



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

## ***RICHARD GINORI: STORIA DI UN'IMPRESA TOSCANA DEL LUSSO***

### ***PROGETTO DI RICERCA***

Nell'ambito della salvaguardia e valorizzazione dello straordinario patrimonio culturale del Museo e dell'Archivio della Richard Ginori di Doccia, la Cassa di Risparmio di Firenze ha promosso una ricerca di storia d'impresa sull'azienda di ceramiche Ginori che ne abbracci la vicenda fino ad includere la gestione, arrivata al 1930, da parte di Augusto Richard. La ricerca andrà oltre i già noti lavori editi sulla manifattura di Doccia, concentratisi ad oggi soprattutto sul lato artistico della produzione<sup>1</sup>, con l'eccezione del pregevole lavoro di Sandra Buti<sup>2</sup>, e sulla acritica celebrazione aziendale, a partire dal testo del 1867, attribuito a Carlo Lorenzini<sup>3</sup>. La ricerca approfondirà infatti la componente strategica della gestione aziendale nel periodo di riferimento, inquadrandone le scelte rispetto ai continui cambiamenti della domanda e dell'offerta del settore. Dalle fonti archivistiche si cercherà allora di ricostruire sia l'evoluzione della produzione, sottolineando il rapporto tra capitale e lavoro in relazione soprattutto alla tecnologia utilizzata ed alle materie prime disponibili, che l'evoluzione della domanda, in termini quantitativi e qualitativi. Da questo studio, le scelte strategiche emergerebbero con chiarezza, permettendo una valutazione di efficacia della gestione aziendale sia in ambito locale che internazionale.

---

<sup>1</sup> Leonardo Ginori Lisci, *La porcellana di Doccia*, Firenze, Cassa di Risparmio, 1963.

<sup>2</sup> Sandra Buti, *La Manifattura Ginori*, Firenze, Leo S. Olshki editore, 1990.

<sup>3</sup> Carlo Lorenzini (Calzoni), *La Manifattura Ginori a Doccia*, Firenze, Tipografia di G.Barbèra, 1867.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

Ad arricchire questo tipo di analisi tipico della *business history*, si intende ricostruire anche l'intensificarsi delle reti di riferimento, legato all'espandersi, prima, dell'azienda Ginori ed al suo divenire parte, poi, del complesso delle aziende gestite dalla famiglia Richard. Le reti studiate saranno dunque da una parte quelle che, secondo le modalità manifatturiere sette -ottocentesche, legavano strettamente impresa e famiglia e proprietari e lavoratori in ambito locale, d'altra parte quelle più complesse e ampie che, includendo fornitori e clienti, generavano con frequenza integrazioni verticali e orizzontali. Questo schema analitico permetterà di completare in maniera efficace lo studio che ci si propone dell'evoluzione adattiva dell'azienda Ginori in risposta al mutare complesso del quadro di riferimento.

Oltre a rappresentare una analisi di notevole valore scientifico, la ricerca proposta valorizzerà il patrimonio culturale generato da una delle più importanti aziende della regione toscana, non solo come produzione di oggetti di innegabile rilievo artistico, ma anche e soprattutto come arricchimento del capitale umano via via coinvolto nella produzione e stimolo ad una innovazione capace di attrarre capitale anche imprenditoriale da fuori la regione. Verrebbero così sottolineate le sinergie tra capacità manifatturiere, artigianali ed artistiche locali ed investimenti e domanda estera che ancora oggi costituiscono il fondamento per le imprese di eccellenza della Toscana.

Il progetto si articolerà, nell'arco di nove mesi fino al 31-12-2013, in una iniziale attività di ricerca da svolgersi, per quanto riguarda l'articolazione produttiva locale in archivi toscani e lombardi e poi in una fase di sintesi e rielaborazione dati che porterebbe alla produzione di un volume. I risultati della ricerca saranno poi oggetto di una pubblicazione e di un convegno di studi organizzato entro il Febbraio 2014 da "Opificio Toscano di Economia, Politica e Storia" del quale sono responsabile scientifico. Della ricerca si occupano: Monika Poettinger, docente dell'Università Bocconi di Milano e Simone Fagioli, archivista d'impresa. Alla pubblicazione del volume, oltre a me,



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE  
**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

parteciperanno i medesimi ricercatori, ognuno con il suo lavoro. L'organizzazione del Convegno sarà curata dall'"Opificio Toscano di Economia, Politica e Storia".

Di seguito si esplicita la struttura del lavoro finale, suddivisa in sezioni, con la specifica degli archivi nei quali ci si aspetta di reperire i dati necessari.

Prof. Piero Roggi

Cattedra di storia del pensiero economico

Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa

Università di Firenze

[storiapensieroeconomico@unifi.it](mailto:storiapensieroeconomico@unifi.it)



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

## PIANO PROVVISORIO DELLA RICERCA

### LA PORCELLANA DALL'ORIENTE ALL'EUROPA: UN QUADRO INTRODUTTIVO

*In questa sezione si fornirà un quadro generale del settore manifatturiero della ceramica nel diciassettesimo secolo in Europa, sottolineando come si fosse creata una forte tensione tra offerta e domanda a causa dei flussi commerciali con Cina e Giappone che avevano portato in Europa i raffinati prodotti in porcellana dell'oriente. A questa tensione rispose un enorme sforzo di ricerca scientifica e pseudo-scientifica che svelò il segreto della porcellana nel primo decennio del diciottesimo secolo.*

*Questa parte introduttiva comprenderà anche una analisi teorica che evidenzia come la porcellana rappresentasse in quel momento storico un oggetto di consumo di lusso al quale difficilmente si possono applicare gli schemi teorici legati a semplici considerazioni di utilità, ma che presuppone una ben precisa valenza politica e sociale. Il consumo della porcellana quindi non può essere considerato semplicemente un fenomeno individuale, ma deve essere indagato anche dal punto di vista della democratizzazione dell'opera d'arte, della diffusione di un chiaro messaggio propagandistico e della logica politica di pratiche di dono tra potenti. La stessa produzione di porcellana, poi, nell'ambito di generali pratiche mercantilistiche, seguiva considerazioni di prestigio personale e politico che spesso travalicavano il mero calcolo economico, tanto da essere perseguita tenacemente pur in assenza di profitti.*



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

## IL NASCERE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE: DALL'ARCANUM A DOCCIA

*In questa prima parte del lavoro si dovrebbe delineare come sia nata l'idea imprenditoriale di Carlo Ginori, soprattutto secondo tre direttrici: il clima imprenditoriale della famiglia; le teorie mercantiliste; il fascino alchemico della porcellana e quindi il suo valore simbolico.*

- La rete mercantile Ginori e l'importazione della porcellana cinese (archivio Ginori)
- La tradizione della porcellana medici, (Archivio di Stato di Firenze)
- La porcellana in ambiente granducale sotto Cosimo III (circoli alchemico - scientifici/ordine di Santo Stefano/gesuiti)
- Carlo Ginori arcanista e illuminista
- Carlo Ginori mercantilista
- Carlo Ginori imprenditore (Cecina, i coralli etc.) (Archivio di Stato di Firenze/archivio Ginori)

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA LE FIGURE MANAGERIALI, L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E DEGLI SPAZI

*In questa sezione si dovrebbe ricostruire la struttura organizzativa della manifattura di Doccia sotto i primi due proprietari, Carlo Ginori e Lorenzo Ginori (fino al 1791). Si devono sottolineare sia il momento della produzione che la struttura della domanda ed infine laddove possibile la strategia d'impresa.*

- La produzione (archivio Ginori):



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

- ◆ fattori produttivi e relativi costi (il problema delle terre, il problema del lavoro qualificato)
- ◆ la tecnologia (il problema dei forni e della composizione degli impasti)
- ◆ le diverse produzioni (maiolica e porcellana); la qualità artistica dei diversi prodotti; la definizione dei prezzi; la ricerca dei mercati – strategia –
- ◆ Il passaggio generazionale ed il comparire di figure spiccatamente organizzative e manageriali (Saint Laurent/famiglia Fanciullacci)-strategia-
- ◆ Il passaggio generazionale ed il dissidio tra i fratelli con la creazione di una manifattura concorrente
- La domanda (fonti a stampa, relazioni etc.):
  - ◆ La mania per la porcellana nel Settecento ed i flussi commerciali con Cina e Giappone
  - ◆ Dalla domanda di alta gamma alla domanda umile (aumenta il potere di acquisto delle classi medio-basse che acquistano la maiolica che imita la porcellana cinese)
  - ◆ I mercati di sbocco (il punto vendita a Doccia ed il magazzino di Firenze)– strategia-



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

## L'OTTOCENTO: LA GINORI SI POSIZIONA A LIVELLO INTERNAZIONALE

*In questa sezione si mantiene l'impianto analitico della sezione precedente, diviso tra produzione e domanda. Si dovranno proporre serie di dati, se possibile, su volumi di produzione e andamento dei prezzi/ricavi e profitti. Si sottolinea il cambiamento da una produzione artigianale ad una produzione sempre più orientata al mercato (Esposizioni) con pratiche contabili che permettono il controllo di gestione (Lorenzini). Si cercherà di spiegare il ritardo tecnologico analizzando soprattutto il segmento della domanda cui l'impresa si rivolge e le dinamiche di costo dei fattori produttivi.*

- La produzione (archivio Ginori/archivio Doccia/Inchiesta Industriale):
  - ◆ fattori produttivi e relativi costi (il vantaggio competitivo dovuto al bassissimo costo del lavoro è un incentivo a non investire in tecnologia?)
  - ◆ L'istruzione dei lavoratori prima all'interno dell'azienda e poi nella scuola professionale a Sesto. La gestione feudale della forza lavoro
  - ◆ la tecnologia (i viaggi di Carlo Leopoldo ed il progetto del "forno all'italiana"; i viaggi successivi dei chimici e dirigenti dell'azienda) – il ritardo tecnologico della seconda metà del secolo
  - ◆ le diverse produzioni (maiolica e porcellana) e la produzione in serie di copie d'arte; la qualità artistica dei diversi prodotti; la definizione dei prezzi; la ricerca dei mercati – strategia –
  - ◆ L'evoluzione della struttura organizzativa: Lorenzini primo vero manager con pratiche contabili avanzate; l'organizzazione del lavoro con calcolo della produttività e retribuzioni a cottimo



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

- ◆ Le esposizioni e la strategia di commercializzazione (produzione che non avviene più a seguito di una domanda ma una produzione sempre più rilevante numericamente e che quindi deve cercare sempre nuovi sbocchi)
- ◆ L'espansione vorticoso negli anni '60 ed '80: come la crescita influisce sulla struttura organizzativa? Cosa cambia?
- La domanda (fonti a stampa, relazioni /archivio Doccia):
  - ◆ L'Ottocento ed il cambiamento nella composizione della domanda, da domanda di privati a domanda industriale
  - ◆ I mercati di sbocco ed i punti vendita in tutta Italia. Diversità di prezzi tra prodotti venduti nei magazzini e prodotti venduti a rivenditori – strategia-

## L'ACQUISIZIONE RICHARD E L'ESPANSIONE DURANTE IL DECOLLO INDUSTRIALE ITALIANO

*In questa sezione si cercheranno di far emergere le motivazioni che hanno portato alla vendita dell'azienda, dal difficile passaggio generazionale alla perdita della figura manageriale di riferimento. Si delinea una progressiva incapacità della proprietà di gestire rapporti fruttuosi con lavoratori e impiegati, ma anche con il settore pubblico, fonte crescente di domanda, che renderà la vendita inevitabile. Si dovrà poi rendere conto dei cambiamenti introdotti da Richard che inserisce Doccia in una complessa rete di imprese, un vero e proprio gruppo industriale del settore della ceramica. La strategia aziendale diventa quella del gruppo, con dinamiche diverse dalla gestione Ginori. Rimane comunque la disparità di trattamento dei lavoratori di Doccia, ed il basso costo*



*del lavoro potrebbe essere all'origine dell'interesse di Richard ad acquisire l'impresa Ginori. Altra variabile da tenere in considerazione: il valore del marchio che garantisce a Richard una sorta di nobilitazione. Anche per questa sezione si cercherà di produrre una serie di dati attendibili su produzione, prezzi etc.*

- La produzione (archivio Doccia/archivio Camera di Commercio di Milano):
  - ◆ fattori produttivi e relativi costi (bassissimo costo del lavoro da comparare per il periodo con il costo a Milano/il cottimo come mezzo di sfruttamento)
  - ◆ Il costo del lavoro e l'espansione del settore elettrico alla base della crescita di Doccia anche durante la crisi di fine secolo?
  - ◆ la tecnologia (la meccanizzazione ed il passaggio da manifattura con ancora alto contenuto artistico ad industria vera e propria)
  - ◆ le diverse produzioni (la maiolica sparisce e la porcellana si produce in serie); i prezzi sono dettati dai mercati?– strategia –
  - ◆ L'evoluzione della struttura organizzativa: come viene gestito il gruppo Richard? La società per azioni ed il rapporto finanziario con le banche
  - ◆ Le esposizioni e la strategia di commercializzazione (il rapporto con il settore pubblico)
- La domanda (fonti a stampa, relazioni /archivio Doccia):
  - ◆ La domanda del settore elettrico è limitata nel tempo, quindi rende Doccia soggetta a crisi da sovrapproduzione



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE  
**DISEI**  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE PER L'ECONOMIA  
E L'IMPRESA



OPIFICIO TOSCANO DI ECONOMIA, POLITICA E STORIA

- ◆ Le ceramiche artistiche quanto ancora sono determinanti nel bilancio dell'azienda?
- ◆ Quanto influisce la rivoluzione dei consumi che avviene a cavallo tra diciannovesimo e ventesimo secolo sulla composizione del prodotto di Doccia?

---

Prof.ssa Monika Poettinger

Department for Institutional Analysis and Public Management

Bocconi University

Monika.poettinger@unibocconi.it