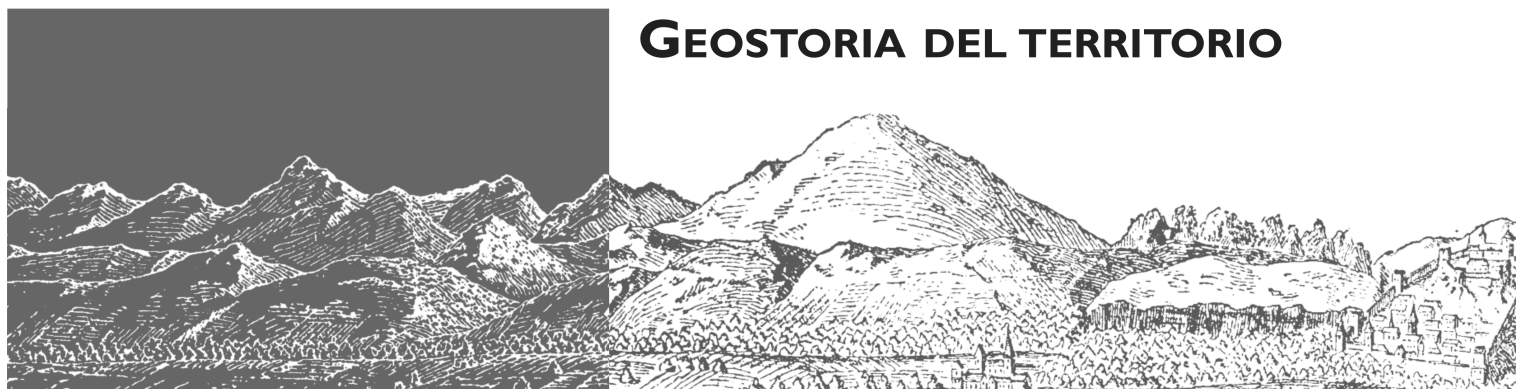


OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini



GEOSTORIA DEL TERRITORIO

FrancoAngeli 

GEOSTORIA DEL TERRITORIO

Il territorio è uno dei “luoghi” più frequentati dalla ricerca degli ultimi decenni, poiché riesce a fondere in un insieme unico gli elementi di interesse di molte discipline.

Il territorio non è, però, semplicemente il supporto fisico di una serie di entità tra loro variamente correlate o reciprocamente indipendenti: è esso stesso un vero e proprio oggetto di ricerca unitario e complesso e, come tale, va affrontato ed esaminato specificamente.

Da diversi anni un gruppo di storici (dell'economia, della società, delle istituzioni, della cultura e di altro ancora), di geografi umani e di economisti si è mosso seguendo questa prospettiva di studio e ha affrontato alcuni nodi problematici che nel territorio assumono concretezza e pertinenza scientifica disciplinare. Si è così discusso di *regione* come quadro geografico e storico dei processi di sviluppo economico e sociale; si è poi esaminato l'*arco alpino* come possibile “macro-regione” europea, analizzandone le coerenze e le disarmonie interne, ma anche i rapporti e le divergenze fra il territorio, così peculiare da vari punti di vista, e le aree circostanti, prossime o remote.

Da tali studi sono scaturiti idee e suggestioni, nuovi stimoli all'approfondimento, saggi descrittivi, spunti per ulteriori tematiche di ricerca.

È così emerso, in tutta la sua importanza e complessità, un campo di indagine in cui storici e geografi, ognuno per la sua parte di competenza disciplinare e con la volontà di integrare con profitto tali specifiche conoscenze, hanno deciso di investire il proprio sapere e saper fare.

Alla luce di queste considerazioni, è nata da alcuni studiosi l'idea di dare vita alla collana “Geostoria del territorio” che, in pochi anni, è diventata sede interdisciplinare di riferimento per la pubblicazione degli studi su questi temi.

COMITATO SCIENTIFICO: *Silvia Conca* (Università di Milano), *Andrea Leonardi* (Università di Trento), *Angelo Moioli* (Università di Milano), *Guglielmo Scaramellini* (Università di Milano), *Valerio Varini* (Università di Milano-Bicocca).

I testi pubblicati nella collana sono sottoposti a un processo di *peer review* che ne attesta la validità scientifica.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli ne massimizza la visibilità e favorisce la facilità di ricerca per l'utente e la possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prosperi, Valerio Varini

FrancoAngeli 

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie d'Impresa dell'Università degli Studi Milano-Bicocca.

Isbn: 9788835132905

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Produzione, performance e consumi globali

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini*

Il tema del globale nella sua pluralità di significati è divenuto l'oggetto dei molteplici approcci storiografici che ne hanno esaminato le radici costitutive. Tra questi, sempre maggior rilevanza ha assunto la storia economica, ed in particolar modo la storia d'impresa, volta a cogliere il ruolo dei singoli agenti nel costruire i legami tra le economie e le società nei cruciali decenni a cavallo tra XIX e XX secolo¹.

Il problematico utilizzo di indicatori quantitativi, quali gli investimenti diretti all'estero (FDI) e/o il "portfolio investment", hanno contribuito a delineare questo sentiero nel tempo, lungo il quale si sono declinate le cause mutanti e gli ostacoli frenanti, mentre l'attenzione crescente agli agenti² ha svelato quanto taluni mercati siano stati a lungo dominati da un numero di attori assai ristretto, tanto da sovrapporre settore e imprese per un numero crescente di beni, dalle materie prime ai beni coloniali e di largo consumo. Negli anni taluni *brand* divennero il sinonimo stesso dei rispettivi prodotti, come nel caso esemplare della Singer Sewing Machines³, replicato anche per *brand* italiani qui presentati.

L'ampiezza degli studi condotti ha evidenziato l'eterogeneità delle imprese coinvolte per le loro distinte forme di *governance*⁴, per l'affermazione precoce all'estero, oppure quale sbocco dello sviluppo endogeno seguito dall'espansione nei mercati esteri. Così come l'ampiezza delle aree coinvolte travalica i tradizionali confini britannici, statunitensi e dell'Europa centrale.

* Università degli Studi Milano-Bicocca.

1. Kevin H. O'Rourke, Jeffrey G. Williamson, *Globalization and History: The Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy*, Boston, MIT Press, 2001.

2. Teresa de Silva Lopes, Christina Lubinski, Heidi J.S. Tworek eds., *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, New York, Routledge, 2019.

3. Fred V. Carstensen, *American Enterprise in Foreign Markets. Studies of Singer and Internationale Harvester in Imperial Russia*, London, UNC Press Books, 1984.

4. Per uno sguardo complessivo sulle "forme d'impresa" si rimanda a Vera Zamagni, *Forme d'impresa. Una prospettiva storico-economica*, Bologna, il Mulino, 2020.

Richiamato il contesto entro cui operarono le imprese, rimane l'ampio spettro di indagini sulle modalità che esse adottarono, dove la comparazione storiografica ha evidenziato come «organizational solutions have been heavily contingent on time, industry, the state technology, home economy and public policy, as well as the specific competences and routines of each firm»⁵. Questa eterogeneità ha valorizzato le plurali combinazioni istituzionali tra integrazioni gerarchiche, relazioni informali e reti, sapientemente combinate nelle differenti esperienze nazionali, evidenziando come esistano tendenziali specificità dall'Europa, al Giappone o agli Stati Uniti, diversamente posizionate nelle opposte polarità di istituzioni formali e informali⁶. I legami si estendono dal controllo societario alla collaborazione paritaria con la creazione di gruppi d'impresa operanti in contesti istituzionali assai diversificati, realtà maturate principalmente nel continente europeo, mentre oltre Atlantico prevalse l'integrazione gerarchico manageriale. La dicotomia centralizzazione vs decentralizzazione si riscontra nelle medesime soluzioni organizzative, così come l'indipendenza e l'autonomia locale giocò un ruolo rilevante nelle dinamiche delle singole imprese.

Ad influenzare ulteriormente la crescita delle imprese nella formulazione delle originali strategie di espansione e nelle correlate forme organizzative incisero ulteriori cause, quali le politiche nazionali di apertura alla mobilità dei fattori produttivi, con l'alternarsi delle note chiusure protezionistiche durante il XX secolo. Così come i confini coloniali crearono mercati preferenziali o all'opposto ostacoli per le imprese non provenienti dalla madre patria, oppure tra economie diversamente sviluppate dove l'interesse nazionale divenne criterio selettivo per la scelta dell'impresa⁷.

E ancora interrogativi e ricerche si sono soffermate sull'impatto delle imprese sui livelli di reddito e di benessere dei paesi ospitanti, sul trasferimento delle competenze, delle tecnologie, degli stili manageriali e sulla loro complessiva capacità di rendere più omogenei culture e stili di vita, oltre all'affermazione di welfare compositi.

Infine rimane un aspetto essenziale, specie per la tipologia di imprese che si suggerisce di analizzare: l'impatto sui consumi. L'interrogativo sull'affermazione di *brand* globali e dei correlati consumi diviene un fronte da esplorare, dove proprio gli *alcoholic beverage* e più in generale i marchi alimentari, giocarono un ruolo esemplare.

5. Geoffrey Jones, *Globalization*, in Geoffrey Jones, Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2007, p. 152.

6. Mark Granovetter, *Business groups and social organization*, in Neil Smelser, Richard Swedberg (eds.), *Handbook of economic sociology*, Princeton, Princeton University Press, 2005, pp. 429-450.

7. Pier Angelo Toninelli, *Between Agnelli and Mussolini. Ford's Unsuccessful Attempt to Penetrate The Italian Automobile Market in the Interwar Period*, in «Enterprise & Society», 2009, 10:2, pp. 335-375.

I testi raccolti in questo volume narrano e in parte analizzano varie storie di successo imprenditoriale, tutte caratterizzate da alcuni elementi in comune: la specializzazione in settori ‘leggeri’, con particolare riguardo all’alimentare, strategie di sviluppo incrementali e spesso imitative, una forte vocazione internazionale e un assiduo impegno nella definizione e affermazione del proprio marchio, soprattutto al fine di costruire una originalità e unicità della propria produzione che scontava generalmente deboli agganci con la realtà. Quella stessa originalità era però indispensabile per definire e proteggere sia il proprio marchio che le proprie quote di mercato, così da costruire un *market power* in grado di resistere nel tempo, tanto da garantire risorse sufficienti per assicurare la resilienza aziendale nei non scarsi periodi di trasformazione dell’intero sistema economico (le guerre mondiali, la grande crisi) quando molte cose dovettero essere cambiate, ed in alcuni casi abbandonate, pur di mantenere attivo e vitale il cuore delle aziende, in attesa di tempi migliori.

Si tratta di argomenti non molto studiati⁸, ma che sembrano centrali per costruire con efficacia un discorso che non soltanto misuri le particolarità e le differenze del modello industriale italiano rispetto a quello degli altri paesi avanzati, ma anche tenti di trovare una o più spiegazioni per il suo sviluppo e anche i suoi (non molti) successi, forse presenti nella storia economica italiana grazie a quelle caratteristiche così atipiche rispetto ad altri paesi.

Recentemente, la storiografia si è concentrata sull’analisi delle varietà di approccio, di stile manageriale e di scelte gestionali degli imprenditori nei diversi Paesi. Prendendo spunto dal noto studio di Peter A. Hall e David Soskice del 2001⁹, è nato un filone di studi piuttosto vivace, che in poco tempo si è affermato come lo studio delle “Varieties of Entrepreneurship”¹⁰. In gran parte, il dibattito si è occupato primariamente del versante più istituzionale della questione¹¹, includendo anche l’Italia all’interno delle comparazioni, concentrando comunque l’analisi su argomenti come l’azione dello Stato,

8. Christopher Kobrak, Andrea Schneider, *Varieties of business history: Subject and methods for the twenty-first century*, in «Business History», 2011, 53 (3), pp. 401-424; Jari Ojala, Jari Eloranta, Anu Ojala, Heli Valtonen, *Let the best story win: valuation of the most cited business history articles*, in «Management and Organizational History», 2017, 12 (4), pp. 305-333; Juha-Antti Lamberg, Jari Ojala, Jan-Peter Gustafsson, *Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history*, in «Business History», 2020, pp. 1-29, online, <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076>.

9. Peter A. Hall, David Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

10. Selin Dilli, Niklas Elert, Andrea M. Herrmann, *Varieties of entrepreneurship: exploring the institutional foundations of different entrepreneurship types through ‘Varieties-of-Capitalism’ arguments*, in «Small Business Economics», 2018, 51, pp. 293-320.

11. Andrea M. Herrmann, *On the Institutional Foundations of the Varieties of Entrepreneurship in Europe*, in Mark Sanders, Axel Marx, Mikael Stenkula (eds.), *The Entrepreneurial Society. A Reform Strategy for Italy, Germany and the UK*, Springer, Berlin, 2020, pp. 71-90.

la costruzione delle efficienti condizioni per l'innovazione, il funzionamento dei mercati finanziari e del lavoro e simili. Nel caso dell'Italia, è emerso abbastanza chiaramente come anche altri elementi debbano essere presi in considerazione, per comprendere appieno una realtà che soltanto in parte può essere ricondotta alle griglie interpretative ed ai modelli utilizzati per gli altri paesi industrializzati¹². In pratica, queste analisi considerano poco l'importanza del lungo periodo e hanno difficoltà ad inserire nei loro schemi gli aspetti più qualitativi e umani dell'imprenditorialità, legati alla personalità, ai retroterra individuali, ai legami con l'ambiente locale e la famiglia¹³. Come risulta invece evidente dai casi raccolti nel presente volume, nelle storie delle imprese che abbiamo studiato sembra che siano stati esattamente gli elementi più legati al fattore umano ad essere stati i più importanti, non soltanto nella fase di incubazione e decollo delle nuove aziende, ma anche e soprattutto nella fase espansiva, e durante il decisivo periodo della conquista dei mercati internazionali.

In più occasioni, questi temi intersecano la tematica del *family business*¹⁴, anche se numerose sono le sfumature che rendono i casi studiati in parte diversi rispetto a quanto la storiografia internazionale si aspetterebbe. Ad esempio, in molti studi che si sono occupati di altri casi nazionali, la struttura familiare del business è stata associata alla pluriattività¹⁵, mentre invece quasi tutte le aziende di cui ci siamo occupati si concentrano su una singola filiera produttiva, e quando si espandono in altri settori nella maggior parte dei casi si tratta di scelte o di necessità tattiche, che si concludono con una dismissione dei settori non legati al core business una volta che sia venuta meno la necessità dell'espansione.

Invece, la struttura familiare in molti casi è tornata utile proprio in relazione all'espansione estera, quando l'impianto di filiali e sussidiarie richiedeva la presenza in loco di un management fidato e intraprendente, come nel caso di esponenti delle generazioni più giovani della famiglia. In questo modo, buona parte delle imprese studiate in questo volume si è evoluta assumendo dimensioni multinazionali, allo stesso tempo però conservando uno stretto controllo della proprietà familiare sul business. Il classico schema della storia aziendale a tre stadi (gli inizi familiari, la creazione di networks e

12. Mark Sanders, Mikael Stenkula, Luca Grilli, Andrea M. Herrmann, Gresa Latifi, Balázs Páger, László Szerb and Elisa Terragno Bogliaccini, *A Reform Strategy for Italy*, in Mark Sanders et al. (eds.), *The Entrepreneurial Society...*, cit., pp. 127-162.

13. R. Daniel Wadhvani, David Kirsch, Friederike Welter, William B. Gartner, Geoffrey G. Jones, *Context, time, and change: Historical approaches to entrepreneurship research*, in «Strategic Entrepreneurship Journal», 2020, 14 (1), pp. 3-19.

14. Andrea Colli, *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003; Franz Kellermanns, Frank Hoy (eds.), *The Routledge Companion to Family Business*, Routledge, New York, 2016.

15. Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, *Beyond the Firm: Business Families as Entrepreneurs*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 2018, vol. 42 (4), pp. 527-536.

conglomerate, il passaggio finale verso la finanziarizzazione del business)¹⁶ nei casi studiati non solo non avviene, ma di fatto il secondo ed il terzo stadio vengono fatti collassare nel primo nei casi migliori, quando la proprietà familiare riesce a strutturarsi in modo tale da controllare la crescente complessità dell'amministrazione d'impresa. Al contrario, quando il livello di complessità supera una soglia limite, oppure quando si esauriscono le risorse interne della famiglia, la transizione non è stata graduale, e ha portato ad un brusco cambio di proprietà, con la vendita dell'intero business ad operatori esterni alla famiglia, in molti casi stranieri.

Alla stessa esigenza di costruzione di un nuovo campo visivo, rimodellato sulle specificità del mondo imprenditoriale italiano, risponde la scelta di includere una riflessione storiografica che rilegge il caso delle filiere agro-alimentari a forte vocazione internazionale alla luce di una delle loro disfunzioni più endemiche, ovvero l'ingerenza del crimine organizzato, rilanciando sull'urgenza di nuovi approfondimenti.

La necessità di nuovi studi, più in generale, si iscrive nel bisogno di inquadrare meglio i percorsi evolutivi delle imprese familiari 'leggere' in Italia, ma alcuni elementi emergono con evidenza: in primo luogo la necessità quasi fisiologica di costruire ed affermare in maniera del tutto inequivoca la corrispondenza tra il proprio nome, o il nome dell'azienda, e il prodotto. Si tratta di un'esigenza assolutamente primaria, perché in realtà deve sanare (meglio, dissimulare) un'intrinseca contraddizione: il prodotto veniva presentato come originale e unico, ma in realtà aveva origine da un processo di imitazione, che si trattasse della derivazione dell'aceto balsamico industriale da quello tradizionale, oppure della nobilitazione delle origini dei liquori, dei formaggi o di altri prodotti. L'innovazione espressa dalle aziende consisteva soprattutto nella capacità di posizionarsi all'interno del mercato, e di costruire attorno a sé un effetto alone che in molti casi è diventato un efficace sostituto dell'originalità. Da questa necessità derivano due comportamenti alquanto diffusi: da una parte i grandi investimenti in pubblicità e marketing, questa volta innovando e ponendosi sulla frontiera delle novità, in molti casi anticipando i tempi. Dall'altra la lotta contro i presunti contraffattori e le imitazioni di seconda generazione, considerati plagi illegali ma in realtà semplicemente forme di sfruttamento dell'idea giunte a maturazione dopo che la prima azienda, detentrica della imitazione originaria potremmo dire, si era affermata sul mercato. Ecco che quindi liquori, formaggi e altri prodotti "alla francese" vennero reinventati e collocati sul mercato come originali, parallelamente con l'invenzione e la diffusione di una *storytelling* autoprodotta, che certificasse quella reinterpretazione della realtà che l'azienda riteneva funzionale alle proprie necessità di posizionamento nel mercato.

16. Julie Bower, *Varieties of capitalism, competition policy and the UK alcoholic beverages industry*, in «Business History», 2021, 63 (8), pp. 1393-1412.

All'interno della strategia di consolidamento di entrambe le dinamiche (l'affermazione del proprio prodotto e la lotta alle imitazioni) il capitale reputazionale dell'azienda, ed in molti casi quello personale dell'imprenditore, sembra essere stato l'elemento chiave per garantire longevità all'impresa, in un senso molto più ampio rispetto a quanto la storiografia sembrerebbe proporre. L'attenzione verso i dipendenti, il territorio, l'ambiente socio-istituzionale di riferimento sembra essere stato un importante scudo contro le difficoltà nei casi migliori, come anche una strutturale debolezza (nel caso mancasse) per gli esempi meno solidi, come accade al calzaturificio del Nord Barese descritto da Ezio Ritrovato.

In molti dei casi studiati, l'ambiente ha conferito all'imprenditore-fondatore un'opportunità per far partire l'attività imprenditoriale, che quindi deriva più da una ricombinazione degli elementi esistenti, piuttosto che da un vero e proprio processo creativo o innovativo. Semmai, l'innovazione è subentrata in un secondo momento, sotto forma delle già ricordate tecniche di marketing, ma anche della gestione aziendale o financo nella preparazione della successione familiare nella gestione dell'azienda. Tutti argomenti che richiederebbero approfondimenti delle singole storie aziendali che possano andare più a fondo della prima soglia d'indagine che presentiamo in questo volume. Ma l'intera questione del rapporto tra tradizione (reale o inventata), evoluzione dell'attività aziendale e continuità della gestione familiare richiederebbe analisi specifiche. Si tratta ancora una volta di un possibile tema per futuri studi, che i saggi qui raccolti possono proporre all'attenzione, in attesa di successivi approfondimenti.

Si è quindi inteso esplorare un ambito dove l'eterogeneità prevale sulla semplicistica estensione di modelli generalizzanti e nel quale l'ancora poco approfondita analisi delle imprese italiane all'estero, può offrire un proficuo apporto nell'arricchire, con una adeguata comparazione, le conoscenze acquisite dalla storiografia e in più aprire a tematiche ancora non adeguatamente analizzate, come quelle citate, dell'affermazione dei consumi, del trasferimento delle competenze, delle forme istituzionali adottate, delle reciproche influenze tra flussi migratori e radicamento delle imprese e altre ancora che la ricerca potrà mettere in luce.

Entro questo complesso reticolato di problematiche e prospettive di ricerca ci si è proposti di approfondire, in una preliminare giornata di studi, quanto la costruzione di un una solida, ma leggera, struttura produttiva abbia contribuito all'affermazione di una pluralità di beni di consumo nell'economia nazionale. In specie la cruciale relazione tra l'emergere dell'economia del benessere, alimentata da una molteplicità di beni destinati al mercato e la sua precoce proiezione oltre confine. In questo caleidoscopico paniere di prodotti si è inteso scandagliare come rinomati marchi alimentari abbiamo compiuto la loro trasformazione, da consumi destinati a mercati locali a brand conosciuti e distribuiti in tutto il mondo. Parabola che peraltro ha riguardato significativamente specificità produttive, qua-

li vettori di una proficua differenziazione e riconoscibilità nei mercati di sbocco.

I casi di studio qui presentati, oltre ad offrire intriganti spunti di riflessione sulla prevalente lettura a stadi dell'espansione delle imprese¹⁷, aprono a inediti sentieri storiografici sulla formazione dei mercati e sulla multiforme interazione tra l'offerta di una immaginifica modernità, la domanda di consumi voluttuari in una progressiva omologazione dei riti collettivi, e quelli di un'industria alimentare in progressiva espansione. Non di meno si è voluto allargare il paniere dei beni anche a tipologie non meramente alimentari, ma che ne condividono la medesima sorte di standardizzazione produttiva.

L'analisi delle imprese italiane, pertanto, può offrire un proficuo apporto nell'arricchire, con una adeguata comparazione, le conoscenze acquisite dalla storiografia e aprire a tematiche ancora non adeguatamente analizzate.

I singoli studiosi hanno così contribuito a comporre una lettura complessa dei fenomeni indagati. A cominciare dal saggio di Claudio Besana (Università Cattolica del Sacro Cuore) e di Rita d'Errico (Università Roma Tre): «*Il mare in scatola*». *Per una storia delle attività della pesca e del settore delle conserve ittiche, in Italia, tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900*. Gli autori si sono soffermati sull'industria delle conserve ittiche che nel periodo tra le guerre – e soprattutto dopo la seconda Guerra mondiale – si affermò sul mercato interno e soprattutto su quelli esteri grazie a consumi in crescita, innovazioni tecnologiche e politiche di marketing. L'Italia è così diventata il secondo Paese europeo per quantità prodotte. Utilizzando le chiavi di lettura della storia economica e d'impresa, il contributo si è focalizzato sull'evoluzione del settore attraverso l'esame di due casi di impresa: l'Arrigoni e la multinazionale Bolton, quest'ultima proprietaria del noto marchio Rio Mare, che hanno dominato la scena della produzione di conserve ittiche, rispettivamente, fino agli anni '50 e dagli anni '60 fino ad oggi.

Dario Dell'Osa (Università di Bari Aldo Moro), *Dal laboratorio artigiano al mercato internazionale: la produzione di paste alimentari in Abruzzo*. L'autore ha ripercorso dall'ultimo ventennio dell'800 il settore della produzione di paste alimentari, soffermandosi sulla diffusione di piccoli pastifici artigianali in tutto il territorio regionale e su come l'apertura dei collegamenti ferroviari appenninici verso Roma e Napoli abbia consentito a queste aziende di affacciarsi sui più importanti mercati nazionali ed internazionali. Le alterne vicende del ventennio fascista, della ricostruzione post-bellica e del miracolo economico, determinarono effetti diversi sui piccoli pastifici e sulle grandi industrie pastarie. Mentre i primi sono rimasti ancorati al mer-

17. Alain Verbeke, Liena Kano, *The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective*, in «Business History Review», 89 (Autumn 2015), pp. 415-445.

cato locale e hanno trovato nello sviluppo urbano nuove nicchie di mercato, i secondi hanno risentito maggiormente degli effetti della congiuntura economica internazionale. I medio-grandi pastifici che hanno superato le crisi degli anni '70 e dei primi anni '90 hanno attuato nuove strategie di collocamento del prodotto sul mercato globale avvalendosi anche delle possibilità offerte da nuovi strumenti di marketing e, successivamente, dal commercio elettronico.

Stefano Magagnoli (Università degli Studi di Parma), *Il Made in Italy in un bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola)*. L'aceto balsamico di Modena e le conserve di pomodoro (nelle differenti tipologie) hanno conquistato i consumatori di tutto il mondo. Entrambi due pilastri fondamentali dell'agrofood *Made in Italy*. Presenti sul mercato globale, valgono da soli oltre 2 miliardi e mezzo di esportazioni, rappresentando così due delle componenti più rilevanti dell'*Italian way of eating*.

L'industria dell'aceto balsamico è, con un giro d'affari elevato, in costante crescita. Il 92% della produzione prende la via dell'esportazione verso 120 paesi: un vero e proprio record per il "Made in Italy". Il settore del pomodoro, con alle spalle una storia più lunga, ha dimensioni molto ampie: 5,26 milioni di tonnellate trasformate nel 2017. L'Italia è il primo produttore UE ed è terzo al mondo, dopo Stati Uniti e Cina. Da sempre, è il primo al mondo di derivati del pomodoro destinati al consumo finale. L'autore ha così inteso analizzare la struttura dei due settori indagando peraltro le motivazioni che hanno permesso a questi prodotti di divenire un vessillo così rilevante del *Made in Italy*, tentando di offrire qualche stimolo di riflessione a considerazioni più generali sul futuro dei prodotti agroalimentari italiani nel mercato globalizzato.

Andrea Maria Locatelli, Ilaria Suffia (Università Cattolica del Sacro Cuore Milano), *Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo)*. Il contributo ha affrontato il tema dell'uso del marchio e del *brand* nel settore delle bevande a largo consumo, attraverso il caso studio della San Pellegrino. L'acqua come bene di consumo "prodotto e confezionato" presenta storicamente caratteristiche distintive legate in primo luogo alla secolare esperienza dei bagni termali e al concetto, più generale, di salute e benessere. Nella seconda metà del secolo, le innovazioni tecniche nella composizione dell'acqua e nei sistemi di imbottigliamento hanno fatto diventare le acque minerali dei beni di largo consumo. In questo senso, le aziende del settore hanno avviato azioni strategiche per promuovere i propri prodotti e per tutelare le proprie innovazioni, nonché per crearsi dei posizionamenti strategici nel mercato interno e internazionale. La ricerca mette in luce anche che questa evoluzione nel settore delle acque minerali è avvenuta grazie ad un processo imitativo/competitivo con altri paesi europei e in primo luogo con la Francia.

Nell'esperienza della San Pellegrino la trasformazione in prodotto industriale riguarda sicuramente la tecnica produttiva ma appare ancor più colle-

gata alla capacità di cogliere il cambiamento nell'alimentazione e, successivamente, nell'ideazione di un *brand* legato al *fine dining* di stampo italiano. Intuizioni e strategie che ebbero piena corrispondenza nella duttilità organizzativa, segnata fin dalle origini dalla capillarità della distribuzione affidata a un reticolato di agenti operanti nei mercati più ricettivi, sfruttando appieno la ricettività delle comunità di italiani all'estero quali capisaldi per la rinomanza del marchio nei competitivi mercati internazionali. Leggerezza strutturale che con avveduti e gradualisti affinamenti si servì della duttilità del gruppo e del coordinamento tipico di una holding a guida familiare, mantenutosi anche quando la proprietà venne acquisita dal principale concorrente a livello globale.

Nel contributo *Creatività nell'industria alimentare: innovazione ed esportazione nel settore dei formaggi nel '900*, i medesimi autori, Suffia e Locatelli, presentano una dettagliata analisi, di come analoghe strategie abbiano consentito l'affermazione di una pluralità di produttori nella mutazione industriale di un settore vitale dell'agroindustria nazionale, quale quello dei formaggi. Essi ripercorrono le trasformazioni avvenute nel settore, influenzate dalle innovazioni tecnologiche e commerciali sperimentate negli USA, e come alcuni produttori nazionali (Galbani, Locatelli e Invernizzi) le abbiano profittevolmente adottate integrandole in proficue scelte fondate sul perseguimento di una distinta riconoscibilità, ottenuta mediante la promozione di propri *brands*, scelta che ha contraddistinto a lungo la loro strategia di penetrazione dei mercati internazionali. Le puntuali considerazioni sull'intima coerenza tra comunicazione e reti commerciali, nonché la genetica morfologia familiare, stimolano ulteriori riflessioni comparative per poter delineare una possibile specificità delle imprese nazionali¹⁸.

Giulio Mellinato (Università degli Studi Milano-Bicocca), *Il business degli spiriti. L'affermazione dei liquori Stock sui mercati internazionali*. Nel 1884, un giovanissimo Lionello Stock trovava a Trieste un ambiente economico effervescente in rapida espansione e un crocevia di affari e scambi che univa la rete marittima mediterranea con quella continentale e ferroviaria del Centro Europa. Collegando le sue origini dalmate, la sua attività di intermediazione commerciale e il diffondersi di uno stile di vita borghese che all'epoca vedeva in Parigi la capitale della modernità e del buon gusto, Lionello Stock fondò con un socio la sua prima distilleria a vapore, specializzata nella produzione di cognac alla francese.

Gli affari decollarono quando Stock ottenne dal servizio farmacologico imperiale dell'Austria il riconoscimento del suo liquore come "medicinal", riuscendo così a conquistare nuovi e promettenti spazi di mercato: il consumo femminile, l'esportazione verso i paesi arabi, la possibilità di distinguersi da altre marche simili.

18. Andrea Colli, Alberto Rinaldi, Michelangelo Vasta, *The only way to grow? Italian business groups in historical perspective*, in «Business History», 57, 2015, pp. 64-95.

In un crescendo quasi ininterrotto, attraverso due guerre mondiali e le persecuzioni antiebraiche che colpirono Lionello Stock e tutta la sua famiglia, la ditta espanse la gamma dei prodotti, affiancando al cognac una gamma completa di liquori, e strutturò su basi molto più ampie la produzione, con numerosi stabilimenti in Italia e all'estero.

Laura Prosperi (Università degli Studi Milano-Bicocca), *L'attrito silente: note propedeutiche alla storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso*. Le disfunzioni di sistema – e non l'evoluzione di singoli brand – sono al centro di questo contributo. L'autrice arricchisce il quadro offerto nel volume proponendo una riflessione sull'opportunità e l'interesse di una storia dell'infiltrazione criminale nel settore agro-alimentare. Alcuni dati aggiornati sugli illeciti accertati nella produzione e nell'export di settore fotografano la situazione attuale restituendo l'entità del danno e la misura del problema. L'ingente presenza del crimine organizzato nell'imprenditoria agro-alimentare non è una novità; vige, anzi, una certa convergenza storiografica nel riconoscere proprio nel commercio intercontinentale di agrumi un elemento di peso nella nascita della mafia siciliana. Il contributo prende spunto dalla proiezione capitalistica dell'agrumicoltura tra Otto e Novecento per proporre l'estensione di questa stessa pista di ricerca ad un intero paniere di prodotti, al fine di gettar luce su aspetti peculiari di certa imprenditoria italiana: nel costruire questa nuova prospettiva sarà importante acquisire uno sguardo integrato che sappia tener conto, accanto agli strumenti della business history e della micro-economica, anche delle categorie enucleate dalla riflessione sociologica sul crimine organizzato, con particolare riferimento al controllo del territorio e all'accumulo di capitale sociale.

Ezio Ritrovato (Università di Bari "Aldo Moro"), *La fragilità di un "falso distretto"*. *L'industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione*. Questo lavoro prende le mosse dalla crisi che, negli anni '90 del secolo scorso, ha investito il settore calzaturiero del Distretto industriale del Nord Barese Ofantino, concentrato nei comuni di Barletta, Molfetta e Trani. Le particolari caratteristiche "genetiche" del polo calzaturiero hanno rappresentato, insieme ad altri aspetti presi in esame, il principale fattore di fragilità dell'industria calzaturiera di quel distretto e, in particolare, di Barletta che ne è la capofila.

La prorompente crescita degli anni '60 e '70, fondata su basso costo del lavoro, importazione di tecnologia e *know-how*, standardizzazione dei processi produttivi, consentì un rapido accesso ai mercati nazionali ed esteri con scarpe sportive e *casual* di fascia medio-bassa. Quando, nel corso degli anni '90, su questo segmento calzaturiero si affacciarono le produzioni di economie emergenti come i Paesi dell'Estremo Oriente e poi la Cina, la perdita di competitività e il conseguente arretramento delle posizioni di mercato portarono allo scoperto le carenze costitutive e sistemiche di una concentrazione territoriale e settoriale di imprese che dei tipici caratteri "Marshalliani" del distretto industriale aveva ben poco.

Solo alla fine degli anni '90 le scelte produttive di poche aziende di Barletta, basate su coraggiose innovazioni di processo e di prodotto, hanno creato le premesse per la diversificazione in segmenti del calzaturiero ad elevati contenuti tecnologici, come le scarpe antinfortunistiche, e per un'affermazione progressiva sui mercati internazionali. Tuttavia, questi risultati hanno premiato l'intraprendenza e la lungimiranza di alcune aziende *leader*, il cui successo ha consentito l'avvio di una ripresa selettiva del settore calzaturiero nel Nord Barese ma non ha avuto quell'effetto di sviluppo diffuso e condiviso di cui beneficiano tutte le imprese accomunate dai principi e dalle finalità di un vero distretto industriale.

Valerio Varini (Università degli Studi Milano-Bicocca), *Affermare ed esportare un rito. Marchi alcolici italiani all'estero tra XIX e XX secolo. Esperienze di successo a confronto*. Il contributo si sofferma sulla nascita nella seconda metà del XIX secolo e l'affermazione nei primi decenni del XX secolo, di alcuni dei più famosi marchi italiani nel settore delle bevande alcoliche. La creazione di una nuova tipologia di consumi, esemplificata nell'aperitivo, consentì ad alcuni lungimiranti imprenditori di aver successo nel mercato interno, divenuto ben presto un limite per la sua esiguità, mentre proficue opportunità si rivelarono essere i mercati oltre confine. Espansione ottenuta mediante forme originali di comunicazione e perseguite con una politica di duttile radicamento nei vasti territori della prima globalizzazione. Strategie accompagnate da coerenti strutture organizzative dimostratesi così duttili nelle loro ricca articolazione, da consentire nel tempo di radicarsi profondamente nei singoli mercati e superare con efficace flessibilità le più avverse congiunture.

In tale prospettiva sono messi a confronto marchi *leader*, quali Campari e Martini & Rossi. Confronto finalizzato a delineare come forme esemplari di gruppi di impresa si imposero nei mercati internazionali, dove nel combinato disposto tra preferenze locali e caratteri distintivi essi riuscirono a rendersi vettori di una modernità dei consumi praticata in tutta la vastità del globo.