30.com/it/rooms/thermo\\_sensitive](http://www.stoneisland30.com/it/rooms/thermo_sensitive)

<https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/imparare-da-chi-e-piu-avanti-focus-su-stone-island>

<https://financecommunity.it/moncler-acquisisce-stone-island-115-miliardi-gli-advisor/>

<https://www.retearchivibiellesi.it/entita/1731-lanificio-giuseppe-rivetti-amp-figli>

<https://www.biellamasterblog.com/single-post/2017/07/06/la-taglia-e-la-rivoluzione-della-confezione-maschile-italiana>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/rivetti\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/rivetti_%28Dizionario-Biografico%29/)

<https://www.stoneisland.com/experience/it/the-product/>

<https://www.stoneisland.com/experience/it/episode-1-the-journey-into-stone-island-begin/>

<https://www.stoneisland.com/experience/it/episodio-4-the-sum-of-all-things/>

<https://www.stoneisland.com/experience/it/the-brand/brand-philosophy/>

<https://www.comune.carpi.mo.it/files/carpidiem/areetematiche/economia/ProgettoCarpi.pdf>

<https://www.monclergroup.com/it/>

<https://www.r-i.it/>