

Università degli Studi di Napoli Federico II



Dipartimento di Studi Umanistici

Scuola di dottorato in Scienze Storiche, Archeologiche e
Storico-Artistiche

Dottorato di Ricerca in Storia – XXVI ciclo

Indirizzo “Storia della Società Europea”

Il nuovo modello d’impresa in Italia: 1975-85

Dottorando
Daniel Cavasino

Tutore
Prof. Francesco Barbagallo

Esperto esterno
Dott. Pierluigi Totaro

Anno Accademico 2012-2013

Il nuovo modello d'impresa in Italia: 1975-85

Indice

Premessa	4
1. Crisi della produzione di massa	7
<i>Il ventennio di boom termina</i>	7
<i>Crisi del modello fordista</i>	26
<i>La reazione delle grandi imprese</i>	30
2. Ristrutturazione industriale	35
<i>La terza rivoluzione industriale</i>	35
<i>Ascesa delle piccole imprese</i>	38
<i>Le PMI si affermano</i>	43
<i>Le PMI e il Mezzogiorno</i>	55
<i>Nasce la Terza Italia</i>	67
<i>Le PMI e le esportazioni</i>	79
<i>Il made in Italy</i>	84
3. La nuova impresa	91
<i>La domanda si diversifica</i>	91
<i>L'offerta si amplia</i>	92
<i>La produzione si fa snella...</i>	95
<i>...e specializzata</i>	97
<i>Dal just-in-case al just-in-time</i>	101
<i>Coinvolgimento dei dipendenti</i>	109
<i>Controllo totale della qualità</i>	111
<i>Learning by doing e learning by using</i>	117
<i>La produzione diventa flessibile</i>	119
<i>Tecnologie capital saving</i>	121
<i>Il ruolo dell'imprenditore</i>	124
<i>La capacità di innovazione</i>	132
<i>Il rapporto con il terziario</i>	138
<i>La capacità di finanziamento</i>	142
<i>Nuova organizzazione del lavoro</i>	146
<i>La conduzione familiare</i>	162
<i>La forma giuridica</i>	167
4. Conclusioni	170
Riferimenti bibliografici	180

Premessa

Il lavoro di tesi si pone l'obiettivo di delineare l'ascesa e l'organizzazione dell'impresa che scaturì dalla terza rivoluzione industriale in Italia. La necessità di studiare le modalità con le quali il nuovo modello d'impresa si fece strada in Italia nasce dalla consapevolezza che da questo angolo di visuale sia possibile delineare sia le peculiarità del modello produttivo nazionale, sia la strada verso cui il processo di produzione si è indirizzato.

Il lavoro si articola in tre parti. Nella prima si è analizzato il contesto nel quale il cambio di modello produttivo ebbe luogo. Due furono gli elementi principali che determinarono il cambio di rotta. Il primo è costituito dalle mutate condizioni macroeconomiche. Le condizioni che risiedevano alla base della *golden age* del capitalismo novecentesco sfiorarono. Collegata a ciò, vi è anche la comprensione delle ragioni che portarono alla crisi delle imprese che di tale sviluppo furono le protagoniste, oltreché le ragioni che risiedevano nella scelta di abbandonare i precedenti indirizzi di economia aziendale. Non fu un caso che le imprese maggiormente beneficiarie dello sviluppo della produzione di massa divennero le principali vittime della transizione, nonché quelle che maggiormente affrontarono le necessità della ristrutturazione. Il secondo elemento alla base di questa trasformazione fu senz'altro costituito dalla concorrenza. Questo elemento, viepiù presente nelle valutazioni economiche, divenne elemento non più marginale, bensì essenziale, in tutte le valutazioni sull'allocazione delle risorse nei mercati. Le maglie del commercio internazionale, stringendo il mondo in un mercato sempre più integrato, finirono per fare della concorrenza non solamente una conseguenza necessaria, ma anche scatenante una continua competizione verso l'affinamento delle capacità produttive. Innovazione di processo e di prodotto, nonché riduzione degli sprechi in ogni forma essi si manifestassero, divennero le chiavi per l'affermazione di un'impresa in grado di assumere un ruolo nella produzione, che si trattasse di prodotti fisici o servizi.

Nella seconda parte del lavoro è descritta nel dettaglio la trasformazione del tessuto produttivo nazionale. In questa sezione si individua la stretta connessione che andò instaurandosi fra l'impresa flessibile ed il segmento delle piccole e medie imprese (PMI). Tutti gli indicatori economici andavano nella stessa direzione, le PMI accrescevano la propria capacità produttiva, la quota di occupazione complessiva e la percentuale del totale nazionale, la produttività, la quota di esportazione nonché la capacità di internazionalizzazione, e, cosa più importante, andavano estendendo il proprio peso su quasi tutto il territorio nazionale. L'ascesa del segmento delle PMI fu parallela alla diminuzione del peso delle

grandi e grandissime imprese e al loro ridimensionamento. Alcune condizioni, presenti in particolar modo nell'Italia dei comuni, quella che prenderà il nome di Terza Italia, favorirono l'ascesa di questo tessuto produttivo che non solamente consentì di incrociare le necessità della produzione con la nuova impresa emergente, ma offrì anche l'opportunità di sviluppare una parte dell'Italia che non ebbe significativo beneficio dallo sviluppo della grande impresa e che, invece, seppe determinare le modalità della ristrutturazione industriale, nonché una guida per il superamento della produzione di massa sulla cui base il triangolo industriale effettuò il proprio sviluppo. È così che, dall'avvicinamento della Prima Italia (Nord-Ovest) alla Terza Italia (Nord-Est-Centro) nel cammino verso il nuovo modello produttivo, l'Italia mosse verso una suddivisione non più longitudinale Nord-Sud, e neppure più tripartita, bensì a macchia di leopardo. Lo sviluppo del settore manifatturiero flessibile ed in rete, e del comparto dei servizi alla produzione, fu piuttosto omogeneo e omogeneizzante. Eccezione fece il Sud tirrenico. Quest'area rimase legata al modello di sviluppo determinato dall'intervento straordinario per il Mezzogiorno e non seppe superarlo. A questo punto sorge la domanda, sono le infrastrutture, in ogni loro forma e modalità, a determinare lo sviluppo o, all'opposto, è quest'ultimo a determinare la costituzione delle infrastrutture? Sarà chiaramente spiegato che la seconda visione è priva di fondamento.

Nella terza sezione il lavoro proverà a delineare due aspetti che risultano fondamentali per spiegare il perché di quanto esposto precedentemente. Innanzitutto si traccia schematicamente, ma in modo completo, quelle che verranno ad essere le caratteristiche della nuova forma di impresa caratterizzante la terza rivoluzione industriale. Il modello produttivo della cosiddetta *lean production* giunse dall'oriente e conquistò in breve tempo ai suoi dettami il mondo intero. Questi principi furono sinteticamente descritti con alcuni acronimi (TQC *total quality control*, CE *concurrent engineering*, JIT *just-in-time*, TEI *total employee involvement* i principali) per individuare ciò che il modello prefigurava. Si parla, in estrema sintesi, di una impresa molto specializzata, con la massima flessibilità produttiva, in grado di ridurre gli sprechi fino ad eliminarli, in connessione stretta con le altre imprese a monte ed a valle del processo produttivo, capace di sviluppare un continuo controllo della qualità ed un continuo sviluppo dell'innovazione per mezzo del nuovo ruolo assegnato alla manodopera: partecipazione collettiva alla pianificazione del processo produttivo nonché a sovrintenderlo nella sua attuazione. Perché, quindi, in Italia si realizzò l'ascesa del segmento delle piccole e medie imprese? La risposta risiede ovviamente nella capacità che queste ultime dimostrarono di intercettare, con le proprie caratteristiche, l'applicazione del nuovo modello produttivo, al di fuori del quale, divenne impossibile operare con successo in un mercato aperto.

Le implicazioni che determineranno l'applicazione del nuovo modello produttivo saranno notevoli. Di queste si individuerà il contenuto nelle conclusioni.

Crisi della produzione di massa

Il ventennio di boom termina

Nel ventennio 1950-70 l'Italia compì il suo ingresso nel gruppo dei paesi industrializzati. In quel periodo mantenne tassi di crescita elevati, mai registrati precedentemente, con un conseguente innalzamento del reddito medio ed approdò ad una matura produzione di massa, merito della costituzione di un mercato pronto a generare una adeguata domanda per i nuovi beni durevoli.

Se è vero che le mutate condizioni internazionali, la crisi della domanda mondiale, la crescita delle economie emergenti asiatiche e la crisi petrolifera del 1973 determineranno la fine della *golden age*¹, è pur vero che in Italia, a cominciare dal biennio 1963-64, avanzarono le strettoie endogene che portarono a conclusione il miracolo economico.

L'economia italiana negli anni che andarono dalla ricostruzione alla prima frenata successiva al 1963 recuperò gran parte del proprio divario in termini di sviluppo, che ancora la separava dalle economie più avanzate. Nonostante ciò, permanevano ancora gravi lacune a pesare sull'intero sistema produttivo, quali una inefficiente macchina amministrativa, imprese statali non adeguatamente produttive, una cospicua area di non lavoro ed un Mezzogiorno ancora privo di uno sviluppo autosostenuto. La crisi del 1963-64, da questo punto di vista, operò negativamente, inducendo le imprese a temere nuove crisi economiche e causando decrementi negli investimenti fissi.

In quel periodo l'Italia si trovava all'apice del proprio miracolo economico. Il segnale principale giungeva dai bassissimi tassi di disoccupazione. Tali dati, però, vanno presi con le molle, considerando quanto bassi furono i tassi di attività, ossia quanto grossa fu la fetta della popolazione non considerata in condizione attiva, ossia anziani, donne fuoriuscite dalle mansioni agricole e prive di lavoro, studenti e sottoccupati. Nonostante questo, e nonostante l'occupazione complessiva rimanesse stabile, di poco sopra i venti milioni di occupati, lungo tutto il periodo considerato, la profonda trasformazione della sua composizione (urbanizzazione, crescita di occupazione industriale e terziaria), aumentò notevolmente la forza d'urto della classe lavoratrice ed il suo potere contrattuale. Ciò determinò il successo delle azioni rivendicative e l'aumento della quota di valore aggiunto distribuita alla classe lavoratrice; senza che, in virtù dei cambi fissi, la controparte potesse rifarsi sui prezzi.²

¹ Cfr. E. J. Hobsbawm, *Il secolo breve. 1914-1991*, Milano, Bur, 2007.

² M. Salvati, *Occasioni mancate. Economia e politica in Italia dagli anni '60 a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2000, pp. 9-10.

Le conquiste operaie del biennio 1962-1963 segnarono, pertanto, due ragioni di crisi per l'apparato produttivo italiano. Da un lato determinarono un aumento dei costi di produzione, con conseguente innalzamento dei prezzi dei prodotti e diminuzione della concorrenzialità internazionale delle merci italiane; dall'altro lato segnarono l'impossibilità di procedere, come in precedenza, con l'autofinanziamento per nuovi investimenti produttivi. La soluzione si trovò nell'innalzamento dei prezzi interni e nella compressione dei profitti delle imprese esportatrici al fine di mantenere competitive le merci italiane. Si ovviò alla riduzione dello spazio per l'autofinanziamento con l'indebitamento verso le banche, una delle cause strutturali della debolezza dell'impresa italiana. L'aumento della domanda interna spinse in deficit la bilancia commerciale, per la prima volta dall'avvio del miracolo economico, costringendo le autorità monetarie ad una stretta creditizia.

Indipendentemente dalla valutazione se fosse corretta o meno questa manovra deflattiva, essa pose in essere una riduzione della domanda aggregata ed un aumento contingente della disoccupazione: fu, pertanto, consentito alle imprese di ritornare su posizioni di forza nella contrattazione, inoltre fu ridotto il disavanzo commerciale e frenata l'inflazione. Le imprese, invece, reagirono al calo dei profitti con una ristrutturazione interna: aumentò lo sfruttamento della forza lavorativa con aumenti dei ritmi di lavoro, incentivi personali e uso del lavoro straordinario. Inoltre, si spinse in avanti la verticalizzazione dell'impresa con fusioni ed acquisizioni.³

In questa fase, terminata la spinta innovatrice, si instaurò una relazione inversamente proporzionale fra il livello dei salari e quello occupazionale. Al crescere dei salari immediatamente fece da contraltare una riduzione dei tassi di occupazione. Tale correlazione accompagnò questa fase espansiva dell'economia italiana.⁴

La ripresa del ciclo favorevole fece crescere l'occupazione e, come conseguenza, rafforzò nuovamente il potere contrattuale della classe lavoratrice. Una classe lavoratrice che, oltretutto, mutata nella sua età e nella sostanza dai pesanti afflussi di ex contadini meridionali e di giovani generazioni, acquisì nuovamente combattività. Una combattività accresciuta da condizioni di vita fattesi più dure. Infatti, cresciuta la densità di popolazione nelle regioni del Nord, assieme alla congestione delle aree urbane, vennero ad alzare i costi dei generi alimentari, così come quelli degli affitti.⁵ Inoltre, la mancata abrogazione delle leggi fasciste sulle restrizioni alle emigrazioni mantenne gli operai immigrati in condizioni di

³ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998, pp. 84-89; N. Crepax, *Storia dell'industria in Italia. Uomini, imprese e prodotti*, Bologna, il Mulino, 2002, pp. 379-380.

⁴ P. Bianchi, *La rincorsa frenata. L'industria italiana dall'unità nazionale all'unificazione europea*, Bologna, il Mulino, 2002, pp. 143-144.

⁵ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, Roma-Bari, Laterza, 2010, p. 125.

discriminazione. Tutto ciò, unito al rigetto dei duri regimi di lavoro della fabbrica, cui gli ex contadini ed ex artigiani furono sottoposti dopo l'abbandono delle vecchie attività, inasprì la protesta operaia.⁶

Inoltre, fu in questi anni che si verificò un rafforzamento del potere contrattuale della classe lavoratrice, dovuto alle scelte aziendali di selezionare prevalentemente lavoratori di sesso maschile nel fiore dell'età. Una scelta che infiacchì il ruolo di calmieratore dei salari svolto dalla disoccupazione che, sebbene ancora consistente considerando il numero di lavoratori ed in particolar modo di lavoratrici non più in cerca di occupazione, non entrò più in concorrenza con la manodopera richiesta, la quale poté, pertanto, acquisire maggiore potere contrattuale.⁷

Memori della reazione alla crisi del 1963-64, le rivendicazioni sindacali del 1969 furono di natura sia economica che normativa. Similmente a quanto accadde all'indomani della prima e della seconda guerra mondiale, gli operai giunsero a determinare forti rallentamenti alla produzione. Ma a differenza che nelle altre esperienze, questa volta riuscirono ad ottenere conquiste durature. Si ottennero limitazioni alla mobilità del lavoro, la regolazione dei ritmi di lavoro, l'abolizione delle gabbie salariali, la regolamentazione delle assunzioni, delle promozioni e dei licenziamenti ed altre tutele contenute nella legge sullo Statuto dei diritti dei lavoratori varata dal Parlamento nel 1970.

Questa ondata rivendicativa ridusse la fetta di valore aggiunto destinata al capitale, aumentò la pressione della domanda e determinò una forte inflazione e la conseguente svalutazione della lira. La crisi in Italia anticipò la congiuntura internazionale negativa. Ma sulle cause della recrudescenza rivendicativa le sole annotazioni macroeconomiche e sociologiche non bastano. Salvati annota che il motivo scatenante l'esplosione del proletariato operaio di nuova formazione non fu determinato solamente dalle dure condizioni di vita cui fu sottoposto, ma anche dall'incapacità delle organizzazioni sindacali di guidare la protesta, e dal clima di generale lassismo percepito. La risposta governativa, cedevole verso le rivendicazioni, operò nella direzione dell'espansione monetaria, nell'innescare della spirale inflazionista e nell'espansione del debito, quest'ultima fortemente temperata dall'inflazione stessa.⁸

A questa nuova sfida la reazione da parte delle imprese fu diversa dal passato. L'industria pesante (siderurgia, chimica e petrolchimica) puntò sulla delocalizzazione, in particolar modo verso il Sud Italia. Spinte dalle agevolazioni fiscali, le grandi imprese, in modo preponderante quelle pubbliche, scelsero la via della delocalizzazione nel Mezzogiorno. Diversa fu, invece, la strategia adottata dalle aziende cui premeva innanzi tutto

⁶ M. J. Piore e C. F. Sabel, *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Torino, ISEDI, 1987, pp. 233-234.

⁷ E. Pugliese, *Gli squilibri del mercato del lavoro*, in F. Barbagallo (a cura di), *Storia dell'Italia repubblicana*, Torino, Einaudi, vol. II (1994), tomo I, 1994-1997, pp. 447-448.

⁸ M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., pp. 37-45.

ridurre il costo del lavoro. Queste ultime adottarono la politica delle esternalizzazioni. Affidarono fasi del processo produttivo a piccole aziende consentì di ridurre i costi in molti modi. Le piccole aziende, infatti, poterono decidere con più efficacia innalzamenti dell'orario lavorativo, riduzioni di salario ed elasticità nella gestione dei licenziamenti, questo per merito della minore capacità di azione sindacale nelle piccole unità lavorative. Tale processo di decentramento sfruttò anche la fuoriuscita di manodopera qualificata che, successivamente al periodo delle lotte operaie, vide ridimensionato il proprio ruolo in fabbrica, e che si decise ad intraprendere la strada della costituzione di attività in proprio.⁹

Se tali politiche aziendali non ebbero l'effetto sperato di prolungare la dinamica di forte crescita economica azionatasi nel ventennio precedente, ebbero altresì il ruolo di iniziare il processo di ristrutturazione dell'economia italiana, diretto da un lato ad offrire una nuova primavera all'industria e dall'altro a modificare l'apparato produttivo nel suo insieme. Nel caso particolare del Mezzogiorno, si legarono le sorti dell'industria di Stato con quelle di questo territorio, che divenne prescelto come luogo privilegiato ove impiantare le industrie pubbliche.

Fu in questo periodo che si materializzarono i due nemici della produzione di massa. Da un lato operò la saturazione dei mercati dei paesi ricchi, che mise in crisi la fabbrica fordista destinata a produrre beni durevoli di massa, dall'altro lato agì la scelta delle imprese di sottrarsi al fronte operaio, frammentando le produzioni in unità di minore dimensione. Se, dunque, da un lato condizioni oggettive posero termine alla crescita di unità produttive destinate a offrire merci standardizzate al mercato, dall'altro lato, scelte imprenditoriali tese a ridurre il costo del lavoro condussero l'Italia, che in appena un ventennio aveva colmato il grande divario che la divideva dai paesi più avanzati, ad avviare un processo di profonda ristrutturazione industriale.

Inoltre, la crescita generalizzata dei prezzi, dovuta agli aumenti dei costi delle risorse energetiche e dei prodotti alimentari, condusse ad una riduzione della domanda aggregata. Riduzione della domanda causata anche dalla minore concorrenzialità delle produzioni di massa, sfavorite dal restringimento dei mercati, a tutto vantaggio di produzioni più flessibili e meno dispendiose di energia.

Nel periodo di ripresa 1964-69 si concentrò ed applicò anche la strategia di politica economica messa in atto dal governo italiano per rilanciare la produzione che condizionerà il successivo cammino dell'economia italiana. È in questo periodo, infatti, che la Banca d'Italia optò per un riequilibrio tra conto capitale e partite correnti tramite la libera uscita dei capitali dall'Italia, uno strumento per mantenere basso il tasso di cambio

⁹ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., pp. 90-96; M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 234-235.

italiano. Se da un lato questa politica monetaria difese la produzione basata sui bassi costi anziché quella più tecnologicamente avanzata, dall'altro lato essa pose le basi per le spirali inflative che si avviarono dopo la crescita internazionale dei costi di idrocarburi, materie prime e prodotti alimentari.¹⁰

Non solo l'aumento dei salari portò in basso il tasso di occupazione, ma come ricorda Sapelli, gli alti livelli salariali portarono in alto i tassi di inflazione, erodendo i consumi e i conti dello stato, oltre ad indebolire le aziende dipendenti dalle importazioni. Ma se in questi anni continuarono a susseguirsi forti tassi di incremento della ricchezza e della produzione nazionale, le ragioni risiedero nella continuazione della positiva congiuntura internazionale che tutelò la crescita delle esportazioni italiane.¹¹

Ovviamente, la crisi intervenuta al volgere degli anni settanta, non scaturì solamente dalle mutate condizioni interne al paese. Come ricorda Castronovo, la guerra del Vietnam, con il dispendio di risorse statunitensi, la conseguente fine dei patti di Bretton Woods decretata dagli Stati Uniti, l'aumento del costo delle materie prime, la saturazione dei mercati occidentali ed il «sequestro di ricchezza operato dalla rendita petrolifera» agirono da freno per l'economia dei paesi sviluppati, in modo particolare per un paese come l'Italia, fortemente dipendente dall'andamento della domanda internazionale per i propri equilibri interni.¹²

Occorre ricordare che questo periodo rappresentò per il Mezzogiorno il momento apicale di sviluppo industriale, in ragione degli investimenti realizzati, e allo stesso tempo l'inizio della caduta del proprio potenziale manifatturiero e di produzione di reddito.

Se il periodo clou del miracolo economico, 1958-63, portò all'apertura dell'Italsider a Taranto, dell'Eni a Gela e della Montecatini a Brindisi, e se il periodo 1968-73 portò l'Alfa sud a Pomigliano d'Arco, oltre ad altri impianti Fiat nel Mezzogiorno, terminata l'epoca dell'espansione industriale e della delocalizzazione nelle aree più svantaggiate, le politiche economiche non poterono continuare ad essere così vantaggiose per il Mezzogiorno, che vide, così, ridurre gli investimenti. Avendo legato così fortemente il proprio destino alla grande industria, ed in particolare a quella statale, visse assieme ad essa il proprio travaglio.¹³

Graziani descrive in questo modo il Mezzogiorno d'Italia dopo la fine della politica di investimenti statali. «Guardata a volo d'uccello, la società del Mezzogiorno sembra oggi costituita così: un nucleo di alta burocrazia,

¹⁰ P. Bianchi, *op. cit.*, pp. 157-158.

¹¹ G. Sapelli, *Storia economica dell'Italia contemporanea*, Milano, Bruno Mondadori, 2008, p. 38.

¹² V. Castronovo, *Le rivoluzioni del capitalismo*, Roma-Bari, Laterza, 2007, pp. 97-98.

¹³ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., p. 211.

che tiene sempre saldamente in pugno il controllo del mercato del lavoro e dei capitali; un nucleo di imprenditori che vivono di appalti e di forniture pubbliche, accompagnati da un piccolo gruppo di autentici imprenditori che vivono di mercato; una cintura protettiva di borghesia professionale e intellettuale, il cui consenso si è rivelato indispensabile e che svolge la funzione di produrre i documenti quotidiani di legittimazione e di approvazione nei confronti dell'opinione pubblica, e infine una massa multiforme di lavoratori, accuratamente differenziati e stratificati, che vanno dagli impiegati pubblici, agli operai di fabbrica, ai lavoratori del sommerso, fino agli immigrati clandestini e alla manovalanza del crimine e della droga.»¹⁴

Castronovo condivide con Graziani la lettura sulla accidentata via seguita dal Mezzogiorno verso lo sviluppo. Se è facile convenire sulla capacità raggiunta dal mercato interno meridionale di ridurre il divario nei consumi con il Centro-Nord, non si può, allo stesso tempo, non notare le forti tare di cui l'economia meridionale soffriva. Troppa era la dipendenza del Mezzogiorno dai sussidi e dalle sovvenzioni statali. La produzione locale era insufficiente. Il progresso dell'agricoltura non era giunto al punto da liberarla dalla sottomissione alla commercializzazione, così come non era stato in grado di sviluppare una adeguata filiera agroalimentare. La grande industria era stata principalmente insediata dallo stato, e con la sua crisi venne meno gran parte dei suoi insediamenti. Le piccole imprese faticarono a farsi strada, mentre il terziario si sviluppò solamente nei settori tradizionali, edilizia, professioni e commercio, eludendo la sfida dei servizi avanzati alle imprese.¹⁵

Barbagallo concorda nella lettura di un Mezzogiorno che, all'indomani del miracolo economico e degli interventi provenienti dallo stato, si era lasciato alle spalle le condizioni di arretratezza e sottosviluppo, senza però liberarsi del tutto dalle gravi forme di dipendenza dall'esterno. Se è vero che il decentramento produttivo e la costituzione di reti di imprese di piccole e medie dimensioni furono processi che attraversarono anche il Mezzogiorno continentale ed insulare, è altrettanto vero che tali fenomeni giunsero in modo contraddittorio e limitato, lasciando il Sud Italia ai margini dello sviluppo industriale propriamente detto. «Si è avuta così l'espansione, parziale, del sistema industriale italiano nel Sud piuttosto che lo sviluppo di un'industria meridionale»¹⁶. Questa frase sintetizza i limiti dell'intervento statale per il Mezzogiorno.

Gli elevati consumi del meridione ebbero origine principalmente dall'afflusso di risorse esterne. La domanda che scaturì da tali flussi, però, aumentò la produzione delle regioni settentrionali che risultarono in grado

¹⁴ Ivi, p. 219.

¹⁵ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 2006, p. 536.

¹⁶ F. Barbagallo, *Mezzogiorno e questione meridionale (1860-1980)*, Napoli Guida, 1980, p. 85.

di rispondere alle necessità del mercato. Il Mezzogiorno, invece, incapace di sviluppare uno sviluppo autosostenuto, di accrescere le opportunità di impiego per la propria manodopera, risultò vittima di gestioni politiche clientelari e degli interessi dei grandi gruppi industriali interessati a tutelare le opportunità offerte, a vario modo, dalle legislazioni di emergenza o di aiuto alle aree più depresse. Tutto questo mentre sarebbe stato necessario un intervento statale a sostegno dello sviluppo infrastrutturale ed industriale per mettere il Mezzogiorno nelle condizioni di attivare un proprio sviluppo autonomo.¹⁷

Salvati individua i due responsabili del mancato sviluppo del Mezzogiorno nell'inquinamento politico che l'intervento pubblico svolse e nella politica delle cattedrali nel deserto, che poco ha determinato in ricadute sul tessuto produttivo locale. Nonostante questa sostanziale bocciatura dell'intervento straordinario per il Mezzogiorno, egli è restio ad addossarne le colpe alla classe dirigente che tali decisioni prese. Decisioni, tutto sommato, allora condivise e qualificate. Opta, semmai, per imputare alla scarsa qualità dell'amministrazione pubblica nel fornire i suoi servizi nelle aree meridionali della penisola la principale causa del mancato innesco di uno sviluppo autosostenuto.¹⁸

Il Censis, sulla scia della famosa definizione di Bagnasco¹⁹ che vuole l'Italia divisa in tre aree economiche, nell'analisi della condizione dell'economia nazionale al 1981 suddivide il paese in tre macro aree. La prima costituita dalle regioni forti, ovvero quelle settentrionali, maggiormente collegate ai mercati del Nord Europa, con i settori del terziario avanzato in fase di sviluppo e dotate di una base industriale già solida. Una seconda area la definisce intermedia, ossia da poco giunta ad alti livelli di reddito, con una struttura produttiva in ascesa ma ancora pericolosamente legata ad una struttura produttiva caratterizzata da piccole unità che, se ne hanno costituito la base del successo, possono trasformarsi in un limite al completamento dello sviluppo. La terza ed ultima area è definita quella delle aree periferiche. Dove per aree periferiche si intendono il Sud e le isole maggiori. Qui le aziende non godono di un ambiente favorevole all'iniziativa industriale e tendono a scappar via se non incentivate da azioni governative tese a conservare o ad innestare nuovi impianti. In questa area la sovrappopolazione relativa non trovava adeguati sbocchi professionali e le condizioni del mercato del lavoro erano spesso sottostanti al cosiddetto lavoro informale.²⁰

¹⁷ F. Barbagallo, *La modernità squilibrata del Mezzogiorno d'Italia*, Torino, Einaudi, 1994, pp. 55 e segg.

¹⁸ M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., pp. 23-25.

¹⁹ Cfr. A. Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, il Mulino, 1977.

²⁰ Censis, *L'Italia dei tre censimenti. Ricerca promossa dal Gruppo IRI sulle trasformazioni del Paese*, Milano, Edizioni di Comunità, 1988, p. 87.

Secondo lo studio del Censis, già al termine degli anni settanta fu possibile notare una forte difficoltà per le regioni del Mezzogiorno. Ben il 44% dei comuni del Sud vengono catalogati nella categoria «Classe in recessione», ovvero comuni in «acuto declino demografico». Mentre solamente il 17,5% dei comuni meridionali risultava nella categoria *leader*, ossia in quella costituita dalle aree a maggiore sviluppo economico. Faceva da contraltare il dato che voleva il 56,8% dei comuni del Nord-Ovest nella categoria *leader*, mentre nel Nord-Est questa stima saliva al 65,5%. L'importanza di questi dati risulta dalla constatazione che nei comuni classificati come più sviluppati risiedeva la stragrande maggioranza della popolazione. In sintesi, le aree meno sviluppate assumevano la tendenza a spopolarsi, aggravando ulteriormente il declino economico.²¹

Il Censis si sofferma anche su un'altra peculiarità dell'Italia, e del Mezzogiorno in particolar modo: la presenza di tre direttrici di sviluppo. La prima è quella che collega il Nord Italia in modo orizzontale, da Torino a Trieste passando per le principali città settentrionali tra cui Milano, Bergamo, Brescia, Varese, Vicenza, Verona e Venezia. Una seconda che costituisce la famosa linea adriatica e che parte dall'Emilia e giunge fino a Pescara, e che si estenderà, in seguito, fino alla Puglia. Una terza è individuata tra la Capitale e le aree della Toscana e dell'Umbria. Manca una direttrice meridionale. La valutazione del Censis è che non sarebbero, però, le infrastrutture a generare queste linee di sviluppo, bensì al contrario esse giungerebbero a sostegno di una struttura economica già costituita. Ecco quindi che la debolezza strutturale dell'economia del Mezzogiorno si trasformò anche nella incapacità di creazione di sistemi e di sviluppo infrastrutturale.²²

Ad ulteriore suggello delle diversità stratificatesi nel panorama economico nazionale si innesta l'analisi della dislocazione dei nuclei famigliari monodichiaranti, mediodichiaranti o multidichiaranti. Queste tre definizioni stanno ad indicare laddove il reddito prodotto risulti provenire da un solo lavoratore dipendente nel primo caso oppure, come nel secondo, ed ancor più per il terzo gruppo, si uniscano redditi da lavoro dipendente ad altri da lavoro autonomo e di impresa. In più, vengono considerati i consumi delle singole famiglie traendone dati sulla caratteristica predominante dei residenti nel comune in questione. I risultati anche in questo caso non lasciano dubbi, e consentono una lettura della struttura produttiva del paese. Il primo gruppo, quello costituito da condizioni di bassi consumi e da prevalente lavoro subordinato, risultava essere nettamente prevalente in tutto il Mezzogiorno: a fronte di una media nazionale del 35,6% era dell'89,2% in Sardegna, 88,6% in Sicilia, 92,4% in Calabria, 96,1% in Basilicata, 83,3% in Puglia, 87,8% in Campania, 86,7% in Molise e 70,5% in Abruzzo. Le altre due categorie restano prevalenti in percentuali molto basse dei comuni restanti del Mezzogiorno. Fa, quindi,

²¹ Ivi, pp. 8-26.

²² Ivi, pp. 30-32.

impressione leggere come nel contesto del Centro-Nord i dati si invertano. Le due categorie connotate dai gruppi con alto reddito sommano percentuali dall'80% al 98% ed il solo gruppo col più alto livello di spesa e redditi raggiunge la maggioranza in un numero di comuni così alto da rappresentare oltre la metà in molte regioni. Sono questi i casi della Lombardia con il 67,1% di comuni multidichiaranti, il Veneto con il 74,7%, il Friuli-Venezia Giulia con il 53,4%, l'Emilia Romagna con il 73%, la Toscana con il 58,2% e le Marche con il 51,3%.²³

Negli anni settanta le condizioni macroeconomiche, in particolar modo quelle internazionali, volsero al peggio. Il prezzo del petrolio crebbe con due forti balzi. La prima volta avvenne nel 1973 a seguito della decisione dei governi occidentali di supportare Israele durante la guerra del Kippur, quando i paesi arabi produttori di petrolio triplicarono il prezzo del greggio portandolo da 3 a 12 dollari al barile. La ritorsione ebbe effetti negativi per i paesi fortemente dipendenti dall'estero per gli approvvigionamenti di idrocarburi. L'Italia, impossibilitata a lenire la crescita dei prezzi di materie prime ed idrocarburi con un rilancio delle esportazioni verso l'area del dollaro, moneta con la quale il greggio e le materie prime erano quotate, fu costretta a ridurre i consumi. Ciò significò una contrazione del reddito.

Occorre ricordare che anche gli altri paesi europei adottarono questa politica, la quale inflisse un duro colpo all'Italia, ritrovatasi incapace di bilanciare la predita di liquidità con un incremento delle esportazioni. Il deficit della bilancia dei pagamenti, di conseguenza, si aggravò. La tenaglia della parallela riduzione delle esportazioni e dell'aumento dei costi delle materie prime stritolò l'economia. La deflazione, in risposta all'aumento dei prezzi, fu spinta dall'aumento del tasso di sconto e dalla riduzione del credito bancario. Sempre nel 1974 le politiche governative limitarono il deficit di bilancio e determinarono un indurimento della pressione fiscale. Sulla reale efficacia di queste manovre restano dubbi se l'immediata conseguenza fu l'introduzione, l'anno successivo, del punto unico di contingenza. Si decise di dare ai lavoratori dipendenti il recupero totale dell'inflazione. Ma questo provvedimento si rivelò un ulteriore elemento di pressione sui prezzi. Se la situazione non precipitò sul versante economico, merito fu anche delle politiche di governo della moneta che, tutelando il tasso di cambio col dollaro (materie prime ed idrocarburi erano acquistati nella valuta statunitense) e svalutando la lira rispetto al marco tedesco e al franco francese (principali paesi importatori dei manufatti italiani), favorirono le esportazioni italiane, la limitazione dell'aumento dei costi per l'acquisto delle materie prime e delle risorse energetiche.²⁴

Tali politiche diedero fiato alle imprese in difficoltà, consentendo l'utilizzo della valvola di sfogo costituita dalle svalutazioni; fu in questo contesto che le piccole imprese, già in forte ascesa, aiutate inoltre dalle

²³ Ivi, pp. 54 e segg. Questi dati sono ottenuti dall'analisi dei redditi Irpef del 1981.

²⁴ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., pp. 111-127.

politiche industriali delle grandi imprese orientate verso delocalizzazioni ed esternalizzazioni, giovarono del contesto economico per accrescere i propri margini di profitto.²⁵

Il decennio si concluse con un secondo shock petrolifero. Nel 1979 il prezzo del greggio salì fino a 32 dollari per barile, a causa della sottrazione della produzione persiana a seguito della rivoluzione iraniana che spodestò lo Scià.

Alla conclusione del ciclo economico caratterizzato dal basso costo delle materie prime, dal basso costo del greggio e del metano, dalla pace sindacale, dal basso costo del lavoro e dalla espansione continua dei consumi pubblici e privati, si aggiunse la fine della stabilità dei cambi. Tale svolta fu un elemento fondamentale per comprendere la condizione di instabilità monetaria e nei rapporti internazionali che si venne ad istituire da quando, nel 1973, il governo degli Stati Uniti decise di lasciar fluttuare il proprio tasso di cambio nella speranza di far ripartire le proprie esportazioni. Scaturì una rivalutazione delle altre valute ed un aggravio per gli acquisti fatti in dollari.²⁶

La crisi della grande impresa si manifestò in questo momento. Crepax annota come ragione fondamentale della crisi del modello industriale italiano negli anni settanta, a prescindere dalla congiuntura internazionale, la complessiva incapacità di tutelare la propria concorrenzialità, in seguito alla stagione degli aumenti salariali, con una produttività del lavoro e innovatività progettuale simili a quelle degli altri paesi avanzati.²⁷

D'altronde di progettazione, sia da parte delle aziende private, che da parte del settore pubblico, c'era grande necessità. Occorreva restituire competitività al sistema industriale, laddove tra il 1970 ed il 1975 i salari ebbero un incremento superiore di tre volte l'accrescimento della produttività;²⁸ a maggior ragione se la dipendenza da derrate alimentari, materie prime, risorse energetiche e prodotti tecnologici lasciava il paese in balia di condizionamenti indipendenti dalla propria volontà.

L'Italia era, infatti, un paese con un'economia di trasformazione e, pertanto, basava il suo funzionamento industriale sull'importazione e trasformazione delle materie prime, accresciuti i prezzi delle quali, finì per indebitarsi fortemente con l'estero. Tale indebitamento, rilevante nei confronti della Germania, finì col trasferire in quel paese un quinto delle riserve auree dell'Italia.²⁹

²⁵ M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., pp. 53-54.

²⁶ P. Bianchi, *op. cit.*, pp. 153-154.

²⁷ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 294-295.

²⁸ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2001, p. 212.

²⁹ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., p. 494.

Dal 1975 l'attivazione del meccanismo della scala mobile impose il totale adeguamento dei salari e degli stipendi all'aumento del costo della vita; in pratica essa fu una ulteriore compressione degli utili per le imprese che, dopo aver risposto alla crisi con un forte indebitamento, finirono per esaurire le risorse necessarie per l'ammodernamento produttivo derivante dall'autofinanziamento. Questa è la ragione per cui, fino alla metà degli anni settanta, si rilevarono aumenti percentuali degli investimenti in macchinari ed attrezzature finalizzati a limitare l'utilizzo della risorsa lavoro. Un adeguamento necessario per tutelare la competitività internazionale che, però, aggravò i tassi di disoccupazione. Sapelli, in connessione a tale fenomeno, individua in questo periodo, la seconda metà degli anni settanta, l'appalesarsi della consapevolezza della necessità di una ristrutturazione industriale per il passaggio da una produzione «a fase» anziché «a linea». Una sfida cui la piccola e media impresa risultò, se non unica idonea, maggiormente veloce ad adeguarsi.³⁰

In questo contesto, mentre cresceva l'avanzo finanziario delle famiglie italiane, passando nel rapporto sul Pil dal 6,2% del 1964 al 11,2% del 1968 fino all'16,1% del 1977, il disavanzo delle imprese, rapportato al Pil, aumentò negli stessi anni dal 3,3% al 4,1% fino al 5,5%. Segno, questo, di un affanno delle imprese, contestuale all'aumento del deficit statale cresciuto dal 2,0% al 4,5% fino al 9,7% negli anni considerati. Tant'è che l'aumento della richiesta di crediti da parte delle imprese in difficoltà fece crescere il rapporto fra i finanziamenti alle imprese e gli investimenti privati dal 68,2% del periodo compreso tra il 1964 ed il 1969 all'80,4% del periodo 1970-77. In tale situazione, la crescita della richiesta di finanziamento sia da parte dello stato che da parte delle imprese a partecipazione statale, inflisse una stretta creditizia alle imprese private, nonché un ulteriore innalzamento dei già cresciuti tassi di interesse. Basti pensare che il settore pubblico accrebbe il proprio flusso di reddito assorbito passando dal 56,1% del periodo 1973-77 al 68,3% del 1978.³¹

Rileva la Banca d'Italia che l'insufficiente disponibilità di capitale di rischio, problema strutturalmente presente durante tutto lo sviluppo industriale dell'Italia, ha costretto ad un approvvigionamento del credito principalmente per via debitoria, riversando, pertanto, tutte le conseguenze della crescita dei tassi di interesse sul sistema delle imprese. È stato così che l'indebitamento delle imprese è cresciuto, rispetto al totale delle passività, dal 58% del 1965 al 69% del 1973 fino all'83% del 1977. Nel confronto internazionale, rileva la Banca d'Italia, eccezion fatta per il Giappone, nessun altro paese ebbe una simile condizione debitoria delle aziende.³²

³⁰ G. Sapelli, *op. cit.*, p. 72.

³¹ Banca d'Italia, *Indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali in Italia*, Roma, Banca d'Italia, 1979, pp. 2-3.

³² Ivi, pp. 7-8.

In tale contesto, a favore della maggiore dinamicità delle piccole imprese vi fu anche il minor indebitamento. Esso, infatti, fu rilevato come maggiore nelle imprese dove più alta era l'intensità di capitale. Non solo, ma le imprese di dimensioni medie o grandi, risultavano più facilmente in grado di reperire crediti per merito della propria dimensione che tendeva a scongiurare pericoli di fallimento. Ciò ha determinato, assieme al crescere dei tassi e all'aumentare del costo del lavoro, una minore capacità di accumulazione di capitale da parte delle grandi imprese rispetto a quelle di minori dimensioni.³³

In questo decennio si avviò il processo di riduzione della manodopera operaia, addebitabile in grande parte al processo di delocalizzazione di fasi produttive operato dai grandi gruppi e all'esternalizzazione di singoli servizi che vennero per essere forniti da società terze, classificate come imprese del terziario, e dunque riducendo anche la contabilità statistica in materia di occupazione operaia.³⁴

L'aumento della disoccupazione negli anni settanta e ottanta va anche attribuita ai crescenti fenomeni del lavoro sommerso e del doppio lavoro. Tali fenomeni, infatti, finirono per indebolire l'accesso dei più giovani nel mercato del lavoro, oltre che per ridurre l'accesso al lavoro regolare visibile alle statistiche. Infatti, i lavoratori già tutelati contrattualmente, già formati e con legami con altri contesti lavorativi, avevano maggiori opportunità di ottenere impieghi secondari. E tutto ciò rendeva più facile l'immissione dei lavoratori maturi anche in altri contesti, e relegava i giovani nella condizione di disoccupati, lavoratori a nero oppure in non forze di lavoro.³⁵

Negli anni settanta il Mezzogiorno vide un incremento dell'occupazione, soprattutto grazie all'ancora forte investimento statale in impianti industriali. La riduzione dell'occupazione industriale negli anni ottanta determinò, invece, l'aumento dei tassi di disoccupazione. Quest'area, infatti, soffrì maggiormente la crisi del modello fordista, perché priva di un significativo sviluppo dell'industria diffusa. Diversa era, invece, la condizione del Nord-Est-Centro, qui l'occupazione industriale aumentò sia negli anni settanta che ottanta, forte dello sviluppo del tessuto produttivo caratterizzato dalle piccole e medie imprese. In quest'area si ebbero forti tassi di partecipazione al lavoro, bassi tassi di disoccupazione, aumento dell'occupazione femminile e ripresa del lavoro autonomo. Il Nord-Ovest, invece, subì una lieve flessione dell'occupazione industriale negli anni settanta dovuta ai processi di decentramento produttivo, nel decennio successivo la ripresa economica riportò a crescere gli indici dell'occupazione.³⁶

³³ Ivi, p. 9.

³⁴ E. Pugliese, *Gli squilibri del mercato del lavoro*, cit., p. 453.

³⁵ Ivi, pp. 456-459.

³⁶ Ivi, pp. 461-462.

Il penultimo decennio del xx secolo in Italia, come negli altri paesi della Comunità europea, fu caratterizzato dall'adesione, nel 1979, al Sistema monetario europeo (Sme). Tale sistema obbligò i paesi aderenti a garantire una parità tra le monete, fatta salva un'oscillazione del 2,75%, cui poté derogare l'Italia che ottenne una banda di oscillazione del 6%, sulla parità stabilita. Tale indirizzo tendeva ad integrare ulteriormente le economie comunitarie dal punto di vista sia commerciale che finanziario. Se questo sistema pose limiti alle possibilità di intervento statale nelle politiche monetarie, esso si rivelò altresì utile ad accelerare processi di ristrutturazione industriale. Si rese cioè necessario adeguare i livelli produttivi a standard elevati. Non potendo più manovrare liberamente i tassi di interesse, né i cambi, né l'offerta di moneta, al fine di non mettere sotto pressione la stabilità monetaria, divenne fondamentale ovviare alle perdite di capitali. Fu, in sintesi, uno sprono per le grandi aziende a che operassero ristrutturazioni nella direzione di maggiore funzionalità. Processo che, inevitabilmente, dal 1980 ebbe inizio, ed indebolì, strutturalmente, classe operaia, organizzazioni sindacali e partiti politici di riferimento.³⁷

Le imprese, seppure in parte, approfittarono di questa occasione per liberarsi dell'occupazione in eccesso. Lo stimolo venne dalla morsa di stabilità monetaria e inflazione interna che stimolò, limitatamente al comparto manifatturiero, l'ammmodernamento produttivo. Ricorda per l'appunto Graziani che, sotto l'incalzare del dollaro forte e dei cambi fissi nell'area Sme, il settore manifatturiero italiano nella prima metà degli anni ottanta accrebbe la propria produttività con un tasso del 5-6% annuo. Occorre tenere presente che anche gli anni ottanta furono caratterizzati da forte crescita dei prezzi, causata dalla rivalutazione del dollaro e dalla crescita dei tassi di interesse, talché l'Italia, perdendo l'arma della svalutazione, aggravò la propria bilancia commerciale.³⁸

Diretta conseguenza dell'aggravio del deficit commerciale fu la necessità di compensare l'esborso di moneta con un afflusso di capitali. L'Italia, così, fu costretta ad alzare i tassi di interesse sul proprio debito. Oltretutto, il «divorzio» avvenuto nel 1980 della Banca d'Italia dall'obbligo di acquisto dei titoli di stato invenduti, spinse i tassi di interesse fino al 15%. A ciò si aggiunse la speculazione attratta dalla parità dei cambi che consentì facili guadagni sui bond italiani costretti alla convertibilità fissa con le altre monete dell'area Sme. Se da un lato ciò ridusse l'ammontare di debito pubblico italiano nelle mani della Banca d'Italia, parallelamente aumentò la percentuale detenuta nelle mani di istituti di credito e speculatori di altri paesi. Se i tassi alti indebolirono la capacità di spesa dello Stato, aumentandone l'ammontare di debito, allo stesso tempo ridussero la capacità di spesa delle aziende, frenate dalla crescita del costo del danaro.

³⁷ M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., pp. 67-68.

³⁸ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., pp. 128-144.

I tentativi di contenimento dell'inflazione negli anni ottanta non furono solamente determinati dalle maglie monetarie, ma anche dalla necessità di ridare garanzie di profittabilità agli investimenti industriali. Le imprese, strette dall'impossibilità di scaricare gli accresciuti costi del denaro e del lavoro sull'aumento dei prezzi furono indotte ad un allargamento del processo di ristrutturazione che, a breve, innalzò ulteriormente i tassi di disoccupazione. La crescita economica, nei primi anni ottanta, frenò sensibilmente.³⁹

Il quadro macroeconomico degli anni ottanta non fu influenzato solamente dalla nascita dello Sme. La minaccia all'industria italiana giunse anche da altre due parti. Dall'estremo oriente i paesi emergenti compressero fortemente le esportazioni italiane nei settori leggeri, forti di un più contenuto costo del lavoro. Dai margini dell'Europa, invece, i nuovi paesi comunitari, Spagna, Portogallo e Grecia sfidarono l'Italia, per mezzo dell'arma dei costi di produzione più contenuti, sul campo delle produzioni cui l'economia italiana era maggiormente forte. Altri paesi, infine, si limitarono ad attrarre investimenti ed ospitare delocalizzazioni sul proprio territorio, questo fu il caso di Albania e Turchia.⁴⁰ Sebbene la globalizzazione economica dovesse ancora giungere a sprigionare tutte le proprie conseguenze, questo decennio ne costituì il trampolino.

Nel penultimo decennio del xx secolo in Italia emergerà, in tutta la sua esplosività, anche un altro fenomeno: il vorticoso incremento del debito pubblico. Esso crebbe, in dieci anni, dal 54% del Pil nel 1980 al 96% nel 1990. In questo decennio la spesa pubblica aumentò notevolmente.

Per Graziani due furono le ragioni principali di tale fenomeno. La prima risiedé nella necessità da parte dello Stato di affiancare e supportare i costi della ristrutturazione industriale. Ovvero, l'ammodernamento delle imprese e l'introduzione di tecnologie nuove spinse fuori dal lavoro ingenti quantità di lavoratori e lo stato si fece garante della pace sociale offrendo loro sussidi di disoccupazione, pensioni anticipate e pensioni di invalidità. A ciò si affiancò la parallela crescita dei tassi di interesse, sospinti in alto dalla doppia necessità di adeguarsi alla crescita internazionale dei tassi e al riequilibrio della bilancia dei pagamenti. È bene ricordare, inoltre, che l'impossibilità di aumentare la base monetaria, stretta dalle maglie dello Sme, costrinse l'Italia ad aumentare i costi del proprio indebitamento. Non va nemmeno dimenticato il fattore costituito dal forte tasso di infedeltà fiscale. Sebbene l'indebitamento netto fosse minimo o addirittura nullo, come sottolinea Graziani, l'indebitamento lievitò sotto la sola spinta dei tassi di interesse. Una ragione per scagionare in parte la classe politica, stretta da una tenaglia cui non seppe reagire adeguatamente.⁴¹

³⁹ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 418-420.

⁴⁰ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., pp. 148-149.

⁴¹ *Ivi*, pp. 175-176.

Non concorda con questa analisi Sapelli che incolpa i governi del tempo di essersi fatti saccheggiatori delle finanze pubbliche, elargendo regalie diffuse in cambio di consenso elettorale. Considera, pertanto, l'aumento dei tassi d'interesse una volontà redistributiva a vantaggio di ceti parassitari.⁴²

Valerio Castronovo addita, invece, l'estensione generalizzata della spesa sociale come causa principale del deterioramento delle casse dello Stato. La protezione sociale, estesa a tutti, indistintamente dal reddito e dalla condizione sociale, portò ad un forte disavanzo pubblico e all'aumento della base monetaria.⁴³

Salvati annovera quanto avvenne negli anni ottanta come una delle occasioni mancate per l'economia italiana. Sostiene che ci fossero tutti i requisiti per abbattere il disavanzo ed evitare l'aggancio del debito pubblico allo stesso ammontare della ricchezza nazionale prodotta in un anno. Sarebbe bastato abbandonare le politiche basate sulla sola crescita della spesa pubblica infruttifera ed evitare, così, l'innalzamento degli stock di debito.⁴⁴

Non volendo sminuire l'importanza delle altre diagnosi sull'incremento del debito pubblico, è giocoforza convenire con Graziani sul rilievo che ebbe il contesto internazionale nel determinare gli innalzamenti dei tassi, constatata la vicinanza al pareggio di bilancio, al netto della spesa per gli interessi, lungo tutto il decennio. È bene, oltretutto, ricordare anche il ruolo di due riforme nell'aumentare la spesa pubblica senza che ad essa avesse corrisposto un incremento significativo del drenaggio fiscale. Parliamo delle riforme dei sistemi pensionistico (1968) e sanitario (1978) che, con il meccanismo del calcolo retributivo nell'erogazione dei vitalizi collegato all'indicizzazione delle pensioni, e con la creazione del sistema sanitario nazionale e la gratuità dell'assistenza ospedaliera, aumentarono notevolmente la spesa pubblica.

Un effetto secondario ma rilevante, dell'accrescimento del debito pubblico e dei tassi di interesse fu la concorrenza che lo Stato venne a realizzare alle aziende nella raccolta del risparmio. In un sistema già troppo banco-centrico, lo Stato finì con il richiamare il risparmio verso i propri titoli per saziare la propria fame di capitali, riducendo ancora di più le opportunità delle aziende di reperire capitali di rischio. Una causa in più del rallentamento nella costituzione di forme aziendali anonime.⁴⁵

Questo fu anche il decennio in cui la disoccupazione ed il mercato del lavoro assunsero contorni nuovi. L'offerta di lavoro crebbe più velocemente della domanda e ciò in ragione dell'entrata di donne e giovani

⁴² G. Sapelli, *op. cit.*, p. 123-124.

⁴³ V. Castronovo, *Le ombre lunghe del Novecento. Perché la storia non è finita*, Milano, Arnoldo Mondadori, 2010, p. 79.

⁴⁴ M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., pp. 70-71.

⁴⁵ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 522-526.

nel mercato del lavoro. Furono creati circa mezzo milione di posti di lavoro, ossia un terzo di quelli necessari per assorbire la nuova forza lavoro resasi disponibile. La terziarizzazione dell'economia continuò il suo percorso: l'agricoltura continuò a liberare addetti e ad essa si aggiunse, e fu un fenomeno nuovo, la riduzione di occupazione nel comparto industriale, l'espansione occupazionale si ebbe solamente grazie alla crescita de servizi. Ciò significò due cose, la trasformazione dell'industria da settore in espansione a settore in contrazione e la non ancora conclusa transizione dell'agricoltura verso un modello industriale. Nel settore industriale fu proprio la grande impresa a determinare il deflusso di manodopera, a dimostrazione della crisi della produzione di massa. La riduzione della domanda, unita all'introduzione di tecnologie tese a risparmiare lavoro, ridussero la capacità di assorbimento di manodopera da parte dell'industria, ma, allo stesso tempo, questo processo di ristrutturazione agì positivamente sullo sviluppo di tutto il complesso del settori dei servizi alle imprese. La crescita dell'occupazione nelle piccole imprese, seppur significativa, non riuscì, pertanto, a compensare la fuoriuscita di manodopera operata dai grandi complessi industriali.⁴⁶

Il mercato del lavoro mutò qualitativamente con il sopravanzare del terziario sul manifatturiero, sia in termini di popolazione attiva che di valore aggiunto. Ma è necessaria una chiosa sulla diversa ricaduta che tale processo ebbe nelle diverse aree geografiche. È infatti vero che la sostituzione di manodopera operaia con altra, impiegatizia e specializzata, mantenne inalterati i tassi di occupazione nel Centro-Nord, ma la stessa cosa non avvenne nel Mezzogiorno. Qui il ruolo della grande impresa, pubblica e privata, fu fondamentale per l'insediamento di attività industriali e per l'assorbimento della forza lavorativa. La crisi della grande impresa, pertanto, significò crisi occupazione nel Sud Italia. In questo decennio nel Mezzogiorno fu forte l'espansione della disponibilità di forza lavoro, debole il processo di sviluppo delle attività terziarie, allo stesso modo come debole fu la diffusione del manifatturiero. Pertanto, al Sud, il permanere delle diseconomie radicate e irrisolte, determinò un arretramento economico parallelo al ridimensionamento della grande industria.⁴⁷

Gran parte, però, dell'espansione del settore dei servizi si ebbe per merito dell'espansione della burocrazia e dell'allungamento della filiera del commercio. Insomma, il terziario si dimostrò un settore utile ad assorbire manodopera in uscita dagli altri comparti, ma non uno strumento per il miglioramento della competitività dell'economia. Anziché l'accrescimento dei servizi alle imprese, della ricerca scientifica e dell'innovazione

⁴⁶ G. Barbero e G. Marotta, *Mobilità e mercato del lavoro agricolo dal dopoguerra ad oggi*, in P. Bevilacqua (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, Venezia, Marsilio, vol. II, 1992, pp. 864-867; M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., p. 76.

⁴⁷ G. Barbero e G. Marotta, *Mobilità e mercato del lavoro agricolo dal dopoguerra ad oggi*, cit., pp. 868-869.

tecnologica, andarono espandendosi le attività parassitarie che aumentavano i costi senza corrispondere aumenti di produttività.

Ricapitolando, lo sviluppo dell'economia italiana, avvenuto in brevissimo tempo, non è stato in grado di superare tutte le sfide poste all'economia ed alle istituzioni del paese, ragion per cui l'Italia, nella congiuntura degli anni ottanta, fu costretta a reagire al deteriorarsi delle proprie ragioni di scambio con l'aumento dei tassi di interesse e, quindi, dell'indebitamento. L'iniezione di liquidità estera fu forzata dalla necessità di tutelare il tasso di cambio sancito dello Sme. La concorrenza giunta dai paesi asiatici in rapido sviluppo, costituita dalle tigri asiatiche (Hong Kong, Singapore, Taiwan e Corea del Sud), e dai Dragoni della seconda ondata (Tailandia, Indonesia, Malesia e Filippine), erose le quote di mercato dell'Italia, specializzatasi nei settori tradizionali, settore in cui forti si rivelarono i paesi emergenti. Se a ciò aggiungiamo che il dollaro forte sospinse l'inflazione e i tassi di interesse verso il rialzo a livello internazionale si completa il quadro nel quale l'Italia si trovò ad operare la propria ristrutturazione industriale. Una ristrutturazione che, va ricordato, avvenne a pochi anni dal completamento del proprio processo di maturazione industriale e dell'entrata nel gruppo dei paesi ad alto reddito. In una società che, pertanto, aveva da pochi anni subito profonde trasformazioni che l'avevano portata a diventare urbana ed industriale, quando fino alla metà del xx secolo era rimasta prevalentemente agricola.

Ma se lo sviluppo industriale italiano giunse in ritardo, è anche vero che la società italiana seppe dimostrare una forte capacità di adattamento alle mutate condizioni economiche e di organizzazione di impresa. Dopotutto, lo stesso debito pubblico non doveva essere letto solamente in chiave negativa. Esso assolve, al di là dei problemi evidenti che generò, un ruolo importante per l'economia italiana.

Se la ristrutturazione industriale a cavallo degli anni ottanta risolse il problema impellente del costo del lavoro, riducendo le unità lavorative ed aumentandone la produttività, e, contemporaneamente, l'aumento dei tassi di disoccupazione ridussero la combattività operaia, il problema generato dall'aumento del costo del lavoro, a seguito delle lotte operaie, permase. In quel periodo si ridusse la capacità di autofinanziamento delle imprese, causando l'inizio dell'esposizione cronica verso le banche. L'innalzamento dei tassi di interesse e l'inflazione, che fu gran parte della causa scatenante la crescita dei primi, indebolirono ulteriormente le aziende aumentandone l'indebitamento. Ragion per cui l'iniezione di liquidità da parte dello Stato significò un'offerta gratuita, utile a sgravare le aziende dagli oneri del crescente fabbisogno di liquidità cui l'inflazione le costringeva.⁴⁸

Solamente nella seconda metà degli anni ottanta, grazie alla diminuzione della manodopera operaia, all'aumento degli investimenti fissi, al più facile reperimento di liquidità, alla diminuzione dei tassi di interesse

⁴⁸ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., pp. 180-181.

e all'aumento della quota dei profitti sul valore aggiunto, fu possibile assistere ad un periodo di miglioramento delle condizioni delle imprese e ad una riduzione dell'indebitamento sia per le imprese private che per quelle a partecipazione statale.⁴⁹

Quando la congiuntura tornò favorevole nella seconda metà degli anni ottanta, i problemi di fondo dell'economia italiana si dimostrarono irrisolti. Se era avvenuta una innovazione nel processo di produzione, ciò non significò che fosse avvenuta una innovazione anche di prodotto. Il deficit di innovazione mantenne in deficit la bilancia tecnologica, dimostrando che la ripresa sarebbe, per forza di cose, stata di breve durata.⁵⁰

Se, pertanto, Graziani conclude che, al termine degli anni ottanta, la battaglia contro l'elevato costo del lavoro e l'indebitamento nei confronti delle banche fu vinta, non altrettanto si può dire se si paragonano gli apparati industriali delle due principali potenze industriali emerse nel secondo dopoguerra, l'Italia ed il Giappone. Infatti, se quest'ultima si specializzò nei settori d'avanguardia, l'Italia rimase specializzata nei settori tradizionali: tessile, calzaturiero, mobilio, abbigliamento e macchine utensili, perdendo peso nei settori ad alta intensità di capitali e tecnologia, come chimica, farmaceutica ed elettronica.⁵¹ Tutto ciò ad indicare una vischiosità e debolezza per il sistema produttivo della penisola.

A questo punto è possibile, tirando le somme, fare una considerazione sul ruolo svolto dall'ingresso dell'Italia nella Comunità europea e nelle maglie delle sue istituzioni, economiche, finanziarie e politiche. Il miracolo economico, secondo la gran parte degli studiosi, fu quantomeno sostenuto ed incoraggiato dal libero accesso che l'Italia ebbe, per le proprie merci, verso i mercati dell'Europa occidentale. Le esportazioni trainarono la crescita economica ed occupazionale, l'eliminazione delle barriere frontaliere garantirono afflussi di moneta e libertà al deflusso di emigranti. Il boom economico fu in buona parte figlio dall'integrazione europea. Non è possibile, invece, dare lo stesso giudizio positivo al tentativo di costruzione di un'unica politica monetaria. L'integrazione monetaria di paesi fortemente diversi nelle strutture produttive, e la mancanza di strumenti per politiche economiche compensative, diede tutt'altro ruolo all'Europa. Le svalutazioni competitive, l'aumento della base monetaria e la gestione dei tassi di interesse rappresentarono gran parte della politica economica negli anni della ristrutturazione degli anni settanta. L'Italia, come anche altri paesi comunitari, non era ancora in grado di affrontare la nuova sfida monetaria. È pur vero che lo Sme incoraggiò una nuova ristrutturazione industriale, spingendo in avanti l'adozione della robotica finalizzata ad aumentare la produttività del lavoro. Ma allo stesso tempo

⁴⁹ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 513-514.

⁵⁰ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., p. 518.

⁵¹ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., pp. 202-203.

depotenziò il ruolo delle esportazioni ed inflisse un duro colpo alle casse dello Stato.

Al concludersi di questo quarantennio di convulse e continue ristrutturazioni del processo produttivo si determinò un avvicinamento dell'agricoltura alle attività industriali e, a sua volta, una terziarizzazione dell'industria stessa. Se la produzione agricola andò meccanizzandosi e facendosi sempre più soggetta a leggi scientifiche, allo stesso tempo la manifattura finì per ridurre gli input umani e naturali ed aumentare sempre più l'acquisizione di risorse culturali ed immateriali. Contribuirono all'avvicinamento tra le diverse mansioni le nuove tecnologie in grado di far risparmiare sia lavoro che capitale, ovvero l'informatica e la robotica, che trasformarono il mercato del lavoro in una direzione maggiormente post-agricola e post-fordista. Si accrebbe, insomma, la quota di lavoratori della conoscenza, mentre andò riducendosi la quota di tute blu.⁵²

Al termine del ventennio di boom economico fece seguito, pertanto, un ventennio caratterizzato da una crescita più lenta e dallo slalom tra insidie cui l'Italia, ma più in generale le economie avanzate di tutto il mondo, dové far fronte. Insidie che caddero sulla testa degli attori economici dall'esterno, quindi inaspettate, e che spinsero ad una nuova trasformazione gli apparati produttivi. Sarà questo il tema che prenderemo in esame d'ora in avanti. Il periodo che prendiamo in considerazione, ossia il decennio 1975-85, fu segnato dall'avvento di due shock petroliferi (1973 e 1979), dalla rivalutazione del dollaro e dal conseguente innalzamento dei tassi di interesse (1980), dall'ascesa dei paesi emergenti asiatici, dalla nascita del Sistema monetario europeo (1979), dall'introduzione dell'indicizzazione dei salari col sistema della scala mobile (1975) e, quasi a segnare la fine, la riforma della scala mobile (1985), l'indebolimento del dollaro statunitense (1985) e la conclusione dell'esperienza della Cassa per il Mezzogiorno (1986). Tutti avvenimenti che determinarono il quadro macroeconomico nel quale si venne a trovare il sistema produttivo italiano, e al quale imposero una profonda ristrutturazione organizzativa. A questi elementi che determinarono il contesto economico si aggiunse la crisi della produzione di massa che caratterizzò il periodo di espansione economica successivo alla seconda guerra mondiale. Anno simbolo di questa svolta viene ritenuto il 1975⁵³ (primo anno di decrescita della produzione economica dal secondo dopoguerra), dopo di allora la produzione di massa entrò in crisi e, al decentramento produttivo, si sostituì la specializzazione della produzione in risposta alle nuove esigenze della domanda, sempre più attenta alla qualità ed alla originalità dei prodotti.

⁵² V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 519-520.

⁵³ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana. Caratteristiche distintive e modelli di gestione*, Milano, FrancoAngeli, 1990, pp. 41 e segg.

Crisi del modello fordista

Il mutamento, ma, soprattutto, la riduzione della domanda internazionale determinarono la crisi dei grandi complessi industriali, sia che fossero appartenenti allo stato sia che fossero privati e cresciuti grazie agli incentivi governativi. Se i settori leggeri furono più veloci nel produrre modifiche strutturali al proprio assetto, molto più lento si rivelò tale processo per le industrie di grosse dimensioni, soprattutto per quelle a partecipazione pubblica.

La moderna impresa fordista ha basato la propria missione nella stabilizzazione del mercato e nella massima limitazione delle fluttuazioni, al fine di raggiungere una adeguata libertà nell'immissione di nuove tecnologie ed organizzazioni produttive, per ridurre i costi unitari e mantenere costante la produzione. Questo tipo di produzione, di massa perché standardizzata, ha potuto crescere per merito dei grossi impianti industriali che, rendendo disponibili grossi investimenti fissi ed una disciplina del lavoro adeguata al funzionamento di impianti a ciclo continuo, hanno garantito produzioni in serie a costi unitari decrescenti. L'immissione di nuove tecnologie, infatti, mentre ha aumentato la produttività del lavoro, ha ridotto i costi di produzione e, così, liberato nuovi capitali per ulteriori investimenti.⁵⁴

Inevitabilmente la domanda subisce cicliche riduzioni, soprattutto in coincidenza con i periodi in cui si avvia a saturazione un mercato la cui domanda di determinati beni voluttuari viene soddisfatta. Questo è stato il caso dell'Italia, ma in generale dei paesi avanzati, al volgere degli anni settanta.

Inoltre, le aziende pubbliche e private, soprattutto quelle dotate di impianti costosi e dipendenti dall'importazione di materie prime per il proprio funzionamento, si trovarono a dover fare i conti con una asimmetria tra beni acquistati e venduti. Infatti, mentre le materie prime importate vennero a costare sempre più aggravando i costi di impresa, il calo della domanda e la forte concorrenza determinarono cali significativi delle vendite e dei prezzi dei prodotti finiti.⁵⁵

Le strategie aziendali utilizzate in precedenza per combattere le fluttuazioni del mercato risultarono insoddisfacenti. Infatti, che si trattasse di segmentare la produzione dislocandone una sua parte in imprese minori laddove esse erano più flessibili nella produzione, o che si optasse per produzioni di minor costo e contestuale minore qualità, o che si lavorasse sulle scorte di modo da mantenere attiva la produzione in attesa di svuotare le riserve nei momenti di crescita della domanda,⁵⁶ ci si rese ben presto conto che queste strategie non avrebbero affrontato adeguatamente il cambio di passo che l'economia stava affrontando.

⁵⁴ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 94-96.

⁵⁵ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., p. 498.

⁵⁶ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 97-100.

Di fronte alla crisi del modello fordista, basato sulla produzione di massa, le aziende *leader* in Italia avviarono con difficoltà la propria ristrutturazione, perché colte di sorpresa. Incapaci di comprendere la mutazione in corso, le grandi imprese adottarono politiche di espansione e riammodernamento degli impianti, esponendosi finanziariamente in modo consistente, convinte che si trattasse solamente di una crisi congiunturale, e non invece di una crisi di modello industriale. Ristrutturare non voleva più dire ammodernare il processo fondato su grossi impianti e sulle tecnologie in grado di sostenere le economie di scala, ma smontare quest'apparato, con tutti i costi che esso comportava in termini di riduzione degli occupati e di cambio complessivo di mentalità manageriale. In proposito, Bianchi rileva che negli anni ottanta ci fu un dimezzamento degli occupati nelle più grandi aziende italiane.⁵⁷

Uno dei problemi del capitalismo italiano è da molti considerato quello della matrice familiare. Indipendentemente dalla condivisione o meno di tale questione, resta il punto che una simile strutturazione ebbe indubbiamente effetti negativi sul processo di riammodernamento, rallentandolo, in virtù di un mancato approdo alla gestione manageriale, proprio quando l'espansione dovuta alla favorevole congiuntura internazionale volse al termine. «Il controllo familiare inibiva l'adozione di forme multidivisionali nella gestione dell'impresa e quindi l'attribuzione di margini necessari di autonomia alle strutture manageriali. La ricerca, lo sviluppo e la sperimentazione di nuove linee produttive, correlati, più o meno direttamente, all'attività caratteristica, erano ugualmente rallentati dai limiti, spesso angusti, della capacità di finanziamento dell'impresa da parte delle famiglie ancora refrattarie al ricorso alla borsa. Le imprese italiane mantenevano conseguentemente dimensioni medie molto inferiori a quelle dei competitori europei. Il ricorso all'indebitamento bancario era spesso l'unica via per il rifinanziamento delle aziende a proprietà familiare.»⁵⁸

La lenta e tortuosa reazione dei grandi complessi industriali italiani, nonché la reticenza delle istituzioni nell'accompagnare la ristrutturazione industriale, ebbero ricadute significative, tali da ridurre la capacità produttiva dell'industria italiana. Talché, a cominciare dagli anni settanta, «si è assistito a un deperimento strutturale del sistema industriale italiano. Mentre la grande industria privata è andata perdendo quota (per via di un progressivo declino delle sue capacità progettuali e competitive), il settore pubblico ha finito per pagare il costo di crescenti oneri impropri. Inoltre, l'economia italiana ha risentito della mancanza di una politica di programmazione per fattori innovativi (infrastrutture, ricerca, formazione,

⁵⁷ P. Bianchi, *op cit.*, pp. 190-191.

⁵⁸ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 388-389.

liberalizzazione dei mercati), necessaria per accrescere l'efficienza e la produttività generale del sistema-paese.»⁵⁹

È in questo contesto economico ed istituzionale che le grandi aziende decisero di risolvere le difficoltà con l'indebitamento. Tale decisione si rivelò fatale sia per le imprese partecipate dallo stato che per quelle private. Castronovo calcola che nel 1978 per ogni mille lire di fatturato le aziende di stato accusavano 100 lire di debito, le imprese private non furono da meno con 613 lire di debito. Inoltre, le imprese private persero due milioni di lire per addetto e, nel 1978, ogni 100 lire di prodotto ne consumarono 92 per spese fisse e circolanti e, con le restanti 8 lire, dovevano pagare interessi sul debito, tasse ed ammortamenti. Tale situazione cominciò nel 1970, anno dal quale le grandi aziende, sia pubbliche che private, cominciarono col chiudere i bilanci in passivo, arrivando ad accumulare nel 1978 74.000 miliardi di debito sui 91.000 miliardi di fatturato. Cifre che testimoniavano una crisi profonda e da cui era impossibile uscire senza azioni traumatiche. Tutto ciò coinvolse notevolmente le banche nelle sorti dell'economia italiana, a causa del ruolo da esse svolto di surroga del capitale di rischio.⁶⁰

L'industria automobilistica, la principale industria del comparto meccanico, fu l'emblema della destrutturazione della catena di montaggio dell'industria fordista. Fino a che la produzione di massa diede frutti, l'orizzonte industriale fu costituito da pochi modelli, prodotti in grande quantità, a ciclo integrato lungo una catena di montaggio onnicomprensiva. Innovare una fase della linea voleva significa, per l'appunto, fermare la produzione per giorni. Questo sistema simboleggiò tutto quello che andava abbandonato. La catena si fece più snella, le produzioni più variegata, e più piccoli i lotti.⁶¹

A questo punto, per comprendere il ruolo svolto dalla piccola e media impresa nel processo di ristrutturazione industriale, è bene ricordare la posizione espressa da Bonelli in merito al periodo di transizione tra la crisi del modello fordista e l'affermazione del un nuovo paradigma industriale. «A ben vedere, l'assenza dell'azione statale da tutta una sfera di attività, il cui sviluppo è destinato a diventare strategico per il futuro del sistema economico, appare un indice assai significativo del grado di consapevolezza che le classi dirigenti seppero avere del passato e del presente. Anzitutto perché, come venivano mostrando le contestuali esperienze degli altri paesi industrializzati, gli sviluppi qualitativi del capitalismo su scala mondiale assumevano come dato ineliminabile la presenza di una vasta area di investimenti spettanti, per la loro stessa natura, allo stato (a da questo punto di vista estremamente significativa è

⁵⁹ V. Castronovo, *Il ruolo della grande industria*, in A. Cardini (a cura di), *Il miracolo economico italiano (1958-1963)*, Bologna, il Mulino, 2006, p. 66.

⁶⁰ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 495-497.

⁶¹ P. Bianchi, *op. cit.*, pp. 193-194.

l'esperienza della Germania occidentale). In secondo luogo perché la posizione che tradizionalmente il nostro paese aveva occupato nell'economia internazionale rendeva a maggior ragione necessario l'approntamento di apposite politiche di preparazione al durevole inserimento nell'area capitalistica avanzata, e quindi uno sforzo teso ad allargare e completare il patrimonio di esperienze e di potenzialità di sviluppo in quelli che erano nel frattempo diventati i settori nuovi dell'economia. A prima vista, dunque, si assiste al fatto quasi paradossale che il paese nel quale da più lungo tempo lo stato aveva operato in qualità di garante e di propulsore del processo di accumulazione nei settori di base, si trova nell'incapacità di riattivare o aggiornare gli stessi strumenti di cui dispone per assegnare all'intervento pubblico quel ruolo di creatore di base produttiva e di battistrada dello sviluppo che sembra essere l'acquisizione della fase più recente del capitalismo mondiale.»⁶²

Questa lunga citazione aiuta a sintetizzare il contesto nel quale l'apparato produttivo italiano si venne a trovare al volgere della terza rivoluzione industriale. Bonelli comprende che l'innovazione di prodotto, l'innovazione nella produzione e lo sforzo nella pianificazione e ricerca scientifica costituiscono la nuova sfida dell'economia nei paesi avanzati. L'Italia, in questo contesto, da paese che vinse la sfida della industrializzazione realizzando il raggiungimento delle economie avanzate nell'arco di appena un ventennio (partendo nel secondo dopoguerra da una condizione di semi industrializzazione), ebbe già di fronte a sé la necessità di un nuovo sforzo riorganizzativo. Ma questa volta lo stato non produsse sforzi in tale direzione. A differenza di quanto accadde nel periodo tra l'unificazione del paese e la tariffa del 1887, nel periodo giolittiano, al tempo dell'intervento statale degli anni trenta e durante miracolo economico, lo stato non accompagnò il processo evolutivo. Che ciò fu dovuto a ragioni di inettitudine o volontà politica adesso poco importa, quel che conta è che il peso della ristrutturazione economica poggiò tutto sulla capacità del sistema produttivo di auto rinnovarsi e riorganizzarsi. Ed in buona parte fu ciò avvenne.

Castronovo concorda con questa analisi additando espressamente lo stato di aver abbandonato il sistema produttivo al proprio destino, non solamente per deficienze di impegno nella ricerca scientifica e nella dotazione infrastrutturale, ma anche per aver abbandonato politiche industriali e per l'erronea destinazione del drenaggio fiscale. Accusa, inoltre, lo stato di aver lasciato da sole le emergenti piccole e medie imprese, mentre ingenti quantità di denaro furono utilizzate per assistere imprese esauste.⁶³

Oltretutto, come annota Pugliese, il passaggio qualitativo che avanzò negli anni settanta fu la constatazione che per realizzare innovazioni

⁶² F. Bonelli, *Il capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione*, in *Storia d'Italia. Annali 1. Dal feudalesimo al capitalismo*, Torino, Einaudi, 1978, pp. 1249-1250.

⁶³ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 499-500.

tecnologiche non fossero più necessari grossi investimenti o grandi imprese pianificatrici. Gli esempi dei settori più avanzati, grazie all'utilizzo di tecnologie in grado di risparmiare capitale, dimostravano che erano possibili balzi tecnologici anche in aziende di piccola o piccolissima dimensione. Tutto questo mentre le grandi imprese soffrivano l'elevato costo del lavoro ed una lentezza nell'adeguarsi ad un modello produttivo flessibile e diversificato.⁶⁴

La produzione di massa fu colpita al proprio cuore quando abortì anche il tentativo di sostituire la produzione dei beni durevoli, la cui domanda fu già ampiamente soddisfatta ed il cui mercato di sostituzione era insufficiente, con quella di nuovi prodotti pronti per diffondersi in modo più capillare. Il caso dei prodotti elettronici fu quello emblematico. Questi beni, fin dalla loro origine, risultarono impossibili da produrre in serie. E questo per molte ragioni, come la impossibilità di soddisfare tutte le esigenze della clientela con uno stesso esemplare o anche l'impossibilità di concentrare la produzione di tutte le componenti in una stessa impresa.

La reazione delle grandi imprese

Le azioni di decentramento produttivo e di segmentazione della domanda hanno contribuito fortemente, soprattutto nel primo periodo di ristrutturazione industriale, alla crescita del tessuto produttivo costituito da piccole unità aziendali ed alla formazione di una produzione *per fase*, che ha progressivamente sostituito la produzione *in linea* concentrata interamente nella stessa azienda. Adesso, al di là di tali fenomeni, il secondo dei quali sarà descritto nei prossimi capitoli, occorre ricordare che anche le grandi imprese operarono una ristrutturazione organizzativa al proprio interno. Le strettoie dei mercati saturi delle produzioni di massa e l'indebitamento bancario non impedirono, bensì al contrario favorirono, scelte tese a salvaguardare la sopravvivenza dei grandi impianti industriali.

La ristrutturazione operata dalle grandi imprese si inserì, pertanto, in un contesto in cui a livello internazionale la grande impresa fordista era in affanno e, un po' ovunque, vedeva ridurre il proprio consistenza ruolo ed i propri livelli occupazionali.⁶⁵

La prima sfida affrontata fu quella della riduzione del costo del lavoro. Il notevole differenziale di costo del lavoro che venne a stabilirsi tra piccole e medie imprese ed impianti di grandi dimensioni costrinse le grandi aziende a correre ai ripari. Le grandi aziende non solamente dovettero fronteggiare la crisi del sistema fordista di produzione, ma anche le conseguenze della forte sindacalizzazione e delle rivendicazioni operaie che finirono con l'innalzare i costi di produzione che non poterono essere

⁶⁴ E. Pugliese, *Gli squilibri del mercato del lavoro*, cit., p. 459.

⁶⁵ M. Salvati, *Occasioni mancate*, cit., p. 57.

scaricati sui prezzi, in regime di forte concorrenza internazionale e cambi fissi. Ciò determinò l'introduzione di tecnologie tese al risparmio di lavoro e l'adozione di politiche di esternalizzazione di fasi della produzione, laddove il piccolo impianto poteva operare in condizioni di costi più bassi. La conseguenza immediata di tali politiche fu la riduzione dell'occupazione nei grossi impianti, tant'è che tra il 1974 ed il 1978 diminuì di quattro punti percentuali.⁶⁶

Dal punto di vista dell'organizzazione della produzione, le imprese di grande dimensione che seppero affrontare meglio la crisi furono quelle che si rivelarono maggiormente abili nell'operare una diversificazione di prodotti. Anche se ciò significò la continuazione della battaglia per il mantenimento di grosse fette di mercato e non per la specializzazione settoriale, questa politica garantì la riduzione delle produzioni di massa e l'incontro verso i gusti sempre più diversificati e ricercati dei consumatori. Tale politica industriale comportò la suddivisione dell'offerta verso diverse categorie di consumatori: quando il mercato dei prodotti a basso costo si riduceva, aumentava l'attenzione verso i consumatori più esigenti e verso i prodotti di lusso e, viceversa, quando la domanda di beni a basso costo riprendeva a crescere si ridava vigore ai prodotti a basso costo.⁶⁷

Questa tendenza aumentò in modo strutturale l'importanza del settore della distribuzione. Esso, infatti, non solamente acquisì il compito di vendere le merci, ma anche di portarle in gran quantità fuori dalla produzione acquisendole ed immagazzinandole. Inoltre, tale settore ebbe il compito di diffondere la cultura dei consumi. Tutto questo aumentò le responsabilità per la distribuzione e determinò la crescita delle aziende collocate in questo settore, talché il Censis constata che tra il 1983 ed il 1984 la crescita delle iscrizioni di nuove imprese di commercio all'ingrosso segnò un +8,1%, a discapito di un +1,6% come tasso di natalità globale delle imprese. Questo fenomeno sarà la causa principale dell'aumento dell'occupazione dedicata ad attività terziarie verificatasi in questa decade.⁶⁸

Ma le aziende di grandi dimensioni non si limitarono a diversificare prodotti solamente in base ai molteplici gusti e a stratificarne l'offerta in base alle diverse disponibilità di spesa, ma operarono anche in direzione di «una crescente mobilità intersettoriale dell'imprenditoria». In sostanza, esse spinsero al massimo sia la diversificazione dei prodotti, giungendo in campi prima non immaginabili rispetto al settore di origine, sia operando vere e proprie riconversioni industriali, tali da snaturare buona parte della missione produttiva iniziale.⁶⁹

⁶⁶ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 501-502.

⁶⁷ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 104-107.

⁶⁸ Censis, *A metà decennio. Riflessioni e dati sull'Italia dall'80 all'85*, Milano, FrancoAngeli, 1986, pp. 17-18.

⁶⁹ Ivi, p. 19.

Le imprese, inoltre, decisero sulla scia degli esempi che giungevano dall'estremo oriente, di adottare organizzazioni della produzione maggiormente flessibili. La produzione fordista classica necessitava di grandi scorte di merci immagazzinate che, se da un lato rappresentavano una immobilizzazione di ricchezza ed un rischio d'impresa nel caso esse non fossero state vendute, dall'altro lato significava minor controllo sulla qualità dei prodotti e delle componenti acquistate e stoccate. La produzione *just-in-time* ovviò a tutti questi rischi. Costrinse, però, ad una riorganizzazione del processo produttivo, ad una riqualificazione della manodopera ed all'instaurazione di nuovi rapporti con i propri fornitori.⁷⁰

La produzione di massa richiedeva che i semilavorati acquistati venissero in grande quantità raccolti e non visionati, mentre le merci stoccate, rischiavano, nel frattempo, di finire fuori mercato. La produzione di merci determinata solo dalla ricezione di ordinazioni, invece, necessitava di manodopera richiamata in gran numero nei momenti di ripresa della domanda, pronta a riqualificarsi su diverse categorie di produzioni, garantiva maggiore controllo delle merci ricevute dai fornitori e non comportava nessun rischio di produzioni invendute.

Così Castronovo riassume questo processo: «quel che si stava delineando era una ristrutturazione a tutto campo del sistema economico imperniata, da un lato, sull'introduzione nelle fabbriche e negli uffici di tecnologie *labour saving* e, dall'altro, sulla formazione di nuove risorse non più rappresentate in misura preminente, come in passato, da beni capitali e da prodotti manufatti. Le nuove leve erano quelle dell'automazione integrata alla robotica e all'informatica applicata alla comunicazione. E là dove esse avevano cominciato a trovare più ampio impiego, come nei settori a maggior contenuto innovativo, la produttività registrava tassi e ritmi di crescita mai raggiunti sino allora».⁷¹

Continuando, sulle ricadute per il mondo del lavoro così si esprime: «l'automazione, man mano che dai reparti d'officina s'era estesa agli uffici, aveva finito per spezzare il circolo virtuoso fra crescita economica e aumento dei posti di lavoro, che da due secoli, dalla prima rivoluzione industriale, era una sorta di equazione che si riproduceva costantemente nei periodi di alta congiuntura».⁷² Questa fu la principale novità di questa nuova fase storica. Sebbene il terziario rappresentasse il settore ancora in grado di offrire forti aumenti di produzione di valore aggiunto, e si fosse dimostrato capace di assorbire ancora nuova occupazione, le nuove tecnologie costituite dall'informatica e dalla robotica operarono aumenti di produttività espellendo manodopera, anziché integrandola nella produzione. Similmente, anche le mansioni più elementari del settore dei servizi iniziarono ad essere meno tutelate dall'introduzione di tecnologie

⁷⁰ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, p. 296.

⁷¹ V. Castronovo, *Le rivoluzioni del capitalismo*, cit., pp. 102-103.

⁷² Ivi, p. 137.

labour saving. Un cammino, quello del settore manifatturiero che, da questo profilo, ripercorreva quanto accaduto per il settore agricolo.

Dal punto di vista strutturale, invece, le imprese adottarono due nuove forme per superare il periodo di crisi della domanda. La forma conglomerata rappresentò la prima reazione. Con tale trasformazione la casa madre si garantì la presenza contemporanea in più settori del mercato, diversificando i rischi e aumentando la propria presenza dal lato dell'offerta. La seconda strategia messa in atto per tutelare la produzione fu costituita l'internazionalizzazione della produzione, con la conseguente battaglia per la conquista di nuovi mercati. L'apertura verso l'estero fu di due tipi. Da un lato si cercò di spostare parte della produzione in paesi con condizioni più favorevoli per la produzione, dall'altro lato si garantì l'apertura del paese destinatario degli impianti alle merci prodotte dalla casa madre. Il tentativo di tutelare la produzione di massa, dunque, passò anche per la ricerca di nuovi mercati di sbocco, possibilmente vergini, per le merci nazionali.⁷³

La costituzione di *joint ventures*, gli investimenti diretti esteri in entrata ed in uscita, gli acquisti di unità produttive e l'aumento delle esportazioni soprattutto verso i PVS centrarono l'obiettivo di aumentare l'indice di apertura dell'economia italiana, che nel periodo tra il 1980 ed il 1984 passò da 44,7% al 48,8%.⁷⁴ Anche se è sempre bene ricordare che i settori merceologici in cui operò l'Italia rimasero principalmente quelli classici, e quindi a basso contenuto tecnologico, quali calzaturiero, abbigliamento, mobilio e tessile.

L'aggressione fu dunque in due direzioni, verso altri settori merceologici e verso altri mercati nazionali. Queste strategie delle grandi imprese si rivelarono complessivamente inefficienti. La causa risiedé sia nel mutato paradigma della produzione, sempre più ostile alle produzioni in serie, sia all'incapacità di trovare mercati esteri capaci realmente di fungere da surrogato alla domanda nazionale. Il segno del cambiamento strutturale della produzione e del suo ruolo si manifestò nel rallentamento della crescita della produzione industriale. Se negli anni d'oro della produzione di massa l'indice della produzione industriale segnò una crescita superiore al cento per cento passando dal dato base del 1961 uguale a 100 al dato di 230 del 1974, nel decennio successivo la crescita fu molto inferiore, da 207 a 265. Segno, cioè, di un mutamento sia nella quantità, sia nella forma, che nella ragione stessa della produzione.

A tal proposito, il Censis, nella sua analisi effettuata nel 1985 sul processo di riorganizzazione della grande impresa, proprio in merito alle trasformazioni da essa messe in atto giunse a definire il nuovo ruolo assunto dalla grande impresa non marginale a seguito del proprio mutamento di ruolo, ma al contrario di guida, per merito della propria capacità di indirizzare il processo produttivo e di porvisi a capo, senza però

⁷³ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 288-294.

⁷⁴ Censis, *A metà decennio*, cit., pp. 27-29.

considerarsi più autosufficiente. Se la robotizzazione finalizzata alla riduzione dei costi di produzione ha potuto svolgersi al di dentro della grande impresa, le operazioni di continua innovazione, differenziazione dei prodotti e riorganizzazione dell'offerta in base ai mutamenti quantitativi e qualitativi della domanda hanno avuto bisogno di collaborazioni più estese.⁷⁵

La Unioncamere, nel suo primo rapporto annuale sulle economie locali, sottolineò che i processi di innovazione tecnologica e riorganizzazione delle imprese degli indotti assolsero un ruolo più ampio nell'insieme del sistema produttivo italiano rispetto alle singole ristrutturazioni. Infatti, sostenute dagli ammortizzatori sociali, le grandi imprese poterono adeguarsi al ciclo economico riducendo ciclicamente la manodopera impiegata e, parallelamente, aumentare i propri livelli di produttività. Ciò, però, non operò a discapito di tutte le piccole imprese degli indotti. Al contrario, i processi di decentramento produttivo, se determinarono difficoltà in alcune imprese ridotte nel ruolo, misero altre nelle condizioni di decollare. E, allo stesso tempo, attivarono ancor più i processi di convergenza tra i settori economici, laddove agricoltura, manifattura e servizi aumentarono il proprio grado di integrazione. Tali processi, il decentramento produttivo e l'integrazione dei settori produttivi, nell'analisi della Unioncamere, avanzarono in maniera strutturale e non congiunturale. In tale condizione risiedeva la forza dell'apparato produttivo italiano.⁷⁶

Nel secondo e nel terzo rapporto annuale la Unioncamere affermò questa tendenza con ancora più enfasi. Smise di essere significativa la differenziazione tra imprese agricole, manifatturiere o di servizio, laddove le imprese tesero a diventare sempre più unità produttive complesse ed avanzate, indistintamente dalla destinazione della produzione. La Unioncamere giunse a parlare di un «rinforzo e talvolta esasperazione dell'intreccio fra più settori». La qual cosa portò non solamente ad attivare un processo di terziarizzazione delle produzioni agricole e manifatturiere, ma anche a far sì che le imprese, nel loro complesso, si andarono dividendo in due sottogruppi: quelle innovative e quelle non adeguatamente innovative.⁷⁷

⁷⁵ Ivi, pp. 14-15.

⁷⁶ Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali. Scenario del localismo economico italiano*, Milano, FrancoAngeli, 1982, pp. 19-22.

⁷⁷ Unioncamere, *Rapporto 1983 sullo stato delle economie locali. Il delta del localismo italiano*, Milano, FrancoAngeli, 1983, pp. 16-17; Unioncamere, *Rapporto 1984 sullo stato delle economie locali. Il localismo da periferia a connettivo del sistema*, Milano, FrancoAngeli, 1984, pp. 22-23.

Ristrutturazione industriale

La terza rivoluzione industriale

Come abbiamo visto, con la crisi della grande impresa fordista e con l'appesantimento dei conti pubblici dovuto al tentativo di attivare politiche di ampliamento della domanda, entrò in crisi un modello di sviluppo. Ad esso succedé un nuovo e più flessibile modello, che andò a definire la «terza rivoluzione industriale».

Crepax mette in evidenza le sue principali caratteristiche. «La terza rivoluzione industriale si stava allora delineando: con la ricerca di un nuovo equilibrio internazionale fondato su tre poli principali, Stati Uniti, Unione europea e nazioni asiatiche più sviluppate (Giappone, Hong Kong, Taiwan, Corea, Singapore e, successivamente, Cina); con l'affermazione e la diffusione delle tecnologie collegate alla digitalizzazione delle informazioni; con la diminuzione del tasso di consumo di energia in rapporto al prodotto interno lordo e la crescita degli investimenti immateriali; con la diminuzione degli occupati nell'industria e lo sviluppo dei servizi avanzati; con la ricerca di assetti organizzativi più flessibili per le grandi imprese e l'affermazione di una nuova tipologia di azienda di medie dimensioni, specializzata in una ristretta fascia di prodotti e caratterizzata dall'utilizzo intenso delle nuove tecnologie e dalla capacità di penetrazione internazionale». ⁷⁸

L'esempio principale del passaggio di fase e di applicazione del nuovo modello produttivo fu quello del mercato automobilistico. Dalla metà degli anni settanta esso poté considerarsi, per quanto riguarda i paesi avanzati, saturato. La richiesta di primo acquisto venne soddisfatta nel quarto di secolo successivo il secondo dopoguerra. Da allora in avanti gli acquisti furono sostenuti e stimolati da sostituzioni, ossia la spinta all'innovazione diventerà l'unica arma in possesso delle aziende per stimolare alla sostituzione del veicolo acquistato. Tale guerra commerciale stimolerà, inevitabilmente, il tentativo di incremento delle esportazioni, laddove i mercati interni fletterono nella domanda. Tale paradigma va ovviamente esteso a tutti i settori produttivi di beni di consumo durevoli, o anche di beni strumentali: laddove il bisogno è soddisfatto, solamente l'innovazione di prodotto può stimolare nuova domanda. ⁷⁹

Di conseguenza settori come ricerca e sviluppo, progettazione, commercializzazione, logistica, pubblicità, ed in generale tutti i servizi alle imprese, finirono col diventare centrali più di quanto potessero essere le variabili del capitale fisso e del lavoro manuale semplice. Da un lato ciò

⁷⁸ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 284-285.

⁷⁹ P. Bianchi, *op. cit.*, pp. 186-187.

comportò la crescita numerica dei colletti bianchi, a scapito di quelli blu, che tendenzialmente diminuirono e, parallelamente, simboleggiò la centralità acquisita da parte delle aziende dedite ad offrire servizi alle altre imprese. Pertanto, il capitale più rilevante diventò quello immateriale, accumulato nella capacità di fare e nella conoscenza. L'impresa a sua volta tese a focalizzarsi maggiormente, in alcuni casi esclusivamente, su attività immateriali, sia che essa offrisse servizi alla persona o alle imprese. L'imprenditore innovativo, come figura centrale del processo produttivo, divenne colui che si mostrò in grado di essere produttore idee anziché inventore di macchine.⁸⁰

La globalizzazione in questo momento non era ancora quella che determinerà il riassetto mondiale degli equilibri, essa giungerà solamente dopo il crollo del Secondo mondo, ma è già sufficiente l'aver spazzato le barriere protettive dei mercati del Primo mondo per modificare profondamente la missione delle aziende. Per vincere la competizione occorrerà non solamente restare all'avanguardia del processo innovativo, ma anche riadattare l'organizzazione d'impresa: aumentare la gamma di prodotti per un mercato sempre più esigente e segmentato e, allo stesso tempo, ridurre le unità di prodotto per tipologia di bene.

Questo significò superamento della produzione di massa, innovazione tecnologica, adozione di tecnologie per risparmiare lavoro, flessibilità nella produzione, investimenti in progettazione e de-verticalizzazione delle imprese. Ai modelli aziendali di tipo fordista, in grado di eseguire tutte le fasi della produzione, si sostituirà la tendenza verso la segmentazione di tutte le operazioni di produzione in singole aziende, talché si raggiunga l'ottimizzazione di tempi e costi, mentre il cosiddetto *core business*, ossia la progettazione e la direzione, resteranno compiti specifici delle imprese guida.⁸¹

L'Italia saprà avanzare nel nuovo panorama internazionale, ed adattarsi alle nuove sfide poste del soddisfacimento della domanda, in modo autonomo ed originale, e per alcuni versi fungendo da apripista.

Parallelamente alla crescita di una nebulosa di piccole realtà imprenditoriali, gli anni settanta segneranno anche modifiche sostanziali nella strategia delle grandi imprese. Le opportunità offerte dalla legislazione nazionale, come già visto, aprivano la strada alla delocalizzazione nel Mezzogiorno d'Italia alla ricerca di agevolazioni fiscali e sovvenzioni statali. L'esternalizzazione di fasi di produzione ad aziende di piccole o medie dimensioni e la riorganizzazione della produzione tramite l'utilizzo di nuove tecnologie *labour saving* garantirono l'alleggerimento dei costi nonché la possibilità di focalizzare l'impresa sulle sue funzioni direttive.

⁸⁰ P. Savona, *Il terzo capitalismo e la società aperta. Cinque conversazioni*, Milano, Longanesi & C., 1993, pp. 151-153.

⁸¹ P. Bianchi, *op. cit.*, pp. 187-189.

Questo fu il caso dell'ammiraglia della meccanica italiana, la Fiat. La robotica venne incontro alle necessità di ridurre il costo della manodopera e si avanzò verso la sostituzione delle fordiste catene di montaggio con le più moderne linee di montaggio robotizzate. Questo accrebbe la produttività ed il risparmio di lavoro.⁸²

In quelle che la Unioncamere definì le economie locali si realizzarono mutamenti rilevanti nel rapporto fra le imprese e la loro strategia. Restò punto fermo la necessità di un forte apparato manifatturiero perché un'area potesse definirsi ad alto livello di sviluppo, ma ciò che mutò fu la strategia delle imprese. Esse da un lato aumentarono il grado di integrazione al fine «di riequilibrare una configurazione industriale troppo produttiva» sviluppando l'offerta di servizi e della produttività, dall'altro si delineò una produzione sempre più selettiva. La flessibilità produttiva si unì alla specializzazione, cosicché si raggiunse l'obiettivo di prodotti sempre più diversificati per inseguire i mutamenti della domanda ma, allo stesso tempo, con produzioni maggiormente adatte a riqualificarsi di continuo.⁸³

Il contesto internazionale mutò e si fece più complicato. Si perse certezza su quale fosse il modello da seguire. Castronovo chiama questa l'era del «capitalismo ibrido», ovvero un mondo in cui ogni paese adottò una propria via allo sviluppo, in cui sul proscenio economico non sono presenti più pochi paesi, ma un numero consistente e sempre più ampio, ed in cui ogni paese adottò una propria visione di capitalismo e di organizzazione della produzione.⁸⁴ Non esistendo più modelli definiti da seguire si rese ancora più importante lo studio delle singole realtà.

Ricapitolando, la terza rivoluzione industriale non solamente mutò il campo d'azione delle forze del capitalismo e riorganizzò le imprese, ma finì anche col sovvertire il paradigma produttivo precedentemente affermatosi: la tendenza verso l'integrazione verticale e l'accrescimento nelle dimensioni d'impresa lasciò il posto ad unità produttive di minore consistenza, con minori addetti e con una struttura organizzativa più esile, ma, nonostante ciò, con maggiore produzione di valore aggiunto e, soprattutto, trasformate a *leader* nella propria fase produzione di beni e servizi; tutto questo anche per merito dell'immissione di tecnologie avanzate che consentirono alla produzione flessibile di competere non solamente sulla specializzazione ma anche sui costi.⁸⁵

⁸² N. Crepax, *op. cit.*, pp. 413-414.

⁸³ Unioncamere, *Rapporto 1983 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 18-19.

⁸⁴ Cfr. V. Castronovo, *Il capitalismo ibrido. Saggio sul mondo multipolare*, Roma-Bari, Laterza, 2011.

⁸⁵ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 303-304.

Ascesa delle piccole imprese

La piccola impresa ha caratterizzato la storia della penisola italiana. Questa storia è possibile rinvenirla sin dal basso Medioevo ed ha determinato le forme con le quali l'Italia si è presentata alla rivoluzione industriale.

Adriana Castagnoli sintetizza in poche righe questo processo. «A partire dagli anni ottanta dell'Ottocento, nella penisola si svilupparono poche grosse imprese, talune delle quali operanti con il sostegno diretto e indiretto dello Stato, e una miriade di imprese di piccole e piccolissime dimensioni. Questa diversità rispetto al modello imperniato sulla grande impresa predominante nei paesi *first e second comers* è apparsa come una debolezza e un vizio d'origine del nostro sistema industriale. Tant'è che vari osservatori e studiosi si sono chiesti se in Italia mancassero veri talenti imprenditoriali. La diffusa presenza di minuscole imprese è, in effetti, una caratteristica strutturale e di lungo periodo dell'economia italiana, come osserva Franco Bonelli, anche nelle aree di più antica industrializzazione come quelle del Nord della penisola».⁸⁶

È opinione diffusa che la piccola impresa italiana abbia tratto origine da un sostrato culturale imbevuto di individualismo proprio dalla lotta per la sopravvivenza delle aziende agricole famigliari. Accanto a questo dato Pedrini Palmieri sottolinea l'importanza avuta da questo tessuto imprenditoriale avuta nella trasformazione del sistema produttivo. Grazie alla duttilità e poliedricità propri di questi piccoli imprenditori essi seppero inserirsi in settori extragricoli.⁸⁷

Corner aggiunge a ciò l'importanza dello sviluppo, in particolar modo nell'Italia settentrionale, di queste unità produttive, avvenuto già negli anni venti del Novecento come prodotto dell'accumulazione di capitali fiorita negli anni successivi all'unificazione. La diffusione del lavoro extragricolo per donne e bambini contribuì a stimolare, infatti, l'attivazione di intraprese individuali. Le famiglie rurali, seppure investite dal processo di urbanizzazione o di inserimento parziale di alcuni propri membri in attività industriali, mantennero compattezza. L'attaccamento alla casa colonica e alla propria famiglia fu il motivo principale della volontà di rendersi indipendenti dal padrone, e liberare così l'intera famiglia. Da qui nacque un processo di integrazione della campagna, dei suoi redditi e dell'industrializzazione diffusa, e a carattere famigliare, dell'Italia settentrionale. Dunque, il basso costo del lavoro del contadino-operaio garantì sia una profittabilità per le attività manifatturiere sia,

⁸⁶ A. Castagnoli, in A. Cardini (a cura di), *Il miracolo economico italiano (1958-1963)*, Bologna, il Mulino, 2006, p. 59.

⁸⁷ Cfr. E. Pedrini Palmieri, *L'impresa agricola oggi: una comparazione europea*, in P. Bevilacqua (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, Venezia, Marsilio, vol. II, 1992.

contemporaneamente, l'attivazione del processo di messa in proprio di nuove e diffuse attività imprenditoriali.⁸⁸

Inoltre, ricorda Crepax che l'irrompere della grande impresa non disintegrò il tessuto produttivo costituito da piccole imprese che era stato alla base della nascita delle prime esperienze industriali. «Questi distretti manifatturieri si erano formati nell'Ottocento attorno alle lavorazioni tradizionali del ciclo della seta, della lana e del ferro. Con il progredire dell'industria, i sistemi locali erano stati partecipi dello sviluppo di altri settori, come il cotoniero, favorendo l'affermazione del sistema della fabbrica e la specializzazione in svariate attività manifatturiere di tipo nuovo. Nell'area piemontese e lombarda era stata più evidente la compresenza di elementi favorevoli all'affermazione della grande impresa e di spinte alla diffusione di unità produttive di piccola e media dimensione. Si era così formato un tessuto manifatturiero cresciuto all'interno del reticolo di numerosissimi piccoli centri urbani che costellavano la fascia collinare prealpina, tessuto connettivo fra le conurbazioni di Torino e Milano.»⁸⁹

Questo fenomeno, occorre ricordarlo, non fu solamente italiano, al più in Italia assunse una forma più accentuata. Se, infatti, la gran parte degli studiosi si aspettava la progressiva scomparsa delle piccole imprese e delle attività artigianali, soppiantate dalla concorrenza della grande produzione standardizzata, questo non fu quanto avvenne. Il peso della grande impresa e della produzione di massa crebbe notevolmente, ma non portò alla scomparsa del tessuto di attività di piccola dimensione che, al contrario, riprese vigore in coincidenza con la crisi del modello fordista a partire dagli anni settanta del ventesimo secolo.

La crescita della grande industria, durante gli anni del miracolo economico produsse, semmai, una scrematura ed una selezione «naturale» nel segmento delle piccole imprese. La concorrenza, infatti, accentuò i suoi effetti sostenuta dallo sviluppo dei trasporti. L'abbattimento dei tempi e dei costi per i trasporti delle merci consentì di mandare in crisi le piccole unità produttive non sufficientemente concorrenziali. Tale scrematura ha agito da primo atto di un processo che ha poi innescato una reazione opposta, anche se non uniforme. Le aree che videro una riduzione del peso industriale reagirono facendosi forti del vantaggio dei costi di produzione più bassi e degli stessi vantaggi offerti dallo sviluppo dei trasporti.⁹⁰

Le ragioni di tale fenomeno sono fondamentalmente due. Innanzitutto la piccola azienda ha agito da supporto e fornitrice della

⁸⁸ P. Corner, *Il contadino-operaio dell'Italia Padana*, in P. Bevilacqua (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, Venezia, Marsilio, vol. II, 1992, pp. 778 e segg.

⁸⁹ N. Crepax, *op. cit.*, p. 242.

⁹⁰ G. Viesti, *Come nascono i distretti industriali*, Roma-Bari, Laterza, 2000, pp. 158-159.

grande azienda, fungendone da sostegno ed agendo in complementarità. Inoltre, la produzione di merci generiche ha necessitato di macchine utensili specializzate, costruite, a loro volta, da imprese di ridotte dimensioni. Questo poiché tali macchine non potevano avere una consistente richiesta da generare una ulteriore produzione in serie. Successivamente, invece, la crisi della produzione di massa ha trovato soluzione proprio nella capacità delle piccole imprese di adattare l'offerta alle sempre più variegate richieste del mercato. Questa dinamicità si è manifestata maggiormente nelle unità produttive di ridotte dimensioni rispetto alle grandi imprese; queste ultime si dimostrarono più lente nel recepire i cambiamenti della domanda e maggiormente propense a produrre a prescindere dalla richiesta effettiva del mercato.⁹¹

L'ovvia conseguenza di tale affermazione è nel riconoscimento della non ineluttabilità dell'approdo alla sola produzione di massa, anche per la ricaduta non attesa dell'utilizzo delle tecnologie più innovative da parte delle stesse aziende di minori dimensioni. Queste ultime, infatti, hanno saputo abbinare l'utilizzo di tecniche produttive innovative alla conservazione di produzioni non standardizzate. Queste furono le ragioni del fallimento della previsione chandleriana sulla inevitabilità della vittoria della grande impresa multidivisionale e della, invece, affermazione di un sistema produttivo composito.⁹²

Bruno ricorda che gran parte del merito della costituzione d'un forte tessuto di piccole imprese risale proprio al miracolo economico, il quale portò con sé un allargamento della base produttiva. Verso la fine degli anni cinquanta, insomma, la crescita della domanda interna e lo sviluppo industriale ingigantirono il numero delle imprese rendendo diffusa la presenza sul territorio di attività imprenditoriali in quasi tutti i settori economici.⁹³

Castronovo sottolinea che, sebbene la piccola e media impresa abbia avuto notorietà per la propria capacità di sopperire negli anni settanta ed ottanta alle deficienze della grande impresa e di continuare l'espansione industriale del paese, è anche vero che esse operarono già de tempo «da retrovia dei principali complessi industriali per la produzione di

⁹¹ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 57-58.

⁹² La grande impresa verticale al servizio della produzione di massa, come approdo finale della produzione industriale, fu teorizzata dallo storico Alfred Chandler in A. D. Chandler JR., *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge (Usa), The M.I.T. Press, 1962. Undici anni più tardi (1973) il libro che sentenziò il nuovo paradigma fu *Small is beautiful. A study of economics as if people mattered* dell'economista Ernst Schumacher. Cfr. E. F. Schumacher, *Piccolo è bello. Uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa*, Milano, Mondadori, 1980; per un approfondimento sul tema P. A. Toninelli, *Storia d'impresa*, Bologna, il Mulino, 2006, pp. 91 e segg.

⁹³ G. Bruno, *Le imprese industriali nel processo di sviluppo (1953-75)*, in F. Barbagallo (a cura di), *Storia dell'Italia repubblicana*, Torino, Einaudi, vol. II (1994), tomo I, 1994-1997, p. 398.

componenti e semilavorati». Insomma, sebbene abbiano assunto un ruolo di comprimari con la grande impresa negli anni della ristrutturazione industriale, le piccole imprese svolsero un notevole ruolo già negli anni della prima industrializzazione se, nel 1961, oltre la metà degli occupati dell'industria manifatturiera risultava occupata in imprese sotto i 100 addetti. Durante gli anni del boom economico, nel triangolo industriale, all'ombra delle grandi imprese, proliferò un tessuto di piccole industrie complementari, assistite da banche locali, che seppero sfruttare gli spazi lasciati liberi dall'industria fordista.⁹⁴

Inoltre, inflù in maniera decisiva nella costituzione di un forte tessuto di piccola imprenditoria anche la decisione presa da parte delle grandi aziende private di disfarsi, nell'immediato secondo dopoguerra, della manodopera specializzata in quanto più costosa e politicizzata.⁹⁵ Questa parte di forza-lavoro decise, a sua volta, di dedicarsi ad attività artigianali di modo da mettere a frutto le proprie abilità. Anche da questa «diaspora» ebbe luogo l'incremento delle tessuto produttivo di piccole dimensioni.

Ma il salto di qualità, per la piccola impresa emergente, fu rappresentato dalla capacità di rendersi indipendente nell'accesso ai mercati. Se, infatti, inizialmente il suo ruolo fu confinato alla subfornitura delle grandi imprese, la propria forza si manifestò nel momento in cui seppe rendersi indipendente da questo tipo di contratti e raggiungere l'accesso diretto ai mercati. Questo fu il segno di una produzione non più confinata ai soli semilavorati.

Che il tessuto manifatturiero diffuso fosse presente prima del miracolo economico, e che esso non fece che cambiare forma e consistenza, lo si evince anche dai dati Istat sulla distribuzione dei comuni con specializzazione manifatturiera. Al censimento del 1951 risultava consistente il numero di comuni manifatturieri nel Mezzogiorno. La loro localizzazione era, però, principalmente concentrata in Campania e Calabria, inoltre, la loro specializzazione risultò equivalente alla media nazionale, due ragioni per cui il Mezzogiorno si poté considerare scarsamente industrializzato. Infatti, le ampie aree non manifatturiere facevano scendere le medie ben al di sotto di quelle nazionali. Il miracolo economico indebolì la piccola manifattura meridionale, incapace come fu di attivare un processo di meccanizzazione e incremento della produttività. Conseguenza fu che al 1971 i comuni manifatturieri specializzati, ovvero con coefficienti superiori alla media nazionale, erano così distribuiti: Lombardia col 36,3%, Piemonte col 17,3%, Veneto col 14%, Emilia-Romagna con 6,4%, Toscana col 5,2% e Marche col 4,1%. Il Mezzogiorno scomparve da questa cartina.⁹⁶

⁹⁴ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., pp. 43-44.

⁹⁵ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 228-229.

⁹⁶ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991. Dati comunali*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 1998, pp. 41-44.

Come afferma Viesti, se durante il boom economico l'incremento del reddito innalzò il livello dei consumi, ciò da un lato valse da stimolo alla produzione e da innesco per la creazione di nuove imprese, ma dall'altro determinò la cessazione di attività manifatturiere, piccole od artigianali, non adeguatamente concorrenziali e, perciò, portate fuori mercato. Questo processo di scrematura ebbe come principale vittima le piccole imprese del Mezzogiorno, per la gran parte incapaci di agganciare lo sviluppo tecnologico delle aziende del Nord, più ricche e vicine ai grossi e ricchi mercati dell'Alta Italia.⁹⁷

Il Censis, allargando lo sguardo alla struttura sociale dell'Italia, ricorda che l'Italia va considerata come il «Paese delle cento città», e che dunque la diffusione della piccola e media impresa è stata il risultato dei tanti localismi che caratterizzano sempre la penisola. I molteplici sistemi locali presenti nel tessuto del paese affondano le loro radici nella storia della nazione e ne hanno determinata la struttura produttiva. Solamente le realtà locali sono riuscite a mettere a frutto le risorse presenti localmente, costituendo aree produttive locali. Se tali aree hanno saputo valorizzare il ruolo economico svolto dalle famiglie, le tradizioni artigianali, le capacità offerte dalle professioni e l'elasticità produttiva determinata dalla mobilità della forza lavoro e dell'imprenditorialità, è altresì vero che, oggi, il salto di qualità si manifesta solamente se i localismi non vengono lasciati privi di connessioni. Se il buon funzionamento dei localismi determina il buon funzionamento dell'economia nazionale, allora occorre che le infrastrutture del paese agiscano da traino delle realtà locali. Da qui la valutazione del Censis sul ruolo nevralgico che hanno svolto sia le istituzioni locali che quelle nazionali nel fungere da connettivo e da stimolo alla produzione. Da qui la conseguente importanza da attribuire allo sviluppo del settore dei servizi alle imprese.⁹⁸

Dal punto di vista strettamente produttivo, invece, la crescita numerica delle piccole imprese, nonché la crescita del loro ruolo produttivo, scaturì essenzialmente dal mutato quadro tecnologico, e non solo dalla mutata quantità e qualità della domanda. Infatti, gli incrementi di produttività generati dalle tecnologie immesse nel processo produttivo, come afferma il Censis, non solamente aumentano la capacità produttiva, ma riducono anche la DOM, ovvero la dimensione ottima minima. In sostanza, la dimensione aziendale ottimale per eseguire la produzione di un determinato prodotto si ridusse. Da ciò scaturì l'incentivo alla generazione di nuove imprese di piccola dimensione, nonché gli scorporamenti di fasi produttive da imprese di grandi dimensioni. Divenne, in sostanza, possibile ottenere una produzione in scala tramite il concorso di più piccole imprese collegate e specializzate in singole fasi della produzione. Esattamente il

⁹⁷ G. Viesti, *Come nascono i distretti industriali*, cit., pp. 58-59.

⁹⁸ Censis, *Localismo ed autonomie locali all'avvio degli anni '80*, Roma, Censis, 1980, pp. 21-24.

processo opposto a quello verificatosi durante la seconda rivoluzione industriale, allorché la produzione di massa vide ottimizzata la produzione dall'integrazione verticale di tutte le fasi produttive e dai forti investimenti fissi. La terza rivoluzione industriale non ha solamente diversificato la domanda, ma ha anche ridotto i costi fissi e, quindi, la barriera d'ingresso. Ciò, d'altronde, non ha simboleggiato la massima profittabilità della produzione in ridotta scala. Ma, piuttosto, l'avvicinamento della produzione alla nuova tipologia di domanda.⁹⁹

La Unioncamere ricorda che, se al termine dell'età dell'oro dell'economia capitalistica, l'Italia seppe prolungare la propria fase di sviluppo, questo fu principalmente merito delle economie locali, la cui vitalità e la diffusa capacità di intraprendere iniziative imprenditoriali non solamente redistribuì la capacità produttiva del paese, ma cambiò completamente la geografia italiana dello sviluppo.¹⁰⁰ Una realtà, quella del tessuto delle PMI italiane, che affondò le proprie radici in tradizioni secolari, ma che seppe raggiungere il proprio apice negli anni '70 durante la ristrutturazione del sistema economico. Proprio nelle aree in cui queste tradizioni erano radicate, si determinò il successo di realtà locali, spesso piccole come un singolo comune, in grado di raggiungere ragguardevoli risultati in specifici segmenti di mercato.¹⁰¹

In conclusione, come afferma il Mediocredito Centrale, indipendentemente da come si voglia interpretare l'ascesa delle piccole e medie imprese al di dentro del tessuto produttivo nazionale, sia essa stata la conseguenza delle difficoltà delle grandi imprese o la conseguenza delle mutate caratteristiche della domanda, il dato innegabile fu l'imporsi delle PMI come pilastro del processo di produzione.¹⁰²

Le PMI si affermano

Quale criterio individuare per la definizione di piccola e media impresa? Esistono molte possibilità in merito, tenendo conto della forma giuridica, della struttura organizzativa, della presenza sui mercati, del fatturato, dell'ammontare dei capitali investiti, della quota di valore aggiunto o della quota di capitale per addetto. È evidente che se questi parametri, considerati complessivamente, aiutano a descrivere meglio una impresa, allo stesso tempo essi rendono più complessa la classificazione. È per tale motivo che il criterio del numero di addetti per impresa o unità

⁹⁹ Censis, *Dal sommerso al post-industriale. Evoluzione delle piccole e medie imprese industriali negli anni '70*, Milano, FrancoAngeli, 1984, pp. 127-129.

¹⁰⁰ Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 15-16.

¹⁰¹ Unioncamere, *Rapporto 1983 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 181-182.

¹⁰² Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, Roma, Mediocredito Centrale, Vol I, 1987, p. 39.

locale si è affermato come criterio prevalente, in quanto, seppur imperfetto, aiuta a semplificare notevolmente la delimitazione tra le imprese.¹⁰³

Adottando questa metodologia di catalogazione sarà d'obbligo accettare la definizione maggiormente utilizzata per classificare le imprese. L'impresa artigiana sarà l'azienda con meno di 10 addetti, la grande impresa quella con più di 500, le piccole imprese quelle con un numero di addetti compreso tra i 10 ed i 49¹⁰⁴, mentre medie saranno le imprese che impiegano un quantitativo di manodopera compreso tra i 50 ed i 500 addetti.

Che la base su cui si fondò la ristrutturazione industriale italiana fosse molto forte, lo si deduce anche dai dati numerici sulla consistenza delle classi d'impresa più piccole. Dai dati del Mediocredito Centrale risulta che nel 1973 le piccole imprese rappresentavano l'83,3% del totale delle imprese, le medie il 14,3%, mentre le grandi solamente il 2,4%. Cinque anni più tardi, nel 1978, l'istituto rilevò che le piccole imprese crebbero percentualmente all'83,9%, le medie scesero al 13,9%, mentre le grandi subirono una lieve flessione: le medio-grandi (501-1500 addetti) furono l'1,7% e le grandi (oltre i 1500 addetti) lo 0,5%. Sei anni dopo, nel 1984, le piccole crebbero dello 0,47%, le medie subirono una flessione del 18,13%, mentre le grandi decrebbero del 21,85%. Dal momento che le piccole imprese costituivano la gran parte del corpo produttivo, la flessione del numero delle medie e grandi imprese incise poco sul totale, così la diminuzione complessiva fu solamente del 2,07%. Le piccole, insomma, salirono fino all'88,9% del totale, le medie calarono al 9,6% e le grandi all'1,8%. In questo secondo arco temporale la ristrutturazione operò nella direzione di una ulteriore crescita del tessuto produttivo manifatturiero costituito da unità di piccole dimensioni.¹⁰⁵

Parallelamente a tale dato, per comprendere quanto avvenne, occorre ricordare che nel pieno della ristrutturazione industriale, fra le indagini del 1978 e quella del 1984, si registrò un calo vistoso degli addetti alle imprese manifatturiere, del 16,85% complessivamente, del 14,75% per le piccole imprese, del 14,44% per le medie e del 20,53% per le grandi. In sostanza, il calo numerico degli occupati portò ad una diminuzione degli addetti medi per impresa nel segmento delle piccole che scesero da 34,71 a 29,45, mentre tendenza opposta si verificò nelle medie e grandi. Le medie crebbero da 194,96 a 203,74 addetti per impresa e le grandi da 1.773,29 a

¹⁰³ Per il dibattito sulla classificazione delle imprese Cfr. D. Boldizzoni, *La piccola impresa. Gestione e sviluppo delle aziende minori. Ricerca Istud*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1985; Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 13-15; I. Marchini, *Il governo della piccola impresa. Vol I Le basi delle conoscenze*, Genova, Aspi, 1995, pp. 15-19.

¹⁰⁴ Tale limite è alzato a 100 nelle statistiche del Mediocredito Centrale.

¹⁰⁵ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1973)*, Roma, Mediocredito Centrale, Vol I, 1977, p. 7; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1978)*, Roma, Mediocredito Centrale, Vol I, 1982, p. 7; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 19-21.

1.803,27.¹⁰⁶ La crescita numerica del segmento delle piccole portò ad una ulteriore riduzione della loro dimensione media. Processo che, invece, per ragioni diverse, non interessò gli altri due segmenti.

I dati ottenuti dai censimenti industriali dell'Istat (1971 e 1981) aiutano a definire quanto avvenne nel decennio '70 nel settore delle piccole e medie imprese. Innanzitutto, le imprese, considerate complessivamente, subirono un calo medio di dimensioni. Il numero medio di addetti per unità produttiva, infatti, calò da 9,3 a 7,4 nel decennio in questione. Questo dato è stato causato da una crescita maggiore del numero delle unità locali rispetto all'aumento complessivo degli occupati. L'aumento delle unità locali fu, per l'appunto, del 42,7%, mentre quello degli addetti solamente del 14,4%. Le prime aumentarono da 2.425.204 a 3.513.523 mentre i secondi crebbero, ma non così velocemente, salendo da 11.077.533 a 13.216.523. Tali dati testimoniano la ristrutturazione industriale in corso nel decennio: le aziende aumentarono di numero nelle classi più piccole ed assunsero manodopera, ma, avendo un rapporto più basso tra unità locali ed addetti, finirono per abbassare le medie complessive della consistenza delle imprese italiane.¹⁰⁷

A conferma del processo di ristrutturazione industriale in corso vi fu l'incedere disomogeneo del fenomeno nelle varie aree del paese. Nel Nord-Ovest la media di addetti per unità locale scese da 13,2 a 9,1, nel Nord-Est da 8,9 a 6,8, nel Centro da 7,8 a 6,7 mentre nel Mezzogiorno salì da 5,9 a 6,7. La decrescita avvenne, ovviamente, in modo maggiore laddove era più forte la consistenza della grande industria, ovvero nel Nord-Ovest, meno nel Nord-Est e nel Centro dove i dati tesero ad allinearsi, mentre al Sud l'intervento a favore dello sviluppo industriale e delle delocalizzazioni portò, all'opposto, ad un accrescimento della dimensione media.¹⁰⁸

Nel Nord-Ovest il risultato fu un aumento notevole delle unità locali, del 24,4%, ma molto più contenuto degli addetti, solamente dell'8,9%, come conseguenza della riduzione di peso delle grandi imprese e della ristrutturazione in atto. Nel Nord-Est, invece, la crescita del tessuto delle piccole imprese fu molto forte e portò ad una crescita delle unità locali del 40,2%, gli addetti salirono del 29%. Il Centro accrebbe del 27,1% le proprie unità locali e del 24,8% gli addetti. Nel Mezzogiorno continentale il processo agì diversamente. Aumentarono le unità locali solamente del 20,7%, mentre gli addetti crebbero del 34,1% per effetto del continuo insediamento di nuovi grandi impianti. Infine, l'Italia Insulare, che aveva le dimensioni medie più piccole delle unità locali, e che assorbiva poco più del

¹⁰⁶ Ivi, pp. 22-23.

¹⁰⁷ Istat, *6° censimento generale dell'industria, del commercio, dei servizi e dell'artigianato. 26 ottobre 1981. vol II Dati sulle caratteristiche strutturali delle imprese e delle unità locali. tomo III*, Roma, Istituto centrale di statistica, 1985, pp. 15 e 279; Istat, *L'Italia in 150 anni. Sommario di statistiche storiche 1861-2010*, Roma, Istituto nazionale di statistica, 2011, p. 678; Istat, *Sommario di statistiche storiche 1926-1985*, Roma, Istituto centrale di statistica, 1986, pp. 221-222.

¹⁰⁸ D. Boldizzoni, *La piccola impresa. cit.*, p. 163.

4% dell'occupazione nazionale, vide accrescere del 21,9% le unità locali e del 27,6% il numero degli addetti.¹⁰⁹

Nello specifico si ebbe un aumento dell'occupazione nelle piccole imprese fino a 100 addetti del 36,2% con una crescita del 45,6% delle unità locali, parallelamente a ciò, il processo di ristrutturazione portò ad una flessione nelle unità con oltre 500 addetti del 7,9% degli occupati e dell'1,4% in termini di unità locali. Il calo di peso dei grandi impianti del Nord-Ovest ridusse il peso dell'intero Nord in termini occupazionali: gli addetti dell'industria italiana, infatti, calarono nel Nord-Ovest dal 45,8% al 40,5% del totale nazionale, portando il ruolo complessivo del Nord Italia dal 68,2% al 64,8%. Percentualmente crebbero, invece, il Centro ed il Sud.¹¹⁰

Le PMI furono il motore del processo. Esse accrebbero la capacità di assorbimento della manodopera del 36,1% ed aumentarono le unità locali del 15%. Al loro interno, come è ovvio che fosse, furono le classi dimensionali minori a fare la parte del leone. La classe 1-49 addetti aumentò del 44,1% le proprie unità e del 33,6% gli addetti, mentre la classe 100-499 incrementò del 5,1% le unità e del 2,5% gli addetti. Le medie imprese necessitarono di un processo di crescita più complesso rispetto a quello necessario per la nascita di attività di dimensioni più ridotte. Le micro-imprese (da 1 a 9 addetti) aumentarono di circa 82mila unità locali, determinando un aumento della manodopera impiegata di 626mila addetti. Le micro imprese, pertanto, alzarono la propria media di occupati per unità locale da 2,3 a 2,5, mentre la dimensione media della fascia 10-99 decrebbe da 26,4 a 23,5. Sintomo, questi dati, della crescita di rilievo della produzione delle piccole imprese e del salto di qualità fatto dalle micro-imprese che, aumentando la propria dimensione media in un contesto di aumento del proprio numero complessivo di unità locali, dimostrarono di aver attivato anch'essa il passaggio ad una produzione moderna.¹¹¹

Il ruolo delle PMI aumentò nella capacità di assorbire l'occupazione complessiva manifatturiera, la quale quota passò dal 55,8% al 57,2%. All'interno di questa categoria il ruolo più attivo fu sempre quello delle piccole imprese, le quali aumentarono così velocemente in numero da ridurre la media di addetti per l'intero settore delle PMI. Questa media scese dal numero di 45 addetti per il 1964, a 41,4 per il 1971, fino a 35 per il 1981.¹¹²

Il riequilibrio territoriale continuò nel decennio seguente e fu testimoniato dal successivo censimento industriale, quello del 1991. Il Nord-Ovest ridusse la propria incidenza sul numero delle unità locali nazionali

¹⁰⁹ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., 1998, p. 50.

¹¹⁰ D. Boldizzoni, *La piccola impresa*. cit., p. 164.

¹¹¹ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 56-58; D. Boldizzoni, *La piccola impresa*. cit., p. 165.

¹¹² Ivi, p. 165.

tra il 1971 ed il 1991 dal 30,3% al 19,2%. Il Nord-Est salì dal 21,7% al 23,9%. Il Centro, invece, rimase sostanzialmente stabile passando dal 19,9% al 19,8% delle unità locali ed accrescendo di poco l'occupazione, dal 19% al 19,8%. Il Mezzogiorno diminuì l'incidenza delle proprie unità locali sul totale nazionale passando dal 28,1% al 27,9%, mentre aumentò gli addetti dal 19,2% al 22%. Quest'ultimo dato, però, non deve far dimenticare che tale processo, di aumento degli addetti per unità locale nel Mezzogiorno, fu comunque insufficiente a riportare la media meridionale di addetti per unità locale in linea con quella nazionale e che, infine, tale fenomeno non fu generato da una diffusa crescita del tessuto delle piccole e medie imprese autogeneratesi, bensì fu determinato dagli insediamenti di nuove grandi imprese.¹¹³

Nello specifico, il Nord-Ovest vide negli anni ottanta l'occupazione manifatturiera diminuire del 16,4%. Le unità produttive di grandi dimensioni ridussero del 38,8% gli addetti, le medie del 17,8%, mentre le piccole la aumentarono del 2,4%, in controtendenza ma non abbastanza da impedire la riduzione complessiva dell'occupazione del settore nell'area del Nord-Ovest. Nel Nord-Est, invece, l'occupazione manifatturiera diminuì solamente dell'1%. Merito ciò dell'espansione delle piccole imprese. Infatti, mentre le grandi imprese persero il 28,7% degli occupati, e le medie il 12,3%, le piccole aumentarono del 15,4% gli addetti. Il Centro rimase caratterizzato da fenomeni intermedi, laddove l'occupazione manifatturiera complessiva scese dell'11,7%. La causa fu dei grandi impianti che diminuirono gli occupati del 30,6%, le medie imprese del 20,9%, mentre le piccole solamente dell'1,4%. Il Mezzogiorno non fu estraneo a quelle che furono le tendenze di fondo, sebbene partisse da condizioni molto più svantaggiate. Perse il 5,6% dell'occupazione manifatturiera. Le grandi unità produttive diminuirono del 29,8% gli addetti, le medie del 7,4%, mentre le unità produttive di piccola dimensione aumentarono gli addetti del 9,6%, frenando la perdita di addetti del settore.¹¹⁴

Questi dati segnano due elementi. Da un lato l'assottigliarsi delle divergenze nella struttura produttiva fra il triangolo industriale ed il Nord-Est-Centro (NEC). Aree economiche che, sebbene partirono da condizioni diverse, tesero ad un modello produttivo simile. Dall'altro lato, il Sud visse una fase di insediamento di grandi impianti che, se illusero sulle possibilità di sviluppo della grande impresa, maggiormente dicono sul ritardo nella costituzione di uno sviluppo autonomo ed autosostenuto dell'impresa di minori dimensioni. Lo sviluppo della grande impresa, infatti, in questo periodo, non avvenne per uno sviluppo di realtà imprenditoriali autoctone, ma per decisioni politiche governative.

¹¹³ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., p. 50.

¹¹⁴ Istat, *I sistemi locali del lavoro 1991*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 1997, pp. 196-204.

Occorre aggiungere a tale ragionamento il dato rilevato dall'Istat sugli addetti alle unità locali lungo il quarantennio 1951-91 nelle varie aree d'Italia. Tale dato segnala che, nonostante i forti investimenti nella localizzazione e delocalizzazione di grandi impianti verso il Mezzogiorno, nel Sud il numero di addetti per unità locale rimase sempre inferiore alla media nazionale; all'opposto nel Nord-Ovest tale dato risultò sempre superiore alla media nazionale. Sebbene i dati tendano a convergere, resta un problema di sottoutilizzazione complessiva degli impianti nel Sud, a dispetto della maggiore tenuta industriale delle regioni nel triangolo del Nord-Ovest.¹¹⁵

Che lo sviluppo delle piccole e medie imprese non rappresenti, dopotutto, un regresso dal punto di vista industriale, e che non sia frutto di una smobilitazione della grande impresa, lo si evince anche dai due dati sulla occupazione complessiva assorbita dalle PMI, e dall'incidenza delle esportazioni sul fatturato di queste ultime. Le PMI nel 1971 determinavano 68.483 unità locali. Dieci anni dopo il dato salì a 93.235 unità locali. Nel 1971 gli occupati nelle PMI erano 2.837.362, dieci anni dopo 3.263.803, con una crescita di oltre 400mila occupati; mentre le imprese con oltre 500 addetti rimasero ferme a quota 895 perdendo circa 80mila addetti. Al 1980 le PMI avevano un'incidenza del 20,1% delle esportazioni sul proprio fatturato. Una dato molto significativo, soprattutto all'alba della piena globalizzazione economica. Un dato che risulta ancora più significativo se paragonato al 22,9% delle imprese con un numero di addetti superiore a 500. Dunque, complessivamente considerate, le PMI erano, al pari delle grandi imprese, dedite alle esportazioni. Nel caso delle imprese tra i 100 ed i 500 addetti la quota saliva fino al 21,9%, con casi come quello calzaturiero ove l'incidenza raggiungeva il 56,8%, le tessili al 24,6%, le meccaniche, 25,3%, le imprese costruttrici mezzi di trasporto 23,7%, le imprese del settore gomma 25%.¹¹⁶

Dai dati dell'indagine della Unioncamere sulle economie locali nel 1985 si comprende che, quando si analizza il segmento delle PMI, si discute della gran parte delle imprese italiane. Le unità fino a 50 addetti, infatti, a quella data rappresentavano il 76,5% del totale. Nello specifico, la fascia fino a 19 addetti da sola costituiva il 34,1% del totale, quella da 20 a 49 il 42,4%, divenendo la ossatura del sistema produttivo, da 50 a 99 addetti il 14,3%, da 100 a 249 addetti il 7,4% e, oltre i 249 addetti, trovavamo solamente l'1,9% delle unità produttive.¹¹⁷

Discorso diverso, invece, si può fare sui dati della stessa indagine Unioncamere sul fatturato delle imprese. La più equa distribuzione per classi di fatturato esprime la forza intrinseca delle imprese di piccole o medie dimensioni. Con un piccolo giro d'affari, fino ad un miliardo di lire, si

¹¹⁵ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., p. 34.

¹¹⁶ D. Boldizzoni, *La piccola impresa*, cit., pp. 172-191.

¹¹⁷ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, Milano, FrancoAngeli, 1986, p. 27.

trovava il 24,2% delle imprese. Da 1 a 2 miliardi il 21,9%, da 2 a 4 mld il 19,8%, da 4 a 6 mld il 10,4%, da 6 a 10 mld il 10,9% ed, oltre i 10 mld di fatturato, il 12,2%. Sebbene la modesta percentuale di imprese oltre i 10 mld possa essere letta negativamente, il dato sulla rilevanza delle piccole e medie imprese spiega la distribuzione eterogenea delle classi di fatturato. Tale dato, inoltre, spiega che nei diversi segmenti di impresa i livelli di competitività non erano identici.¹¹⁸

In definitiva, se la composizione del sistema produttivo nazionale si indirizzò sempre più verso le imprese di dimensioni piccole e medie, a spiegarne meglio il motivo vi è il dato sul fatturato per addetto. Da questo dato arriva l'inesorabile conferma che la dimensione mediamente piccola e media dell'impresa italiana non fu solamente un segno della composizione sociale del paese, ma una necessità economica. Il segmento fino a 19 addetti si attestò ad un fatturato medio per addetto di 125,9 mln di lire, da 20 a 49 addetti di 131,3 mln, da 50 a 99 addetti di 113 mln, da 100 a 249 addetti di 118,4 mln ed, infine, oltre i 250 addetti di soli 69,2 mln di fatturato. Tali dati non lasciano dubbi sulla inefficienza della grande impresa, con un fatturato medio per addetto di poco più della metà del segmento delle PMI. Inoltre, si certifica una maggiore efficienza delle piccole imprese rispetto alle medie, ed una condizione particolarmente felice per le imprese di dimensione compresa nella fascia 20-49 addetti. La classe più numerosa si dimostrò essere anche la più produttiva. Nello specifico, la Unioncamere affiancò alla bocciatura delle grandi imprese la valutazione differenziata tra i diversi settori produttivi, arrivando a concludere che, se in alcuni comparti produttivi (alimentare, pelli, cuoio, calzaturiero, abbigliamento e minerali non metalliferi) il segmento più produttivo risultò essere quello piccolo, in altri (meccanica, tessile, legno e mobilio) risultò essere quello medio. In nessun caso fu quello della grande dimensione d'impresa.¹¹⁹

Che ruolo svolsero, invece, le PMI dal punto di vista della tenuta occupazionale? L'Istat annota come gli anni cinquanta segnarono il decennio di più forte crescita degli occupati, essi aumentarono del 37,3%. Un rallentamento sia ebbe negli anni sessanta con una crescita del 17,6%, ma fu giustificata sia dalle due crisi economiche, che dalla già accresciuta partecipazione al lavoro. Il dato più significativo fu, però, quello degli anni settanta. Tra il 1971 ed il 1981 l'incremento tornò ad essere forte, ovvero del 20,7%. Nel decennio successivo, invece, si attestò ad appena l'1%.¹²⁰ Questi dati palesano il ruolo propulsore svolto dalla piccola e media impresa nel momento di crisi della grande industria fordista. Il rilancio occupazionale degli anni settanta è possibile leggerlo solamente unendo, allo sforzo esercitato dalla grande impresa di evitare forti ristrutturazioni *labour saving*, la capacità del tessuto della piccola impresa di assorbire nuova

¹¹⁸ Ivi, pp. 29-31.

¹¹⁹ Ivi, pp. 32-34.

¹²⁰ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., p. 32.

occupazione. Nel decennio successivo, la stasi occupazionale va interpretata come una ulteriore crescita del tessuto delle piccole imprese in rete, in grado di controbilanciare le forti operazioni di espulsione di manodopera operate dai grandi complessi industriali.

L'affermazione delle PMI è testimoniata anche dalla lettura del rapporto instauratosi con le grandi imprese, a proposito degli investimenti, circa l'andamento del fatturato e del prodotto lordo. Considerando i trienni 1972-74 e 1978-80, il Censis calcola che, nelle medie triennali, il contributo alla formazione di investimenti da parte delle grandi imprese calò dal 55,4% al 50,8%. Si determinò perciò, al termine degli anni settanta, una condizione di sostanziale parità nella capacità di produrre investimenti tra PMI e grandi imprese. La crescita degli investimenti rivestì un ruolo inversamente proporzionale alla dimensione aziendale. Le piccole imprese (20-99 addetti) tra il 1973 ed il 1980 accrebbero gli investimenti con un tasso medio del 20,3%, la classe medio-piccola (10-199 addetti) crebbe col tasso medio del 19,5%, la classe medio-grande (200-499 addetti) accrebbe i propri investimenti del 16%, mentre, la classe dimensionale grande (oltre i 499 addetti) li incrementò del 10,9%. Un altro dato rilevante, sempre considerando gli investimenti effettuati in questo arco temporale, è il dato relativo agli investimenti effettuati per addetto, ovvero il rapporto quantitativo. Ebbene, fatto uguale a 100 il livello medio di investimento per addetto, la condizione di partenza al 1972 vedeva la classe dimensionale piccola ferma a 61,5, la medio-piccola a 76,5, la medio-grande a 92,9, e la grande a 132,4. Nel 1980 il diverso andamento degli investimenti determinò un sostanziale appiattimento. La classe dimensionale piccola salì al 92,3, la medio-piccola a 102,9, la medio-grande a 103,5 e la grande scese a 102. La classe delle imprese medie, quindi, finì per sopravanzare la grande impresa nella quantità di investimento per addetto.¹²¹

Accanto al dato sugli investimenti è opportuno rilevare quello sul fatturato e sul prodotto lordo. Il prodotto lordo, ovvero la capacità di trasformazione industriale dei fattori produttivi, seguì la stessa tendenza degli investimenti, ma in forma ancora più accentuata. Le grandi aziende decrebbero, fra i due trienni 1972-74 ed il 1978-80, la formazione del prodotto lordo dal 52,3% al 48,3%. La produzione totale delle PMI, pertanto, superò quella delle grandi aziende al termine degli anni settanta. Il tasso di incremento medio annuo del prodotto lordo, nel periodo 1973-80, fu anch'esso inversamente proporzionale alle dimensioni d'impresa. Fu del 25,5% nella classe delle piccole imprese, del 24% nella classe delle medio-piccole, del 21,6% nella classe medio-grande e del 19,8% nella classe delle grandi imprese. Si determinò, pertanto, un appianamento delle disuguaglianze in termini di prodotto lordo per addetto tra le diverse classi di grandezza delle aziende. Sempre facendo uguale a 100 l'indice medio di prodotto lordo per addetto delle imprese manifatturiere, le piccole crebbero

¹²¹ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 104-120.

da 75 a 93,6, le medio-piccole da 92 a 102,4, le medio-grandi da 102,2 a 106,5 e le grandi decrebbero da 116,6 a 100,4. Anche in questo caso le medie aziende giunsero a valori superiori a quelli delle grandi imprese. Il fatturato seguì gli stessi valori e le stesse tendenze del prodotto lordo.¹²²

Al 1973 la quota più grande del prodotto lordo era realizzata dalle grandi imprese con oltre 1.500 addetti, essa era del 38,7%. Seguivano le medie con il 23,9%, le piccole col 23,3% ed, infine, le medio-grandi con il 14,1%. Cinque anni più tardi le grandi scesero al 31,2%, le medie salirono al 27,1%, le piccole raggiunsero il 26,6% e le medio-grandi arrivarono al 15,1%. Il calo relativo, insomma, fu solamente delle grandi imprese. Nel 1984 si realizzò un aumento dell'11,9% del prodotto lordo sul 1978. Le medie ebbero il merito maggiore avendo determinato una crescita del 21,7%, mentre le piccole lo aumentarono solamente del 10,8% e le grandi del 6,5%. Il cambio dei rapporti di forza, pertanto, portò le piccole al 31,5%, le medie al 28,5% e le grandi al 40%. Le grandi imprese nelle tre rilevazioni subirono un continuo calo percentuale, ovvero un costante calo di peso all'interno del sistema produttivo nazionale. Dal 1978 smisero di determinare la maggior parte della produzione di valore aggiunto.¹²³

In merito all'andamento del fatturato, inoltre, la Unioncamere aggiunge un dato (rilevato in una propria indagine) molto significativo circa la capacità di sviluppo da parte delle PMI. Tra il 1982 ed il 1984, in piena fase di ristrutturazione industriale, le imprese con un fatturato per addetto inferiore ai 40 mln di lire decrebbero dal 24,4% al 12,9%, mentre le imprese con fatturato compreso fra i 41 e gli 80 mln salirono dal 27,6% al 29,8%. Questo accadde mentre le imprese con fatturato per addetto comprese fra i 201 e i 300 mln passarono dall'8,4% al 13,8% e quelle con fatturato oltre i 300 mln salirono dall'8,9% al 16,2%. Insomma, mentre operava la recessione del triennio 1981-83, le imprese più deboli e quelle più forti fecero registrare la crescita più netta del fatturato per addetto, a dimostrazione che qualcosa di importante accadeva alle estremità. Ed in una estremità, rilevò la Unioncamere, si trovavano proprio le imprese comprese nella classe fino a i 49 addetti.¹²⁴

Cosa si deduce da tali dati? Il primo elemento è la tendenza alla riduzione delle distanze in termini di capacità di investimento e di produttività delle diverse classi di impresa. Un livellamento raggiunto sia per merito delle nuove tecnologie risparmiatrici di capitale, sia per merito di una nuova organizzazione della produzione. Dall'altro lato, nell'accresciuta capacità di determinare investimenti si legge una maggiore spinta

¹²² Ivi, pp. 107-121.

¹²³ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1973)*, cit., pp. 44-45; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1978)*, cit., pp. 30-31; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 40-41.

¹²⁴ Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali. I sistemi locali d'impresa tra selezione e maturazione*, Milano, FrancoAngeli, 1985, pp. 18-20.

all'accumulazione di capitale da parte delle PMI, come frutto della maggiore produttività aziendale.

Questa maggiore produttività non può essere, però, solamente attribuita alla minore fetta di prodotto destinata alle retribuzioni della forza-lavorativa. Infatti, le PMI nel corso del decennio settanta accrebbero fortemente anche la quota di reddito prodotto destinato alla manodopera. Leggiamo i dati.

Sempre considerando il raffronto fra i due trienni 1972-74 ed il 1978-80, il dato che emerse sul contributo alle spese per il personale vide una decrescita significativa della quota delle grandi imprese, che diminuì dal 54,6% al 51,8%. I tassi annui di incremento delle spese per addetto seguirono l'andamento inversamente proporzionale alla dimensione d'impresa, come nel caso degli indicatori precedentemente presi in analisi. Ovvero, le piccole imprese nel periodo 1973-80 ebbero un incremento medio annuo delle spese per addetto del 23,2%, le medio-piccole del 21,6%, le medio-grandi del 20,8% e le grandi del 18,7%. Anche in questo caso, la spinta verso la crescita delle spese effettuate dalle PMI ridusse le distanze tra classi di imprese, senza però, in questo caso, eliminare completamente le distanze. Considerando uguale a 100 il valore medio di spesa per il personale dipendente delle industrie manifatturiere, abbiamo un valore per le piccole imprese, tra il 1972 ed il 1980, che salì da 69,7 a 85,8, per le medio-piccole la crescita fu da 86,6 a 93,2, per le medio-grandi da 99,2 a 99,5, mentre le grandi decrebbero da 122,4 a 108,2.¹²⁵

Si deduce, quindi, che lo sviluppo delle PMI andò di pari passo con il rafforzamento della capacità delle maestranze del segmento delle PMI di assorbire una quota sempre più ampia del prodotto, giungendo a livelli prossimi a quelli delle grandi imprese. La crescita della produzione e delle abilità richieste alla manodopera delle aziende piccole e medie determinò tale andamento.

Il perché poté realizzarsi tale convergenza negli indicatori microeconomici è, pertanto, necessario spiegarlo leggendo i dati sull'andamento della produttività aziendale.

Il prodotto lordo sul fatturato è il primo indicatore da prendere in esame. Esso aveva nel 1972 una media del 35,3% per le imprese manifatturiere. Tale dato era superato solo dalle grandi imprese, con il 36,7%, le PMI erano tra il 33% ed il 34%. Nel 1980 la media scese al 30,7%, laddove le grandi imprese, con il 30,3%, ne rimasero al di sotto. Le PMI si aggirarono sul 31% circa. Anche gli investimenti fissi rapportati al prodotto lordo spiegano l'incremento della produttività aziendale. Nel 1972 il valore medio fu del 25%, del 28,4% per le grandi imprese e compreso tra il 20,5 ed il 22,7% per le PMI. Nel 1980 il valore medio scese al 15%, ma le grandi imprese lo superarono solamente di poco con il 15,2%, mentre, le medio-piccole lo raggiunsero, le piccole lo sfiorarono col 14,7% e le medio-grandi lo

¹²⁵ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 115-118.

avvicinarono con il 14,5%. Infine, il prodotto lordo per addetto testimoniò l'accresciuto livello di produttività, nonché il balzo compiuto dal settore dimensionale più dinamico, le medie imprese. Queste ultime aumentarono, nonostante l'incremento occupazionale, il prodotto lordo per addetto (milioni di lire a prezzi 1978) da 13,21 mln a 18,79 mln. Le piccole salirono da 11,96 mln a 15,55 mln e le grandi passarono da 14,90 mln a 19,98 mln.¹²⁶

La produttività giunse, insomma, a livelli molto omogenei, lasciando che anche altri indicatori, l'efficienza e l'organizzazione, determinassero il successo o meno delle aziende. Vediamo come.

Tra questi ultimi indicatori spiccò il ruolo assunto da quelle che furono definite le spese varie, ovvero le spese determinate dall'aumentata complessità del processo produttivo. Le spese del personale sulla produzione, ad esempio, decrebbero fra il 1978 ed il 1984, dal 22,3% al 19,6%. Le piccole calarono dal livello del 19,7% al 18,6%, le medie dal 22,6% al 20,4% e le grandi dal 23,6% al 20%.¹²⁷ La decrescita maggiore fu constatata nelle grandi imprese. La ragione indubbiamente risiedé nel maggior investimento in capitale fisso, oltreché nella riorganizzazione della produzione. Ma, allo stesso tempo, la quota di spese per il personale sul valore aggiunto crebbe dal 67% al 68,3%. Come spiegarlo? Stabile fu la quota delle medie imprese, le più dinamiche, che abbassarono tale rapporto dal 67,5% al 67,2%. Le piccole lo incrementarono dal 62,3% al 65,1%, mentre le grandi salirono dal 70,2% al 71,7%. In questo caso, dunque, l'aumento delle spese varie fu superiore alla riduzione delle spese per il personale, cosicché si determinò una contrazione del valore aggiunto e degli utili, eccezion fatta per le medie imprese.¹²⁸

Complessivamente, il duplice processo in corso, di sviluppo della Italia del Nord-Est e di ristrutturazione del triangolo industriale, portò anche ad un mutamento del tessuto delle unità locali dedite alle attività terziarie. Nel 1971 le tre province di Milano, Roma e Torino assommavano oltre il 31% delle unità locali dedite ad attività terziarie di supporto alle imprese. Milano col 21,12%, Roma con il 4,85% e Torino con il 5,26%. Dieci anni dopo il quadro mutò radicalmente. Milano rimase al primo posto riunendo, però, solamente il 10,68% delle unità locali dedite ai servizi alle imprese, Roma salì al 6,23% e Torino scese al 4,7%.¹²⁹ Questi dati segnarono due punti. Il primo fu la conferma della redistribuzione della capacità produttiva sul suolo nazionale. La crescita industriale, infatti, delle aree del Nord-Est ma non solo, indusse ad una crescita non solamente delle attività manifatturiere, ma anche delle attività di supporto alle imprese nelle aree in forte ascesa. Da ciò il riequilibrio territoriale delle attività terziarie. Ma

¹²⁶ Ivi, pp. 121-122; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere* (1984), cit., pp. 62-64.

¹²⁷ Ivi, pp. 50-51.

¹²⁸ *Ibidem*.

¹²⁹ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 40-41.

questo andamento simboleggiò anche la crescita dell'occupazione terziaria, come conferma della ristrutturazione complessiva dell'economia, che andava di pari passo col riequilibrio produttivo. La crescita dell'occupazione terziaria fu il frutto, in questo periodo, non di una smobilitazione occupazionale dell'industria. Secondo i dati Svimez¹³⁰, infatti, tra il 1971 ed il 1981, l'occupazione addetta alle attività industriali in senso stretto, crebbe da 5.537.994 unità a 6.381.752. Fu al censimento successivo che si notò il cambio di tendenza, nel 1991 gli occupati nell'industria cominciarono a calare, scendendo a 6.006.789. Pertanto, ciò che andava maturando nell'economia nazionale, fu la tendenza alla crescita delle attività terziarie sia autonome, che di supporto alla produzione industriale. Le imprese, d'altronde, necessitarono sempre più di supporti esterni, sia per la accresciuta concorrenza internazionale, che per la decisione di concentrarsi sulle attività del *core business* lasciando ad aziende terze le mansioni di supporto. Fu questo il caso dei servizi di stoccaggio merci, trasporto, spedizioni, assicurazione, operazioni import-export, logistica, pubblicità ed altro ancora inerente la concorrenzialità delle imprese.

Mentre i sistemi economici locali svilupparono la propria adattabilità alle mutate condizioni del mercato, e la geografia economica del paese mutava, il Mezzogiorno rimase indietro nel processo in corso. La Unioncamere ricorda che il principale merito delle aree in cui si realizzò lo sviluppo delle economie locali fu quello di aver, a seguito dell'ispessimento del tessuto produttivo locale, creato delle direttrici di sviluppo. La Unioncamere ne individuò tre, la nord-orientale da Brescia a Udine, la emiliana da Piacenza a Bologna e la adriatica da Rimini a Bari. Il Mezzogiorno, se escludiamo la sua area orientale, non seppe costituire sistemi integrati, nonostante la presenza di aree a forte sviluppo manifatturiero, proprio perché queste ultime non erano adeguatamente diffuse. Tutto questo mentre nel resto dell'Italia lo sviluppo delle economie locali andava determinando un processo di fusione di aree locali in sistemi integrati di grosse dimensioni, sempre più polisettoriali e diversificati.¹³¹

Al rapporto successivo del 1983, la Unioncamere integrò questa analisi con la metafora del delta di un fiume. Essa paragonò lo scenario delle economie locali italiane ad un fenomeno plurale, al di dentro del quale, la diversificazione delle specializzazioni produttive, andava ad affiancarsi ad un processo di continua integrazione. La visione è fortemente ottimistica, in quanto certa della spinta continua alla diffusione ed ampliamento della base produttiva. Nuovi sottoinsiemi e nuove direttrici di sviluppo furono, nell'analisi della Unioncamere, la logica conseguenza dello sviluppo industriale italiano, portando, così, alla costituzione di un fitto reticolato di assi e direttrici di sviluppo. Fu in quest'ottica che la Unioncamere individuò

¹³⁰ Svimez, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, Bologna, il Mulino, 2011, p. 239.

¹³¹ Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 24-27.

una quarta direttrice, meno nota, ma in forte espansione al volgere degli anni ottanta, la direttrice ionica. I suoi punti fondamentali li individuò in Taranto-Metaponto-Sibari-Cosenza. I comparti agroalimentare, turistico e terziario costituivano i pilastri di un'area che seppe ovviare, coi collegamenti marittimi e costieri, alla scarsità di sviluppati collegamenti infrastrutturali ovest-est. Per colpa di errate scelte di programmazione, oltre che per l'impedimento costituito dai rilievi, i collegamenti ovest-est rimasero difficili, determinando anche la longitudinalità delle direttrici. Tale quarta direttrice, al di là della sua consistenza, risulta efficace per la comprensione dei processi in atto nel Mezzogiorno d'Italia.¹³²

Le PMI e il Mezzogiorno

Tra i due censimenti presi in esame, il Mezzogiorno affrontò trasformazioni diverse da quelle in corso nel resto del paese. Sebbene fortemente differenziato al proprio interno, il Mezzogiorno, complessivamente considerato, attraversò il decennio in direzione diversa dal resto d'Italia. È bene ricordare, infatti, la sua forte differenziazione interna, laddove le aree di intervento della Cassa per il Mezzogiorno, ovvero Campania, Abruzzo, Taranto e Siracusa, videro crescere l'insediamento dei grandi impianti, mentre l'Italia insulare mantenne la prevalenza della micro-impresa e la fascia adriatica assisté al rafforzarsi del tessuto di PMI con le province di Bari, Lecce e Teramo su tutte le altre.

Semplificando, la Unioncamere suddivise il Mezzogiorno in due macro aree, la prima a prevalente sviluppo esogeno, la seconda a prevalente sviluppo endogeno. Le due aree corrisposero grosso modo alle aree destinatarie dell'intervento straordinario e a quelle, invece, che si mostrarono in grado, in maniera autonoma, di avviare uno sviluppo produttivo prevalentemente con le proprie forze. Quest'ultima area fu popolata da piccole imprese dedite ai settori tradizionali, caratteristici da lungo tempo della struttura economica locale, a basso contenuto tecnologico e, quindi, con scarse barriere all'entrata. Significativa fu la capacità di integrazione fra le imprese che, però, rimasero deboli ed in balia degli andamenti delle congiunture economiche, poiché scarsamente dotate di risorse finanziarie. L'altra area, invece, quella a prevalente sviluppo esogeno, si rivelò fortemente specializzata nei settori ad alta intensità di capitale, con sviluppo di industrie pesanti, con uno scarso livello di integrazione col sistema produttivo locale e guidate da imprenditori prevalentemente esterni all'area.¹³³

¹³² Unioncamere, *Rapporto 1983 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 22-23, 293-295.

¹³³ Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 259-318.

Complessivamente, la crescita occupazionale dell'area fu superiore a quella nazionale, con un accrescimento del 26,2% degli addetti, ma il raffronto col resto d'Italia vide in controtendenza il dato delle unità locali che, invece, decrebbero del 6,6%. Quel che accadde fu un forte incremento delle unità locali superiori ai 500 addetti, che passarono da 100 a 143, con una crescita del 43%, ed un incremento occupazionale del 49,2%. Invece, nel segmento delle micro-imprese le unità locali decrebbero del 10,3%, mentre gli addetti salirono del 3,6%. La crescita dei due settori delle PMI, piccole e medie, fu, invece, in termini percentuali, molto più forte che nel resto d'Italia, ma partendo da un dato molto più basso, cosicché gli incrementi non influirono sull'apparato produttivo come potrebbe inizialmente apparire. In più, la crescita di circa 3.900 unità locali nel segmento delle PMI si concentrò, per oltre il 51%, nelle cinque province di Teramo, Bari, Lecce, Napoli e Salerno. Ciò a dimostrazione del forte squilibrio interno all'area. Il dato positivo si concentrò nella crescita, seppur rallentata dal contesto produttivo debole, delle PMI che avanzarono a macchia di leopardo, a dimostrazione dell'attivazione di processi di sviluppo autopropulsivi.¹³⁴

La controtendenza del fenomeno verificatosi nel Mezzogiorno durante gli anni settanta, aumento dell'occupazione industriale ed aumento dimensionale delle unità locali, non fu immediatamente letto dagli studiosi in maniera di una conferma del divario Nord-Sud. Al contrario, fu visto come un motivo di orgoglio. Ma la crescita dell'occupazione operaia, frutto delle politiche di intervento governative, poco operò nella direzione dello sviluppo complessivo dell'area.¹³⁵

Che la crescita occupazionale fu frutto di operazioni di provenienza esterna all'area meridionale trova conferma anche nei dati raccolti da Tullio D'Aponte.¹³⁶ Mentre nel Centro-Nord le grandi imprese, sulla spinta dei processi di aumento della produttività determinata dall'immissione di nuove tecnologie e dai processi di esternalizzazione, decrescevano la propria quota di occupati, al Sud accedeva l'esatto opposto. Sebbene vada ricordato che il tasso di industrializzazione meridionale fosse molto inferiore a quello dell'Alta Italia, rimane preoccupante un dato che non simboleggiò un recupero nel divario industriale ma, al contrario, una mancanza di sviluppo adeguato del processo di produzione. Ebbene, fra il

¹³⁴ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 97-99.

¹³⁵ A riguardo è interessante leggere quanto, nel 1984, scrisse Nino Novacco. Cfr. N. Novacco, *Si può essere «soddisfatti» per i risultati delle politiche per il Mezzogiorno?*, in U. Leone (a cura di), *Vecchi e nuovi termini della questione meridionale. Scritti in ricordo di Francesco Compagna*, Napoli, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, 1984.

¹³⁶ T. D'Aponte, *Il Mezzogiorno degli anni ottanta di fronte ai processi di «deindustrializzazione» e di «terziarizzazione»*, in U. Leone (a cura di), *Vecchi e nuovi termini della questione meridionale. Scritti in ricordo di Francesco Compagna*, Napoli, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, 1984, p. 280.

1971 ed il 1981, al Centro-Nord le imprese comprese nella classe 500-999 addetti persero il 6,6% degli occupati, quelle oltre i 1000 ne persero il 18,1%. Al Sud accadde che le imprese nella classe dimensionale 500-999 acquisirono il 39,2% di addetti in più, mentre quelle oltre i 1000 addetti accrebbero la propria occupazione impiegata del 50,3%. Parallelamente, le microimprese nella classe 1-9 addetti al Sud aumentarono gli addetti dell'1,1%, al Centro-Nord del 33,8%. Dati che indicano quella che fu una ristrutturazione industriale al Centro-Nord ed uno sforzo, sostenuto da scelte governative e conseguenti operazioni delle grandi imprese private o a partecipazione statale, di tutelate i livelli occupazionali nel Mezzogiorno d'Italia a tutti i costi. Tutto ciò mentre le microimprese faticarono ad espandersi, sia per la debolezza economica dell'area, sia per il generale ritardo nei processi di esternalizzazione.

La debolezza del sistema produttivo meridionale è ancora più avvalorata dalla elaborazione effettuata da I. Ter. e Unioncamere. Essa rilevò che, fra i due censimenti 1971 e 1981, si realizzò un aumento occupazionale di 105.581 addetti nel Mezzogiorno per effetti di localizzazione di nuove imprese, a dispetto di una perdita di 332.261 occupati nello stesso periodo nel Nord-Ovest. Tutto ciò mentre gli effetti di struttura portarono a perdere nel Mezzogiorno 12.599 occupati. Nello stesso periodo il Nord-Ovest incrementò di 11.120 gli occupati nelle imprese già esistenti. Quel che accadde fu, in sintesi, che mentre le imprese del triangolo industriale delocalizzavano o si rafforzarono, nel Sud Italia l'aumento occupazionale si realizzò solamente per merito dell'immissione di nuove imprese, mentre le già presenti persero occupati, dimostrando una debolezza strutturale. L'aumento dell'occupazione industriale, d'altronde, si localizzò per la gran parte in Campania, luogo privilegiato per l'insediamento di grossi impianti. In questa regione gli addetti crebbero di 13.957, cosicché l'effetto di struttura poté risultare positivo, ma questa fu l'unica regione meridionale ad avere tale risultato, e non per meriti propri.¹³⁷

Il periodo preso in esame, d'altro canto, non risultò privo di indicazioni positive per l'area meridionale del paese. La Confartigianato, analizzando il rinnovamento delle piccolissime imprese meridionali al termine del periodo 1981-88, rilevò dati interessanti anche per il Mezzogiorno. Infatti, mentre il Nord-Est vide stabilizzarsi il proprio numero di imprese, segno dell'avvio del processo di riorganizzazione e rafforzamento delle aziende, nel Mezzogiorno, sebbene partendo da numeri più contenuti, si assisté ad un forte processo di crescita del tessuto della piccola impresa. Ovviamente, l'area tirrenica procedé più lentamente rispetto a quella adriatica. L'Abruzzo aumentò del 47,7% il numero delle piccole imprese, la Puglia vide una crescita del 33,2%, la Campania assisté ad

¹³⁷ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, Milano, FrancoAngeli, 1985, pp. 35-48.

una crescita del 27,7%, la Sicilia del 25,4% e la Sardegna del 43,2%.¹³⁸ Tali dati risultano significativi se si individua nella crescita numerica delle imprese l'avvio, seppur in ritardo, dello stesso processo iniziato tre lustri prima nel Nord-Est, e se si conviene con la Confartigianato che le piccole imprese possano svolgere «un ruolo di incubazione di nuova imprenditorialità».

Considerando le imprese da 10 a 99 addetti, invece, il dato positivo risiede nel fatto che il 26,4% delle imprese meridionali nacque fra il 1975 ed il 1983. In sostanza, durante il processo di ristrutturazione industriale, si realizzò un forte aumento nelle nascite di nuove imprese anche nel Mezzogiorno, se oltre un quarto delle stesse vide la luce negli ultimi 8 anni.¹³⁹

Che questi dati, dopotutto, vadano collegati al ritardo complessivo del Mezzogiorno, è presto ricordato dal differenziale numerico nella presenza di piccole imprese, relativamente alla popolazione residente fra Centro-Nord e Sud. Nel 1981 su una media nazionale di 2,1 piccole aziende ogni 100 abitanti, in Campania ve n'erano solamente 1,1, in Calabria 1,09, in Sicilia 1,33, in Sardegna 1,55; meno male andava la costa adriatica laddove il Molise ne aveva 2,01, l'Abruzzo 1,88, la Puglia 1,52 e la Basilicata 1,94. Sette anni più tardi la media nazionale salì a 2,41 ed il Mezzogiorno, seppur differenziato al proprio interno, ridusse il proprio ritardo. L'Abruzzo salì a 2,68, il Molise a 2,21, la Puglia a 1,92, la Basilicata a 2,24; l'area tirrenica seguì la stessa direzione, la Campania passò a 1,33, la Calabria a 1,40, la Sicilia a 1,57, la Sardegna a 2,13.¹⁴⁰

Il decennio ottanta, dopotutto, confermò le difficoltà verificatesi nel ridurre il differenziale di capacità produttiva fra le due aree del paese. Le imprese medie e medio-piccole ridussero il proprio peso medio. Le medie rimasero in numero costante, ma persero addetti, andò peggio per le medio-piccole, queste ultime non solamente persero addetti, ma aumentarono anche in numero. Nei segmenti d'impresa più piccoli, invece, la crescita del numero degli addetti fu mal compensata da una crescita proporzionale ancor più forte nel numero delle imprese. Complessivamente, tali dati, come rilevato dal Mediocredito, denotano un allontanamento del Sud del paese dal resto del sistema produttivo, in quanto, alla decrescita del peso delle grandi imprese, non fece da contrappeso un adeguato sviluppo del comparto delle PMI.¹⁴¹

¹³⁸ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 46-48.

¹³⁹ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 90-91.

¹⁴⁰ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 49-57.

¹⁴¹ Mediocredito Centrale, *L'analisi comparata dell'efficienza e della performance dell'impresa meridionale negli anni ottanta*, Roma, Mediocredito Centrale, 1996, pp. 19-21; L'Istituto Tagliacarne osservò che le nuove imprese nate fra il 1981 ed il 1986 ebbero

Ma ciò che è più preoccupante è la rilevazione della dimensione media delle imprese nel loro insieme. Se durante gli anni ottanta le imprese del Centro-Nord passarono da una dimensione media di 49 addetti ad una di 34 addetti, perdendo 15 addetti di media, il dato del Mezzogiorno non può esser letto allo stesso modo come il frutto di processi di ristrutturazione. Nel Sud, infatti, la diminuzione fu da 43 a 25 addetti. Partendo da un livello più basso le imprese persero una media di 18 addetti, subendo, quindi, un calo più forte di quello avutosi nel Centro-Nord. Tutto ciò si comprende ricordando il ruolo fondamentale che fino ad allora aveva svolto la grande impresa, privata o partecipata dallo stato. Infatti, la riduzione della dimensione media della grande impresa nel Centro-Nord fu dell'8,4%, un dato ben inferiore a quello rilevato nel Mezzogiorno ove, tale calo, fu del 15%. Cosicché, l'unico segmento produttivo a rafforzarsi fu quello delle imprese più piccole, favorite da processi di decentramento, oltretutto dal più stretto legame col mercato locale.¹⁴²

A cavallo degli anni ottanta, dopotutto, il rallentamento dello sviluppo si manifestò in maniera palese. Se nel periodo 1975-80 le imprese comprese nella fascia 10-99 addetti seppero accrescere l'occupazione grazie all'inserimento di oltre 7mila addetti nelle nuove imprese, nel periodo successivo 1981-83 tale dato calò a poco più di 4mila. Nelle imprese con dimensione 100-499 addetti si passò dai 3mila addetti annui agli appena 1.400 per il triennio 1981-83.¹⁴³ Sono dati, questi raccolti da Cafiero e Padovani, che riassumono la difficoltà del sistema produttivo locale meridionale di agganciare il processo di ristrutturazione ed ammodernamento in corso nell'industria manifatturiera nazionale.

Riassumendo, è possibile delineare due processi differenziati fra il Centro-Nord ed il Sud. Mentre nelle regioni centrosettentrionali i processi di terziarizzazione portarono alla riduzione del peso e delle dimensioni delle grandi imprese e, parallelamente, le piccole e medie imprese accrebbero il proprio peso nonché la propria dimensione media, nel Mezzogiorno tutto questo non avvenne. All'opposto, tutte le classi dimensionali subirono un ridimensionamento. Gli anni ottanta, dunque, aumentarono le distanze fra le due aree del paese.

Elemento fondamentale da prendere in esame, a questo punto, è il ruolo che svolse la riduzione tendenziale delle dimensioni medie dell'impresa. Prima di discutere il ruolo che giocarono il contesto economico ed infrastrutturale, occorre individuare la principale

consistenza media di 22,1 addetti, la consistenza media al censimento del 1981 era di 24,4 addetti. Si rilevò, quindi, una tendenza alla formazione di imprese di minore consistenza. Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, Roma, Istituto Guglielmo Tagliacarne, 1987, pp. 80-81.

¹⁴² Ivi, pp. 24-26.

¹⁴³ S. Cafiero e R. Padovani, *Grande e piccola impresa nello sviluppo economico del Mezzogiorno*, in R. Cafferata e G. C. Romagnoli (a cura di), *Piccola impresa, aree depresse, mercato del lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 1990, pp. 88-89.

conseguenza di tale fenomeno. Ebbene, dai dati raccolti dal Mediocredito Centrale¹⁴⁴, risulta evidente la correlazione che vi fu fra dimensione d'impresa e capacità di effettuare produzioni con rendimenti crescenti. In sostanza, la ridotta dimensione media delle imprese meridionali funse di per sé da ostacolo alla crescita della produttività, molto più rispetto a quanto da ostacolo si manifestò la condizione stessa del mercato locale, insufficiente per quantità e qualità a determinare una forte domanda.

Nonostante ciò, Enzo Pontarollo, in una ricerca promossa dalla Unioncamere sullo sviluppo delle economie locali svantaggiate, evidenziò la presenza nel Mezzogiorno di un processo, seppur agli inizi, che poteva essere assimilato a quanto accaduto nel Nord-Est-Centro. Egli limitò l'analisi a quattro province meridionali in grado di rappresentare l'insieme dell'area: Avellino, L'Aquila, Cosenza e Catania. Quello che rilevò fu, fra il 1971 ed il 1980, una crescita complessiva delle unità locali con più di 10 addetti del 46,7% e degli occupati del 51,4%. Sebbene le realtà fossero disomogenee al proprio interno, laddove si sommavano gli eventi di province molto svantaggiate come Avellino e Cosenza e, allo stesso tempo, un'area come il catanese molto più ricca di attività industriali, egli notò come la tendenza complessiva dell'area, tendente alla crescita del numero degli insediamenti industriali, ed alla crescita della consistenza delle unità locali, fosse confermata.¹⁴⁵ Come abbiamo visto, la crescita dimensionale media delle unità locali, caso in controtendenza con il dato nazionale, non fu dovuta alla crescita dimensionale delle unità locali delle PMI, ma all'insediamento di nuovi grandi impianti privati o a partecipazione statale, su spinta delle agevolazioni fiscali e creditizie dei governi.¹⁴⁶ Questo è il motivo principale per cui risulta difficile parlare di generalizzato sviluppo endogeno meridionale, ma sia possibile parlarne solo per singole aree del Mezzogiorno.

Oltretutto, i dati raccolti da Mariano D'Antonio,¹⁴⁷ evidenziano in modo ancor più empirico i due fenomeni allora in corso nel Mezzogiorno d'Italia. Geograficamente, tra il 1971 ed il 1981, la crescita degli addetti nel settore industriale si concentrò nell'area adriatica. Gli Abruzzi incrementarono i propri addetti del 47,8%, la Puglia del 31,1%, la Basilicata del 38,8 e il Molise del 67,8%. Queste furono le regioni ad attestarsi su tassi di crescita superiori alla media dell'area, che, invece, fu del 27,1%. Ma, alla questione della diseguale distribuzione della crescita sbilanciata verso est, si aggiunse anche quella della composizione della crescita industriale.

¹⁴⁴ Ivi, pp. 51-67.

¹⁴⁵ E. Pontarollo, *Tendenze della nuova imprenditoria nel Mezzogiorno degli anni '70*, Milano, FrancoAngeli, 1982, pp. 224-227.

¹⁴⁶ F. Barbagallo, *La questione italiana. Il Nord e il Sud dal 1860 a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2013, pp. 167 e segg.

¹⁴⁷ M. D'Antonio, *L'industrializzazione del Mezzogiorno: risultati e prospettive*, in U. Leone (a cura di), *Vecchi e nuovi termini della questione meridionale. Scritti in ricordo di Francesco Compagna*, Napoli, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, 1984, pp. 232-235.

Complessivamente, la crescita fu dovuta principalmente ai settori cosiddetti pesanti. Ovvero quei settori meno collegati al territorio circostante ed anche meno dipendenti da fenomeni di autoproduzione. Gli addetti crebbero nel settore metalmeccanico del 68,5%, a dispetto di una modesta crescita del 14,2% per i settori leggeri alimentare, tessile, abbigliamento, mobilio ed altri ancora. Questo vuol dire che la crescita dell'occupazione dipese eccessivamente da cause esterne e, quindi, lasciò spazio a poche speranze circa la propria tenuta. Pertanto, la crescita è possibile definirla insoddisfacente sotto entrambi gli aspetti considerati.

A conferma dell'idea che il Sud non abbia, eccetto alcune aree al proprio interno,¹⁴⁸ avviato un processo di sviluppo autosostenuto, vi sono proprio i dati che Pontarollo raccolse con la propria indagine, e dai quali risulta che non solamente la gran parte dell'aumento dell'occupazione fu dovuto ai grossi impianti, ma anche che la gran parte di essi fu a proprietà esterna all'area meridionale. Nello specifico le unità locali comprese nella classe 10-50 addetti furono per il 16% a proprietà esterna, per il 70% a proprietà interna e la restante parte mista. Nella classe dimensionale 51-100 addetti crebbe la percentuale delle proprietà esterne al 17,6% e quella interna scese al 53%, ma fu nella classe superiore ai 100 addetti che si evidenziò il dato più importante: il 70% si rilevò essere a proprietà esterna, a dispetto del restante 30% a proprietà interna.¹⁴⁹ È evidente, quindi, che se la crescita occupazionale fu principalmente dovuta alle grandi imprese e che, se queste furono frutto di processi di delocalizzazione, non ha alcun fondamento la visione ottimistica sull'avvio di un generalizzato processo di sviluppo autopropulsivo, ma occorra invece sviluppare una differenziazione della valutazione tra le diverse aree che compongono il Mezzogiorno.

È altresì vero che i processi di immissione nel territorio meridionale di imprese esterne non costituirono solamente una dimostrazione di debolezza, ma anche una opportunità per l'area. Adriano Giannola, nel sottolineare il dato che vedeva solamente le imprese con meno di 100 addetti a prevalente proprietà meridionale, ricorda quanto importanti furono le imprese esterne per l'offerta di opportunità di sviluppo. Che si trattasse di imprese dell'indotto o operanti in subfornitura, dell'aumento

¹⁴⁸ Graziani suddivide il Mezzogiorno in quattro aree. Accanto ad una area avviata verso uno sviluppo autosostenuto vi sono altre tre aree, non sufficientemente sviluppate, ma la cui condizione fu mascherata dall'apporto, sterile e controproducente, del sostegno pubblico o delle rimesse. In un caso, costituito dalle città, le assunzioni negli enti statali e parastatali assorbirono ingenti fette di forza lavoro, generando una occupazione improduttiva. In un altro caso, il sostegno dello stato si materializzò nei sussidi. Infine, un'altra area del Mezzogiorno, che Graziani definisce non trascurabile, restò legata ai flussi partoriti dalle rimesse degli emigranti. Ciò che accomunò queste tre aree fu l'incapacità di generare alcuna forma di sviluppo generatore di ricchezza. Cfr. A. Graziani, *Economia sussidiata ed economia produttiva nel Mezzogiorno*, in U. Leone (a cura di), *Vecchi e nuovi termini della questione meridionale. Scritti in ricordo di Francesco Compagna*, Napoli, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, 1984.

¹⁴⁹ E. Pontarollo, *Tendenze della nuova imprenditoria nel Mezzogiorno degli anni '70*, cit., p. 233.

della capacità di acquisto da salari o della diffusione di abilità tecniche, le imprese esterne, pubbliche o private, determinano una alta natalità di imprese locali nelle proprie vicinanze. Tale effetto, che in un secondo momento può determinare una crescita autonoma del sistema produttivo, fu una conseguenza diffusa dell'insediamento di imprese esterne, anche nel caso in cui queste imprese furono di piccola o media dimensione.¹⁵⁰

Nel proprio studio del 1981 il Censis, a parziale giustificazione del ritardo del Mezzogiorno, analizzò le ricadute della condizione orografica meridionale sull'economia. Solamente il 16% di quest'area è pianeggiante, il 30% è costituito da montagne ed il 53,7% da colline. È un fenomeno comune quello della fuga dalle aree interne e dai rilievi verso le aree pianeggianti e litoranee. Fra il 1972 ed il 1979 questo fenomeno continuò, portando ad un saldo negativo della popolazione meridionale nel 46% dei comuni, il 72,6% dei comuni della montagna interna ne furono interessati. Ed il Censis rammenta che i comuni collocati su alture sono anche quelli che tendono ad essere di dimensioni più ridotte. Pertanto, il primo dato che emerge è che l'altimetria determina la demografia. Il secondo è costituito dalle conseguenze apportate dalla distribuzione demografica. Gli investimenti tendono ad andare verso le aree maggiormente popolate. Questo dato trova conferma nel fatto che se solamente il 7,5% dei comuni pianeggianti non fu oggetto di investimenti, questa cifra salì al 43,2% per la montagna interna. Mentre nei comuni con oltre 50mila abitanti arrivarono una media di 5 mld di lire di investimenti, e nei 15 centri con oltre 100mila abitanti si registrarono investimenti superiori ai 50 mld. Ultimo dato, conseguenziale del discorso, è quello sui consumi. Mentre nei piccoli centri inferiori ai 5mila abitanti le classi di consumo di energia prevalenti furono comprese fra i 200 ed i 500 kWh, nei centri maggiori i consumi pro capite salirono intorno ai 5-600 kWh.¹⁵¹

In sintesi, questi dati testimoniano che la morfologia meridionale, più penalizzante di quella media italiana, influì negativamente nella costituzione di centri abitativi medi e grandi che, invece, costituiscono i pilastri su cui si fonda lo sviluppo economico. I centri interni e collocati su alture, infatti, non solamente risultarono essere mediamente più piccoli e meno popolati, ma anche aventi vocazione rurale molto più degli altri. Questo è un punto importante nell'analisi sui flussi migratori che, svuotando il Mezzogiorno, ne minarono alle fondamenta le possibilità di sviluppo.

¹⁵⁰ A. Giannola, *La piccola impresa del Mezzogiorno: esperienze e prospettive*, in R. Cafferata e G. C. Romagnoli (a cura di), *Piccola impresa, aree depresse, mercato del lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 1990, pp. 20-24.

¹⁵¹ Censis, *La nuova geografia socio economica del Mezzogiorno*, Roma, Censis, 1981, pp. 6 e segg.

La diretta conseguenza della debolezza del mercato meridionale fu la difficoltà per le aziende locali di trovare sufficienti sbocchi nell'area. Se nel 1983 il 56,2% delle imprese operava solamente all'interno della propria regione, il dato significativo è che nello stesso anno solamente il 12,3% delle imprese meridionali vendeva i propri prodotti nel resto del Mezzogiorno, mentre il 23% li esportava nel Centro-Nord. Il mercato restava a tal punto depresso da rendere più favorevole la vendita di prodotti nel Centro-Nord che nelle restanti regioni meridionali. Ed il dato dell'8,5% di imprese che vendeva prevalentemente all'estero, molto si avvicinò al dato delle imprese a prevalente esportazione verso le altre regioni meridionali.¹⁵²

Giunse a simili conclusioni anche l'indagine dell'Istituto Tagliacarne, ma con dati più ottimistici sulle imprese del Mezzogiorno, avendo analizzato le nuove imprese meridionali nate nella prima metà degli anni ottanta. Tra queste imprese, per ben il 22% di esse il mercato estero costituiva il proprio orizzonte, per il 31,8% lo fu il mercato nazionale. Quello locale fu rilevante solamente per il 12,7%, le rimanenti imprese operavano sui mercati provinciale e regionale. Ciò non solamente simboleggiò che nel Mezzogiorno le produzioni classiche rivolte ai mercati locali erano solamente un decimo della produzione, ma anche che le produzioni meridionali avevano una buona capacità di penetrazione nei più concorrenziali mercati nazionale ed estero. A ciò, se si aggiunge che per più di un quinto delle imprese esportatrici il mercato estero costituiva oltre il 50% del proprio fatturato, e se si somma il dato che vuole che le nuove imprese esportatrici cominciarono ad operare sull'estero per il 48,1% già nel primo anno, si può concludere che non solamente nel tessuto produttivo meridionale operavano imprese fortemente concorrenziali, ma che esse, seppur minoritarie, seppero fare fin da subito del mercato estero un orizzonte possibile e privilegiato.¹⁵³

Ovviamente, non solamente la morfologia e la demografia costituirono un ostacolo da superare, costituirono altrettanti limiti la concorrenza delle imprese del Centro-Nord, la qualità dei prodotti cui occorreva adeguarsi e l'alto costo del danaro cui le PMI meridionali furono costrette a sottostare. A tutto ciò, la Unioncamere aggiunse i danni causati dalle politiche assistenziali. Queste, infatti, se da un lato aumentarono il poter d'acquisto delle popolazioni meridionali ed offrirono forza lavoro irregolare a basso costo in cerca di un secondo guadagno, dall'altro lato sfavorirono l'instaurarsi di rapporti lavorativi stabili e qualificanti. Non solo, ma il supporto alla domanda meridionale determinò da parte delle istituzioni una minore attenzione verso lo sviluppo dei servizi, di ogni

¹⁵² I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 108-109.

¹⁵³ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, cit., pp. 88-92.

natura, fenomeno che, a sua volta, aggravò lo svantaggio delle imprese meridionali.¹⁵⁴

I punti di forza del Mezzogiorno, però, non furono inesistenti. Tra questi, oltre al ruolo svolto dal ritorno di emigrati formati dalle esperienze esterne e dalle forniture di conoscenze e tecnologie a seguito di progetti di *partnership* Nord-Sud, importante fu la diffusione di un tessuto di nuova imprenditorialità, forte proprio perché nuovo. Ovviamente, così come geograficamente lo sviluppo autosostenuto avanzò a macchie di leopardo, stesso andamento seguì la nascita di questa nuova soggettività imprenditoriale. E le ragioni di questo sviluppo non omogeneo risiedero nella diversa distribuzione, qualitativa e quantitativa, del mercato interno. Condividendo la posizione di Pontarollo sulla sterilità per il Mezzogiorno della gran parte delle delocalizzazioni di grandi imprese avvenute su spinta governativa (senza sminuire il ruolo da esse svolto nell'assorbimento di fette disoccupazione e nella capacità di creare imprese dell'indotto nei settori meccanici),¹⁵⁵ il mercato interno meridionale fu la principale spinta, quando accompagnata da condizioni favorevoli, allo sviluppo dal basso di un tessuto imprenditoriale. Il mondo artigiano, il commercio ed il lavoro dipendente costituirono le principali fonti di questo fenomeno. Infatti, la domanda locale non solamente genera la necessità di beni che occorre produrre, ma avvia anche verso il rischio d'impresa molti potenziali imprenditori. Dunque, il mercato produsse non solamente le spinte alla diffusione dell'imprenditorialità, ma anche le energie che avrebbero portato avanti il percorso.¹⁵⁶

Un dato certo circa questo processo, è che esso non poté svolgersi nell'arco di un solo decennio. Se è vero che la Terza Italia ha impiegato un periodo più breve per svolgere il proprio percorso di sviluppo industriale rispetto al Nord-Ovest, dimostrando che è possibile accelerare i tempi necessari allo sviluppo acquisendo nuove tecnologie subito pronte per

¹⁵⁴ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 16-19.

¹⁵⁵ Alfredo Testi, nel 1984, quindi durante la manifestazione della crisi del sistema produttivo meridionale innestato durante l'intervento straordinario per il Mezzogiorno, affermò, in maniera ancora più risoluta, che il ruolo svolto dalle imprese localizzate al Sud fu addirittura avverso allo sviluppo. Questa politica industriale favorì, infatti, un afflusso di imprese esterne all'area, senza rafforzare imprese locali che, al contrario, subirono la concorrenza dei prodotti e dei salari. Inoltre, l'occupazione assorbita dalle imprese ad alta intensità di capitale fu limitata, come limitato fu il rapporto instaurato col territorio, dal momento che queste imprese operavano a ciclo integrato. Tutto lo sviluppo, dunque, si concentrò negli impianti stessi, passibili, tra l'altro, di crisi in base all'andamento della domanda di semilavorati. Cfr. A. Testi, *Caratteri ed effetti dei processi di localizzazione industriale nel Mezzogiorno*, in U. Leone (a cura di), *Vecchi e nuovi termini della questione meridionale. Scritti in ricordo di Francesco Compagna*, Napoli, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, 1984.

¹⁵⁶ E. Pontarollo, *Tendenze della nuova imprenditoria nel Mezzogiorno degli anni '70*, cit., pp. 235-241.

l'immissione nella produzione, è anche vero che un eccesso di velocità nel processo può causare disfunzioni. I *late comers* hanno il vantaggio di acquisire velocemente tecnologie avanzate, ma non sono in grado di evitare che le proprie aree più avanzate cannibalizzino le più deboli o che le strutture organizzative nell'intento di adeguarsi rischino di andare in rovina. Sono questi motivi che spingono a ritenere più appropriati tempi di sviluppo non troppo accelerati.¹⁵⁷

È anche vero che, fintantoché questo tipo di sviluppo determinato dalla soddisfazione della domanda espressa dal mercato meridionale non ottenne l'effetto moltiplicatore sullo sviluppo meridionale, la crescita del reddito e dei consumi nel meridione assunse risvolti anche controproducenti. La domanda fu, infatti, largamente soddisfatta dai prodotti provenienti dal Centro-Nord. E così, al sostegno governativo alle delocalizzazioni verso il Mezzogiorno di impianti produttivi, si aggiunse, per le imprese settentrionali, il vantaggio derivante dall'accresciuta domanda meridionale, la quale si rivolse, per la gran parte, verso beni prodotti nel Centro-Nord. Se questo circolo vizioso non aiutò la crescita della capacità produttiva del Mezzogiorno, allo stesso tempo, determinò un'accentuazione delle divergenze fra le diverse aree che componevano il Sud.¹⁵⁸

Detto ciò, che il Mezzogiorno, sfavorito dalla propria consistenza demografica, non sia destinato inevitabilmente ad una condizione di arretratezza, è testimoniato dallo stesso Censis che, dopo aver indicato gli svantaggi derivati da una consistenza demografica più scarna, mostra le capacità insite nello sviluppo delle realtà minori messe nelle condizioni simili a quelle dell'area del Nord-Est-Centro. Mentre i poli industriali vissero, infatti, il costante pericolo del deflusso delle grandi imprese, le aree a sviluppo endogeno ebbero un doppio vantaggio, di sostenibilità ambientale determinato dalla più facile gestione delle realtà minori, e di sviluppo con minor rischio di fratture. Questa area di sviluppo autosostenuto e costituito da centri minori (Pescara, Chieti, Taranto, la Sicilia sud-orientale) andò affiancandosi alle altre due aree del Mezzogiorno, quella destinataria dell'investimento straordinario e quella maggiormente arretrata. Il Censis indica, pertanto, uno spostamento non solamente nell'Italia intera, ma anche nel Mezzogiorno, verso una spaccatura Est-Ovest, sostitutiva di quella Nord-Sud. Infatti, il fenomeno di trascinamento costiero ha spinto la linea adriatica di sviluppo fino al Salento, determinando, successivamente, ramificazioni lungo l'asse Bari-Matera e l'arco jonico.¹⁵⁹

Un'area, quella orientale del Mezzogiorno, meno funestata dalla presenza di organizzazioni criminali, con una orografia più pianeggiante e

¹⁵⁷ Ivi, pp. 228-229.

¹⁵⁸ F. Barbagallo, *La questione italiana*. cit., pp. 175-179.

¹⁵⁹ Censis, *La nuova geografia socio economica del Mezzogiorno*, cit., pp. 73-79.

la presenza di realtà urbane medio-grandi, più predisposte al ruolo di cerniera, anziché di guida.

Perché lo sviluppo, però, avesse un carattere strutturale, D'Antonio ricorda che, alla variabile tempo e allo sviluppo dei settori, è bene accompagnare lo sviluppo dei fattori. La carenza, infatti, di adeguate infrastrutture, di trasporti efficienti, di un veloce sistema giudiziario e di un buon livello di istruzione e formazione della manodopera è un freno allo sviluppo di un forte tessuto di imprese.¹⁶⁰ Così come è dimostrato che le aggregazioni produttive si dispieghino lungo le vie, stradali o ferroviarie, va sottolineato lo scarso sviluppo di esse realizzato nel meridione. Se gli assi Roma-Pescara e quello adriatico poterono contare sulla presenza di infrastrutture, lo stesso non si poté dire per le altre aree, prive o quasi di collegamenti, soprattutto nelle direttrici Est-ovest. Poco si fece, ad esempio, in materia di trasporto ferroviario se fra il 1970 ed il 1980 la rete nel Centro-Nord aumentò dello 0,6%, mentre al Sud addirittura decrebbe del 6,5%. La stessa elettrificazione al Sud procedé più lentamente. Mentre il Centro-Nord passò dal detenere il 59,5% della propria rete elettrificata al 64,3%, il Sud aumentò la propria quota solamente dal 31% al 33,6%.¹⁶¹

Tale dato, però, non può essere, allo stesso tempo, sopravvalutato. È cura di Gioacchino Garofoli ricordare che vi è una significativa differenza tra le diverse aree che compongono la penisola, la differente cultura d'impresa. Non è un caso, insomma, che le aree ove la piccola impresa si diffuse maggiormente furono allo stesso tempo quelle ove maggiore fu la presenza di saperi e professionalità, ove più stretti si manifestarono i rapporti tra le imprese e dove più forte fu il legame fra economia e istituzioni. L'ambiente, quindi, ha un ruolo anch'esso molto rilevante.¹⁶²

Così come un ruolo molto indicativo riveste per Guido Rey la interrelazione tra le imprese. Il principale nemico dello sviluppo endogeno del Mezzogiorno, secondo questa interpretazione, risiederebbe proprio nella difficoltà da parte delle imprese di fare squadra. Rey ricorda che quando ben un terzo del valore aggiunto del Nord fu opera di lavorazioni effettuate per conto terzi, al Sud tale dato si attestava appena al 12%. Così come mentre i costi al Nord riguardavano per il 10% lavorazioni effettuate da terzi, al Sud lo stesso dato scendeva ad appena il 2%. Per Rey, insomma, il vero nodo non fu rappresentato dalla mancanza di un forte legame del tessuto produttivo con la grande impresa, ma dalla difficoltà di intessere

¹⁶⁰ M. D'Antonio, *L'industrializzazione del Mezzogiorno: risultati e prospettive*, cit., pp. 246-247.

¹⁶¹ Censis, *La nuova geografia socio economica del Mezzogiorno*, cit., pp. 87-89.

¹⁶² G. Garofoli, *Sviluppo endogeno e Mezzogiorno*, in R. Cafferata e G. C. Romagnoli (a cura di), *Piccola impresa, aree depresse, mercato del lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 1990, pp. 53-55.

uno stretto legame al di dentro stesso del segmento delle piccole e medie imprese.¹⁶³

In conclusione, commenta il Censis, «l'attività produttiva degli imprenditori meridionali è condizionata nel suo avvio, come anche nel suo sviluppo, dalla inadeguata dotazione di economie esterne sul territorio, che in altri contesti più evoluti costituiscono il supporto essenziale per le attività di gestione, organizzazione, produzione e commercializzazione delle imprese.»¹⁶⁴ Se da un lato le grandi imprese operarono come filiazioni delle aziende d'origine, usufruendo dei servizi offerti dalla direzione che risiedeva nel Nord d'Italia, nel caso delle piccole e medie imprese la condizione era diversa. Maggiore risultava, invece, la necessità di validi servizi per le PMI, al fine di offrire loro l'opportunità di nascita, espansione e supporto alle cicliche ristrutturazioni produttive.

Il caso meridionale insegna due cose. L'impossibilità di ottenere sviluppo dalla semplice immissione di impianti industriali in un sistema produttivo arretrato e l'infruttuosità dello scontro fra politiche industriali favorevoli alla grande o alla piccola impresa, il modello non può essere universale, né tantomeno si può fare a meno di una delle due soluzioni.¹⁶⁵

Nasce la Terza Italia

L'Italia, nel turbine della ristrutturazione industriale, finì col suddividersi in quattro macro aree economiche, secondo la classificazione della Unioncamere. La prima, un'area di crescita matura, corrispondeva al contesto produttivo fittamente popolato da piccole e medie imprese, ove il decentramento produttivo aveva già sortito i propri effetti e la vocazione industriale fu votata al mercato estero. Questa era l'area più avanzata, dove i tassi di natalità erano ormai divenuti negativi, dove più forti erano i processi di terziarizzazione dell'economia e dove più evidente era la saturazione del territorio popolato da imprese. Le aree intermedie di crescita, invece, costituivano le aree in veloce espansione produttiva. Qui le imprese erano prevalentemente di nuova formazione, di piccola dimensione e in stretto contatto con i settori non manifatturieri. La specializzazione produttiva era ancora monotematica e la forza d'urto delle imprese si manifestava nella capacità di fare squadra in distretti produttivi, laddove le difficoltà della piccola impresa venivano superate dalla massa critica acquisita dall'unione delle unità produttive. Queste ultime furono le aree che diedero vita alla

¹⁶³ G. M. Rey, *Considerazioni sulle piccole e medie imprese del Mezzogiorno*, in R. Cafferata e G. C. Romagnoli (a cura di), *Piccola impresa, aree depresse, mercato del lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 1990, pp. 61-63.

¹⁶⁴ Censis, *Servizi industriali e piccole e medie imprese nel Mezzogiorno*, Milano, FrancoAngeli, 1982, pp. 29-30.

¹⁶⁵ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 61-63.

Terza Italia. La Seconda Italia, il Mezzogiorno, suddivisa in aree a sviluppo endogeno ed esogeno costituivano, invece, la restante parte dell'economia nazionale.¹⁶⁶

I dati offerti dalla Unioncamere, sul reddito e sul valore aggiunto prodotto dalle province italiane, rappresentano una importante base di partenza per la comprensione dei processi maturati in Italia lungo il periodo di sviluppo industriale postbellico e nella successiva fase di ristrutturazione.

Per comprendere il peso che ebbe l'ascesa del nuovo tessuto d'impresе in Italia nella riduzione delle differenze di capacità produttiva tra le aree del paese nel decennio compreso fra il 1975 ed il 1985, occorre innanzitutto ricordare, brevemente, quanto cambiò il paese durante il periodo di boom economico. L'Italia fu un paese che, fino all'inizio del miracolo economico, aveva vissuto uno sviluppo profondamente diseguale. Tra il 1951 ed il 1977, invece, si azzerò il numero di province con un reddito medio pro capite con dislivello superiore al 60% della media nazionale, prima tali province erano 6. Inoltre, si ridussero da 11 ad 1 le province con reddito medio superiore al 40% della media nazionale. Conseguentemente, crebbe il numero delle province con un dislivello del 20% dalla media nazionale, passando da 34 a 51. Simili tendenze si verificarono circa l'andamento dei consumi. Tali dati indicano una Italia meno disomogenea, in cui lo sviluppo industriale innalzò la capacità produttiva complessiva, aumentò la capacità di spesa e ridusse le differenze territoriali.¹⁶⁷

Tra il 1971 ed il 1981 lo sviluppo del sistema produttivo compì un salto di qualità. Nel solo comparto industriale, inteso in senso stretto, le unità locali crebbero da 644.900 a 800.279. La crescita non fu, però, come abbiamo già visto, omogenea nel territorio nazionale. Mentre l'incremento fu forte al Centro-Nord, dove si passò da 467.405 unità a 614.514, nel Mezzogiorno la crescita fu molto più lieve, da 177.495 si giunse a 185.765. Di circa 30mila fu l'incremento nel Centro, di 50mila nel Nord-Est e di quasi 60mila nel Nord-Ovest. Se nel triangolo industriale tale crescita fu dovuta alla diminuzione di peso della grande impresa prima prevalente, nel Nord-Est, dove grossi insediamenti industriali non erano la regola, l'incremento di unità locali simboleggiò un forte sviluppo del tessuto produttivo. Conferma di ciò viene dal dato sul numero di addetti, stabili nel Nord-Ovest (da 2.626.254 a 2.674.906) dove si effettuò un travaso dai grossi impianti ad altri di minore dimensione, mentre nel Nord-Est la crescita fu di circa 300mila addetti (da 1.205.043 a 1.501.614) e fu generata dall'espansione del tessuto produttivo.¹⁶⁸

La Lombardia aumentò le proprie unità locali, tra il 1971 ed il 1981, passando da 408.663 a 519.798, il Piemonte crebbe da 211.795 a 262.617. Il Nord-Ovest, in sostanza, modificò modello di sviluppo accogliendo la svolta

¹⁶⁶ Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali*, cit., 31-144.

¹⁶⁷ Unioncamere, *Il reddito prodotto nelle province italiane nel 1977. Serie storica 1970-1976. Indici di alcuni consumi non alimentari*, Milano, FrancoAngeli, 1979, pp. 73-74.

¹⁶⁸ Svimez, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, cit., p. 239.

nella direzione di unità produttive di minori dimensioni, come visto in precedenza. Svolta trainata dalle regioni del Nord-Est-Centro. Il Veneto passò da 188.613 unità locali a 281.853, con una crescita numerica uguale a quella lombarda; senza, però, che essa fosse determinata da processi delocalizzati o di esternalizzazioni ed in un contesto produttivo di minore dimensione. Il Friuli-Venezia Giulia salì da 56.418 a 78.163, il Trentino-Alto Adige da 41.237 a 61.759, l'Emilia-Romagna da 231.086 a 303.759, la Toscana da 197.405 a 249.509, l'Umbria da 35.590 a 45.491, le Marche da 71.641 a 103.604, l'Abruzzo da 51.151 a 64.194, il Molise da 13.655 a 16.174, la Puglia da 135.657 a 166.124, la Basilicata da 22.491 a 28.512.¹⁶⁹ A differenza di quanto accadde nel Nord-Ovest, però, questa crescita non si ebbe per opera di una fuoriuscita di parte della produzione dalle grandi unità produttive, ma, al contrario, fu determinata dal proliferare di nuove attività produttive spontaneamente costituite. Divenendo esse modello efficiente di impresa, spinsero le regioni più industrializzate ad imitarne la strategia. Mutò il quadro complessivo del paese che, se nel ventennio di boom economico 1951-71 accrebbe di poco più di 700mila le proprie unità locali, nel solo decennio 1971-81 le incrementò di 650mila. A questo processo contribuì in misura ridotta il Mezzogiorno, che accrebbe di sole 140mila unità locali il proprio tessuto produttivo.

Conferma tale lettura l'andamento della occupazione. Il Piemonte salì da 1.285.430 addetti a 1.362.904, la Lombardia da 2.634.152 a 2.917.228. Questi dati, se non raffrontati a quelli precedenti sulla riduzione del numero di addetti per unità locale in tali regioni, non giustificerebbero i forti aumenti di unità produttive. In sostanza, l'occupazione crebbe poco e fu sostenuta dalle attività terziarie, mentre il complesso manifatturiero restò sostanzialmente stabile nel numero di occupati, ma mutò l'organizzazione della produzione. Laddove, invece, la crescita delle unità locali fu determinata dal rafforzamento del tessuto di piccola e media impresa, gli aumenti di unità locali determinano forti incrementi nel numero di addetti. Il Trentino-Alto Adige salì da 182.602 addetti a 246.525, il Veneto da 958.859 a 1.258.595, il Friuli-Venezia Giulia da 294.203 a 352.072, l'Emilia-Romagna da 952.837 a 1.224.049, la Toscana da 853.963 a 1.024.152, l'Umbria da 144.408 a 190.943, le Marche da 271.095 a 398.719, l'Abruzzo da 166.398 a 242.334, il Molise da 31.614 a 48.355, la Puglia da 422.539 a 562.881 e la Basilicata da 58.839 a 84.898.¹⁷⁰ Questi incrementi sono molto forti e denotano la capacità delle PMI di assorbire nuova manodopera essendo esse, a differenza delle imprese fordiste, capaci di offrire merci e servizi per i quali la domanda fu in forte espansione.

All'inizio del periodo preso in esame, la situazione determinata dalla produzione del reddito era, nonostante tutto, molto ineguale tra le varie

¹⁶⁹ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., pp. 51-53.

¹⁷⁰ Ivi, pp. 54-56.

aree del paese. Analizzando i dati sul valore aggiunto prodotto dalle singole province, si evidenzia la forte distanza Nord-Sud. Le sole tre province di Milano, Roma e Torino, infatti, determinavano nel 1977 una quantità di ricchezza prodotta quasi identica a quella del Sud complessivamente considerato. Se valutiamo l'indicatore del valore aggiunto per abitante, e consideriamo uguale a 100 il valore medio nazionale, il quadro che emerge dal 1977 evidenziava la differente velocità di crescita delle regioni italiane. La Valle d'Aosta con 132,3 era al primo posto, seguita dalla Lombardia con 131,6, il Piemonte con 126,1, l'Emilia-Romagna con 126,2, la Liguria con 125,9, il Friuli-Venezia Giulia con 114,5, il Trentino-Alto Adige con 112,2, il Veneto con 103,6, la Toscana con 106,8 e, nel Centro-Sud, solo il Lazio superava la media nazionale col suo 101,9. Questi dati evidenziano tre elementi. Il primo è la superiorità ancora manifesta del triangolo industriale nella produzione di ricchezza, il secondo è la crescita ormai chiara del Nord-Est-Centro nella sua capacità di produrre ricchezza raggiungendo, in alcuni casi, come per Emilia-Romagna, i livelli delle regioni più sviluppate ed, infine, testimoniano il ritardo ancora forte, non solamente dello sviluppo delle Isole e del Sud continentale, ma anche di quella che nel successivo decennio sarà denominata la linea adriatica di sviluppo.¹⁷¹

A questo punto occorre stabilire quale cambio di direzione abbia preso la crescita della produzione nelle diverse aree geografiche italiane dopo la fine del miracolo economico ed in questo primo scorcio di ristrutturazione industriale. I dati forniti dalla Unioncamere segnalano che tutte le province che avevano fatto segnare i tassi di sviluppo più marcati nel ventennio 1951-70, nei sette anni successivi lasciarono il posto di guida in tali tassi ad altre province. Quelle che, nonostante il cambio di marcia, mantennero alti tassi di crescita del valore aggiunto, partendo da livelli già elevati, erano tutte residenti nell'area del Nord-Est, Modena, Forlì, Pistoia, Verona e Pordenone. Anche considerando i dati su base regionale, si riscontra un diverso andamento rispetto a quello registrato per il periodo precedente. Le regioni più sviluppate rallentarono, mentre segnarono i maggiori tassi di incremento della produzione, sia l'intero Nord-Est-Centro in ascesa, sia l'intera area adriatica. È in questo momento che si avviò la forte differenziazione interna del Mezzogiorno che, preso complessivamente, fece segnare nei sette anni considerati una crescita del valore aggiunto leggermente superiore al Centro-Nord, 189,6 contro il 189 del Centro-Nord, ma tale dato poté manifestarsi solamente per merito delle regioni adriatiche che si mostrarono maggiormente dinamiche.

Se la Lombardia accrebbe del 184,8% il proprio valore aggiunto, il Piemonte del 185,5% e la Liguria del 162,8%, il Trentino-Alto Adige fece molto meglio con il 216,9%, il Veneto lo accrebbe del 200,4%, il Friuli-Venezia Giulia del 198,7%, l'Emilia-Romagna del 216,1%, l'Umbria 204,8%, le Marche 207,7%, gli Abruzzi 216,0%, il Molise 238,3%, la Puglia 189,7% e la Basilicata 243,9%. Questo fu, insomma, il momento in cui una nuova Italia

¹⁷¹ Unioncamere, *Il reddito prodotto nelle province italiane nel 1977*. cit., pp. 21-31.

vide la luce. Se il Mezzogiorno nel suo insieme crebbe, al netto delle politiche industriali governative favorevoli a nuovi impianti pubblici e privati da stabilire nel Sud, fu prevalentemente per il merito di questa area di intercettare la crescita economica.¹⁷²

Negli anni 1980-85 l'andamento della produzione mantenne la stessa direzione. In questo quinquennio il Nord perse la *leadership* nazionale. I maggiori incrementi di Pil si ebbero nel resto d'Italia: il Nord accrebbe il suo Pil del 96,3%, il Centro del 105,3, il Sud del 107% e le Isole del 106,8%. Spiccano gli incrementi di alcune regioni, come le Marche che crebbero del 100,5%, gli Abruzzi del 107,3%, il Molise del 110,3% e la Puglia del 100,3%, che manifestarono incrementi notevoli della produzione. La linea adriatica di sviluppo si completò con la Basilicata che, sebbene incrementò "solamente" del 96,6% il proprio Pil, ebbe comunque una forte crescita economica. Qui si ebbe una tendenza inferiore alle altre regioni per la lenta crescita di Matera (77,1%), mentre Potenza accrebbe del 110,9% il proprio Pil.¹⁷³

Nel riequilibrio territoriale in atto si ridussero le distanze tra province nella produzione di reddito per abitante. Necessariamente risultarono in ascesa le province del Nord-Est-Centro ed in discesa quella del Nord-Ovest nella classifica nazionale. Torino perse 16 posizioni, Milano 7, Cuneo 6, Brescia 4, salirono invece Ancona che guadagnò 4 posizioni, Arezzo 11, Roma 13, Avellino 19, Potenza 2, L'Aquila 9. Complessivamente, le province delle due città leader per reddito e produzione, Milano e Torino, col 92,2% ed il 78,3% rispettivi di incremento della ricchezza, nel quinquennio si piazzarono rispettivamente al 76° ed al 94° posto. Peggio di Torino fece solo Matera col suo 77,1%.¹⁷⁴

Come ricorda il Censis a sostenere i forti tassi di crescita dell'area delle micro-imprese e delle PMI, area che si estendeva ben oltre la semplice linea adriatica di sviluppo, fu il fenomeno della destrutturazione dei cicli produttivi. Tale fenomeno, di redistribuzione della produzione su scala nazionale, fu particolarmente accentuato nei settori delle fibre artificiali, della macchine per ufficio e per l'elaborazione dati, della costruzione di autoveicoli e di altri mezzi di trasporto. A supporto di tale analisi vi è il fenomeno dell'aumento del numero delle province in grado di assorbire la metà degli addetti delle PMI. Nel 1971 erano 13, dieci anni dopo divennero 14.¹⁷⁵

La nuova geografia economica dell'Italia che emerse dal decennio 1975-85 fu sensibilmente diversa da quella iniziale. Rimase forte il divario

¹⁷² Ivi, pp. 45-53.

¹⁷³ Unioncamere, *Reddito prodotto e consumi nelle province*, Milano, FrancoAngeli, 1987, pp. 60-63.

¹⁷⁴ Ivi, pp. 72-74.

¹⁷⁵ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 79-84.

Nord-Sud, si attenuò quello esistente fra Nord-Est e Nord-Ovest, aumentò il peso produttivo del Centro e una parte del Mezzogiorno agganciò lo sviluppo del Nord-Est-Centro. Calcolando il Pil per occupato, il testa-coda vide Genova, che con le sue 38.383 lire, quasi doppiò Benevento che si collocava all'ultimo posto con le sue 20,051 lire. Ma dopo Genova e Milano troviamo questa volta Livorno, Torino è al decimo posto, preceduta da Parma. Al 13° e 14° posto ci sono Massa Carrara e Venezia, 17° Latina, 18° Viterbo, 19° Trieste, 20° Modena, 21° Piacenza, 22° Forlì, 28° Arezzo, 29° Reggio Emilia.¹⁷⁶

Il divario nei consumi, anche se non sovrapponibile a quello produttivo, ne ricalcava le stesse tendenze. Fatta uguale a 100 la media nazionale, il Mezzogiorno aveva un livello di 73,6 nel 1985 contro il 114,9 del Centro-Nord. La distanza Nord-Centro si attenuò, il Nord era a 117,9 contro il 107,8 del Centro.¹⁷⁷

È interessante notare che il valore aggiunto non mutò il proprio rapporto tra il Centro-Nord ed il Sud. Nel 1980, sulla media nazionale uguale a 100, il Sud era a 69,9 contro il 116,5 del Centro-Nord, nel 1984 il Sud salì a 70,7 contro il 116,4 del Centro-Nord. In una situazione nel complesso stabile accrebbero i propri valori la Toscana, che passò dal 109,6 a 111,6, il Lazio da 101,7 a 106,5, gli Abruzzi da 80,9 a 82,3, il Molise da 73,4 a 76,3.¹⁷⁸

Il decennio successivo confermò la struttura produttiva determinatasi dalla ristrutturazione degli anni settanta. Le unità locali restarono stabili nel numero, aumentando solo del 3,9%. Solamente nel Nord-Est tale crescita fu praticamente nulla 0,1%. A dispetto di ciò, questa fu l'unica area del Centro-Nord in cui crebbe il numero degli occupati +3,7%. Tale tendenza certifica che gli anni ottanta condussero ad un assestamento e ad una crescita del tessuto determinatosi nei decenni precedenti. Il Nord-Est, nel quarantennio 1951-91, aumentò del 121,6% le proprie unità locali e del 146% l'occupazione, nessuna area ebbe simili risultati. Giunse ad assorbire, al censimento del 1981, il 23,3% dell'occupazione nazionale e, nel 1991, il 23,9%. Al 1981 aveva il 23,8% delle unità locali, nel 1991 il 23,9%. Qualcosa di simile è stato compiuto dalle regioni centrali. Esse accrebbero del 4,3% le proprie unità locali e del 2% l'occupazione. Complessivamente, nel periodo 1951-91, accrebbero le proprie unità locali del 120,8% ed i propri addetti del 130,6%.¹⁷⁹

Che gli anni ottanta proseguirono il processo di riassetto produttivo è confermato dalla lettura dei dati Istat sul confronto tra i sistemi locali del lavoro presenti in Italia fra il 1981 ed il 1991. Ebbene, i sistemi locali in questo arco di tempo diminuirono di ben 171 unità, scendendo da 955 a 784. La gran parte della riduzione fu dovuta al calo verificatosi nel Nord-Ovest e

¹⁷⁶ Unioncamere, *Reddito prodotto e consumi nelle province*, cit., p. 85.

¹⁷⁷ Ivi, pp. 94-97.

¹⁷⁸ Ivi, pp. 102-141.

¹⁷⁹ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., p. 50.

nelle regioni adriatiche. Quale ne fu la causa? Il processo fu determinato dall'assorbimento di precedenti sistemi da locali da altri in espansione. Se il sistema locale determina un'area composta da più comuni in grado di determinare una capacità produttiva ed una spiccata mobilità interna dei fattori, la loro fusione si spiega in due modi. La diffusione delle attività produttive in forma di unità locali di minore dimensione e la dinamicità produttiva. In sostanza, si evidenziò nelle aree fortemente caratterizzate dalla grande impresa, un processo di spargimento delle unità locali, con una crescita delle reti di imprese sul territorio. Parallelamente a ciò, la crescita del Nord-Est-Centro alimentò lo stesso percorso nell'area adriatica, dove esso avvenne spontaneamente e non per ristrutturazione produttiva.¹⁸⁰

Mentre le Isole maggiori non subirono alcun cambiamento quantitativo dei sistemi locali, segno di una condizione staticità produttiva, da contraltare fece il Nord-Ovest. Il Piemonte ridusse il proprio numero di sistemi locali del 42,5%, la Lombardia del 40,2%, il Veneto del 30,4%, il Friuli-Venezia Giulia del 45,5%, più contenuta la riduzione nella restante area adriatica, ma comunque rilevante. L'Emilia-Romagna diminuì i propri sistemi locali del 9,4%, le Marche del 22,2%, l'Abruzzo del 14,3%, la Basilicata del 13,8% e la Puglia del 15,2%.¹⁸¹ Pertanto, mentre il Nord-Ovest ebbe vita facile nell'assorbire singoli sistemi locali del lavoro durante il processo di crescita numerica delle proprie unità locali, il Nord-Est-Centro scremò più lentamente il proprio numero essendo un'area già in partenza caratterizzata dalla presenza diffusa della piccola e media impresa, oltre che della piccolissima impresa artigianale.

Significativo fu il dato sulla quantità di comuni per sistema locale. Parallelamente all'assorbimento di sistemi locali ad opera di altri limitrofi, si verificò una crescita dimensionale di alcuni, in particolar modo di quelli collocati nel Nord-Ovest. Mentre la media nazionale passò, fra il 1981 ed il 1991, da 8,5 a 10,3 comuni per sistema locale, il Piemonte crebbe da 13,9 a 24,2 e la Lombardia da 13,2 a 22,1.¹⁸² Cosa accadde? I sistemi produttivi più forti, caratterizzati dalla presenza di unità locali più grandi, ebbero vita più facile nel costituire aree integrate maggiormente grandi, sia per la presenza di un più forte e sviluppato tessuto di interconnessione del territorio, sia per la capacità di guida delle imprese più grandi. Il fenomeno di crescita fu generalizzato, ma molto più lieve nel Mezzogiorno continentale, e nullo nelle Isole maggiori. Tale dato testimonia sia la minore dinamicità del tessuto produttivo meridionale, che la incapacità di fare rete.

Il declino della grande impresa ha proceduto di pari passo con la diffusione del tessuto produttivo costituito da imprese di minori dimensioni. Nel Nord-Ovest questo processo si è svolto sotto la supervisione e volontà della grande impresa. Contrariamente a quanto,

¹⁸⁰ Istat, *I sistemi locali del lavoro 1991*, cit., pp. 133-136.

¹⁸¹ Ivi, p. 134.

¹⁸² Ivi, p. 143.

invece, avvenne nel Nord-Est, dove si verificò una spontanea diffusione di iniziative imprenditoriali.

È bene precisare, che tale ristrutturazione industriale, sospinta da aree maggiormente sensibili ed attente al cambiamento di paradigma, non ebbe luogo solamente in Italia. Nella penisola il fenomeno fu forse più evidente e carico di conseguenze sull'intero tessuto produttivo, ma qualcosa di simile avvenne anche in altre realtà europee come Regno Unito, Austria e Germania.¹⁸³

Il processo nel Nord-Ovest prese le forme di un decentramento produttivo tendente a lasciare parti della produzione in appalto a piccole aziende. Quest'ultime si venivano, così, a trovare completamente dipendenti dal committente unico per la propria attività. Questo decentramento cominciò immediatamente dopo l'autunno caldo. Quanto avvenne, invece, nel Nord-Est, successivamente estesosi anche alla intera costa adriatica, fu un processo di altra natura. Nel primo caso si cercò e si ottenne di ridurre il costo del lavoro. Le piccole aziende, infatti, riuscirono ad imporre orari di lavoro prolungati, maggiore intensità nei ritmi di lavoro, più controllo sul lavoro, salari più bassi e maggior libertà nei licenziamenti. Questa fu la conseguenza del ritorno a tassi di disoccupazione più elevati e alla minor presenza sindacale nelle piccole unità. Il Nord-Est-Centro, anche chiamato Terza Italia,¹⁸⁴ per il suo differenziarsi dal triangolo industriale e dal Mezzogiorno, ebbe il merito di attivare un processo di sviluppo industriale dal basso, spesso costituitosi in rete, che assolse il compito di industrializzare aree del paese che erano rimaste ai margini del miracolo economico.

Concorda con questa differenziazione dei processi di diffusione della piccola impresa Pugliese, che sottolinea come non ci sia stato solamente il decentramento della produzione verso unità produttive minori in cerca di riduzione dei costi di produzione, ma si sia affermata anche una «dispersione» di imprese, ossia una diffusione sul territorio di aziende dinamiche di piccole dimensioni.¹⁸⁵

A metà degli anni settanta si fece largo la piccola imprenditoria, in modo veloce ed autopropulsivo. Se essa costituì per lungo tempo un punto di forza dell'economia italiana, non per questo essa avanzò salutata con benevolenza. Per molti, infatti, la piccola impresa anziché una risposta alla crisi economica ed alle nuove necessità poste dalla produzione, fu vista come un'artificiosa, quasi decisa a tavolino, «balcanizzazione» dell'industria italiana.¹⁸⁶

I sindacati, timorosi di perdere il controllo della classe lavoratrice, demonizzarono l'incipiente modello industriale. Esso, infatti, non solo

¹⁸³ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, p. 302.

¹⁸⁴ Per l'origine della definizione vedi A. Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, il Mulino, 1977.

¹⁸⁵ E. Pugliese, *Gli squilibri del mercato del lavoro*, cit., p. 452.

¹⁸⁶ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., pp. 249-250.

consentiva di sfuggire alla sindacalizzazione, resa molto più difficile nei piccoli opifici e nelle piccole realtà, ma decretò la sconfitta di ogni politica sindacale egualitaria. Ossia l'impossibilità di considerare identici i trattamenti salariali e contrattuali per tutti i lavoratori, sia pubblici che privati, sia nei grossi che nei piccoli o medi impianti, sia al Nord che al Sud, sia per i lavoratori maturi che per le giovani leve. Questa segmentazione del mercato del lavoro, se da un lato fu una conseguenza del mutare della produzione capitalistica alle nuove necessità, dall'altro costituì una delegittimazione del sindacato. Da ciò l'ostilità verso tutto ciò che andava contro l'idea Chandleriana di progresso, identificata come avanzamento verso la produzione di massa ed i grandi impianti industriali.

La crisi della produzione di massa e gli incrementi salariali, in regime di forte concorrenza internazionale, mandarono in tilt il settore industriale di grandi dimensioni. La risposta fu nell'adozione di tecnologie tese al risparmio di lavoro e nell'esternalizzazione di alcune fasi produttive. Questi indirizzi consentirono da un lato di abbassare i costi di produzione, in quanto le piccole unità produttive si mostrarono maggiormente capaci di sfuggire alla sindacalizzazione, dall'altro lato diede impulso allo sviluppo del tessuto di piccole e medie imprese. Queste ultime, non solamente usufruirono del vantaggio di costi di produzione inferiori, ma anche dell'inserimento in settori produttivi non richiedenti grossi investimenti in macchinari e tecnologie. Ciò che si rese necessaria fu una forte capacità di adattamento, concorrenzialità nei costi e adattabilità al mutare delle condizioni del mercato. Le piccole imprese si dimostrarono sensibili a tutte queste variabili.¹⁸⁷

Le piccole imprese, inoltre, si rivelarono abili ad arruolare quell'immenso esercito di «lavoro nero» che Castronovo individua attorno ai sei o sette milioni, che sfuggiva completamente alle rilevazioni statistiche, ma che contribuì alla produzione partecipando a quell'immensa area di economia sommersa.¹⁸⁸

Lo sviluppo di due modelli industriali alternativi, almeno sulla carta, per le aree italiane esterne al triangolo del Nord-Ovest, lascia aperto il dibattito su quale sia il modello vincente, o più adatto ad appianare i differenti livelli di produzione industriale nelle differenti aree della penisola. Da una parte lo sviluppo autopropulsivo di realtà industriali, orizzontali, in rete, supportata dalle banche locali, dalle istituzioni locali, da tradizioni locali e saperi locali. Dall'altra lo sviluppo di grandi impianti industriali, braccia di aziende pubbliche o private, forti delle proprie dotazioni di capitali, ma deboli nell'inserirsi ed influenzare il contesto sociale, politico ed economico del Mezzogiorno. In questo dibattito Augusto Graziani si colloca a metà strada. Non dimenticando il ruolo svolto da imprenditori dinamici e le storie di successo di imprese minori, considera fondamentale la coesistenza di questi ultimi con impianti di grandi dimensioni, ad alta

¹⁸⁷ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*, cit., pp. 502-504.

¹⁸⁸ Ivi, p. 404.

intensità di capitale. La presenza della grande industria risulta fondamentale, a detta di Graziani, per l'evoluzione tecnologica ed organizzativa.¹⁸⁹

Ciò che resta privo di smentite è che, a partire dalla crisi della grande impresa organizzata verticalmente, cominciò lo sviluppo di un nuovo modello industriale. un modello costituito da aziende di piccole o medie dimensioni, elastiche nella gestione della produzione, senza grossi accumuli di magazzino, agili nel rispondere alle variazioni di breve periodo della domanda (interna ed internazionale), veloci nell'applicare nuove tecnologie ed attente ad adottare gli strumenti di digitalizzazione delle informazioni, attente alla gestione della propria immagine (marketing), specializzate in segmenti di mercato.¹⁹⁰

Occorre aggiungere che un altro elemento fondamentale, affinché questa nuova industrializzazione avanzasse, si manifestò nello scompaginamento della condizione operaia. Se la manodopera dei grandi complessi industriali, pubblici e privati, godeva di tutele sindacali, garanzie contrattuali e salariali, oltre ad un superamento delle gabbie salariali, la classe lavoratrice delle piccole imprese dové accettare condizioni lavorative peggiori di quelle dei propri omologhi sotto ogni punto di vista. Tutto ciò creò problemi di gestione della unità e della tutela della classe lavoratrice da parte del sindacato, ma fu d'altro canto un ulteriore punto a favore della nuova impresa.

Bianchi, per l'appunto, sintetizza il segreto dell'ascesa delle piccole e medie imprese, come una fuga dal sindacato e dallo stato. Il sindacato, infatti, fu il responsabile dell'alto costo del lavoro che diminuì la competitività aziendale, e lo stato, invece, fu la causa di una imposizione fiscale troppo alta che limitava gli investimenti nella produzione.¹⁹¹

Castronovo concorda con la visione di Bianchi sulla libertà acquisita dal piccolo impresario di sfuggire burocrazia e tassazione. Ma enfatizza il ruolo cruciale svolto dalla capacità di reinvestimento dei guadagni, e dalla abilità delle piccole aziende di creare alleanze con istituzioni locali e altre attività territoriali.¹⁹²

La collocazione di questo nuovo tessuto produttivo insisté in quella che sarà chiamata come Italia di mezzo, o Terza Italia, o più semplicemente Nord-Est-Centro (NEC), ossia il Veneto, la Lombardia orientale, la pianura padana meridionale e gran parte della costa adriatica. Un'area che si sovrapponeva con quelle della mezzadria, o anche con le aree che Crepax ricorda svilupparono un processo di modernizzazione nella produzione di

¹⁸⁹ A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., p. 216.

¹⁹⁰ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 288-290.

¹⁹¹ P. Bianchi, *op. cit.*, p. 176.

¹⁹² V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., pp. 43-44.

scarpe, lavorazione di ferro, lana ed altro ancora, in modo autonomo, già durante gli anni del fascismo.

Tra le ragioni dello sviluppo delle piccole imprese nel Nord-Est-Centro va sicuramente annoverata la capacità delle imprese periferiche non solamente di aver sfruttato i minori costi di produzione, la minor sindacalizzazione e la capacità di sfuggire agli obblighi fiscali, ma anche la capacità, iniziale, di aver integrato i guadagni manifatturieri con quelli agricoli. Ovvero la capacità di aver mantenuto un forte legame col passato agricolo tale da consentire un abbattimento dei costi di produzione manifatturiera, senza ledere fortemente il tenore di vita.¹⁹³

La novità principale, però, di questo tessuto di piccole e medie imprese che andò diffondendosi ed organizzandosi dalla metà degli anni settanta, e che lo differenziò fortemente da quello cresciuto durante gli anni del boom economico, fu la indipendenza che seppe acquisire nei confronti della grande industria. Lavorare in fornitura alle grandi aziende costituisce un momento di forza quando queste ultime sono in espansione, ma costituisce un freno nei momenti di contrazione della produzione industriale. Ecco perché, l'essersi reso indipendente da tale legame, ha offerto l'opportunità di tutelare la continuità produttiva e la libertà di espressione creativa, che le piccole aziende del miracolo economico, in grande parte, non ebbero.¹⁹⁴

In quel periodo, inoltre, si verificò qualcosa che rese particolarmente propizio uno sviluppo industriale endogeno. Nell'area del NEC una gran quantità di lavoratori agricoli si ritrovarono in esubero, appartenenti, questi, a famiglie dove la piccola proprietà contadina ebbe il merito di radicare la cultura della gestione d'impresa e lo sviluppo dello spirito d'intrapresa. L'assenza di grandi centri urbani catalizzatori, la presenza diffusa di manodopera disponibile ed il basso costo del lavoro, determinato dal forte legame col mondo agricolo che continuava ad integrare i redditi oltre ad offrire una abitazione, consentirono la materializzazione di condizioni ideali per lo sviluppo di attività manifatturiere. In un'area che, oltretutto, occorre sempre ricordare, già disponeva di buone infrastrutture, oltre all'accesso a servizi di qualità. Tali infrastrutture, infatti, consentirono alle imprese dell'area NEC di vendere i propri prodotti fuori regione o sui mercati esteri.¹⁹⁵ Tale assunto conduce alla conclusione che non serve necessariamente un forte mercato con una forte domanda per lo sviluppo industriale, ma sia sufficiente una buona dotazione di risorse e di

¹⁹³ L. Bellicini, *La campagna urbanizzata. Fattorie e case coloniche nell'Italia centrale e nordorientale*, in P. Bevilacqua (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, Venezia, Marsilio, vol. I, 1992, p. 87.

¹⁹⁴ P. Bianchi, *op. cit.*, p. 201.

¹⁹⁵ Tale affermazione trova conferma nell'analisi fatta dal Centro Estero delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna in G. Cavazza e L. Dall'Osso, *Prodotti, tecnologia e mercati del made in Italy*, Milano, FrancoAngeli, 1993, pp. 41-43.

infrastrutture per raggiungere in modo concorrenziale i mercati e soddisfarne la domanda.¹⁹⁶

Occorre ricordare che lo sviluppo del tessuto costituito dalle piccole e medie imprese avvenne in modo autosostenuto, dimostrando che la sua ascesa fosse rispondente alle necessità che andavano affermandosi nel mercato. Non solamente lo stato non intervenne per aiutarne lo sviluppo e la diffusione, ma ne ignorò il ruolo. Le grandi aziende private poterono godere di agevolazioni fiscali e del contributo produttivo della subfornitura su cui scaricare oneri. Le aziende di stato, invece, poterono contare sulla protezione governativa, sui salvataggi e le emissioni obbligazionarie. Pertanto, la crescita ed il rafforzamento di questo tessuto produttivo, che assolse il compito di adeguare l'organizzazione della produzione alle necessità del tempo, operò in modo spontaneo, facendo della propria vivacità ed interrelazione le armi vincenti.¹⁹⁷

Tali dinamiche consentirono di mantenere livelli alti di occupazione manifatturiera in aree esterne al triangolo industriale. A fine anni settanta queste percentuali si avvicinavano al 40% nel Nord-Est e nel Centro Italia.¹⁹⁸

Complessivamente, nel ventennio considerato, anni settanta ed ottanta, il ruolo progressivo svolto dal NEC fu tale da avvicinarlo alla Prima Italia, sia sotto il profilo dell'insediamento industriale, sia sotto quello dei tassi di occupazione. Tutto questo mentre il Mezzogiorno, in difficoltà nel processo di ristrutturazione, soffrì le conseguenze della crisi dell'industria fordista. Dalla tripartizione dell'Italia si procedé verso una realtà maggiormente dicotomica.¹⁹⁹

Occorre però ricordare che, sebbene fosse possibile superare la visione del Mezzogiorno come area omogeneamente depressa, ricordando i progressi realizzati dalla fascia adriatica e, allo stesso tempo, porre l'accento sul riavvicinamento della Terza Italia al Nord-Ovest, è altresì vero che il NEC non si configurò come un'area compatta. Al proprio interno fu possibile rilevare la presenza di aree già mature per indici di produzione industriale nonché reddito per abitante, aree intermedie e, ancora, aree ove il processo mostrò essere ancora alle fasi iniziali. Un'area, quindi, quella del NEC, che, sebbene composta da storie diverse e da aree con dotazioni di risorse diverse, avanzò nella stessa direzione.

Fuà identifica la ragione dell'ascesa di quest'area alla sua natura che appartiene a quella che fu definita l'Italia dei Comuni: un'area fittamente costellata di piccoli e medi comuni, laddove la cultura urbana, priva del ruolo accentratore dei grandi centri, forte del proprio passato di commerci, professioni e attività artigianali, si innestava in un contesto di forti reti

¹⁹⁶ G. Fuà, *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fatture*, Bologna, il Mulino, 1983, pp. 14-21.

¹⁹⁷ V. Castronovo, *Storia economica d'Italia*. cit., p. 479.

¹⁹⁸ Ivi, p. 505.

¹⁹⁹ E. Pugliese, *Gli squilibri del mercato del lavoro*, cit., p. 464.

stradali, di infrastrutture e servizi, e laddove il rapporto con la campagna non fu reciso nettamente. Tutto questo consentì lo sviluppo di una cultura imprenditoriale molto radicata e dotata delle necessarie strutture per il suo utilizzo. Che si tratti di mettere a frutto risorse accumulate, trasformare lavoratori a domicilio in imprenditori o portare la famiglia rurale a sviluppare attività manifatturiere, in ogni caso furono presenti le premesse per lo sviluppo di attività industriali.²⁰⁰

Le PMI e le esportazioni

Il flusso di esportazioni, nel periodo preso in esame, non solamente rappresentò la conseguenza dell'internazionalizzazione dell'economia mondiale, ma mostrò anche la vivacità del tessuto produttivo italiano, gli strumenti da esso messi in atto per crescere e le caratteristiche della produzione nazionale.

Al 1973 le imprese esportatrici erano così distribuite: le piccole imprese costituivano il 72,8%, le medie il 22,7%, le medio-grandi il 2,5% e le grandi il 2%. Cinque anni più tardi le piccole imprese esportatrici salirono ad un quota percentuale del 75,6%, le medie scesero al 20,8%, le medio-grandi salirono al 2,7% e le grandi scesero allo 0,9%. Nel 1984 le piccole imprese arrivarono a costituire ben l'82,5% del totale, le medie scesero al 14,9% e le grandi diminuirono al 2,5%.²⁰¹ Si assisté ad un costante aumento delle piccole imprese dedite alle esportazioni, segno di una aumentata capacità organizzativa e produttiva delle imprese minori, che permise loro la penetrazione nei mercati esteri.

Ovviamente, il fenomeno viene ridimensionato se rapportato all'ammontare delle esportazioni. Nonostante la crescita percentuale delle PMI esportatrici, fra il 1978 ed il 1984 la quota di esportazioni delle piccole imprese subì una flessione calando dal 27,1% al 25,4%, nel caso delle medie la flessione fu più limitata, esse diminuirono dal 27,7% al 27,3%. Le grandi imprese, invece, aumentarono la propria quota sul totale salendo dal 45,2% al 47,3%. Se, ovviamente, le piccole e medie imprese raggiunsero poco più della metà delle esportazioni complessive, il dato non può che esser letto positivamente, considerando che le PMI assorbivano una quota simile di addetti all'esportazione. Rilevante è, invece, il dato delle medie imprese, esse dimostrarono una forte vocazione all'esportazione, oltreché una alta redditività, che superava di molto il proprio peso numerico.²⁰²

²⁰⁰ G. Fuà, *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, cit., pp. 10-13.

²⁰¹ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1973)*, cit., pp. 51-52; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1978)*, cit., pp. 60-61; Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., p. 80.

²⁰² *Ibidem*.

Rapportando i dati del fatturato all'esportazione delle PMI, tra il 1975 ed il 1981, secondo i dati del Censis scopriamo che la quota di esportazioni prodotta dal segmento delle imprese manifatturiere incluse nella classe tra i 20 e i 499 addetti non fu marginale. Al contrario, tale quota era del 48% nel 1975 ed essa salì al 50,3% al 1981. Dati che testimoniano non solamente la capacità delle imprese di tale segmento di vendere prodotti nel resto del mondo, ma anche la propensione a costituire la parte predominante nella capacità di produrre per le esportazioni. Al 1981, considerando anche le attività artigianali, in questa occasione classificate nella classe dimensionale 1-20 addetti, si ottiene un dato ancor più rilevante: tale classe costituì il 30,8% del fatturato all'esportazione. Sebbene tale dato vada preso con cautela, in quanto molte imprese comprese in tale fascia dimensionale svolgevano attività principalmente dedite alla commercializzazione, resta l'importanza di tale dato che, sommato a quello precedente, dimostra la predominanza delle imprese di dimensioni non grandi nella capacità di determinare flussi di esportazioni.²⁰³

Nel periodo preso in esame, 1975-81, la quota del fatturato all'esportazione sul fatturato totale crebbe, aumentando dal 21,4% al 23,1%. Nel caso delle piccole imprese (20-99 addetti) passò dal 17,2% al 18,9%, per le medie (100-499 addetti) salì dal 21% al 23,4%, per le grandi (500-4.999 addetti) dal 18,8% al 21,2%, per le grandissime (oltre i 5.000 addetti) crebbe la quota dal 28,9% al 30,5%.²⁰⁴ Complessivamente, quindi, tutti i settori dimensionali assistarono ad una crescita del ruolo delle esportazioni sul totale della produzione.

Considerando, però, tutte le imprese, nell'arco temporale considerato si assisté ad un mutamento di peso delle diverse classi dimensionali. La crescita del fatturato, infatti, non fu omogenea. Pertanto, mutò il peso percentuale delle diverse classi dimensionali. Il fatturato delle piccole imprese passò dal 21,4% al rappresentare il 21,7%, con una crescita del proprio peso dello 0,3%. Le medie imprese, invece, crebbero dal 26,6% al 28,6%, con una crescita del 2%. Le grandi passarono dal 28,9% al 30%, aumentando dell'1,1%. Le grandissime, invece, diminuirono il proprio peso del 3,4% scendendo dal 23,1% al 19,7%. Allo stesso modo mutò il peso delle esportazioni, con una flessione ancora più accentuata per le grandissime ed una crescita ancora più netta per tutte le altre. Le piccole crebbero dello 0,5%, le medie del 2,9%, le grandi dell'1,8%, mentre le grandissime diminuirono la propria quota di esportazioni del 5,2%.²⁰⁵ Tutto ciò indica una maggiore dinamicità delle PMI, ma anche del segmento inferiore delle grandi imprese, verso le esportazioni, da cui scaturiscono valutazioni sulla qualità e sulla concorrenzialità dei prodotti realizzati.

²⁰³ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 142-143.

²⁰⁴ Ivi, pp. 144-145.

²⁰⁵ Ivi, p. 146.

Nel periodo immediatamente successivo, nel 1984, la Unioncamere effettuò una indagine che confermò la capacità delle PMI di imporsi sui mercati internazionali. Sebbene per le piccole imprese, 10-19 addetti, per il 39% di esse il mercato costituito dalla propria provincia rappresentasse oltre il 50% del proprio fatturato, sempre in questo segmento il mercato nazionale significò oltre il 50% del fatturato per il 25,8% delle imprese. Nel segmento delle medio-piccole (50-249 addetti), invece, il mercato nazionale rappresentò oltre il 50% del fatturato per il 27,5% delle imprese ed il mercato internazionale oltre il 50% del fatturato per ben il 36,3% delle imprese. Nel segmento delle medio-grandi (250-499 addetti) il mercato nazionale costituì oltre il 50% del fatturato per ben il 50% delle imprese, il mercato estero oltre il 50% del fatturato per il 33,3% delle imprese.²⁰⁶ Questi dati segnavano il rilievo del mercato nazionale per le piccole unità produttive, al di là delle aspettative, così come le medie imprese dimostrarono una forte vocazione alle esportazioni sui mercati esteri, parallelamente ad un imporsi delle medio-grandi a vero pilastro della fornitura del mercato interno.

Dal punto di vista dei settori di attività, invece, l'indagine Unioncamere del 1985 spiegò che mentre il mercato nazionale rappresentava lo sbocco principale per le imprese (50,9%), esso, in alcuni casi, fu qualcosa in più. Per pelli e cuoio rappresentò il 67,7% degli sbocchi, per legno e mobili il 75%. Solamente il settore delle calzature seppe orientarsi per il 51,4% ai mercati esteri come sbocco. Specificando, invece, le classi dimensionali, si scoprì che, mentre le imprese superiori ai 100 addetti tendevano quasi esclusivamente ai mercati nazionale e estero, nel caso delle piccole imprese rimase preponderante il ruolo dei mercati provinciale e regionale.²⁰⁷

Il contesto in cui tutto ciò avvenne occorre ricordare, infatti, che fu di crescita complessiva delle esportazioni. Il fatturato determinato dalle esportazioni aumentò quantitativamente per tutte le classi dimensionali. Le piccole imprese accrebbero, nei sei anni considerati, del 283,8% il quantitativo di reddito prodotto dalle esportazioni, le medie accrebbero la loro quantità di fatturato medio esportato del 287,6%, le grandi del 291,1%, mentre le grandissime del 199%.²⁰⁸

Il fatturato all'esportazione, come è facile immaginare, non fu omogeneo per le diverse classi dimensionali nei diversi settori produttivi. È possibile stabilire nella tripartizione piccolo-medio-grande delle imprese, una diversa vocazione anche nella capacità di determinare esportazioni. Le piccole imprese, infatti, assorbiranno la grande parte del fatturato all'esportazione nei settori manifatturieri classici. Secondo i dati rilevati al 1981 dal Censis, le piccole imprese determinarono la gran parte del fatturato

²⁰⁶ Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 23-25.

²⁰⁷ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 103-104.

²⁰⁸ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., p. 147.

all'esportazione in settori quali calzature, pelli e cuoio, legno e mobilio. Le medie nei settori delle materie plastiche, foto-fonografico, cellulosa, vestiario, abbigliamento, tessile, alimentare e tabacco. Le grandi, invece, determinarono la grossa parte del fatturato all'esportazione in settori ad alta intensità di capitale, quali quello meccanico, metallurgico, della costruzione di mezzi di trasporto, chimico, carta e poligrafico.²⁰⁹ Permane, dunque, la diversa vocazione delle differenti classi dimensionali nell'export.

D'altronde, è nei settori in cui fu prevalente il ruolo delle PMI che si assisté alla più alta quota di incidenza del fatturato all'esportazione sul fatturato totale. Nel tessile tale percentuale fu del 24,5%, nell'abbigliamento del 21,2%, nelle calzature addirittura del 60,2%, pelli e cuoio del 28,9%, mobilio 24,3%.²¹⁰

Come visto precedentemente, le imprese maggiormente produttive si inquadravano nella classe dimensionale 20-49 addetti. Anche nel caso del fatturato medio di export per addetto questa classe dimensionale si dimostrò la più efficace. Al 1985 produsse 42,7 mln di lire di fatturato medio di export per addetto. La classe 50-99 addetti seguì da vicino con 42 mln, più in basso la classe 100-249 addetti con 35,7 mln, meno efficace la classe fino ai 19 addetti con soli 28,7 mln, la peggiore, però, si confermò la classe dimensionale più grande con 11,1 mln di lire.²¹¹

Le strategie adottate per investire nella internazionalizzazione furono molto diversificate. Il 17% delle imprese optò per accordi di produzione con società estere, il 6,6% per l'impianto di unità produttive o di vendita all'estero, il 5,7% per la creazione di joint venture, il 2,7% per il trasferimento di tecnologie, mentre solamente l'1,9% optò per investimenti diretti esteri. Occorre ricordare, però, che ben il 61,8% delle imprese non adottò nessuna strategia in modo specifico, dimostrando che l'andamento fosse frutto piuttosto di azioni istintive, anziché di specifica preparazione.²¹²

Agli indiscussi progressi compiuti dal segmento delle PMI nei confronti delle esportazioni si contrappongono, però, anche limiti che ne segnarono l'espansione. L'indagine del Mediocredito Centrale sull'atteggiamento delle PMI nei confronti delle esportazioni segnalò il forte rilievo dato al fattore prezzo nella concorrenza internazionale. Il 51% delle imprese rilevò esso come elemento ostativo alla vendita sui mercati esteri, ed il 32% delle imprese affermò che si trovarono nella condizione tale da dover rinunciare ad ogni esportazione a causa della concorrenza effettuata sul fattore prezzo. È a questo dato che il Mediocredito oppone la incompatibile autopromozione delle imprese italiane che, per il 97%, affermarono di potersi avvalersi di una «superiorità tecnologica e qualitativa dei prodotti». I due dati entrano in contrasto; se l'espansione delle

²⁰⁹ Ivi, p. 151.

²¹⁰ Ivi, p. 153.

²¹¹ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., p. 114.

²¹² Ivi, pp. 113-118.

esportazioni era impedita dal fattore prezzo determinato dalla concorrenza internazionale, ciò vuol dire che si operava principalmente su segmenti poco innovativi, poco vicina al vero, dunque, può rilevarsi essere l'affermazione plebiscitaria di avere una invidiabile condizione di generalizzata superiorità tecnologica.²¹³

Si rileva una correlazione fra lo sviluppo del segmento delle piccole e medie imprese e la capacità delle aree della penisola di indurre le imprese ad aprirsi ai mercati esteri. È, così, che i dati raccolti dalla Unioncamere, nell'indagine realizzata assieme all'Istituto Tagliacarne ed al Censis, rilevarono che ben il 44,4% delle imprese esportatrici meridionali videro la propria fondazione negli anni settanta. Ciò, mentre il Centro ne determinò la nascita del 41%, il Nord-Est del 33,9% ed il Nord-Ovest del solo 24,2%. Parallelamente al decollo industriale, insomma, si assisté anche alla spinta verso le esportazioni. Cosicché, mentre il 70% delle imprese esportatrici del Nord-Ovest nacquero prima del 1970, e tale dato fu del 56% per il Nord-Est, nel Mezzogiorno questo dato si fermava solamente al 37% circa. Ed, infatti, per il Mezzogiorno il boom degli anni settanta proseguì nella prima metà degli anni ottanta, quando, mentre le imprese del Centro-Nord consolidavano la propria presenza sui mercati esteri e si realizzò la nascita solamente del 5,6% delle proprie imprese esportatrici per il Nord-Ovest e del 10,4% per il Nord-Est, il Mezzogiorno fece segnare la nascita di ben il 17,7% delle proprie imprese esportatrici. Il dato che emerge, insomma, spiega che solamente dopo il consolidamento del sistema d'impresa fu possibile assistere all'accesso ai mercati extradomestici.²¹⁴

Strettamente connesso al dato sulla localizzazione delle imprese esportatrici, vi è quello sulla nascita delle imprese per classi di addetti. Ebbene, risulta chiaro che il 50% delle imprese esportatrici con meno di 30 addetti fu fondato nella seconda metà degli anni ottanta. Tempo durante il quale nacque solo l'11,1% delle imprese oltre 100 addetti dedite ai mercati esteri, il 18,5% nella classe 51-100, ed il 20,4% delle imprese con 31-50 addetti.²¹⁵ In sostanza, non solamente la crescita del numero delle imprese esportatrici si abbinò alla crescita dell'intero comparto produttivo, ma si assisté ad una tendenza all'esportazione, man mano che i segmenti produttivi si trovarono alla ribalta. Fu così che le piccole imprese si proiettarono verso i mercati esteri solamente quando raggiunsero la propria maturità. Non può essere, invece, usata l'interpretazione dell'internazionalizzazione dei mercati avvenuta negli anni ottanta per spiegarne il fenomeno, poiché solamente un'esigua parte delle medie e

²¹³ Mediocredito Centrale, *Indagine campionaria sull'atteggiamento delle piccole e medie imprese nei confronti del credito agevolato all'esportazione*, Roma, Mediocredito Centrale, 1989, pp. 25-28.

²¹⁴ Unioncamere, Istituto Guglielmo Tagliacarne e Censis, *Piccole e medie imprese ed integrazione nel mercato comunitario*, Roma, Unioncamere, 1989, pp. 32-33.

²¹⁵ Ivi, pp. 34-37.

grandi imprese sfruttarono quegli anni per integrarsi nel mercato mondiale, in questa fascia, invece, il 30,8% delle imprese operava su mercati esteri già prima del 1950.

Dalla stessa indagine, infatti, si legge il dato sul tipo di esportazioni. Le imprese del settore abbigliamento, pelli e calzature, cominciarono ad esportare per il 74,1% dopo il 1970, le tessili per il 66,3% dopo il 1970. Al contrario, le imprese meccaniche si volsero alle esportazioni per il 44% prima del 1971, quelle alimentari per il 47,9% prima del 1971. Accadde, insomma, che i settori tipici del *made in Italy*, i quali raggiunsero il proprio successo con l'affermazione delle piccole e medie imprese negli anni settanta, videro un processo di internazionalizzazione parallelo alla crescita del terzo capitalismo.

Il made in Italy

Nel complesso delle PMI i settori maggiormente rappresentati, al censimento industriale del 1971 come a quello successivo del 1981, furono i settori elettromeccanico, dell'abbigliamento, delle calzature, tessile, del legno e del mobilio, alimentare e dei minerali non metalliferi. Tali settori rappresentarono nel 1971 l'80,8% delle unità locali delle PMI e il 79,5% dell'occupazione delle medesime aziende. Nel 1981 le unità locali impiegate in tali settori crebbero all'81,2%, mentre i loro addetti crebbero all'80% del complesso delle piccole e medie imprese.²¹⁶

In questo decennio quello che accadde fu, pertanto, un rafforzarsi del segmento costituito dai settori dell'industria tradizionale, con una crescita di rappresentanza per quanto riguardava le industrie meccanica, che aumentò l'occupazione del segmento PMI dal 31,2% al 35,3%, dell'abbigliamento e delle calzature che passarono dall'11,9% al 13% degli occupati. Considerando le unità locali, invece, si riscontrò una decrescita nei settori alimentare, delle calzature ed abbigliamento, che scesero, rispettivamente, dell'1,9% e del 5,3%. Aumentarono fortemente le unità locali del settore tessile, del 21,7% e dei prodotti in metallo, con il 27,8%. Crebbe, ma non sufficientemente da mantenere la quota percentuale del segmento PMI, il settore del legno e mobilio, incrementando dell'11,3% le proprie unità locali. Settori, questi in crescita, che evidenziano lo sviluppo dei segmenti maggiormente dediti all'innovazione, sia di prodotto che di processo.²¹⁷

È possibile osservare queste tendenze indistintamente in tutti i segmenti di classe produttiva, sia nella distribuzione delle unità locali che degli addetti.

²¹⁶ D. Boldizzoni, *La piccola impresa*. cit., p. 166.

²¹⁷ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 58-59; D. Boldizzoni, *La piccola impresa*. cit., p. 190.

Nella classe delle micro-imprese (da 1 a 9 addetti) regredi il settore legno e mobilio che decrebbe dal 21,6% al 20% delle unità locali, il calzaturiero e abbigliamento indietreggiò dal 22% al 16,3%, l'alimentare di base scese dall'8,4% al 6,9%. Crebbero, invece, il segmento dei prodotti di metallo dal 15,7% al 16,6%, il meccanico che passò dal 3,6% al 4,6%, e delle altre produzioni manifatturiere (ovvero dei settori meno consistenti) dal 15,3% al 22,1%. Gli addetti seguirono un andamento simile. Nel segmento immediatamente successivo, quello delle piccole imprese (da 10 a 99 addetti), stabili restarono le altre produzioni manifatturiere di poco superiori al 29% nella distribuzione delle unità locali e, mentre subì una leggera contrazione il settore del legno e mobilio, che passò dal 10,7% al 9,8%, crebbe il calzaturiero dal 12,8% al 16,4%, calarono di un punto il tessile e l'alimentare di base, mentre il settore meccanico salì dal 7,5% al 9,1%. Nella distribuzione degli addetti non si osservarono movimenti dissimili tra le distribuzioni percentuali dei due indicatori. Nel segmento delle medie imprese (da 100 a 499 addetti), le altre produzioni manifatturiere aumentarono il numero percentuale di unità locali dal 38,4% al 41,2%, mentre decrebbero il numero degli addetti dal 39,6% al 33,6%. Il calzaturiero abbigliamento decrebbe dall'11,6% al 10%, similmente fecero gli addetti, il tessile diminuì le unità locali dal 14,8% all'11,6% ed il meccanico salì dal 9,8% all'11%. Tali dati dimostrano lo spostamento di interesse verso le produzioni meccaniche anche per le micro-imprese, nel segmento delle piccole imprese una simile tendenza verso la produzione di macchine, ma anche un accrescimento dei settori calzaturiero e dell'abbigliamento ed una concentrazione delle medie imprese verso produzioni meccaniche, o comunque a maggiore intensità di capitale, rispetto ai settori leggeri classici. Tendenze, queste ultime, che si riscontrarono ancor più accentuate nelle produzioni del segmento delle grandi imprese.²¹⁸

La Confartigianato confermò questa tendenza rilevando che, tra il 1981 ed il 1988, anche la percentuale delle imprese artigianali impegnate nei settori innovativi crebbe, passando dal 13,4% al 15%. Le piccole imprese dedite all'estrazione e trasformazione dei minerali, alla costruzione di prodotti in metallo, alla meccanica di precisione o al settore chimico aumentarono numericamente più velocemente di quelle dedite ai settori tradizionali. Tale tendenza confermò la non incompatibilità della piccola dimensione d'impresa con l'introduzione di tecniche e forme organizzative tipiche delle imprese più evolute. Al contrario, l'alta qualità del prodotto o del servizio offerto, trovò maggiore compatibilità con la forte versatilità e capacità di riorganizzazione della piccola impresa.²¹⁹

²¹⁸ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 68-70.

²¹⁹ Complessivamente le piccole imprese passarono da 1.180.710 a 1.339.957, di cui, le piccole imprese dei settori innovativi assorbono buona parte della crescita passando da 158.581 a 199.325. Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 57-60.

In un contesto di crescita occupazionale, +12,2%, le micro-imprese aumentarono l'occupazione del 26,6% e le piccole del 24,1%. Nel segmento delle micro-imprese solamente il settore dello zucchero, bevande e tabacco regredì del 10,3%. Forti balzi occupazionali si ebbero nei settori delle fibre artificiali (311,3%), macchinari (65,7%), costruzione e installazione impianti (91,4%), autoveicoli (99,5%), altri mezzi di trasporto (118,2%), strumenti ed apparecchi di precisione (156,5%), pelli e cuoio (70,9%). Tendenze simili avvennero nel segmento delle piccole imprese. Significative differenze, rispetto al segmento delle micro-imprese, si ebbero nella maggiore crescita occupazionale delle piccole imprese nel comparto delle macchine per ufficio (158,4%), e nella più contenuta crescita occupazionale nei settori della costruzione ed installazione di impianti, della costruzione di autoveicoli, di altri mezzi di trasporto e degli strumenti ed apparecchi di precisione. Considerando i grandi raggruppamenti settoriali, le micro-imprese videro crescere al loro interno le imprese meccaniche nella capacità di assorbimento dell'occupazione, che aumentò dal 25,7% al 29,9%, mentre rimasero stabili gli altri settori, in sensibile decrescita il mobiliero, che scese dal 19,5% al 17,1%. Anche le piccole imprese assistarono ad un incremento percentuale del settore meccanico, che crebbe dal 28,3% al 31,4%, a cui corrispose una decrescita più contenuta del mobiliero, che decrebbe dal 9,7% al 9,1%. Registriamo, pertanto, una crescita molto diffusa delle micro-imprese nella capacità di assorbire manodopera, qualcosa di simile avvenne nel segmento delle piccole imprese, laddove, però, la crescita fu concentrata maggiormente nei settori trainanti, ovvero quelli meccanici. Il regresso del mobiliero fu comune ai due segmenti mentre il sistema-moda restò stabile.²²⁰

In alcuni settori delle PMI è possibile parlare di successo in base al dato dell'indice di struttura dimensionale rispetto agli addetti. Ovvero, calcolando quanti addetti il settore delle PMI impiegava sull'occupazione complessiva della determinata classe di attività economica. I dati al 1981 sono molto interessanti, in quanto offrono una fotografia chiara del ruolo produttivo del settore. Se, ad esempio, nel settore della produzione di autoveicoli le PMI impiegavano appena il 27,5% degli addetti, dimostrando una minore propensione verso l'attività economica in questione, come nel caso della produzione e trasformazione di metalli dove si attestavano sul 37,1% dell'occupazione del settore, diversa era la situazione in molti altri settori industriali. Laddove era ancora bassa la percentuale, come nel caso della costruzione delle macchine d'ufficio, la crescita fu notevole passando dal 13,3% al 35,1%. In altri settori, invece, la capacità di assorbire oltre la metà dell'occupazione del segmento denotava forte vitalità. Rientravano in questa categoria il settore delle imprese chimiche e farmaceutiche, dove l'indice segnava il 52,2%, nella costruzione dei prodotti in metallo il 58,4%, delle macchine utensili il 65,9%, materiale elettrico il 50,5%, strumenti di

²²⁰ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 71-72.

precisione il 56,2%, alimentari il 57,9%, tessile il 69,6%, pelle e cuoio il 64,5%, abbigliamento e calzature il 66,6%, legno e mobili il 49,9%, carta e stampa il 63%, gomma e materiali plastici il 60,5%.²²¹

In un contesto di occupazione industriale in aumento, gli addetti delle PMI crebbero dal 55,8% del 1971 al 57,2% del 1981 sul totale degli addetti delle imprese manifatturiere. Segno inequivocabile di una buona capacità produttiva e di forte concorrenzialità delle produzioni.²²²

Come già affermato, la produzione manifatturiera italiana, specializzata principalmente nei settori classici e ad alta intensità di manodopera, ed incentrata su impianti con bassi investimenti fissi, seppe fare dei costi contenuti e della cura del prodotto le proprie armi vincenti.

I settori sviluppatisi maggiormente, a seguito dello sviluppo terzo capitalismo italiano, furono quelli della moda, dell'arredo, del mobilio, tessile, alimentare, concia, calzature, abbigliamento, dei prodotti della casa, degli elettrodomestici, dell'alimentazione e delle macchine utensili per queste stesse produzioni. Si sviluppò, così, una competitiva produzione di vestiti, calze, scarpe, cravatte, occhiali, gioielli, sedie, divani, mobili, cucine, stufe, vetri, rubinetti, frigoriferi, lavatrici, lampade, piastrelle, pentole, spaghetti, maccheroni, nonché macchine utensili atte alla produzione di questi manufatti e merci. Se in un primo momento i settori forti furono quelli tradizionali, successivamente, il salto di qualità portò a sviluppare competenze e competitività anche in settori richiedenti investimenti fissi più alti e specializzazione produttiva. Furono questi i casi dei settori più innovativi quali quelli della produzione di macchine, impiantistica, strumenti di precisione.²²³

I settori leggeri, quelli definiti del *made in Italy*, avanzarono tra lo scetticismo generale. Forte era la convinzione che, dalla crisi industriale degli anni settanta, si sarebbe usciti con nuovi balzi di produttività dei comparti classici dell'industria, ovvero quelli pesanti: meccanica, siderurgia, chimica, gomma e automobili. Invece, proprio la flessibilità di progettazione, di organizzazione della produzione e di agilità nella distribuzione, operarono nel rendere più produttivi i settori leggeri e dunque maggiormente adatti ad incrementare la produttività e la produzione industriale.²²⁴

Il cosiddetto *made in Italy* consisté nella capacità di rendere attrattivo un prodotto puntando molto su un *design* accattivante. Esempi eclatanti di tale affermazione furono i casi di Benetton e Luxottica. La prima azienda si limitò a sviluppare tanti laboratori autonomi, una rete di negozi autonomi tramite lo strumento del *franchising* e mantenendo accentrata solamente la logistica e la progettazione. Da l'interrelazione che scaturì tra centro e periferia si sviluppò lo spazio per la creatività e l'adeguamento dei

²²¹ D. Boldizzoni, *La piccola impresa*. cit., p. 188.

²²² *Ibidem*.

²²³ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 341-342; G. Sapelli, *op. cit.*, p. 94.

²²⁴ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., p. 252.

modelli. Nel caso dell'azienda di Leonardo Del Vecchio, invece, la creatività, l'innovazione nello stile e nei materiali trasformò completamente il ruolo che fino ad allora aveva assunto la produzione di montature per occhiali. Da semplice strumento di aiuto alla vista, si trasformò in parte integrante dell'abbigliamento e della dimostrazione della originalità personale. Tale settore si svilupperà al punto tale da offrire lavoro ad un intero distretto industriale e da consentire a Luxottica di acquisire la principale catena statunitense di distribuzione di occhiali.²²⁵

Tra le ragioni di questo successo, Fuà indica la correlazione fra le tecnologie utilizzate dalle imprese del *made in Italy* e le precedenti specializzazioni artigianali presenti nel paese. Ovvero, la presenza di un collegamento fra le tecniche artigianali e l'utilizzo delle nuove tecnologie produttive. Invece, la ragione della specializzazione della manifattura italiana in comparti ad alta specializzazione, tecnologica o di *design*, risiede nella parcellizzazione del processo produttivo, che funse da traino per le imprese. In questi casi, infatti, le piccole imprese dedite a singole fasi di lavorazione, poterono sviluppare una specializzazione esclusiva, senza la necessità di introdurre tecnologie troppo costose. Infatti, ciò che esse necessitavano, diveniva, nel caso di specializzazione su una singola fase di lavorazione, facilmente accessibile. Si ovviò, così, alla necessità di una scala ampia per ottenere una condizione produttiva ottimale.²²⁶

Sebbene il Nord-Ovest continuò a detenere la quota più ampia delle esportazioni italiane, nel caso delle produzioni tipiche del *made in Italy* le cose andarono diversamente. In questo caso, infatti, pesò la forza del sistema delle piccole e medie imprese in rete, capaci di intercettare la nuova domanda che andava affermandosi sui mercati nazionale ed esteri. Alcuni esempi di prodotti, presi dallo studio effettuato dal Centro Estero delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, consentono di comprendere meglio il senso dell'ascesa delle produzioni tipiche del NEC.

Un terzo delle esportazioni di frutta fresca provenivano dall'Emilia-Romagna. Le paste di frumento partivano per il 16,4% dall'Emilia-Romagna, per il 9,5% dalla Toscana e per il 9,1% dal Veneto. Le carni fresche e congelate avevano come principale area esportativa l'Emilia-Romagna, con una quota nazionale del 37,1%, il Veneto seguiva col 10,7%. Stessa cosa avveniva nel caso delle carni preparate, dove l'Emilia-Romagna guidava le esportazioni con il 36,7%. L'Emilia-Romagna deteneva la *leadership* anche nel settore delle conserve di pomodoro, con la quota del 23,6%. L'Emilia-Romagna esportava il 30,7% delle conserve e succhi di frutta nazionali, il Veneto seguiva con il 12,2%. Il primato dei vini lo deteneva il Veneto, con il 21%, seguito dal Piemonte con il 20,2%, Emilia-Romagna con il 13,1% e Toscana col 10,9%. Per quanto riguarda la maglieria, uno dei settori classici

²²⁵ P. Bianchi, *op. cit.*, p. 256.

²²⁶ G. Fuà, *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, cit., pp. 22-23.

del *made in Italy*, sebbene la Lombardia guidasse le esportazioni con la sua quota del 32,6%, forti erano la consistenza del Veneto col 19,4%, della Toscana col 17% e dell'Emilia-Romagna con il 13,9%. Nel settore vestiario ed abbigliamento la Lombardia manteneva la posizione di guida col 29,8% delle esportazioni nazionali, ma consistenti erano anche le quote del Veneto con il 20,2% ed Emilia-Romagna e Toscana con il loro 10% circa. Nelle calzature di pelle forte era la Toscana con il 23,3% delle merci esportate, seguita dal Veneto con il suo 20,5%. Nelle calzature non di pelle, invece, il Veneto esprimeva da solo il 38,9% delle esportazioni nazionali, la Toscana arrivava solo al 7,4%. Nel settore dei mobili in legno, altro segmento di rilievo del *made in Italy*, che costituiva il 2,5% del totale delle esportazioni nazionali, le imprese venete esportavano il 22,8% dei prodotti, le lombarde il 19,6%, la Toscana e l'Emilia-Romagna il 6,5% a testa. Nel caso dei metalli preziosi e dei gioielli il Veneto esportava ben il 42,6% del totale, la Toscana il 28,4%. Nel settore delle macchine utensili la Lombardia aveva il primato con il 34,7%, seguita dall'Emilia-Romagna col 18% e dal Veneto col 15,8%. Per quanto riguarda le macchine agricole, il Veneto guidava le esportazioni col 19,7% del totale, seguito da Emilia-Romagna e Lombardia con la loro identica quota nazionale del 23,9%.²²⁷

Cosa si comprende da questi dati? Sebbene possa muoversi all'intero complesso industriale nazionale la critica circa lo scarso peso delle esportazioni nei settori maggiormente tecnologici ed innovativi,²²⁸ resta la valutazione positiva circa i costanti avanzi nelle partite correnti. Eccezion fatta per l'anno 1978, infatti, le esportazioni di merci e servizi hanno sempre costituito un valore superiore alle importazioni.²²⁹ Nonostante tale dato fu appesantito dalle passività delle bilance alimentare, energetica e tecnologica, le produzioni del *made in Italy*, forti dell'alto contenuto tecnico e dei costi concorrenziali, seppero garantire consistenti quote sul mercato internazionale.

La forza delle esportazioni italiane, pertanto, fu tale da garantire costanti avanzi nella bilancia commerciale. Nello specifico si può osservare che, sebbene il Nord-Ovest abbia continuato a rivestire un ruolo significativo, soprattutto nei settori a più alta intensità di capitale, le esportazioni del NEC aumentarono in modo consistente, fino a costituire quote maggioritarie in molti settori. È così che, nei settori agro-alimentare e dell'industria leggera, la concorrenzialità delle produzioni effettuate nel Nord-Est-Centro spinsero a riequilibrare il differenziale interno negli indici

²²⁷ G. Cavazza e L. Dall'Osso, *Prodotti, tecnologia e mercati del made in Italy*, cit., pp. 95 e segg.

²²⁸ Tant'è che è possibile rilevare la costante passività dell'Italia nella bilancia tecnologica dei pagamenti in tutti gli anni rilevati dal secondo dopoguerra. Cfr. Banca d'Italia, *Tavole storiche*.

²²⁹ Svimez, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, cit., pp. 408-413.

di sviluppo industriale, nonché a garantire all'Italia costanti avanzi negli scambi commerciali con l'estero.

La nuova impresa

La domanda si diversifica

Come abbiamo già visto la produzione di massa entrò in crisi per un concorso di cause, la principale delle quali fu la trasformazione della domanda. Soddissfatta la richiesta dei nuovi beni di consumo durevoli (autoveicoli, motoveicoli, televisori, elettrodomestici), trasformatasi da beni di lusso in prodotti di massa grazie alla crescita del potere d'acquisto ed al contestuale calo dei costi di produzione, la domanda tese a differenziarsi.

Questo fenomeno avvenne per molteplici ragioni, due delle quali furono fondamentali. La prima ragione dipese dal cambio di gusti da parte della domanda. L'affermazione di un tenore di vita più alto, il soddisfacimento del bisogno iniziale del prodotto e la sedimentazione di miglioramenti ed innovazioni di prodotto spinsero il consumatore ad esigere beni di migliore qualità e maggiormente personalizzati. Che in questo fenomeno abbiano influito ragioni culturali, o semplicemente evoluzioni del gusto, poco importa dal momento che si è rivelata essere una tendenza ineluttabile. Dall'altro lato, una spinta verso la specializzazione avvenne anche per merito dell'offerta. Quest'ultima, stretta dalla saturazione del mercato soddisfatto in seguito al primo acquisto del bene, ha dovuto spingere in avanti l'innovazione, migliorare la qualità del prodotto e investire massicciamente nella sponsorizzazione del prodotto per garantirsi la fetta più ampia di mercato, laddove il mercato finì per destinarsi alla sostituzione di merci che, obbligatoriamente, dovranno dimostrarsi più utili o meglio funzionanti rispetto alle precedenti. Nel contesto di una crisi economica, come fu quella degli anni settanta, che riducendo l'offerta di materie prime e risorse alimentari finì per scatenare l'inflazione e una conseguente riduzione della domanda, lo spazio per le produzioni di massa si restrinse ed, obbligatoriamente, determinò una feroce concorrenza dal lato dell'offerta, non più solamente nella battaglia per la riduzione dei costi, ma anche per il perfezionamento continuo del prodotto.²³⁰

Accanto a questi motivi agirono anche altre ragioni che finirono con l'imporsi, intrinseche alla nuova società opulenta. Il consumatore divenne più esigente, ma anche più interessato a differenziare il proprio individualismo da quello degli altri. Il Censis nel descrivere questo fenomeno adotta una metafora: «il mutare dei comportamenti di consumo, come ogni fatto che interessa il grande corpo del sociale e non solo i suoi avamposti, è più simile al movimento lento e di lungo periodo delle correnti

²³⁰ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 279-283.

sottomarine che allo scomporsi e ricomporsi delle acque di superficie.»²³¹ Fu una trasformazione lenta quella che cambiò i costumi ed i gusti dei consumatori, ma se la guardiamo più dall'alto, essa appare una trasformazione rivoluzionaria: nel secondo dopoguerra fu saziata in circa vent'anni la domanda dei nuovi beni di consumo durevoli ed i consumi crebbero tra il 1946 ed il 1961 del 239,6%. Tale processo, con il volgere degli anni '70, s'interruppe e lasciò il posto al nuovo paradigma dei consumi che, conseguentemente ed obbligatoriamente, influenzò la produzione e la sua organizzazione. Il consumatore fece propri i parametri della qualità anziché della quantità, della varietà anziché della fedeltà e della veloce sostituzione dei prodotti. Logica conseguenza di ciò, ovvero dell'aver saziato i bisogni primari, non fu solamente la richiesta di tipologie di prodotto nuove e maggiormente innovative, ma anche la richiesta di prodotti e servizi in grado di soddisfare un consumatore alla ricerca di nuovi simboli del lusso e del benessere.²³²

Due furono, infatti, le principali paure delle imprese, come rilevato dalla Unioncamere. La principale fu quella della concorrenza, che preoccupò ben il 60,7% delle imprese, con sintomatici punti di picco nei settori come pelli e cuoio col 70,7% e calzature con il 66,8%, laddove la competizione fu maggiormente spostata sul prezzo; diverso il discorso dei settori come la chimica, dove questa preoccupazione raggiunse solo il 40,4% delle imprese. L'altra preoccupazione fu quella della saturazione della domanda. Essa coinvolse il 35,3% delle imprese e, in questo caso, i settori più sensibili si rivelarono quelli ad alta intensità di capitale come la chimica, col 44,2% e legno e mobili col 59,8%, a dimostrazione che i settori produttori di beni durevoli temevano maggiormente il calo della domanda e potevano meno affidarsi a politiche di sostituzione.²³³

Logica conseguenza fu che l'attenzione delle imprese (61,8%) si spostò verso l'innovazione dei prodotti come principale obiettivo. Obiettivo che superò di gran lunga anche l'esigenza di innovare i processi di produzione (40,3%), ampliare gli sbocchi sul mercato nazionale (19,4%) o esteri (45,5%).²³⁴

L'offerta si amplia

Con la riduzione del ruolo della produzione di massa, con la crisi del modello fordista di organizzazione della produzione e con l'avanzare della segmentazione del mercato, si fece necessario un nuovo modello, non più basato sulle economie di scala, costose oltretutto incapaci di intercettare le

²³¹ Censis, *A metà decennio*, cit., p. 47.

²³² Ivi, pp. 48-49.

²³³ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 51-53.

²³⁴ Ivi, pp. 58-60.

esigenze della domanda. Avanzò la necessità di diventare «innovatori nel prodotto, nel processo, nel mercato. Bisogna saper introdurre elementi di cambiamento nella qualità dei prodotti, nell'organizzazione dei processi, ma anche nel modo di essere presenti e di controllare il mercato.»²³⁵ Questa fu la ragione principale dell'affermazione delle piccole imprese italiane, parallelamente alla esternalizzazione di fasi produttive operata dalle grandi imprese. Le PMI si trovarono ad avere tutte le caratteristiche utili per competere in un'economia che, superando la produzione di massa, chiese maggiore flessibilità nella produzione, innovazione di prodotto e capacità di specializzarsi in singoli segmenti del processo produttivo. Le piccole e medie imprese, da segno di arretratezza, secondo i parametri degli ideologi del fordismo e secondo gli sviluppi della seconda rivoluzione industriale, divennero la chiave di interpretazione della capacità del sistema produttivo italiano di adattarsi velocemente al mutamento di paradigma. È evidente che una ristrutturazione industriale non è semplice ed immediata, essa che porta con sé crisi industriali e creazione di sovrappopolazione relativa, ma l'Italia seppe, grazie anche all'inventiva dell'imprenditoria diffusa, approntare dal basso e fisiologicamente questo processo.

Le imprese vincenti, in questa fase, non furono più quelle in grado di abbassare i costi unitari di produzioni standardizzate, ma quelle che seppero individuare un segmento specifico al di dentro del quale offrire una produzione specializzata e, allo stesso tempo, differenziata. La Unioncamere ricorda che le imprese italiane seppero negli anni '70 cogliere questo cambio di paradigma produttivo ed adeguarvisi. Inoltre, la concorrenza internazionale, forte nei segmenti a basso costo, spinse le imprese italiane, a partire dal volgere degli anni '80, a specializzarsi sui segmenti medio-alti, ovvero in quei segmenti in cui la qualità costituiva un fattore di protezione dalla concorrenza, oltretutto una garanzia di tenuta della domanda.²³⁶

La Unioncamere, nella propria indagine sulle innovazioni effettuate dalle imprese nel triennio 1982-84, rilevò che le principali innovazioni di prodotto effettuate dalle imprese andarono esattamente nella direzione dell'adeguamento dell'offerta alla mutata qualità della domanda. Sebbene questa tendenza trovò maggiormente pronte le imprese di maggiori dimensioni, per ovvie ragioni di possibilità tecniche e finanziarie, esso fu uno sforzo comune. Nel triennio considerato, l'allargamento della gamma fu effettuato dal 41,3% delle imprese. Sebbene il segmento 10-19 addetti innovò solamente per il 23,3%, molto alti furono gli altri dati. Nella classe 20-49 addetti innovarono il 48,8% delle imprese, nella classe 50-249 il 56,5% e nella classe 250-499 il 58,3%. Dati ancora più alti furono rilevati per quanto riguarda le modifiche qualitative: la classe 10-19 operò in tal senso per il 40,3%, la classe 20-49 nel 48,8%, la classe dimensionale 50-249 nel 60,9% e la classe 250-499 addetti per il 75%, molto più della classe superiore

²³⁵ P. Bianchi, *op. cit.*, p. 197.

²³⁶ Unioncamere, *Rapporto 1984 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 20-21.

costituita delle grandi e grandissime imprese che si fermarono al 66,7%. Tali dati confermano, senza possibilità di smentita, che questa fu la principale sfida cui le imprese andarono incontro. Dati che testimoniano, inoltre, che le PMI affrontarono questo processo efficacemente e, nel caso delle medie imprese, con risultati anche più incoraggianti di quelli delle grandi imprese.²³⁷

Il cammino intrapreso dal torinese Gruppo finanziario tessile aiuta a comprendere il significato della trasformazione in atto. Il GFT negli anni cinquanta abbracciò la produzione di massa, adottandola nel settore dell'abbigliamento. Il suo scopo fu quello di realizzare una produzione in serie, similmente a quello che avveniva nel settore meccanico. Ed ottenne i suoi frutti. In seguito, però, l'evoluzione della società, la diversificazione dei gusti e delle opportunità di spesa, l'evolversi della necessità di soddisfare la propria originalità, in buona sostanza dell'individualismo, spinse a prediligere, da parte dei consumatori, prodotti non uniformanti. Il sogno divenne la realizzazione della propria originalità, della propria singolarità. Divenne pertanto necessario cambiare completamente approccio alla progettazione, alla produzione ed alla distribuzione. Si adottò, dunque, negli anni settanta, un'alleanza con la moda, con gli stilisti, per riuscire a realizzare una produzione più appagante i gusti della domanda sempre più diversificati nella quantità e nella qualità. La produzione, di conseguenza, ne risentì. Alle tecniche di standardizzazione divenne necessario sostituire un modello di produzione meno meccanizzato, più flessibile nonché più snello.²³⁸

Altro esempio di successo fu Benetton. Un'impresa di abbigliamento in grado di espandersi dal Veneto in tutto il mondo. Lo strumento usato fu quello di una rete di negozi completamente autonomi gestiti in franchising. Al centro spettava la gestione della direzione e del marketing. La produzione si divise tra stabilimenti in Italia e all'estero, ove le fasi produttive furono suddivise attentamente tra singole aziende specializzate. Pertanto, si impose una produzione flessibile, una rete leggera di distribuzione, ma soprattutto una attenta gestione del mutamento dei gusti dei consumatori. I negozi erano in diretta connessione informatica con la casa madre, cui venivano costantemente comunicati i cambiamenti di umori e gusti, in modo tale da adattare la produzione in base alla domanda.²³⁹ Una strada intrapresa anche da altri marchi, come Armani, ma battuta anche da industrie di altri settori, come quella delle piastrelle che adeguò il proprio *design* ai gusti sempre più disomogenei del pubblico.²⁴⁰

L'offerta, però, non ebbe solamente da adeguare la propria produzione alla mutata domanda, ma ebbe anche il compito di stimolare

²³⁷ Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 34-35.

²³⁸ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., p. 254.

²³⁹ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 282-283.

²⁴⁰ P. Bianchi, *op. cit.*, p. 197.

quest'ultima. Le politiche di sostituzione andavano in questa direzione, spingere ai consumi anche quando non necessari. Ma questo non bastava. Come rileva l'Istituto Tagliacarne, le imprese seppero anche «creare» domanda.²⁴¹ «È quasi sempre l'offerta che rende esplicita una domanda che era solo potenziale». È come dire che nuovi prodotti e nuovi servizi, stimolando bisogni latenti di imprese e consumatori, riescono ad attivare un nuovo flusso di domanda e produzione. Da questa valutazione scaturisce l'importanza assunta dalla formazione di imprese snelle, flessibili e dallo sviluppo di una manodopera altamente qualificata, *knowledge workers*.²⁴²

La produzione si fa snella...

Quello che avvenne in questo decennio fu la maturazione di un nuovo modello produttivo. Spinte da un nuovo contesto economico, le imprese mirarono a ristrutturarsi per adeguarsi alle nuove necessità. Non si trattò, però, solamente di riprogrammare la produzione, agì in parallelo una accelerazione di tutti i processi di razionalizzazione della gestione aziendale, sotto la spinta di una concorrenza internazionale viepiù feroce, che riconfigurò completamente il sistema produttivo. Occorre, quindi, dare uno sguardo a quanto accadde nell'organizzazione dell'impresa per comprendere perché il tessuto delle PMI andò così velocemente ingrossandosi ed irrobustendosi in Italia. Perché divenne, in sostanza, la struttura portante dell'economia italiana, quantunque il fenomeno di ristrutturazione organizzativa non abbia riguardato solamente le piccole e medie imprese. Queste ultime, però, risultarono le più adatte all'adozione immediata dei nuovi modelli produttivi. Tale velocità si materializzò nella ristrutturazione dell'economia italiana, nonché nello sviluppo di parte di essa ed, inoltre, in un modello cui ispirarsi.

Nei prossimi paragrafi si analizzerà tale nuova direzione assunta dalla organizzazione d'impresa, a livello mondiale definita «produzione di classe mondiale» (World Class Manufacturing) che mutò il modello produttivo a livello mondiale, sebbene in ogni singolo paese assunse volti diversi, come diversi furono i tempi di penetrazione. Successivamente analizzeremo le peculiarità di tale modello nel contesto italiano.²⁴³

Il sistema produttivo tese a farsi snello. Le imprese ridussero i propri obiettivi, la propria dimensione e la propria strutturazione, al fine di

²⁴¹ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, cit., pp. 52-55.

²⁴² Cfr. G. Berta, *Il Nord Italia: una trasformazione in atto* e A. Bonomi, *Vie italiane al post-fordismo: dal capitalismo molecolare al capitalismo personale*, in G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Milano, Feltrinelli, 2007.

²⁴³ Cfr. T. G. Gunn, *Manufacturing. Qualità totale, CIM, Just-In-Time*, Milano, McGraw-Hill, 1991, pp. 28 e segg.

raggiungere un risultato prima di allora impensabile: unire l'offerta alla domanda. Consentire che le due variabili smettessero di essere l'una indipendente dall'altra, dimodoché potessero operare in modo sincrono. Mariotti definisce questo obiettivo come «l'assalto al cielo» dell'economia.²⁴⁴

Il modello produttivo che avanzò costituì la sfida per il raggiungimento di una economia con la massima capacità di adattamento alle perturbazioni del ciclo economico. Non solo, ma costituì anche l'ambizioso progetto di affermare un tessuto di imprese non solamente in grado di adeguare la domanda al mercato, ma in grado anche di stimolare la domanda per mezzo di un costante processo innovativo. Alla saturazione del mercato di beni di consumo durevoli, quindi, si rispose con un adeguamento della quantità offerta ed un aumento costante della varietà e della qualità di prodotti e servizi offerti. La produzione snella significò anche produzione di servizi al consumatore, personalizzati come i prodotti offerti, differenziati per gusto e potere d'acquisto del consumatore. Tutto questo legato alla sfida contro il tempo. Una produzione per il mercato, in sincrono con la domanda, non può, infatti, che avvenire in tempi rapidi. Ed è per questo che l'accorciamento dei tempi che intercorrono fra la progettazione e la commercializzazione divenne nodale per il successo di un'impresa.²⁴⁵

L'obiettivo fu, indefinitiva, quello di ridurre ogni forma di spreco, sia esso costituito dal tempo impiegato, dalle materie prime ricevute o dai semilavorati acquistati, dalla manodopera o dalle scorte invendute. È per questo che divenne necessario evitare difetti nella produzione, aumentare la velocità di consegna e di realizzazione del prodotto nonché eliminare le giacenze. Sono rischi che se accettati possono non solamente rendere le imprese prive di clienti, ma incapaci di sostenere i propri costi.²⁴⁶

La feroce concorrenza, in un contesto di produzione di beni durevoli di consumo sempre più difficile a causa della saturazione dei mercati e della sempre più esigente domanda in termini di perfezione e differenziazione dei prodotti, rese necessaria l'eliminazione di ogni forma di spreco. Lo spreco di tempo non era costituito solamente dalla lunghezza dei tempi di produzione o di messa a punto, ma dalla inutilizzazione dei tempi morti,

²⁴⁴ S. Mariotti, *I vantaggi competitivi del nuovo modello di produzione*, in S. Mariotti (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Milano, Etas, 1994, pp. 32-33.

²⁴⁵ G. Spina e R. Verganti, *Il nuovo modello di produzione e le tecnologie computer-based*, in S. Mariotti (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Milano, Etas, 1994, pp. 84-88; R. Keegan, *Introduzione al modello "world class manufacturing". Casi di studio ed applicazioni pratiche di produzione snella, qualità totale ed innovazione*, Milano, FrancoAngeli, 2003, pp. 11-20; G. Bonazzi e M. La Rosa (a cura di), *Modello giapponese e produzione snella: la prospettiva europea*, Milano, FrancoAngeli, 1994, pp. 119 e segg.

²⁴⁶ A. Chiarini, *Total quality management. Modelli e strumenti di gestione totale della qualità. Six sigma, Efqm, Hoshin, Balanced scorecard, Lean manufacturing*, Milano, FrancoAngeli, 2004, pp. 76-78.

dalla incapacità di utilizzazione dei prodotti del magazzino poiché scadenti, datati o di difficile reperibilità. La produzione snella non solamente non ammette una gestione inefficiente delle forniture, esse devono giungere di alta qualità, solamente al momento necessario e nella quantità stabilita, ma non può accettare che per evitare una pausa della linea di produzione si accumulino scorte che non saranno vendute. Ciò produrrebbe più diseconomia dell'utilizzare la manodopera affinché, alla ripresa della domanda e della produzione, si siano approntati miglioramenti al processo di produzione ed al prodotto.²⁴⁷

È così che la produzione si orientò verso la massima specializzazione, non solamente per acquisire alta competenza sulla singola fase di lavorazione, ma anche per rendere fattibile la produzione simmetrica e coordinata. La produzione si fece veloce, legata alla domanda, attenta alla qualità del prodotto e alle necessità collegate all'utilizzo del prodotto durante il suo consumo.

...e specializzata

La specializzazione produttiva si rivelò l'arma vincente delle aziende del terzo capitalismo per affermare i propri prodotti sul mercato nazionale ed internazionale. La specializzazione garantì lo sfruttamento di conoscenze specifiche per aggiudicarsi fette di mercato in cui fu possibile avere una superiorità in termini di costi, qualità e *design*.

Le imprese che Crepax definisce «nebulizzate» si inserirono in settori caratterizzati dal basso tasso di investimenti fissi e dall'alto livello delle esportazioni. Questi settori, che sembravano essere il punto debole dell'industria italiana, organizzatisi in modo snello e flessibile si trasformarono nel punto di forza dell'economia nazionale. Crepax così definisce le ragioni di questo successo: «una pluralità di prodotti in continua fase di inventiva ottimizzazione, ad alto contenuto di design, di alta qualità costruttiva, venduti attraverso raffinate e articolate strategie di marketing. La produzione era affidata quasi sempre a piccole e medie imprese improntate ad assetti organizzativi flessibili, fondati su un intenso ricorso all'esternalizzazione delle funzioni aziendali non caratteristiche.»²⁴⁸

La ragione del successo della specializzazione produttiva, e la superiorità della piccola impresa rispetto ai grossi impianti industriali capaci di grandi produzioni in serie, risiedeva nella possibilità di offrire una gamma sempre più diversificata di prodotti in grado di soddisfare un pubblico di consumatori sempre più esigente.

²⁴⁷ W. E. Goddard, *Just-in-Time. Meno costi e più utili rompendo con la tradizione*, Milano, FrancoAngeli, 1993, pp. 25-27.

²⁴⁸ N. Crepax, *op. cit.*, p. 288.

Inoltre, se il mercato andava richiedendo sempre più manutenzione ed assistenza per i prodotti venduti, risultò naturale che tali compiti poterono essere assolti maggiormente da imprese snelle e flessibili, rispetto a quanto fosse possibile ad aziende di grosse dimensioni e con tecnologie non specializzate.²⁴⁹

Se inizialmente si pensò che l'unica ragione della forza della piccola imprenditoria in rete fosse la possibilità di maggior sfruttamento del lavoro collegata alla evasione fiscale, ci si dové ricredere. Produzione di beni fortemente differenziati, adattamento al mutare dei gusti del pubblico e imitazione veloce delle produzioni *leader* segnarono il progresso di un modello industriale basatosi sulla riduzione del costo del lavoro solamente nella fase iniziale di lancio.²⁵⁰

Un dato interessante da analizzare per comprendere il fenomeno è quello della dotazione di capitale fisso. Fra il 1978 ed i 1984, nel momento di massima spinta innovatrice, aumentò il capitale fisso delle imprese manifatturiere dell'11,3%. La parte del leone la fecero le medie imprese, che accrebbero la propria dotazione del 25,3%, le piccole del 6,1% e le grandi dell'8,4%. Se tale dato rileva lo sforzo innovatore dei processi produttivi, il dato più interessante è quello relativo alle tipologie di attività che maggiormente innovarono. Ebbene, mentre le industrie tradizionali fecero registrare un calo del 3,4% della propria dotazione di capitale fisso (il calo fu dovuto alle grandi imprese che persero il 25% di capitale fisso, le piccole lo accrebbero del 3,2% e le medie del 12,6%), le industrie meccaniche lo accrebbero del 29,8% (la crescita fu presente in tutti i comparti dimensionali) e quelle pesanti del 15,4% (il tasso fu negativo del 6,5% per le piccole imprese e positivo del 17,5% e del 20,3% per le medie e le grandi imprese).²⁵¹ In sostanza, lo sforzo innovativo fu focalizzato nei settori che costituirono il traino della produzione nazionale ed in quelli che dovevano applicare ristrutturazioni *labour saving*. Laddove le piccole imprese incrementarono la dotazione di capitale fisso si manifestarono la crescita dei settori in questione, nonché i processi di decentramento produttivo.

Ciò significò, in sostanza, «una profonda modificazione del modello di specializzazione italiano». Una conferma di ciò venne dall'andamento della produzione industriale nell'arco temporale 1978-84. Essa crebbe del 23,8% con un tasso medio annuo del 3,6%, ma non omogeneamente nei diversi settori di attività economica. Le imprese tradizionali calarono la produzione dell'8,6%, mentre quelle del settore meccanico l'accrebbero del 64,2% (tra esse le imprese fino a 100 addetti con un tasso dell'82%). La congiuntura negativa non impedì, dunque, lo slancio imponente di un settore industriale. Le piccole imprese del settore delle macchine non

²⁴⁹ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, 1987, p. 304.

²⁵⁰ P. Bianchi, *op. cit.*, p. 200.

²⁵¹ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 54-

elettriche accrebbero la produzione del 127%, le medie imprese del 112% nelle costruzioni di mezzi di trasporto.²⁵²

Quel che avvenne, dunque, fu una doppia rivoluzione: le imprese si diressero verso le produzioni ove il vantaggio comparato si rivelava maggiore e, allo stesso tempo, segmentarono la produzione al fine di ottenere una specializzazione abbastanza elevata da costituire un argine alla competizione. Tale orientamento, però, se da un lato garantì aumenti di produzione e tutelò dall'avanzare di nuove imprese concorrenti, dall'altro influì negativamente nella produzione di valore aggiunto. Infatti, la frammentazione del processo produttivo segmentò anche il prodotto lordo tra le varie fasi della lavorazione; mentre accrebbe il numero di transazioni tra le imprese senza che queste fossero necessariamente foriere di incrementi del valore aggiunto. Non solo, ma gli investimenti in impianti, se aumentarono la produzione, portarono anche il tasso del valore aggiunto sulla produzione più in basso. Parallelamente, e conseguentemente, nei casi in cui l'incremento del prodotto lordo rallentò, il rallentamento della produzione fu maggiore: la concorrenza spingeva nella direzione obbligata dell'incremento degli investimenti.

È così che il valore aggiunto sulla produzione calò fra il 1978 ed il 1984 dal 32,2% al 28,8%. Le piccole scesero dal 30,9% al 28,5%, le medie dal 33,3% al 30,4% e le grandi dal 32,65 al 27,8%. Più l'impresa era grande maggiore fu il calo del tasso. Per quale motivo? Se tendenzialmente la quota di valore aggiunto sulla produzione calò, ciò, come visto sopra, non avvenne per tutti i comparti industriali. Quelli maggiormente dinamici furono maggiormente sensibili alla modernizzazione della produzione, nonché maggiormente orientati verso la segmentazione del processo produttivo. Si giunse, così, a quella che il Mediocredito Centrale definì la dicotomizzazione del sistema produttivo italiano in «due diverse tipologie di aziende», da un lato le imprese con un più alto tasso di valore aggiunto sulla produzione per merito di un forte impiego percentuale di input di manodopera sulla produzione (imprese tradizionali), dall'altro lato le imprese maggiormente orientate al mercato che, in quanto orientate alle sollecitazioni della domanda, investirono fortemente nella deverticalizzazione e negli impianti produttivi. Queste ultime, quindi, accrebbero la produzione più di quanto poterono incrementare il valore aggiunto.²⁵³

Così Castronovo sintetizza la nuova realtà. «Dopo mezzo secolo era venuto meno il dominio del sistema taylorista-fordista nell'organizzazione del lavoro, rivelatosi col tempo troppo rigido e scarsamente funzionale alla diversificazione dei prodotti. E nuovi procedimenti imperniati sulla flessibilità e sulla specializzazione avevano consentito sia l'attribuzione di una maggiore autonomia e responsabilità ai quadri intermedi e

²⁵² Ivi, pp. 43-45.

²⁵³ Ivi, pp. 45-47.

l'addestramento degli operai all'uso di una più ampia gamma di macchinari, sia la possibilità di coprire particolari segmenti di mercato altrimenti preclusi alla produzione in grande serie e di rispondere più efficacemente alle variazioni della domanda».²⁵⁴

La produzione dedicata a nicchie di mercato, produzione pertanto per piccoli lotti, è una produzione per sua natura flessibile. Una produzione di tal fatta utilizza professionalità tipiche della tradizione artigianale, utili quando alle catene di montaggio occorre sostituire una linea di produzione più breve, specializzata e diversificata.²⁵⁵ Questo è in sostanza il superamento del fordismo, e se l'obsolescenza della produzione di massa portò all'abbandono progressivo di questo paradigma tramutatosi in dogma, gran parte del merito fu da attribuirsi a chi, in Italia, per primo giunse a tale approdo, ossia le piccole imprese.

Ma la specializzazione produttiva fu anche un nuovo rischio cui le imprese furono costrette ad andare incontro. Per i produttori, infatti, come ricorda il Censis «ciò significava e significa indovinare la finestra del nuovo e, quindi, una scommessa imprenditoriale che a sua volta comporta non solo nuova cultura del prodotto, ma anche investimenti di medio-lungo periodo e un più alto quoziente di rischio».²⁵⁶

Il Censis, dal suo canto, ridimensiona il ruolo svolto dalla specializzazione nella produzione di beni e servizi, privilegiando la lettura di un sistema produttivo indirizzato verso una produzione di massa di qualità. Ritiene, pertanto, che il segmento medio-alto sia la classe sociale verso cui i produttori maggiormente diressero le loro attenzioni, offrendo una ampia gamma di prodotti e servizi, dal cibo, all'abbigliamento, ai prodotti elettronici, ai servizi alla persona, al divertimento, alla cura della persona atti a soddisfare le necessità di un popolo esigente, ma desideroso di consumi di qualità e di massa allo stesso tempo.²⁵⁷ Questa valutazione non inficia la lettura sul cambiamento avvenuto nel processo di produzione, ma solamente ne inquadra meglio la motivazione, finendo, per l'appunto, a coniare l'espressione di «stili di fascia» per indicare come l'omologazione non sia necessariamente scomparsa, ma abbia finito per suddividersi per fasce culturali e possibilità economiche.

Quel che è certo è che non solamente le imprese impressero una forte spinta verso la specializzazione nelle singole fasi del processo produttivo, ma che l'intero sistema economico nazionale mutò le proprie gerarchie. Il Mediocredito Centrale, analizzando i processi in corso nel Mezzogiorno al volgere degli anni ottanta, rilevò una fuoriuscita di manodopera dai settori meccanico e di base, ma, allo stesso tempo, una crescita dei settori tradizionali. All'interno dei settori di base stessi operò una distinzione: se i comparti chimico e siderurgico declinavano, crebbe il

²⁵⁴ V. Castronovo, *Le rivoluzioni del capitalismo*, cit., 2007, p. 115.

²⁵⁵ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., pp. 252-253.

²⁵⁶ Censis, *A metà decennio*, cit., p. 50.

²⁵⁷ Ivi, pp. 52-54.

peso di quelli del petrolio e dei suoi derivati. Pertanto, parallelamente a quanto rilevato nell'area del Nord-Est-Centro, il *made in Italy* contribuì a modificare gli indirizzi industriali di tutto il paese.²⁵⁸

Dal just-in-case al just-in-time

La trasformazione del mercato e la diversificazione della produzione destinata a soddisfare una domanda sempre più sazia e, allo stesso tempo, più esigente, portarono al superamento del paradigma della battaglia commerciale basata principalmente sull'abbattimento dei costi di produzione. Il nuovo paradigma non solamente tolse futuro alla fabbrica fordista, ma l'obbligò ad una ristrutturazione organizzativa per sopravvivere.

Il nuovo modello produttivo considerò l'esistenza stessa delle scorte come una diseconomia, uno spreco di risorse. Dopotutto, il vecchio paradigma produttivo si fondava sull'esistenza di scorte in quanto il bene da produrre, standardizzato e riprodotto in serie, poteva essere venduto maggiormente nelle fasi positive del ciclo, svuotando così i magazzini, temendo poco l'incedere delle innovazioni che lo avrebbero reso obsoleto. Le mutate condizioni della domanda e della tecnologia non solamente garantirono un succedersi più veloce delle innovazioni, che quindi resero antieconomico l'accumulo di prodotti successivamente non più vendibili, ma imposero l'instaurarsi di un continuo rapporto fra la domanda e l'offerta, in modo da tenere collegati due mondi non più separabili. Cosicché, la produzione dové, inevitabilmente, finire coll'essere al servizio della domanda, non solamente quando quest'ultima richiedeva assistenza o sostituzioni del prodotto, ma nell'atto stesso della pianificazione della produzione, che finì con l'essere, a sua volta, la più varia possibile nonché aperta ad ogni forma di intervento sul prodotto o servizio offerto.

La produzione *just-in-time* è incentrata su alcune regole. Innanzitutto la produzione si pose come obiettivo la standardizzazione dei componenti e la riprogrammazione continua dei prodotti, per merito della possibilità di convertire continuamente la produzione nella parte terminale del processo. Tale percorso sarà, ovviamente, indirizzato nell'ottica di offrire produzioni sempre più specializzate fino a renderle personalizzate. La produzione, così, diventa continua ma non uniforme. Produrre direttamente su ordinazione vorrà significare, però, anche l'acquisizione di una forte capacità produttiva. È scontato sottolineare, infatti, che la velocità del *time-to-market* sarà direttamente proporzionale alla velocità della capacità produttiva. Conseguente a tutto ciò si impose la necessità che i fornitori lavorassero in simbiosi con la produzione. E ciò vuol dire massima

²⁵⁸ Mediocredito Centrale, *L'analisi comparata dell'efficienza e della performance dell'impresa meridionale negli anni ottanta*, cit., pp. 23-24.

velocità nella distribuzione di servizi e semilavorati al fine di non rallentare un processo che fa della velocità ed immediatezza la propria arma vincente. Questo significa, dunque, ordinare solo ciò che serve e nel momento esatto in cui lo necessita la produzione. I fornitori, quindi, dovranno anche essere, per quanto possibile, vicini al luogo ove si compie il processo di trasformazione. Tutto si svolge, pertanto, diretto dalla domanda: è in questo elemento il sovvertimento dell'ordine fordista. Naturalmente tutto ciò è realizzabile solo se le maestranze sapranno farsi anch'esse poliedriche, versatili e flessibili. In conclusione, la produzione avrà anche il compito di programmare e controllare la commercializzazione del prodotto. Curare l'imballaggio e la sua spedizione non potrà esser visto come fuori contesto, se l'intero processo produttivo avverrà in funzione del soddisfacimento della domanda, in funzione della domanda e su richiesta esplicita del mercato.²⁵⁹

Le imprese fornitrici e cliente opereranno come un'orchestra, in perfetta sintonia. La fornitura giungerà al cliente nel momento stesso in cui il bisogno si esplicherà. Ciò eviterà scorte, sprechi e code. Le imprese del settore resteranno distinte e fortemente specializzate, ma la produzione sarà diretta nella stessa direzione.²⁶⁰

Just-in-time, però, non vorrà dire anarchia, assenza di pianificazione. L'impresa sarà attenta a programmare e riprogrammare continuamente ciò di cui avrà bisogno. Ragion per cui diverranno fondamentali due punti. Il primo sarà la gestione delle risorse costituite dalla manodopera di cui l'azienda avrà bisogno. Diverrà, in sostanza, JIT lo stesso uso della forza lavorativa. Ed in seconda battuta diverrà nodale la capacità di offrire adeguate schedulazioni. Occorrerà, in definitiva, saper collegare il piano della produzione a quello delle vendite, dimodoché le forniture possano agire in sincrono con le attività dell'impresa che le dovrà lavorare. Sarà necessario, quindi, saper pianificare sia l'approvvigionamento di risorse, che la produzione, seppur al di dentro di un nuovo modello produttivo.²⁶¹

Il JIT non è solamente un modello applicato ai rapporti esterni delle imprese, ma anche applicato internamente. È vero che le imprese collegano la produzione alla commercializzazione, e pertanto le forniture alla lavorazione delle stesse, ma è pure vero che agiscono allo stesso modo anche al loro interno. Internamente la tecnica viene denominata *demand pull*. La comunicazione interna agisce similmente a quella esterna. Una cella di produzione o una fase della linea agisce da traino per quella a monte, richiedendo nuovi materiali e consentendo alle fasi a valle di ultimare il processo. Ovviamente tutto questo avviene seguendo la schedulazione giornaliera. È all'interno di questo perimetro dentro il quale agisce la produzione che la domanda esegue opera di stimolo della produzione,

²⁵⁹ G. Spina e R. Verganti, *op. cit.*, pp. 62-67.

²⁶⁰ R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero. La strategia produttiva per gli anni '80*, Milano, ISEDI, 1985, p. 9.

²⁶¹ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 120-135; T. G. Gunn, *op. cit.*, pp. 42-43.

evitando, così, che si formino code nella produzione, rallentamenti o azioni non coordinate. È il sistema che nacque originariamente dal modello del *kanban* giapponese. Schede che pilotavano e seguivano la produzione, dall'inizio alla fine. Solamente le fasi di lavorazione a valle sanno esattamente di cosa abbisognano; consumando il necessario stimolano le fasi a monte a rifornirsi del necessario, riducendo i tempi di attesa delle forniture e riducendo, alla stesso tempo, il quantitativo delle forniture da destinare ai depositi.²⁶²

Tale tecnica, che spinge il flusso a risalire la linea di produzione sulla spinta della richiesta, agisce anche nella direzione del corretto funzionamento del JIT. Fermare la produzione per rimediare a guasti o malfunzionamenti, infatti, diviene cosa ancora più semplice in questo contesto. D'altronde, tale modello impiega la manodopera nella produzione solo quando è necessario. Liberando, così, la manodopera perché operi in altre funzioni nei periodi in cui la produzione si ferma. Occorre sempre ricordare, però, che la produzione JIT non può diventare tale in maniera integrale. Essa, infatti, rischierebbe, in caso di forte incremento della domanda od inadeguata capacità di rispondere repentinamente all'aumento di questa, non opportuna. È per tale motivo che scorte limitate vengono sempre garantite per fronteggiare possibili aumenti stagionali della domanda. Tale esigenza, in definitiva, porta a realizzare un modello ibrido fra la precedente produzione per il magazzino e quella, moderna, su commissione.²⁶³

Tale organizzazione, che massimizza l'efficienza e riduce gli sprechi, non può permettersi un eccesso di scorte, ma, soprattutto, non può immagazzinare merci in depositi. Ragione per cui, il sistema *demand pull* consente che ad operare sia la linea solamente in funzione dell'effettiva domanda. Accumulata una quantità di prodotto in un segmento della produzione, essa non potrà essere inviata in depositi, ma rimarrà lungo la linea. Ciò comporterà che la produzione si bloccherà immediatamente se essa non sarà smaltita. Le scorte stesse, in definitiva, non sono più immagazzinate in depositi, ma portate nel centro di lavorazione, talché queste non giungano mai in eccesso. L'intero impianto produttivo si trasforma in magazzino, a carattere snello e direzionato alla produzione necessaria.²⁶⁴

Robert Hall, attento studioso della produzione *just-in-time*, si esprime sull'argomento dando enfasi non solamente al fattore tempo, produzione collegata alla domanda effettiva e non finalizzata al

²⁶² Y. Monden, *Produzione Just-in-time. Come si progetta e si realizza*, Torino, ISEDI, 1986, pp. 17-18; W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 141-146; A. Hernandez, *Just-In-Time manufacturing. A practical approach*, Englewood Cliffs (Usa), Prentice Hall, 1989, pp. 14-17.

²⁶³ T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *Just-in-Time manufacturing. An introduction*, London, Chapman & Hall, 1993, pp. 41-45.

²⁶⁴ R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 43-45.

riempimento di scorte, ma soprattutto al fattore quantità. Ovvero, egli considera fondamentale nella produzione *just-in-time* evitare ad ogni costo la formazione di scorte, da lui definite uno spreco. È per questo che il suo motto è: «avere *soltanto* il pezzo giusto al punto giusto al momento giusto». ²⁶⁵ Hall imposta il funzionamento di questo modello produttivo sulla riduzione dei tempi di produzione. Ridurre i tempi di produzione significa avere l'opportunità di produrre quando richiesto, farlo velocemente, ottenendo in tempi brevi i materiali necessari al processo produttivo. Così sarà possibile un contatto diretto con le necessità del cliente, e sarà così possibile rispondere in breve tempo alla domanda. Tale produzione, quindi, non solamente, vuole essere al passo con le nuove condizioni del mercato, ma essere anche direzionata alla riduzione degli sprechi. E lo spreco non è, infatti, solamente costituito dai prodotti accumulati ed invenduti, ma anche dall'esistenza di attrezzature e macchinari di riserva. Questi ultimi non saranno più acquistati. Diverrà, invece, necessaria una manodopera qualificata in grado di intervenire costantemente per prevenire o risolvere guasti e malfunzionamenti. Si comprende dunque, quanto anche la manodopera necessitò di svolgere un diverso ruolo rispetto a quanto assegnatole nella fabbrica fordista: il lavoratore si trasforma da semplice complemento della macchina in programmatore della produzione. Infatti, affinché la produzione possa davvero essere *just-in-time*, risultò necessario che tutti i comparti del processo produttivo imparassero a collaborare all'unisono. Dalla programmazione al marketing, dalla contabilità alla produzione, dalla finanza alla distribuzione, tutti hanno il compito di agire contemporaneamente, trasformando gli input della domanda in output della produzione. ²⁶⁶

L'azienda che adotta il JIT non solamente è un'unità attenta alla propria specializzazione produttiva, ma opera anche una forte divisione interna dei compiti, in coordinazione con quanto giunge esternamente dai fornitori. Agganciata la produzione alla domanda, la prima si innesca solamente quando la seconda la determina, sia che si tratti di lavorazioni per la commercializzazione o per la fornitura di semilavorati, materie prime o servizi alle imprese. Il tutto avverrà in estrema coordinazione, per far in modo che, una volta innescato il processo produttivo, tutto giunga al posto giusto al momento giusto. Le forniture, per tale ragione, non potranno più essere *never-in-time* come in passato, ma occorrerà che esse giungano con estrema puntualità all'impresa che le deve lavorare. Non si tratterà più di rifornire dei magazzini, ma di coordinare l'intero processo produttivo

²⁶⁵ Hernandez riassume lo stesso concetto in modo ancora più chiaro: «In a Just-In-Time system, the necessary materials are brought to the necessary place to build the necessary products at the exact time when they are required». A. Hernandez, *Just-In-Time manufacturing. A practical approach*, Englewood Cliffs (Usa), Prentice Hall, 1989, p. 6.

²⁶⁶ R. W. Hall, *Produzione e strategia. Just-in-time. Qualità totale. Coinvolgimento e miglioramento continui*, Milano, ISEDI, 1988, pp. 40-43.

perché esso operi all'unisono ed il più velocemente possibile. Ragion per cui la manodopera stessa lavorerà a singhiozzo per la produzione, agendo, invece, in mansioni differenti quando la produzione si interromperà: riparazioni, manutenzione, innovazione, formazione e progettazione diverranno gli obiettivi perseguiti negli intervalli della produzione.²⁶⁷

La produzione a singhiozzo renderà meno stabile la tenuta dell'impiego? Se il JIT riduce la necessità di manodopera perché l'operaio si fa poliedrico nonché supportato da un forte uso di robotica ed informatica, è altresì vero che egli opera differenti mansioni quando la produzione è ferma: controllo della qualità, pianificazione, manutenzione, può trasferirsi ad altre linee, opera in produzioni precedentemente esternalizzate ed altro ancora. Ciononostante il ruolo della produzione necessita di un numero variabile di addetti. È per questo motivo che non tutta l'occupazione potrà essere tutelata. Ciò che risulterà possibile sarà, invece, l'ampliamento della produzione, quando necessario, per mezzo dell'allungamento della giornata lavorativa con la copertura delle pause tra i differenti turni.²⁶⁸

Pertanto, il metodo JIT non può solamente ispirare il modo d'agire di una impresa isolata nel proprio contesto produttivo. L'impresa, dopotutto, opererà come un dente di un ingranaggio complessivamente costituito da una catena più lunga. Ed occorre, così, che sia le imprese a monte che quelle a valle imparino ad utilizzare lo stesso metodo, altrimenti esso diverrebbe del tutto sterile.²⁶⁹

Il fornitore sarà in grado di determinare forniture di alta qualità ed una consegna veloce delle medesime se avrà stabilito un legame forte con l'impresa cliente. Ciò vorrà dire, però, che anziché usufruire di molteplici imprese fornitrici, come avveniva col precedente modello produttivo al fine di garantirsi una adeguata seppur scadente fornitura di prodotti, si punterà a stabilire un legame duraturo con pochi selezionati fornitori. Costoro, non solamente opereranno meglio in quanto forti della sicurezza determinata da contratti di fornitura più lunghi, ma potranno operare in sincrono con l'impresa cliente qualora questa sappia offrire adeguatamente schedulazioni sull'andamento del processo produttivo. L'impresa fornitrice sarà, così, in grado di conoscere esattamente le necessità dell'impresa cliente. Non va sottovalutata la ricaduta che la riduzione del numero delle imprese fornitrici può offrire anche sotto un altro aspetto. Ridurre ad una o poche le imprese fornitrici garantisce anche che queste possano investire le maggiori risorse guadagnate nel miglioramento dei propri impianti. È, questo, un meccanismo a catena che promuove l'estensione del metodo JIT ad un numero sempre crescente di imprese, in quanto la reazione a catena che si innesca fa sì che l'esempio allarghi il numero di imprese snelle e, allo stesso

²⁶⁷ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 15-18.

²⁶⁸ Y. Monden, *op. cit.*, pp. 69-71.

²⁶⁹ A. Hernandez, *Just-In-Time manufacturing. A practical approach*, Englewood Cliffs (Usa), Prentice Hall, 1989, pp. 95-100.

tempo, porti il sistema produttivo a richiedere per necessità imprese che adottino tali metodologie di lavoro.²⁷⁰

Ultima conseguenza, non meno rilevante, è quella che la riduzione del numero dei fornitori e l'adozione del nuovo modello produttivo produce sulla manodopera. Un minor numero di imprese fornitrici vorrà dire anche un minor numero di impiegati addetti al rapporto con queste imprese. Così come la maggiore produttività e razionalità della produzione significò la contrazione delle forze lavorative richieste. Le conseguenze in materia, come osserva Gunn, non furono irrilevanti. Complessivamente, il nuovo modello produttivo condusse ad una riduzione notevole del peso della manodopera sulla produzione. Esso passò, infatti, da una percentuale che poteva aggirarsi dal 3 al 20% ad una che non andrà più oltre il 6%, e che tenderà ulteriormente a ridursi. Ciò è sintomatico delle conseguenze che giungeranno a maturazione negli equilibri sociali, allo stesso modo come l'organizzazione abbia finito per assumere un ruolo notevolmente maggiore del costo della manodopera.²⁷¹

La produzione per piccoli lotti può provocare difficoltà nello sviluppare programmi di montaggio. La conseguenza può essere costituita dalla tentazione di accorpare gli ordini. Ma questa può divenire un'arma a doppio taglio. Se, infatti, la produzione viene razionalizzata secondo i canoni classici della produzione, allo stesso tempo questa direzione può determinare rallentamenti nella consegna dei prodotti nell'attesa che le ordinazioni si accumulino. È per questo che la flessibilità produttiva divenne fondamentale per rispondere immediatamente alle richieste del mercato, sfuggendo alle tentazioni di rallentare la produzione. In definitiva, alla necessità di operare una produzione per piccoli lotti, corrispose la necessità di ridurre i tempi di *set-up*, ovvero una massimizzazione della flessibilità.²⁷²

Il punto ideale d'arrivo per una impresa che adotta il modello JIT sarebbe, ovviamente, quello di poter ridurre così tanto la dimensione ottima minima da giungere a realizzare produzioni singole per diversa tipologia di prodotto. Dopotutto, una produzione agganciata alla domanda, che bisogno avrebbe di spingere al massimo la velocità di produzione? Ciò che conta è ridurre, invece, al massimo i tempi e costi di messa a punto, nonché la dimensione ottima minima. Questo obiettivo può essere raggiunto se la flessibilità dell'impresa, la versatilità della manodopera, i bassi costi di allestimento e la velocità della messa a punto consentissero la realizzazione di una impresa dotata di una flessibilità molto forte. È in questo contesto di tendenza verso una produzione per piccoli lotti che la battaglia contro le scorte riveste un ruolo importantissimo. Esse costituiscono un costo per il

²⁷⁰ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 36-37 e 158-172.

²⁷¹ T. G. Gunn, *op. cit.*, pp. 201-203.

²⁷² R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 76-80; T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *op. cit.*, pp. 59-66.

loro immagazzinamento ed un forte rischio di obsolescenza. Il piccolo lotto, prodotto direttamente su ordinazione, può essere immediatamente venduto, maggiormente curato, non bisognoso di aree di stoccaggio e sveltirà il processo produttivo richiedendo minori spazi nell'unità produttiva. Produrre per il mercato vuol dire tenere sotto controllo le forniture da immagazzinare, ma, soprattutto, ridurre il più possibile il tempo per la produzione e la consegna dei prodotti. Ecco che la funzione dell'operaio polivalente, in grado di lavorare su molte fasi, consentendo l'eliminazione dei tempi di attesa tra le fasi di lavorazione, riduce il *lead time* e, allo stesso tempo, rende possibile anche la produzione di una singola unità per modello.²⁷³

L'eliminazione completa delle scorte, dopotutto, diventa anche il simbolo di un ideale irraggiungibile. Come ricorda Monden, per ottenere ciò occorrerebbe che esistessero «degli invisibili convogliatori attraverso gli stabilimenti, ne seguirebbe che la produzione senza scorte, ovvero just-on-time, sarebbe una realtà». Ma è evidente che la produzione per piccoli lotti, necessaria per le condizioni poste dalla domanda, nonché fondamentale nella direzione della riduzione delle scorte, operi proficuamente quando la riduzione dei tempi di riattrezzamento, di allestimento e di ciclo operano una velocizzazione complessiva del tempo di produzione. È così che l'azienda raggiunge lo scopo di una produzione flessibile al punto di adattarsi continuamente e velocemente alle variazioni della domanda.²⁷⁴

È per raggiungere tale obiettivo che è stata messa in opera la soluzione degli *In-Plant-Store*. Ovvero, di magazzini dei fornitori aperti al di dentro delle imprese che lavoreranno le forniture. Ciò garantisce da un lato l'immediatezza della fornitura, il controllo della sua qualità, una produzione delle forniture sulla base delle esigenze e prezzi contenuti e, allo stesso tempo, tutela il fornitore cui si offre la certezza dell'acquisto dei suoi materiali.²⁷⁵ È altresì vero che questa soluzione comporta anche degli svantaggi. L'impianto in cui si opera dovrà inevitabilmente essere grande a sufficienza da poter ospitare i negozi dei fornitori, ma, soprattutto, le imprese fornitrici finiranno per realizzare la produzione per un magazzino: il rischio dell'obsolescenza torna sotto altre forme.

Ultimo tassello, nonché elemento fondamentale affinché il JIT non diventi un'arma a doppio taglio, è costituita la gestione delle spedizioni. Consegnare in piccoli lotti e continuamente potrebbe rappresentare un forte incremento dei costi di produzione e costituire la più grande

²⁷³ Y. Monden, *op. cit.*, pp. 83-85; W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 88-89; R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., p. 3; Gunn rilevò che non solamente l'operaio deve acquisire carattere polivalente. Stesso discorso avviene per tutti gli altri addetti fino ai livelli più alti. Diversamente, diventa impossibile stabilire una forte collaborazione tra i lavoratori, oltre ad essere necessaria come caratteristica per la massimizzazione della produttività. Cfr. T. G. Gunn, *op. cit.*, pp. 161-164.

²⁷⁴ Y. Monden, *op. cit.*, pp. 43-52.

²⁷⁵ A. Hernandez, *Just-In-Time manufacturing. A practical approach*, Englewood Cliffs (Usa), Prentice Hall, 1989, pp. 110-121.

diseconomia. È così che il sistema produttivo risolve il nodo affidandosi a vettori pubblici in grado di smistare grosse quantità di prodotti raggruppando i piccoli lotti in centri di smistamento. Raggruppando diverse spedizioni, non solamente il vettore può mantenere bassi i propri costi, ma evitare anche di far lievitare quelli dei produttori. Oltretutto, un adeguato sistema di trasporti non è solo in grado di tenere bassi i costi, ma anche di evitare la ricerca di fornitori limitrofi all'unità produttiva che andrà a operare.²⁷⁶

Sintomatico della tendenza in atto è il dato rilevato dal Mediocredito Centrale sul peso delle scorte sulla produzione. Fra il 1978 ed il 1984 tale dato scese dal 24,9% al 21,5%. Ma se nel caso delle grandi imprese la flessione fu dal 27,7% al 24,1% e nelle medie dal 24,1% al 21,6%, nel segmento delle piccole si scese da un già basso 22% al 18,1%.²⁷⁷ Dati che palesano come le tendenze alla riduzione delle scorte e ad una maggior correlazione fra domanda e produzione, non solamente fossero in atto, ma come le piccole imprese seppero, seppur partendo da valori già molto positivi, valorizzare ulteriormente.

In conclusione, ciò che avvenne fu il collegamento sempre più stretto di domanda e offerta. Da un lato l'impresa di sforzò di offrire prodotti diversificati quanto diversificata può essere la domanda, dall'altro lato fu la domanda stessa ad indicare all'impresa cosa produrre. La domanda, grazie alle moderne tecnologie dell'informatica e della comunicazione, nonché per merito della velocizzazione dei trasporti, poté giungere ad acquisire direttamente l'ordinazione dal cliente e, per merito di una spiccata flessibilità, produrre esattamente quello che il cliente richiede.²⁷⁸

²⁷⁶ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 177-180.

²⁷⁷ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 67-68.

²⁷⁸ T. G. Gunn, *op. cit.*, pp. 221-226; Che tale modello non fu compreso ed adottato solo dalle PMI ne fu dimostrazione la, seppur tardiva, strada intrapresa dalla Fiat. «Lo stabilimento di Melfi rappresenta una cospicua novità sul piano dell'organizzazione aziendale. In primo luogo, l'impianto è improntato al principio di realizzare le massimi economie sulle scorte di magazzino. Mentre la fabbrica tradizionale tendeva a largheggiare nelle scorte in base al criterio del «non si sa mai» (*just in case*), la fabbrica moderna cerca di acquisire i materiali provenienti dall'esterno soltanto «all'ultimo momento», quando devono essere usati (*just in time*). Per questa ragione, l'impianto di Melfi è circondato da impianti minori che producono le forniture necessarie, mentre le scorte interne sono ridotte al minimo. In secondo luogo, l'organizzazione esige dal lavoratore non soltanto l'esecuzione precisa delle mansioni prescritte, ma una collaborazione attiva costante. Il lavoratore deve seguire lo svolgimento della produzione e intervenire, anche arrestando la catena di montaggio, se nota inconvenienti; inoltre ogni unità tecnica elementare risponde del semilavorato eseguito come fosse un'impresa a sé stante.» A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, cit., p. 212.

Coinvolgimento dei dipendenti

È dato acquisito che la capacità di effettuare celermente innovazioni di processo e di prodotto, prima dei propri competitori, offra uno strumento per l'accrescimento dei profitti, nonché una posizione di monopolio tecnologico. Tale condizione permette di lucrare fra il prezzo di mercato e la produzione effettuata a minor costo, ovvero di vendere un prodotto non ancora nella disponibilità delle altre imprese. In ogni modo, si comprende che è un ruolo nodale quello svolto dalla capacità di effettuare innovazione, ruolo che nell'impresa deverticalizzata e flessibile occorre che venga svolto in modo collegiale e continuo.²⁷⁹

Pertanto, obiettivo centrale della strategia d'impresa, risulta quello di avere continuamente un prodotto nuovo da offrire al mercato, sia per rispondere alle esigenze di una domanda viepiù segmentata, sia per non subire passivamente la concorrenza, sia per mantenere continuo il processo produttivo, ma, soprattutto, per stimolare il mercato di sostituzione. È per questo motivo che il tempo di attesa fra la progettazione del prodotto ed il suo arrivo sul mercato deve diventare quanto più breve possibile.²⁸⁰

Tali obiettivi possono essere conseguiti se l'insieme della manodopera impara a lavorare in coordinazione. Diviene necessario, infatti, curare ogni dettaglio della vita del prodotto, dalla progettazione sino alla consegna ed al consumo dell'acquirente, perciò diventa necessario che l'insieme dei lavoratori operi in maniera interrelata. Il lavoratore di un compartimento di produzione non può prescindere dall'operato di quello degli altri. E ciò non solamente perché la produzione per fase ha superato il paradigma della produzione operata per compartimenti stagni in cui successivamente assemblare il prodotto finito, ma soprattutto perché è necessario che le esigenze complessive dell'opera orientino la direzione dell'intero processo produttivo. La produzione, dopotutto, diventa viepiù complessa col suo svilupparsi. Per tale motivo diventa anche una necessità che la progettazione e la supervisione della produzione divengano oggetto del lavoro di tutti i lavoratori. Progettare in osservanza delle richieste ed esigenze della domanda effettiva comporta un continuo interrelarsi col mercato. Questo potrebbe apparire, a prima vista, come allungamento del processo produttivo, ma nella realtà porta a conseguenze opposte. La coordinazione delle intelligenze interne all'impresa accorcia notevolmente il tempo di arrivo del prodotto sul mercato.²⁸¹

La vecchia organizzazione verticale d'impresa non è adatta al raggiungimento di tale scopo. «Concurrent engineering is best suited for *team-directed project management*. In this model, the emphasis is on collective decision making. There is a core project team that manages all project activities and that is supported by sub-teams of the different

²⁷⁹ S. Mariotti, *op. cit.*, pp. 34-36.

²⁸⁰ G. Spina e R. Verganti, *op. cit.*, pp. 77-79.

²⁸¹ Ivi, pp. 79-82.

functions involved. The team members are the individual workers who are performing the specified tasks. [...] New product development projects are staffed by a team of multidisciplinary engineers and managed by project managers, who could be management appointed or team selected from either the development ranks or product management in ranking.»²⁸² Il lavoro di squadra si articola, insomma, nella coordinazione di gruppi di lavoro dediti al raggiungimento di obiettivi sincroni.

Mariotti rileva che, in estrema sintesi, l'organizzazione determinata dal coinvolgimento dei dipendenti (*concurrent engineering*) altro non è che la logica conseguenza dell'applicazione del *just-in-time* al di dentro dei processi produttivi dell'impresa. Al fine di ridurre il tempo di arrivo sul mercato (*time-to-market*) si ritenne obbligatorio di intraprendere la via che portava l'intera manodopera a diventare attiva nel processo di progettazione, innovazione e produzione del prodotto. Il maggiore collegamento dell'offerta col mercato, non solamente riduce gli errori di progettazione e produzione, ma spinge anche a che il risultato della produzione giunga velocemente sul mercato. Ecco perché il coordinamento della produzione risulta necessario. Almeno tanto quanto risulta necessario che la progettazione di nuovi prodotti continui in modo ininterrotto, dimodoché il lancio continuo di prodotti non lasci l'azienda spiazzata dalla concorrenza o priva di difese contro la saturazione della domanda.²⁸³

È sulla stessa lunghezza d'onda Shina, il quale sottolinea non solamente la necessità di accorciare il tempo di consegna del prodotto, ma anche il ruolo svolto dalla collaborazione tra gli addetti nel ridurre gli errori di produzione nell'atto rispondere alle richieste del mercato. Questo si effettua attraverso un compromesso fra le due necessità, alta qualità e immediatezza nella consegna. «Products creation should be a team-centered activity. The balance of the mix between technology and market input can be determined best by practitioners of both crafts. The inputs from marketing and sales organizations, the research laboratories, the advance development group, and the current development organization should be evaluated, and a collective decision reached for the timing of the next product rollout. A risk benefit analysis should be made of the trade-offs between rushing a new technology or idea to market versus properly investigating the development and manufacturing problems.»²⁸⁴

Dopotutto, sono proprio le nuove tecnologie informatiche e produttive a consentire una più funzionale integrazione della forza lavorativa, nonché un suo utilizzo continuato. I tempi morti, infatti, tipici della produzione in linea, vengono eliminati dalla produzione per fase la quale consente il coordinamento della manodopera su funzioni

²⁸² S. G. Shina, *Concurrent engineering in new products and processes*, in S. G. Shina (edited by), *Successful implementation of concurrent engineering. Products and processes*, New York, John, Wiley & Sons Inc., 1994, pp. 5-9.

²⁸³ S. Mariotti, *op. cit.*, pp. 42-44.

²⁸⁴ S. G. Shina, *op. cit.*, pp. 4-5.

diversificate, fintantoché, però, quest'ultima si manifesti pronta ad una sua continua riconversione al di dentro del processo produttivo. È così che il capitale fisso può continuare ad essere reso produttivo anche quando, secondo i vecchi schemi fordisti, sarebbe dovuto restare inutilizzato.²⁸⁵

È, insomma, il *just-in-time* che spinge alla necessità di adattare l'organizzazione aziendale al *concurrent engineering*. Ci si può adattare continuamente al mutamento della domanda, ed evitare di accumulare scorte, se e solo se si è in grado di mantenere continuità produttiva tramite una continua innovazione della produzione. È così che il JIT ed il CE diventano parte di una stessa strategia gestionale.²⁸⁶

Ovviamente, un clima favorevole all'instaurazione di un metodo di partecipazione dei dipendenti alle decisioni ed alla pianificazione aziendale può avvenire solamente se muta lo schema di fondo. Le decisioni non devono più piovere dall'alto. Al contrario, il flusso di informazioni deve imparare a risalire l'azienda partendo dal basso e giungendo alla direzione. Quest'ultima ha il compito di ascoltare i consigli, valutarli e, in conclusione, di accettare di veder ridimensionato il proprio ruolo. Infatti, il dipendente che vede le proprie idee prese in considerazione, non solamente sarà maggiormente incentivato a produrne di nuove, ma opererà in modo più funzionale. L'addetto si sentirà più integrato nel processo produttivo, aumenterà la considerazione che ha del proprio operato, nonché della propria vita stessa. Allo stesso tempo, il ruolo di tecnici e dirigenti sarà ridimensionato. Dopotutto, ed in questo consiste il cambio di mentalità, chi meglio di colui che opera nel settore in questione può avere le competenze e l'esperienza necessari per approntare modifiche e miglioramenti?²⁸⁷

Controllo totale della qualità

Questa che è descritta è stata la strategia adottata dalle imprese giapponesi durante il processo di ricostruzione industriale successivo alla seconda guerra mondiale. Strategia che nei decenni successivi fu diffusa e perfezionata. Un paese come il Giappone che non poteva contare su risorse energetiche, né su ampie zone coltivabili, incentrò la propria strategia industriale sul miglioramento della propria industria di trasformazione.²⁸⁸ Tale indirizzo fu, tutto sommato, intuitivo quanto complesso da mettere in pratica. Esso, però, non fu limitato solamente alla pianificazione della

²⁸⁵ S. Mariotti, *op. cit.*, pp. 39-40.

²⁸⁶ G. Spina e R. Verganti, *op. cit.*, pp. 61-62.

²⁸⁷ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 55-72; Y. Monden, *op. cit.*, pp. 152-153; R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 7-8.

²⁸⁸ K. Ishikawa, *Che cos'è la qualità totale. Il modello giapponese*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1992, pp. 31-64.

produzione, ma fu esteso come indirizzo complessivo adatto ad ogni fase del ciclo produttivo.

La filosofia che ne è alla base costituisce un continuo incentivo a imparare lavorando, è una continua supervisione del processo produttivo ed è, infine, un lavoro di squadra attuato da lavoratori motivati verso il raggiungimento dell'obiettivo finale dell'impresa in cui operano.²⁸⁹

Onde ottenere un successo industriale è necessario ampliare al massimo la propria clientela e, per fare ciò, è bene che un nocciolo duro sia costituito da clienti consolidati. Consolidare la clientela, inoltre, significa soddisfarla. Ciò vuol dire curare la qualità del prodotto affinché essa sia rispondente ai desideri della clientela. Per ottenere una completa soddisfazione, ed il conseguente affezionamento dei consumatori alla azienda produttrice, sarà importante che il prodotto si dimostri non solamente conforme alle promesse e privo di difetti, obiettivi di per sé già difficili da raggiungere, ma anche in grado di stupire positivamente il cliente. Ossia in grado di offrire servizi di qualità superiore alle aspettative. In tal modo il cliente riconoscerà nell'impresa anche la capacità, non comune, di soddisfare i desideri latenti dei consumatori. Questa è una strategia che punta, in definitiva, all'aumento dei volumi di produzione, di conseguenza del fatturato, e così dei profitti aziendali. È, dunque, una strategia, che punta al medio e lungo termine. Infatti, per vincere la concorrenza, sarà necessario raggiungere concorrenzialità sui prezzi, anche a costo di sacrificare inizialmente la profittabilità dell'impresa, pur di garantirsi fette di mercato.²⁹⁰

Questa che fu la strategia giapponese finì ben presto per coinvolgere tutte le altre realtà produttive del mondo. Anche gli altri paesi, insomma, finirono col doversi confrontare con la crescita di importanza determinata dal parametro della qualità. Contrariamente si sarebbe offerto un vantaggio alle imprese che della qualità facevano un punto di forza. Fu così che la progettazione, la cura dei passi da seguire durante il ciclo produttivo, la qualità dei materiali immessi, la semplificazione del processo produttivo (*repetitive manufacturing*), nonché i test preliminari alla produzione stessa, finirono per diventare i pilastri su cui andava reggendosi il nuovo modello produttivo.²⁹¹

È per queste ragioni che si deve trovare una via per l'affermazione di una produzione di qualità. E tale strada può essere garantita solo dal pieno coinvolgimento dei dipendenti nelle attività dell'impresa. Solo così sarà possibile tenere sotto controllo tutto il ciclo produttivo e garantire continui

²⁸⁹ M. Costantini e P. Lafratta e G. Bettelli, *La qualità come strumento di management innovativo. ISO 9000 e qualità totale studiate e interpretate attraverso 12 casi aziendali*, Milano, FrancoAngeli, 1999, pp. 193-199.

²⁹⁰ K. Ishikawa, *op. cit.*, pp. 65-80; G. Merli, *Total Quality Management. La qualità totale come strumento di business*, Torino, ISEDI, 1991, pp. 5-9.

²⁹¹ A. Hernandez, *Just-In-Time manufacturing. A practical approach*, Englewood Cliffs (Usa), Prentice Hall, 1989, pp. 161-164.

miglioramenti del processo. La clientela, infatti, non resterà fedele all'impresa produttrice se la capacità di stupire in positivo non sarà reiterata nel tempo. È questa la ragione che portò al superamento del paradigma del «controllo della qualità», sostituito dal controllo totale della qualità (*Total Quality Control*). Dopotutto, la qualità dei prodotti è il consequenziale frutto dei processi produttivi. Pertanto, migliorare costantemente il prodotto vuole dire migliorare costantemente il processo. E chi meglio di coloro i quali operano nella produzione possono attuare miglioramenti al processo produttivo? È così che i giapponesi individuarono la strategia di rendere clienti tutti coloro i quali si trovavano a valle di ogni fase lavorativa. Il continuo feedback ricevuto dal mercato, andava integrato con quelli ricevuti dall'interno dell'impresa, tutto ciò assieme alla supervisione di tutti i processi produttivi. È altresì evidente che affinché i lavoratori possano attuare una simile strategia è bene che essi siano predisposti all'apprendimento e che abbiano solide basi formative alle spalle.²⁹²

Soddisfare adeguatamente la domanda, pertanto, non consiste solamente nel differenziare le produzioni, innovarle continuamente e limitare l'offerta alla effettiva domanda. La nuova frontiera produttiva è costituita anche dalla soddisfazione del consumatore (*customer satisfaction*) fino alla conclusione del ciclo vitale del prodotto. Il cliente, insomma, si riterrà soddisfatto non solamente se al momento dell'acquisto il prodotto si manifesterà adeguato alle aspettative, ma se l'azienda sarà in grado di continuare a soddisfare le richieste del cliente anche dopo il suo l'acquisto. Perciò lo sforzo produttivo effettuato congiuntamente dalla forza lavorativa dovrà orientarsi più in là della semplice commercializzazione. Questo vuol dire offrire assistenza in caso di malfunzionamenti del prodotto. Ma, di rimando, la cura della qualità del prodotto e dei servizi annessi, porterà a considerare la progettazione del prodotto mai conclusa. In risposta ai feedback del mercato o per rilievi della stessa manodopera impiegata, risulta conveniente modificare il prodotto se un difetto ne ostacoli il successo sul mercato. Si giunge, insomma, a considerare più conveniente bloccare la produzione, e riprogrammarla, anziché rischiare l'insuccesso al momento della vendita. Il controllo di qualità, pertanto, non risulta più essere come nella fabbrica fordista un processo da effettuare a ciclo produttivo concluso, perché la produzione stessa non è più obbligata e predeterminata. Con questo cambio di paradigma si fuoriesce completamente dal modello produttivo fordista.²⁹³

Bloccare la produzione, riprogrammarla, riparare guasti e malfunzionamenti. Tutto ciò comporta notevoli perdite di tempo, ovvero tutto quanto non piace alla direzione di un'impresa snella. Eppure divenne il criterio adottato dalla gran parte delle imprese, perché? All'interno di un'unità produttiva la produzione o lavorazione di un prodotto

²⁹² A. Chiarini, *op. cit.*, pp. 11-14; M. Costantini e P. Lafratta e G. Bettelli, *op. cit.*, pp. 157-159; G. Merli, *op. cit.*, pp. 10-14.

²⁹³ S. Mariotti, *op. cit.*, pp. 45-47; T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *op. cit.*, pp. 146-151.

malfunzionante comporterà che la successiva fase di lavorazione sarà compromessa o costretta a rigettare il semilavorato o a bloccarne la lavorazione. Ragion per cui sovrintendere alla qualità di ogni singola fase di lavorazione diventa l'unica possibilità per ovviare a successivi malfunzionamenti nella stessa messa a punto o nella successiva fase di lavorazione.²⁹⁴

La manutenzione stessa occorre che abbia a diventare preventiva e non successiva ai guasti. Se la produzione non funziona più in modo continuo, diventa possibile utilizzare i tempi morti per tale attività. La riparazione, infatti, non solamente comporterebbe che il processo produttivo si debba bloccare causando gravi danni all'impresa ed allungando i tempi di consegna, ma metterebbe a rischio la produzione stessa, dal momento che la riparazione opera un trauma nel macchinario in cui opera. Riparare, inoltre, è più costoso che mantenere. E i lavoratori che adoperano i macchinari, non solamente ne conoscono meglio di chiunque altro il funzionamento, ma hanno anche le abilità necessarie per adoperare la manutenzione preventiva.²⁹⁵

Il controllo totale della qualità avverrà non trascurando nessuna fase della vita del prodotto, si seguiranno attentamente tutte le fasi, dalla progettazione fino alla cura dei servizi che l'acquirente necessiterà durante il consumo del prodotto. Pianificazione, progettazione, produzione, approvvigionamenti, marketing e cura del consumatore diverranno tutte fasi da sovrintendere continuamente, controllare, modificare se errate e continuamente riprogrammare. Dopotutto, curare continuamente ogni fase del processo di gestazione di un prodotto vuol dire ridurre i costi. È così che, infatti, si possono scoprire vulnus interni alla produzione prima che essa sia portata a termine, prima che tutti i prodotti richiesti siano stati effettivamente ultimati. Si può, così, modificare la produzione in corso ed evitare sprechi.²⁹⁶

Dopotutto, se la produzione si riduce in piccoli lotti, le scorte si riducono e i depositi devono tendere a stoccare solamente le merci in transito, e non vi è più spazio per errori di produzione. Occorre che tutto ciò che viene prodotto abbia qualità ottimale, essendo impossibile sostituire il prodotto con altri in giacenza.²⁹⁷

Nella produzione la gran parte del costo finale del prodotto dipende non dalla lavorazione, bensì sempre più dal costo della materia prima incorporata. Ecco perché anche il controllo degli approvvigionamenti dovrà essere effettuato al momento del loro arrivo e non successivamente. Si deve,

²⁹⁴ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 108-111.

²⁹⁵ T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *op. cit.*, pp. 28-39; R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 6-7.

²⁹⁶ G. Spina e R. Verganti, *op. cit.*, pp. 68-70.

²⁹⁷ R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 3-4.

insomma, evitare che i fornitori decidano delle sorti del processo produttivo. Si finirà, dunque, con lo scegliere fornitori non solamente limitrofi, ma anche affidabili, selezionati nel numero e coi quali instaurare un rapporto prolungato. L'azienda finirà col valutare l'operato dei fornitori al pari di quello dei propri dipendenti, decidendone, così, le sorti. Precedentemente, non solamente il numero dei fornitori era ampio, per tutelarsi dalla cattiva qualità delle loro produzioni, ma le ispezioni sulle forniture comportavano un costo ed una perdita di tempo eccessivi. La riduzione del loro numero, la forza costituita da un legame duraturo di fornitura, la spinta formativa a che l'azienda fornitrice adoperi le stesse metodologie JIT e TQC, innalzano la qualità delle forniture, riducono i tempi di consegna, aumentano la coordinazione tra le differenti fasi produttive e riducono drasticamente gli sprechi.²⁹⁸

Dopotutto, se il prodotto finale sarà la risultante di un processo industriale che va bene oltre la lavorazione della singola impresa che ne opererà in una fase, sarà necessario assicurarsi che la qualità della lavorazione sia tenuta massima in ogni fase del processo produttivo. È per questo che le imprese agiranno in sintonia quando non solamente il legame che le lega sarà stabile, ma quando non si correrà il rischio che una impresa voglia valicare i propri compiti entrando in competizione con le altre con cui collabora, trasformandosi in competitor anziché collaboratrice. È chiaro, infatti, che la battaglia è per la conquista dei clienti finali, e non delle fasi di lavorazione in cui diviene, in ambito di massima specializzazione produttiva, anche difficile acquisire le adeguate competenze.²⁹⁹

Vantaggio collegato alla continua supervisione di tutti i processi, però, non è solamente quello legato alla eliminazione di possibili errori, incongruenze e sprechi, ma anche quello di effettuare una continua innovazione, di processo e di prodotto.³⁰⁰

Se il costo del lavoro normalmente incide meno di un decimo dei costi complessivi della produzione, il lavoro è altresì la variabile in grado di aumentare enormemente la produttività dell'unità produttiva. Come incentivare il lavoratore ad operare in tale direzione? Il coinvolgimento nelle decisioni dell'impresa e la considerazione data alle idee dei lavoratori svolgono sicuramente un ruolo molto importante. Ma come sottolinea Goddard, se i lavoratori possono incrementare fino al 50% la produttività aziendale, è bene che essi vedano offerti non solamente riconoscimenti morali, ma anche materiali. La compartecipazione agli utili, nonché gli aumenti salariali hanno svolto un importantissimo ruolo in questa direzione.³⁰¹

²⁹⁸ G. Spina e R. Verganti, *op. cit.*, pp. 75-76; W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 113-116.

²⁹⁹ R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., p. 10.

³⁰⁰ K. Ishikawa, *op. cit.*, pp. 79-81; G. Spina e R. Verganti, *op. cit.*, pp. 71-73.

³⁰¹ W. E. Goddard, *op. cit.*, pp. 78-83.

Occorre, però, che tali premi svolgano il ruolo di incentivo all'aumento della produttività, alla riduzione dei costi ed al raggiungimento dei traguardi prefissi restando occasionali. Divenendo continui, essi non solamente diventerebbero sempre più attesi e la loro eventuale mancanza o cessazione finirebbe per generare frustrazione, ma agirebbero anche nella direzione di stabilire ineguaglianze tra la manodopera; ineguaglianze che sarebbero, a loro volta, foriere di logoramento del senso di unità e cooperazione.³⁰²

Diede risultati evidenti l'adozione dei modelli produttivi incentrati sulla qualità totale? Merli ricorda il caso dello stabilimento Philips Components di Bari che produceva condensatori ceramici. Esso fu destinato alla chiusura. Nel 1983, però, la nuova direzione operò una svolta verso la strategia produttiva della qualità totale. Il risultato fu talmente positivo che la casa madre decise per la non chiusura della fabbrica. Dal 1983 al 1989 il prezzo di fabbrica diminuì del 25%. Le settimane per ottenere la produzione di uno stock scesero da 5 a 2. L'affidabilità delle consegne salì dall'80% al 100%, la difettosità scese da 300 parti per milione a 0,3, ed i reclami annui diminuirono da 100 a soli 2. I dati sono chiari a riguardo. Tant'è che questo modello produttivo divenne segno distintivo non solamente dell'organizzazione interna delle imprese manifatturiere, ma di ogni settore economico.³⁰³

Learning by doing e learning by using

La qualità delle produzioni dipende dai processi produttivi, e la qualità di questi ultimi è il frutto del lavoro collettivo di supervisione e miglioramento costante. Nessuno, infatti, può migliorare i processi produttivi meglio di coloro che li conducono e li sovrintendono. Da questa considerazione deriva la consapevolezza dell'importanza dell'apprendimento realizzato durante il processo produttivo. Se, infatti, per progettare un nuovo sistema produttivo occorre una pianificazione a tavolino, per migliorare continuamente un processo è, invece, necessaria la collaborazione di tutte le maestranze al processo decisionale.³⁰⁴

L'aumento degli investimenti fissi e la crescita delle abilità in possesso della manodopera sono gli elementi che spingono verso gli incrementi di produttività del lavoro e crescita economica. Ma essi,

³⁰² T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *op. cit.*, pp. 175-178.

³⁰³ G. Merli, *op. cit.*, pp. 36-37; Gunn osserva che l'adozione del modello WCM diede risultati positivi in tutti gli indicatori di produttività e razionalizzazione in tutte le imprese dove esso fu adottato nei primissimi anni '80. Cfr. T. G. Gunn, *op. cit.*, pp. 181 e segg.

³⁰⁴ G. Merli, *op. cit.*, pp. 14-15.

soprattutto gli investimenti fissi, giungono a dei limiti strutturali oltre i quali è difficile spingersi. Ecco che, quindi, il nuovo modello produttivo ha compreso l'importanza rivestita dal processo di apprendimento di tecniche e conoscenze determinatosi durante il processo produttivo stesso. Solow descrive così questo mutamento di paradigma. «The less obvious process is usually described as “continuous improvement” of products and processes. It consists of an ongoing series of minor improvements in the design and manufacture of standard products. It leads to advances in customer satisfaction, in quality, durability, and reliability, and to continuing reductions in the cost of production. These improvements usually arise somewhere on or close to the factory floor.» Tutto ciò rientra nell'ottica della internalizzazione dello sviluppo dei prodotti e dei processi, processi che avvengono, dunque, per merito della lavorazione stessa. Ciò che è rilevante sottolineare, è il nuovo ruolo acquisito della manodopera, che giunge ad integrare le due funzioni di produzione e progettazione. Infatti, «they may have absolutely nothing to do with the sort of people who are engaged in research activity, and they are not the product of a research activity. If one had to give a shorthand description of the process of continuous improvement, “learning by doing” would serve pretty well.»³⁰⁵

È per questo che ciò che conta non risulta più essere la crescita della scala di produzione e delle innovazioni tecnologiche in grado di abbassare i costi delle produzioni, bensì la capacità di ottenere aumenti di produttività oltre le possibilità cui la tecnologia può giungere, in un contesto di produzione per piccoli lotti. Il processo di innovazione, in estrema sintesi, si è sovvertito. Non giunge più dall'alto, ma dal basso. E non si incentra più sui costi, ma sulla qualità offerta. «Quite a lot of new technology, both on the product side and the process side, originates with the consumer rather than the producer and thus moves upstream rather than downstream. [...] the flow of gross investment does not usually create anything worth calling new technology. It does, however, generate useful know-how, improvements in plant layout and materials handling, economies in the number and location of fasteners, time-and-effort-saving changes in the allocation of jobs to people, and a hundred other ways to improve quality and reduce waste in the production of more or less unchanged products by more or less unchanged methods.»³⁰⁶

Dopotutto, se il processo di automazione giunge verso livelli molto spinti, il principale problema da affrontare diventa la velocizzazione della messa a punto. La produzione si velocizza meccanicamente, ma la messa a punto necessita dell'intervento umano, così come diventa necessario che il riattrezzamento diventi sempre più esterno, ovvero a macchina funzionante, anziché interno, ossia a macchina spenta. E chi meglio di colui

³⁰⁵ R. M. Solow, *Learning from «learning by doing». Lessons for economic growth*, Stanford, Stanford University Press, 1997, pp. 15-21.

³⁰⁶ Ivi, pp. 24-25.

che sovrintende la produzione può acquisire le conoscenze necessarie al miglioramento delle tecniche di produzione?³⁰⁷

Ma l'esperienza nella produzione non è solamente la strada per il miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi, ma anche per l'avvio di nuove attività imprenditoriali.

Con l'esperienza avanzano conoscenze, tecnologie ed informazioni. Nelle fasi iniziali della vita di un'impresa queste competenze latitano e la concorrenza avviene sui costi, successivamente diventa l'attività produttiva stessa a consentire di accumulare conoscenze.³⁰⁸

La valutazione di Viesti trova conferma nell'indagine svolta dalla Confartigianato in merito alla via percorsa dai titolari di attività artigianali per affrontare i percorsi formativi. Ebbene risultò che ben l'86,5% si avviò alla formazione tramite tirocinio pratico effettuato in una bottega artigiana; solamente il 12% indicò nello studio lo strumento utilizzato per attuare il percorso formativo.³⁰⁹

Il caso della realtà artigianale è ampiamente assimilabile al resto del segmento imprenditoriale delle PMI. Non solamente per la contiguità e la permeabilità dei due mondi, ma anche per la vicinanza culturale. D'altronde, come rileva la Confartigianato, il 70% degli imprenditori artigianali si fermava alla sola formazione offerta dalla scuola dell'obbligo. Interrogandosi su questi due dati, è conseguenziale osservare come il *learning by doing*, in questo caso, non abbia simboleggiato una strada scelta volontariamente, ma invece obbligatoriamente percorsa.

Imparare facendo ha significato formazione a basso costo per le piccole imprese, ma anche uno strumento per migliorare, empiricamente, il processo produttivo e la sua organizzazione.

Occorre precisare a riguardo, sempre riferendoci all'indagine della Confartigianato, che la spiccata manualità delle piccole imprese si trasforma anche, ad un determinato punto, in un limite. L'imprenditore formatosi alla scuola della bottega, appresa l'abilità, e perfezionata la stessa nel processo produttivo, usualmente richiede corsi formativi inerenti le tecniche di cui è già in proprio possesso. Pertanto, la formazione puramente tecnica ed il basso livello di formazione scolastica, determinano, ad un certo punto, un limite all'ampliamento delle conoscenze. Questi piccolissimi imprenditori non riconoscono come necessario l'ampliamento del proprio orizzonte di competenze. La sola manualità, quindi, si trasforma, in un secondo momento, da risorsa ad impedimento all'ampliamento della prospettiva imprenditoriale.³¹⁰

³⁰⁷ R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 94-95.

³⁰⁸ G. Viesti, *Come nascono i distretti industriali*, cit., p. 46.

³⁰⁹ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 143-144.

³¹⁰ Ivi, pp. 145-146.

La produzione diventa flessibile

Pertanto, la produzione si rese flessibile, sia nella direzione dell'offerta, che in quella della produzione, per merito, soprattutto, della capacità camaleontica della piccola impresa. La piccola impresa si dimostrò strutturalmente più adatta a riqualificare continuamente l'offerta e, allo stesso tempo, la piccola dimensione dell'impresa ed il ruolo monocratico dell'imprenditore svolto all'interno di essa, hanno reso possibile che la ricettività dell'impresa alle mutazioni del mercato sia stata immediata e priva di ostacoli alla sua attuazione.³¹¹

La flessibilità, quindi, si fece lo strumento più importante per il successo di un'impresa. Essere flessibili volle significare aver raggiunto la capacità di poter mettere in pratica il metodo *just-in-time* nella sua interezza. Al cui fine si resero necessari due ingredienti. Il primo fu costituito dalla velocità del tempo di riattrezzamento. Si trattò, in sostanza, di raggiungere velocemente la modifica del piano produttivo. Riadattare velocemente la produzione verso nuovi modelli di prodotto. A tal fine, non solamente occorrevo macchinari versatili, ma anche in grado di riadattarsi velocemente alle mutazioni della domanda per merito di una forte automazione. In sostanza, avanzò la necessità di attrezzature in grado di essere costantemente riprogrammate ed in tempi stretti. Tutto ciò, agendo con un secondo elemento flessibile nella produzione, ovvero un operaio riadattato al nuovo modello, in grado, in sostanza, di farsi polivalente. La polivalenza richiesta andava in due direzioni. Saper svolgere la mansione di riattrezzamento del processo produttivo, ossia modificare la linea produttiva alle nuove tipologie di modelli da produrre, e saper operare più fasi della produzione contemporaneamente. Ciò, infatti, non solamente aiutava a ridurre i tempi di riattrezzamento, ma, allo stesso tempo, riduceva anche i costi di produzione ed il tempo di ciclo. Uno stesso operaio che sovrintende a diverse fasi di lavorazione, non solo poteva operare più velocemente eliminando le pause di attesa che caratterizzavano la vecchia catena di montaggio, ma sia dimostrò capace anche di determinare una riduzione della manodopera complessiva richiesta.³¹²

A questo obiettivo si giunge formando il lavoratore non a sovrintendere ad una sola fase di lavorazione, ma a molte di esse. L'addetto deve essere in grado, durante la giornata lavorativa, di mutare posizione lungo la linea di produzione. Se da un lato ciò aiuta ad acquisire più abilità e a garantire la capacità di molti addetti di sostituire altri lavoratori assenti, evitando di bloccare la produzione, questa caratteristica dell'impresa JIT spinge anche verso un nuovo orizzonte le relazioni tra gli addetti. In questo modo si può mutare mansione indipendentemente dall'anzianità, si

³¹¹ Ivi, p. 41.

³¹² Y. Monden, *op. cit.*, pp. 7-11; R. W. Hall, *Obiettivo scorte zero*, cit., pp. 2, 58-61.

stimolano le capacità dei singoli addetti, si ovvia alla monotonia del singolo compito, si incrementa il grado di esperienza collettiva, tutti si sentono parte dell'intero processo produttivo agendone in diversi punti della linea. Sostanzialmente, muta il clima al di dentro dell'unità produttiva, generando un miglioramento sia dei processi direzionati al coinvolgimento dei dipendenti, che della tutela della qualità della produzione.³¹³

Pertanto, per ottenere l'obiettivo di costruire una impresa flessibile, ovvero in grado di convertire agilmente la produzione, fondamentale, oltre all'uso di tecnologie adatte a riorientare continuamente la produzione, risultò che la manodopera fosse costituita da personale qualificato ed in grado di dirigere, sovrintendere, coordinare ed anche riorientare continuamente la produzione. La forza lavorativa divenne un fondamento nevralgico del sistema produttivo, al pari della tecnologia. La flessibilità, dopotutto, è offerta non solamente dalla tecnologia, ma soprattutto dalla nuova organizzazione della produzione.³¹⁴

La flessibilità produttiva, necessaria a determinare il successo imprenditoriale in un contesto di continuo mutamento, sia qualitativo che quantitativo, è stata incoraggiata da una serie di innovazioni. Il Censis identifica le principali nell'utilizzo di nuovi materiali, nelle nuove fonti energetiche, nell'introduzione dell'elettronica, nelle tecnologie *capital saving* e nella semplificazione del processo produttivo.³¹⁵ In sostanza, la piccola impresa ha raggiunto le condizioni necessarie per operare in agilità senza veder compromesse le possibilità raggiunte dalle imprese di grandi dimensioni. I nuovi materiali standardizzati hanno ridotto i costi di produzione e resi più soddisfatti i consumatori, mentre le nuove tecnologie offerte dalla microelettronica, non solamente hanno ridotto i costi per l'avvio di attività e ridotto la necessità di personale, ma hanno garantito l'accesso ad un alto livello di integrazione aziendale, nonché del mercato stesso, ed hanno favorito l'accesso a servizi prima raggiungibili solo con un largo utilizzo di manodopera qualificata. Inoltre, le nuove tecnologie hanno reso più semplice il processo produttivo ed hanno ridotto il numero delle fasi di lavorazione da affrontare. Le comunicazioni hanno potuto viaggiare da un capo all'altro del mondo molto più velocemente che in passato, favorendo lo sviluppo parallelo connesso a nuove conoscenze. Tutto ciò ha contribuito fortemente a rendere la produzione più versatile.

Tale processo si avviò per più motivi. Se da un lato vi fu la spinta delle grandi imprese a deverticalizzare e decentrare, dall'altro vi fu la spinta dal basso a specializzare, da parte delle piccole imprese, singole fasi del processo produttivo di uno stesso settore. La spinta, quindi, fu nella doppia

³¹³ T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *op. cit.*, pp. 53-57; Y. Monden, *op. cit.*, pp. 130-137.

³¹⁴ S. Mariotti, *op. cit.*, pp. 30-31.

³¹⁵ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 139-141; T. G. Gunn, *op. cit.*, pp.

direzione di rendere elastica la produzione sotto l'aspetto quantitativo e, allo stesso tempo, di renderla flessibile sotto quello qualitativo.³¹⁶

La flessibilità produttiva, infatti, è un concetto che non si abbina solamente alle qualifiche della manodopera, ma anche alla capacità dell'impresa stessa di rimodulare continuamente il processo produttivo. Questo significa che l'impresa, di pari passo con i mutamenti della domanda e della tecnologia, avrà il compito di riorganizzare la produzione per perfezionare o anche modificare completamente la propria produzione. Tutto questo implica versatilità sia dei macchinari che della manodopera. I macchinari dovranno essere continuamente riprogrammati, a maggior ragione nel caso si tratti di un capitale fisso immateriale, mentre alle maestranze saranno richieste spiccate doti di aggiornamento.³¹⁷

Per Fuà le piccole imprese furono non solamente la base di questo modello produttivo, ma anche le principali beneficianti. Esse furono sia le artefici della produzione flessibile, specializzata e per piccoli lotti, ma anche le maggiormente predisposte a seguire le mutazioni del mercato, poiché libere dai forti intralci determinati dalle grandi strutture produttive, burocratiche o sindacali. Dopotutto, solamene una piccola azienda può mutare velocemente prodotto, processo produttivo e, allo stesso tempo, offrire una produzione segmentata fino a soddisfare bisogni singoli. Tutto ciò risulterebbe oltremodo complesso, nonché oneroso, per una grande impresa.³¹⁸

Quello che andò instaurandosi fu un «nuovo principio organizzativo che meglio risponde[va] alla crescita di mercati flessibili» secondo Ash Amin.³¹⁹ Un principio che si basava non solamente sulla riduzione dei costi di prodotto, ma anche sul contenimento dei costi di produzione, di transazione e di gestione. Ciò avvenne per merito della messa a frutto delle capacità artigianali di lavorare nonché gestire la manodopera, per merito della rinascita delle economie regionali che, sebbene non fossero mai morte, seppero in questo momento offrire le migliori condizioni per la nascita e lo sviluppo di un tessuto d'impresе maturato dal basso.

Tecnologie capital saving

Una delle principali novità nella vita delle imprese degli anni settanta fu il distanziarsi di due fenomeni, l'investimento in capitale fisso e la

³¹⁶ I. Marchini, *op. cit.*, pp. 24-26.

³¹⁷ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, pp. 391-392.

³¹⁸ G. Fuà, *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, cit., pp. 30-31.

³¹⁹ A. Amin, *Specializzazione flessibile e piccole imprese in Italia: miti e realtà*, in D. Boldizzoni e L. Serio (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Milano, Guerini e Associati, 1996, pp. 165-167.

crescita della produttività. L'applicazione di nuove tecnologie, la microelettronica su tutte, garanti aumenti di produttività, senza che fossero necessari grossi investimenti fissi. Si determinò, così, non solamente una riduzione della necessità di lavoro umano, ma anche una riduzione dei costi per la dotazione di strumenti produttivi, nonché una più forte attivazione dei meccanismi di coordinamento aziendale. Tutti elementi fondanti per una produzione che si voleva più flessibile.³²⁰

La diffusione delle nuove tecnologie informatiche e le nuove conquiste dell'automazione ridussero la necessità di affrontare consistenti investimenti fissi, così che, in numerosi comparti industriali, si abbassarono le barriere all'entrata. Oltre ciò, tali modifiche produssero conseguenze nell'organizzazione del lavoro stessa, determinando un calo della richiesta di manodopera dequalificata ed una crescita di lavoro ad alta specializzazione.³²¹

Così Clark riassume questa tendenza che invertì totalmente quella in atto durante la prima e la seconda rivoluzione industriale. «Taking the economy as a whole, capital requirements per unit of output are found not to be increasing. Many important technical discoveries in the modern world have proved to be capital-saving as well labour-saving.»³²²

Il Censis rileva come il fenomeno della riduzione dei costi abbia agito in profondità sulle imprese. Non solamente, infatti, le tecnologie della robotica, della microelettronica e dell'informatica hanno agito nella direzione di ridurre la domanda di forza-lavorativa, ma ebbero stesso effetto anche nella direzione della riduzione del rapporto tra investimenti e capacità produttiva. Ovvero, una medesima quantità di produzione risultò, durante gli anni settanta, realizzabile con un minore sforzo in investimenti fissi. Il fenomeno è rilevante perché, abbassando la soglia minima dimensionale per l'ottimizzazione dei fattori produttivi, si giunge a rendere concorrenziale una attività imprenditoriale piccola nella dimensione ma non nella produttività. Si rende, insomma, maggiormente produttivo l'investimento fisso e ciò, in sinergia con l'unione di più unità produttive specializzate su singole fasi del processo di produzione, determina il successo delle reti di impresa. Si riproduce, così, in forma del tutto diversa, una nuova economia di scala; senza, però, conservare le diseconomie delle grandi imprese generate dalla burocratizzazione e dalla ridotta capacità di rendere versatile la produzione.³²³

Il decennio settanta ha determinato una consistente immissione di macchinari nel settore delle PMI. Ciò portò ad un forte aumento della produttività, minori, invece, furono i cambiamenti organizzativi nelle

³²⁰ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., p. 114.

³²¹ G. Bruno, *Le imprese industriali nel processo di sviluppo (1953-75)*, cit., p. 416.

³²² C. Clark, in E. Cerulli (a cura di), *Agricoltura e industria e i loro rapporti nell'economia contemporanea*, Roma, Accademia Naz. dei Lincei, 1977, p. 90.

³²³ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 12-13.

imprese. Nel decennio successivo, significativo, invece, fu il rafforzamento della comunicazione tra le unità produttive. La specializzazione produttiva, infatti, senza un raccordo tra le singole unità impegnate nelle diverse fasi di lavorazione, non può portare ad un rafforzamento della competitività. Le tecnologie immesse durante gli anni ottanta, in sintesi, determinarono un cambiamento organizzativo dell'impresa. I macchinari si fecero più produttivi e meno costosi, cosicché poté ridursi la dimensione media dell'impresa e ridursi, allo stesso tempo, il costo del capitale fisso. Ma i nuovi macchinari spinsero in avanti anche il percorso verso un mutamento dell'impresa in senso maggiormente scientifico. Il numero di tecnici e dirigenti aumentò, perché più complesso si fece il funzionamento della produzione. Le macchine utensili a controllo numerico (Mu/CN) prima e quelle a controllo numerico computerizzato (CNC) poi, offrirono una maggiore produttività, ma necessitarono anche di un personale più specializzato. Significativi in materia sono i dati sugli investimenti fissi. Tra il 1970 ed il 1980 le aziende comprese nella classe di addetti 20-99 accrebbero del 20,3% gli investimenti fissi, simile dato per la classe 100-199 con il 19,5%, più basso nella classe 200-499 con il 16%, solo il 10,9% per la classe superiore ai 499 addetti. Crebbero fortemente gli investimenti fissi delle PMI talché si ridusse sensibilmente il divario di capitalizzazione per addetto tra le piccole e medie imprese e le grandi. Se nel 1972 le PMI avevano un investimento di 1.991 lire per addetto, mentre la media complessiva delle imprese manifatturiere era di 2.418 lire, nel 1980 la forbice era praticamente scomparsa, le PMI salirono a 2.340 lire mentre la media totale scese a 2.381 lire. L'adozione di macchine a CN crebbe vistosamente, nel 1970 erano 848, nel 1982 salirono a 12.925. Conseguentemente, incrementò il valore aggiunto prodotto dalle PMI per addetto. Se nel 1972 esso costituiva l'86% del valore aggiunto medio per addetto di tutta l'industria manifatturiera, nel 1980 questo dato salì al 99%. La distanza praticamente si estinse. Questa trasformazione non fu solamente quantitativa, ma impose il cambio anche qualitativo delle capacità della manodopera.³²⁴

Il salto di qualità successivo fu determinato dall'adozione dei *robot*. Queste macchine superarono la concezione precedente di macchina programmata e riprogrammabile. Nella nuova concezione, grazie alla quale il *robot* si rese autonomo nella produzione e superfluo il lavoro umano ridotto a pura supervisione, le macchine si dimostrarono in grado di riprogrammarsi costantemente per una nuova e diversa tipologia di produzione.³²⁵

I nuovi macchinari ridussero la necessità di manodopera non qualificata e, parallelamente, aumentarono la richiesta di tecnici e dirigenti; stessa tendenza indusse l'immissione dell'informatica. A cavallo degli anni

³²⁴ Ivi, pp. 21-26.

³²⁵ Ivi, p. 27.

ottanta iniziò l'immissione di computers nelle aziende italiane, accrescendo velocemente il ritmo di incremento. I minicomputers installati (computers di potenza inferiore) al 1978 erano appena 7.500, nel 1982 balzarono a 76.100. Un ritmo di crescita ancora più sostenuto ebbero i microcomputers. Al 1979 ne erano installati solamente 2.000, nel 1982 salirono a 62.000. Il Censis calcola che il 41% di questo mercato è stato rappresentato dalle piccole e medie imprese. Negli stessi anni crebbe notevolmente la richiesta di impianti *general purpose* (GP), dispositivi in grado di svolgere diverse funzioni. Il tasso di crescita dei dispositivi GP nelle piccole imprese fu del 23% nel 1980, del 17% nel 1981 e del 25% nel 1982. Nelle imprese medio-grandi fu del 15% nel 1980, del 21% nel 1981 e del 25% nel 1982. Si ebbe in tale innovazione, quindi, una crescita maggiore per il segmento delle PMI.³²⁶

Ma le piccole imprese non furono solamente le più leste ad innovare, ma anche quelle che più celermente rinnovarono il parco dei sistemi informatici installati. Le PMI ampliarono e sostituirono il 44,2% dei sistemi installati nel 1980, nel 1982 tale percentuale salì al 58%. Parallelamente a ciò andarono diffondendosi i sistemi con terminali, nel 1982 essi rappresentarono l'85% dei sistemi totali installati, e crebbe il numero di aziende dotate di multiterminali. Talché, nel 1982, il numero medio di terminali per sistema giunse a 15. Una cifra, questa, che dimostrava la crescita in termini di sofisticazione e di insediamento delle tecniche informatiche nel tessuto aziendale. I sistemi multiterminali, infatti, consentirono non solamente la maggiore penetrazione dell'informatica, ma anche una maggiore connessione interna delle aziende. Inoltre, dal punto di vista produttivo, l'informatica entrò a snellire e velocizzare la contabilità generale, la gestione degli stipendi, la contabilità Iva, la fatturazione e la gestione degli archivi, la gestione del magazzino, la programmazione della produzione. In sostanza, si avviò un processo che ridusse l'utilizzo dell'attività umana per le procedure amministrative, aumentò la produttività determinata dall'automazione e migliorò il grado di interrelazione aziendale ed interaziendale, offrendo, così, un più forte legame fra impresa e mercato.³²⁷

Il ruolo dell'imprenditore

In questo contesto, quale ruolo svolse la figura dell'imprenditore? I due elementi che sembrano evidenziarsi sono il ritorno ad un ruolo rilevante dell'imprenditore, nel contesto di una impresa piccola e quindi lontana dalle organizzazioni tipiche delle imprese divisionali e multidivisionali,³²⁸ e il rilievo assunto dalla cooperazione tra imprese.

³²⁶ Ivi, pp. 32-34.

³²⁷ Ivi, pp. 34-37.

³²⁸ Cfr. P. A. Toninelli, *Storia d'impresa*, cit., 2006.

L'imprenditore assunse il ruolo di guida ed inventore e, allo stesso tempo, si prefisse l'obiettivo di superare, tramite l'associazione con altre imprese, le difficoltà che emersero dalla gestione della produzione, della commercializzazione e del rapporto con le istituzioni.

Il Censis individua nella figura dell'imprenditore e nella sua capacità di attuare vincenti strategie «nell'assetto gestionale, organizzativo e tecnologico» una delle ragioni dell'ascesa del tessuto produttivo del terzo capitalismo. Meno rilevanti, per l'istituto, sono risultati gli elementi concernenti il «mimetismo fiscale, previdenziale e sindacale». Oltretutto, rileva il Censis, la necessità dell'immissione di nuove tecnologie e sistemi organizzativi, anche nelle piccole imprese, non solamente ha cambiato il volto del mercato del lavoro, riducendone gli effettivi e richiedendo lavoratori sempre più specializzati, ma ha anche comportato una modifica della cultura imprenditoriale.³²⁹

A partire dalla metà degli anni settanta aumentò vistosamente il numero degli occupati indipendenti tra le forze lavoro italiane. Tra il 1970 ed il 1982 aumentarono di 44mila unità nel settore industriale. Ma se consideriamo come anno di inizio per il raffronto il 1974, allora l'aumento fu ancora più forte, e l'accrescimento fu di 190mila unità, con un tasso di incremento del 18,6%. In questa fase crebbe fortemente il numero di imprenditori e liberi professionisti nel settore industriale. Il 38,9% delle entrate nel lavoro indipendente fu dovuto all'afflusso di ex lavoratori dipendenti, il 38,3% da altri lavoratori indipendenti e il 19,4% dalle non forze di lavoro. Ma, ancora più significativi, furono i flussi in uscita, laddove il 41,4% andò verso altri lavori indipendenti, il 31,1% verso il lavoro dipendente ed il 22,2% verso le non forze di lavoro. In definitiva, questi dati, con il lavoro dipendente come maggiore fornitore di nuovi leve di indipendenti, ed il lavoro indipendente come maggiore sbocco in uscita, testimoniano il processo di trasformazione della realtà produttiva ed il ruolo di sprono alla mobilità sociale determinato da questo movimento.³³⁰

La formazione delle nuove leve imprenditoriali ebbe origine nel mondo delle campagne, che andava urbanizzandosi negli anni cinquanta e sessanta, dall'artigianato che agì come officina di libera iniziativa e dagli stimoli all'emancipazione che scaturirono dal lavoro dipendente, oltretutto dallo stimolo alla mobilità sociale.³³¹

Conferma di ciò, giunge dalla Unioncamere che, nell'analizzare i profili dei soggetti imprenditoriali nel 1985, s'accorse che il requisito di un titolo di studio elevato non risultò essere molto diffuso. Nel 42,5% l'imprenditore si era fermato alla scuola dell'obbligo o a un titolo inferiore, nell'11,9% aveva frequentato l'avviamento professionale, nel 33,7% aveva ottenuto un diploma di scuola media superiore e, solamente nell'11,2% dei

³²⁹ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 8-9.

³³⁰ Ivi, pp. 45-49.

³³¹ Ivi, p. 50.

casi, era in possesso di un diploma di laurea. L'elevata formazione, però, si dimostrò un discrimine per le grandi imprese. Se, infatti, nelle imprese fino a 19 addetti solamente il 34% degli imprenditori risultava in possesso di un titolo di scuola superiore o universitario, tale soglia saliva al 60-65% nelle imprese medio-grandi.³³²

Il Censis rileva la presenza di tre figure imprenditoriali nel periodo preso in esame. La prima, quella di maggior rilievo, è rappresentata dalla generazione dei «capofila». Ovvero di imprenditori in grado di guidare il processo di avvio, gestione ed ampliamento, nonché segmentazione e specializzazione della produzione. Accanto a questi si diffuse quel pulviscolo di piccoli e spesso piccolissimi imprenditori, di provenienza operaia, o comunque di estrazione da lavoro dipendente, artigiani e commercianti che, abbracciata la sfida del lavoro indipendente, composero la costellazione delle piccole imprese in rete. A queste due figure il Censis affianca la figura dell'operaio divenuto imprenditore dopo aver vissuto la scuola delle emergenti industrie meccaniche. Questo tipo di imprenditore assomma in sé sia la abilità tecnica del manovale, e dunque la vocazione all'innovazione del prodotto, che la propensione allo sviluppo della capacità di commercializzazione; abilità, quest'ultima, meno sviluppata nell'imprenditore formatosi come artigiano.³³³

Il periodo, invece, in cui si vennero a formare le imprese presenti al volgere degli anni ottanta, fu nei decenni sessanta e settanta. Mentre solamente il 16,6% delle imprese presenti al 1985 erano nate nella sesta decade del secolo, ben il 28,4% risaliva agli anni sessanta e il 38,2% agli anni settanta, solamente il 9,9% era nato all'inizio degli anni ottanta. Sebbene l'inizio degli anni ottanta fu caratterizzato da un triennio, 1981-83, di recessione, è pur vero che il periodo maggiormente fertile per la nascita, e l'affermazione di imprese, si dimostrò essere proprio il momento di massima espansione della piccola imprenditoria.³³⁴

Ovviamente gli imprenditori, resisi necessari nonché determinanti per affrontare il cambio di modello produttivo all'imbocco della terza rivoluzione industriale, ebbero estrazione anche più diversificata. Gli operai non solamente avviarono attività spinti dalla sedimentazione di conoscenze e dalla voglia di ascesa sociale, ma spesso anche per ovviare alla perdita di occupazione dipendente. Accanto a ciò, va ricordato il ruolo di tecnici e dirigenti, i quali compresero la difficoltà di intraprendere strade nuove all'interno di aziende in crisi gestionale, e che intrapresero la strada della apertura di nuove attività. Così come, compresa la necessità di ampliare e sviluppare i nuovi settori dei servizi alle imprese, lavoratori dipendenti e non intrapresero l'apertura di nuove attività.³³⁵

³³² Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 37-39.

³³³ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 51-53.

³³⁴ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 39-41.

³³⁵ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 53-54.

Dopotutto, va ricordato che quella dell'imprenditore rimase una figura poliedrica. Non solamente molti imprenditori mossero all'iniziativa autonoma grazie ai processi di sostegno svolti dalle attività agricole, utili ad integrare i redditi imprenditoriali nonché a formare i capitali iniziali, ma in buona parte si dimostrarono capaci di operare una diversificazione delle attività. La Unioncamere rilevò che, accanto ad un 72,9% di imprenditori dediti ad una sola attività, si affiancò un 15,2% di imprenditori con partecipazioni in altre imprese ed un 10,2% titolari di un'altra attività, un rimanente 1,8% esercitava anche una libera professione. Ciò dimostra che gli imprenditori non si limitavano solamente a diversificare i rischi d'impresa, ma anche ad attivare autonomamente azioni volte a scorporare fasi della produzione al fine di abbracciare le nuove strategie d'impresa.³³⁶

La classe imprenditrice, durante gli anni settanta, seppe farsi carico di un rinnovamento gestionale perché figlia di un periodo storico che fu caratterizzato da due eventi. Il primo fu la crisi determinata dai sommovimenti economici internazionali, che provocarono una scrematura ed una sorta di «selezione della specie», come la definisce il Censis, tra gli imprenditori. Il secondo evento fu il passaggio generazionale che ebbe luogo in quegli anni, allorché i figli subentrarono ai padri nella gestione delle imprese. Le conseguenze furono rilevanti sotto l'aspetto organizzativo delle imprese. Tra il 1975 ed il 1978 si accrebbe il numero di dichiaranti redditi di partecipazione del 36,9%, passando in numero da 731.000 a 1.001.000; mentre i dichiaranti redditi di imprese salirono dell'8% passando da 2.171.000 a 2.344.000. Tali dati segnalano un fenomeno, quello della tendenziale emersione del sommerso, a dimostrazione che, alla fase iniziale di sviluppo delle piccole imprese, sostenuta dalla fuga dalla fedeltà fiscale e normativa, andò a sostituirsi una successiva fase di regolarizzazione dei rapporti, proprio per merito del successo commerciale raggiunto. Ma questo non fu l'unico fenomeno riscontrabile nel decennio settanta. Gli imprenditori seppero, anche nel segmento delle PMI, accettare una posizione dirigenziale più defilata. Ciò garantì sia la costituzione di aziende dirette non solamente da membri della famiglia proprietaria, sia la costituzione di consorzi di imprese. In questo periodo i consorzi spiccarono il volo. Nel periodo compreso tra il 1974 ed il 1981 quelli per l'export crebbero del 550%, salendo da appena 16 a 104, il numero delle aziende coinvolte salì da 1.000 a 4.604, con una crescita del 360,4%. Tutto ciò mentre i consorzi per l'ottenimento di fidi salirono da 54 a 83 ed il numero delle imprese coinvolte aumentò da 5.776 a 19.284, la crescita fu del 233,9%. Se i consorzi si dimostrarono l'arma vincente, grazie alla quale le PMI seppero superare i limiti della piccola dimensione d'impresa, mantenendo i vantaggi della produzione flessibile, è anche vero che le PMI non seguirono all'unisono questo indirizzo. Maggiormente sensibili si dimostrarono quelle del segmento medio. Infatti, al 1978 come al 1981, il numero delle aziende

³³⁶ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 41-43.

per consorzio nel segmento 5-10 addetti e 11-50 restò uguale: 7 nella prima classe e 24 nella seconda. Ben diversa era la situazione nei segmenti più alti. Al 1978 la classe 51-100 contava 6 consorzi con 775 aziende, la classe 101-200 addetti ben 776 aziende e la classe superiore ai 201 addetti ben 897. Nel 1981 la classe 51-100 aumentò il numero di consorzi e di aziende. I primi salirono da 6 a 16 e le seconde a 1.172, nella classe 101-200 i consorzi passarono da 6 a 9 raggiungendo le 1.332 aziende e, nella classe più alta, i consorzi scesero da 4 a 3 ma il numero di 838 aziende portò, ugualmente, a far crescere il numero medio di aziende per consorzio, ovvero 279.³³⁷

La Confartigianato pone l'accento sulla coincidenza degli interessi della piccola impresa e dell'imprenditore alla sua guida. Se la piccola impresa mantiene una struttura gestionale semplice ed accentrata, non vuol dire che essa non ne trarrà frutti, anzi, all'avvio questa può essere la configurazione ideale. I motivi enunciati sono sostanzialmente due. Innanzitutto, la guida dovrà essere in grado di svolgere molteplici funzioni nella fase iniziale dell'impresa, accentrando su di sé i compiti sia tecnici, sia amministrativi, sia burocratici, sia commerciali, sia finanziari. In sostanza, dovrà esserne la guida. La legittimazione acquisita dall'essere stato il promotore dell'attività imprenditoriale, fa dell'imprenditore un *leader* che potrà utilizzare la propria capacità di guida per valorizzare le risorse aziendali. La Confartigianato, insomma, vede nella coincidenza degli interessi dell'imprenditore e dell'impresa una ragione di crescita e non di freno all'attività dell'azienda. Inoltre, la Confartigianato sposta l'attenzione verso l'esterno dell'impresa, individuando, nell'ambiente circostante costituito da associazioni di categoria ed istituzioni locali, gli strumenti utili a sopperire alle deficienze delle singole unità produttive. Tali realtà associative o istituzionali assolvono il compito di integrare le funzioni d'impresa e di tessere la rete tra le imprese, ed è anche dal loro corretto funzionamento che si determina il buon funzionamento delle imprese, sia delle piccole, che delle medio-grandi.³³⁸

Le caratteristiche dell'imprenditore determinano anche la capacità dell'impresa di aprirsi ai processi di innovazione. La Confartigianato nella sua indagine scopre che un vincolo è costituito dall'età. Coloro che hanno superato i 50 anni per il 43,6% si manifestano restii a cambiamenti gestionali, a dispetto di un 30% per le altre classi di età che mostra la stessa tendenza. Inoltre, l'istruzione costituisce un altro discriminante. Il 42% degli imprenditori con sola istruzione elementare non discute la bontà del proprio operato, contro un 17,8% per gli imprenditori con istruzione secondaria superiore o universitaria. Conseguentemente a ciò, si riduce la disponibilità a partecipare a corsi di formazione laddove l'età è maggiore ed il livello di scolarità minore. Il 37,1% degli imprenditori artigiani compresi fra i 20 ed i 30 anni dichiara di aver preso parte ad attività di formazione nei

³³⁷ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 15-21.

³³⁸ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 24-27.

precedenti tre anni, a dispetto di un 14% nei livelli superiori di età. Stesso discorso vale per il livello di scolarità, laddove solamente l'8,7% di coloro in possesso della sola licenza elementare dichiararono di aver partecipato ad attività di formazione, contro un 28,4% tra coloro i quali avevano raggiunto un'istruzione di livello superiore. Allo stesso modo, l'anzianità nel ruolo esercitò un freno al processo formativo. Gli imprenditori attivi da meno di 3 anni parteciparono ad attività formative per il 22,7%, a dispetto di un 14,4% nei soggetti con anzianità superiore ai 15 anni. Ma l'istruzione fu rilevante anche nella distribuzione del tempo lavorativo dedicato alla produzione in senso stretto. Tra coloro in possesso della sola formazione elementare, il 42,3% dedicò fra il 61% e l'80% del proprio tempo alla sola produzione, mentre, il 25,4% vi dedicò fra l'81 ed il 100%. Diverso era il discorso tra coloro in possesso di un titolo di studio superiore. Tra questi solamente l'8,3% dedicava fra l'81% ed il 100% del proprio tempo alla produzione, mentre, il 33,4% vi dedicava fra il 41% ed il 60% del proprio tempo ed il 13,9% solamente fra il 5 ed il 20%. È evidente che il tempo sottratto alla produzione simboleggiava tempo dedicato ad attività di innovazione o cura della commercializzazione.³³⁹ Infine, e collegato ai precedenti parametri, si scopre che i titolari che lavoravano per un maggior numero di ore, erano coloro i quali meno erano disposti a mettere discussione il proprio operato. Ovverosia, ad una determinata gestione manageriale corrispondeva una capacità di aggiornare e ridiscutere il proprio modo di fare impresa. E, per raggiungere un buon risultato, si mostrava utile una giovane età ed un alto livello di istruzione.

L'avvicendamento generazionale, pertanto, avvenne non solamente per ragioni di successione, ma anche per dare avvio a processi di ristrutturazione aziendale. La Unioncamere rilevò che tale scelta, quella di aprire le direzioni ad altri membri, avvenne per la consapevolezza della non autosufficienza delle vecchie gestioni. Le nuove sfide determinate dalla crescita della concorrenza sul mercato necessitavano di una nuova forma di direzione per le imprese, maggiormente manageriale e meno padronale.³⁴⁰

In questo contesto, il Mezzogiorno non fu escluso dalla crescita della dimensione del lavoro indipendente. Ciò che caratterizzò il Mezzogiorno fu la dispersione di questo processo, parallelo alla dispersione del tessuto produttivo. Il Censis rileva che tre furono gli elementi che agirono da stimolo perché questo processo si avviasse, anche se in dimensione ridotta, nel Mezzogiorno. Il primo fu caratterizzato dalla presenza dei settori edilizio e della trasformazione agroalimentare come elementi di forza per la nascita di nuove attività industriali. Dall'edilizia, infatti, presero avvio imprese per la fornitura di materiali e componenti, e dal settore agroalimentare si svilupparono esperienze in grado di valorizzare le produzioni agricole locali. La seconda figura fu rappresentata dall'emigrante

³³⁹ Ivi, pp. 96-99 e 146-148 e 159.

³⁴⁰ Unioncamere, *Rapporto 1984 sullo stato delle economie locali*. cit., pp. 18-19.

tornato nella terra d'origine. Le conoscenze, ed i mezzi economici acquisiti, furono messi a frutto per l'avvio di attività manifatturiere. Infine, si osservò l'azione di quadri tecnici di grandi imprese che, compreso il processo di trasformazione in atto nella produzione industriale, decisero di anticiparla e favorirla con l'avvio di nuove attività produttive. Tali processi, però, è bene sottolinearlo, non acquisirono carattere di massa.³⁴¹

Analizzando il Mezzogiorno risulta interessante anche comprendere le caratteristiche degli imprenditori meridionali. Dai dati raccolti nel 1983 dalla Unioncamere si evince che mentre il 77,7% degli imprenditori proveniva dalla stessa provincia in cui operava, il 9,9% proveniva dal Centro-Nord, a corrispettivo di uno scarno 12,4% proveniente dalle restanti province meridionali. Insomma, l'area del Mezzogiorno risultava poco in grado di integrare i propri imprenditori, offrendo una mobilità simile a quella data all'immissione di imprenditori provenienti dal resto del paese. Anche in questo caso, però, il ruolo svolto dalle dimensioni aziendali fu rilevante, alla crescita dimensionale dell'azienda corrispondeva un aumento del numero di imprenditori provenienti da altre aree del Mezzogiorno o del resto d'Italia.³⁴²

Un altro dato interessante è quello dell'età, ben il 64,8% era compreso nella fascia d'età fra i 35 ed i 55 anni. Pochi erano i giovani e pochi gli anziani, a dimostrazione di una classe nuova, ma non di recentissima formazione. D'altronde, la provenienza degli imprenditori fortemente determinava le loro sorti. Ben il 29,9% degli indipendenti meridionali aveva un padre imprenditore, ed il 20,6% un padre mezzadro o coltivatore diretto. In sostanza la famiglia ebbe un ruolo notevole nella formazione degli imprenditori. Infatti, il 59,9% degli imprenditori proveniva da una famiglia ove, complessivamente, il padre operava come lavoratore autonomo, mentre solamente il 18,4% aveva un padre lavoratore dipendente. È anche vero, però, che il 52,4% degli imprenditori proveniva da altre attività, ed il 29,5% aveva svolto mansioni di impiegato o insegnante, mentre il 17,2% era stato precedentemente un operaio. Complessivamente considerati, gli imprenditori derivavano per il 56,6% da attività da lavoratore dipendente. In conclusione, sebbene la famiglia svolse un ruolo importante come incubatrice, è altresì vero che non mancò la formazione offerta da altre tipologie di attività lavorative. Ma il lavoro non fu l'unica attività formativa svolta. Ben il 36,9% possedeva un diploma di maturità ed il 15,1% una laurea. La formazione di una nuova generazione per merito della scolarizzazione di massa, offrì una classe imprenditrice più istruita e maggiormente ricettiva nei confronti delle novità. Non fu poco rilevante tale parametro se coordinato con l'età e la forma giuridica delle imprese. Nei giovani fra i 22 ed i 35 anni i diplomati salivano al 52,2% ed i laureati al 19,6%. Nelle società

³⁴¹ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., pp. 54-55.

³⁴² I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 148-149.

di capitali accadeva altrettanto, i diplomati risultavano sopra la media arrivando al 45,9%, mentre i laureati giungevano alla cifra del 23,5%.³⁴³

Interessanti, nella definizione della nuova classe imprenditoriale meridionale, si dimostrano anche i dati raccolti dall'Istituto Tagliacarne. Secondo l'Istituto per l'88,1% i nuovi imprenditori della prima metà degli anni ottanta erano di sesso maschile. Un dato che, però, mostra una tendenza di genere positiva, soprattutto se si considera che in alcuni comparti la presenza femminile era rilevante, come nel settore moda dove le donne imprenditrici erano il 36,6% del totale, nel cuoio calzature con il 23,1% e nel tessile col 20%. Se il dato dell'età, come già visto, segnala che le classi medie furono le più rappresentate, nel caso dei nuovi imprenditori, vi furono province dove l'età media fu molto bassa. Questo fu il caso di Campobasso, dove il 75% dei nuovi imprenditori aveva meno di 40 anni e Teramo e Lecce dove il 60% aveva meno di 40 anni. Un dato, questo sull'età delle tre province considerate, che aiuta a comprendere come nell'area a più forte crescita, l'area adriatica, poté avanzare una classe imprenditoriale più giovane. Ciò che, invece, fu in controtendenza, è il dato sui titoli di studio dei nuovi imprenditori. Rispetto ai dati della Unioncamere, l'Istituto Tagliacarne rilevò come solamente il 34,3% possedeva un diploma, e solamente il 9,7% il titolo di laurea. Se da un lato questi dati possono essere visti come un aspetto negativo, dall'altro essi testimoniano come in molti settori il titolo di studio non rappresentasse un significativo presupposto. Infatti, mentre i laureati nelle attività meccaniche raggiungevano ben il 30,4%, nelle manifatturiere varie erano solamente il 13%, nel legno l'8,7% e negli altri comparti erano quasi del tutto assenti. Se, quindi, il titolo di studio costituiva un presupposto per la formazione delle abilità professionali, esso risultava del tutto superfluo in altri campi ove, invece, la formazione sul campo costituiva tutto quanto era necessario per acquisire le abilità tecniche.³⁴⁴

Studiando le nuove attività imprenditoriali della prima metà degli anni ottanta, l'Istituto Tagliacarne seppe individuare sia la forza, che il principale limite dello sviluppo dell'impresa nel Mezzogiorno. Innanzitutto l'Istituto rilevò che ben il 50,4% delle nuove imprese operò nella produzione di prodotti propri, non in fornitura. Questo dato mostrava un punto di forza rilevante. Un tessuto produttivo che può operare liberamente ha molta più forza nel muovere verso scelte innovative. Sebbene le imprese operassero in settori prevalentemente tradizionali, incapaci di sviluppare quelli più avanzati (l'83,8% delle imprese operò senza copertura di brevetti o licenze), questa imprenditorialità mostrò una notevole capacità di adattarsi alle esigenze del mercato. Il 26,7% di esse operò nella produzione di piccoli lotti o pezzi unici, il 60,8% si dedicò a serie di medie dimensioni, mentre il 12,5% di esse produsse in grandi serie. Tali dati testimoniano due cose: la omogeneità con i dati nazionali e, allo stesso tempo, la ridotta, seppur

³⁴³ Ivi, pp. 149-155.

³⁴⁴ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, cit., pp. 95-97.

presente, presenza di imprese, come quelle del settore del mobilio, capaci di produrre nel 56,3% dei casi in piccole serie o in pezzi unici, ovvero di possedere le caratteristiche più affini al nuovo modello di impresa flessibile.³⁴⁵

Tali dati, assieme alla rilevazione che la metà degli imprenditori proveniva da attività indipendenti e l'altra metà da impieghi da lavoro dipendente, conducono a stabilire che quella dell'imprenditore è un'attitudine che si acquisisce col tempo, e non all'atto di nascita. Maggiore è l'attività svolta alle dipendenze o in maniera autonoma, maggiore sarà la possibilità che si acquisiscano le necessarie conoscenze e la voglia di attivare proprie intraprese. Lo sviluppo del tessuto produttivo, quindi, spinge ad un ulteriore suo sviluppo, e viceversa, una condizione di arretratezza, arreca poche reazioni positive.³⁴⁶

La capacità di innovazione

Come abbiamo visto, l'età dell'imprenditore, il grado di istruzione e la sua anzianità nell'occupazione di reggente dell'impresa influenzano gli stimoli nella direzione dell'innovazione di processo, di prodotto e dell'organizzazione della produzione. Accanto alla figura dell'imprenditore, però, vi sono alcuni parametri strutturali, anch'essi fondamentali nel determinare la maggiore o minore propensione di un'impresa verso i processi di innovazione.

La Confartigianato rilevò che gran parte delle piccole e piccolissime imprese si dimostravano ostili ai processi di innovazione, ma significativi erano gli indirizzi che si determinavano dai casi, invece, di imprese maggiormente orientate ai processi innovativi.

Nella lettura della capacità di innovare gli impianti in cui si svolgevano fisicamente le attività lavorative, si scopre che ben il 67,3% delle imprese, nei 3 anni precedenti l'indagine, non aveva svolto alcun tipo di innovazione. Ciò che si evidenzia, però, è che le imprese appena ereditate o da poco acquistate furono quelle maggiormente aperte a questo tipo di innovazione; resta il fatto che, però, queste imprese non superavano il 18% del totale. Un altro fattore favorevole all'innovazione delle strutture fisiche era quello relativo all'ampiezza della clientela. Se le imprese comprese nella classe fino 10 clienti costituivano il 19,8% degli innovatori, quelle con oltre 100 clienti costituivano il 42,7%. Sulla stessa falsariga è possibile leggere il dato del rapporto fra innovazione delle strutture e fatturato. Le imprese che fatturavano fino a 50 mln di lire costituivano solamente il 16,3% degli innovatori, mentre erano il 56,1% degli innovatori le imprese con oltre 300

³⁴⁵ Ivi, pp. 84-88.

³⁴⁶ Ivi, pp. 99-101.

mln di lire di fatturato. La dimensione della clientela quindi, nonché del fatturato, determinavano la necessità di collegarsi maggiormente con le necessità del mercato. Ed in questa categoria, rileva la Confartigianato, le imprese più sensibili furono quelle manifatturiere. Queste ultime, infatti, risultarono le più innovative, nonché le più ricche. Esse costituivano il 46,3% del settore col più alto fatturato.³⁴⁷

Qualcosa di molto simile avveniva per quanto riguarda l'innovazione di prodotto o dei servizi. Il 60,6% delle imprese, nei tre anni precedenti l'indagine, dichiarava di non aver effettuato alcun processo innovativo in tale direzione. Ancora una volta a costituire il settore più sensibile all'innovazione era quello manifatturiero. Il 60% delle imprese che avevano innovato il proprio prodotto era totalmente o prevalentemente manifatturiere. Anche in questo caso, gli imprenditori maggiormente innovativi erano quelli che da poco avevano acquistato l'azienda, col 50% dei quali che aveva effettuato processi innovativi di prodotto o servizio, e coloro che da poco avevano ereditato l'impresa, col 40% dei quali che aveva effettuato tali innovazioni. A dispetto di queste due categorie, si collocava il 34,8% di innovatori tra coloro i quali l'azienda l'avevano fondata. Si confermava, inoltre, la correlazione fra la consistenza della clientela e la propensione all'innovazione. Le imprese fino a 10 clienti per il 75,3% non innovarono prodotto o servizio, da 11 a 50 clienti non innovarono per il 70,3%, mentre nella classe superiore a 100 innovò il 47,2%, una minoranza ma molto più numerosa di quelle precedenti. Stesso dicasi per il parametro del fatturato. Le aziende con fatturato fino a 50 mln di lire, che costituivano oltre il 40% delle imprese, furono il 26,3% di quelle che innovarono prodotto o servizio. Mentre, le imprese con oltre 300 mln di lire di fatturato, che costituivano il 13,9% delle imprese considerate, furono il 57,6% delle imprese innovatrici. Conseguenziale a tale indirizzo fu la rilevazione sulla grandezza dell'impresa, intesa come numero di addetti impiegati. Le ditte individuali, ovvero il 29,5% delle imprese considerate, innovarono per il 27,5%; tra le imprese con due o tre addetti, che costituivano il 40,2% delle imprese considerate, innovò il 35,1%; mentre le imprese con oltre 10 addetti, ovvero il 5,1% delle imprese considerate, ebbero al proprio interno ben il 62,5% di imprese che produssero innovazione di prodotto o servizio. Si deduce, quindi, che non solamente le caratteristiche dell'imprenditore, ma anche la consistenza del giro d'affari delle imprese, nonché la consistenza stessa del fatturato, l'origine dell'impresa e la sua dimensione, determinano la vocazione o meno verso i processi di innovazione.³⁴⁸

Un caso diverso è rappresentato dalle innovazioni apportate al processo di produzione (macchinari, impianti e attrezzature). In questo caso la Confartigianato rilevò solamente per il 40,9% risposte negative in tal senso. Ed è significativa anche la sostanziale uniformità dell'atteggiamento

³⁴⁷ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 173-176.

³⁴⁸ Ivi, pp. 177-180.

da parte delle diverse tipologie di aziende. Pertanto, che si trattasse di imprese manifatturiere o di servizi, esse si interessarono similmente al miglioramento del processo produttivo. Anche tra le diverse tipologie di imprenditori si avvertirono poche differenze laddove, sebbene gli imprenditori subentrati per eredità o acquisto fossero stati i più sensibili alle innovazioni di processo, anche il 55% degli imprenditori fondatori dell'impresa aveva effettuato nei tre anni precedenti innovazioni di processo. Fenomeno strano, invece, si rilevò nel parametro dei clienti. Come già osservato, le imprese con oltre 100 clienti, che costituivano il 37,3% del totale, innovarono per il 65,2%. Un dato di molto superiore alle imprese con un minor numero di clienti, ma simile a quello delle imprese con pochissimi, ovvero meno di 10, che innovarono nel 63,4% dei casi. Si evince, quindi, che il gran numero di clienti spinse alle innovazioni di processo, così come il numero ridotto di clienti non scoraggiò l'orientamento verso aumenti di produttività. Il fatturato, invece, si dimostrò essere un parametro molto importante: mentre le imprese con meno di 50 mln di lire di fatturato annuo innovarono nei precedenti tre anni nel 40,3% dei casi, le imprese con oltre 300 mln di lire di fatturato che innovarono furono il 72,7%. Similmente, il numero degli addetti si rivelò dirimente. Le ditte individuali innovarono nel 43,2% dei casi, mentre le meno numerose imprese della categoria, quelle con più di 10 addetti, innovarono nel 95,8% dei casi.³⁴⁹

Quello della commercializzazione, invece, fu, come prevedibile, un parametro molto più sintomatico della salute di una impresa. Infatti, è dalla cura o meno di questo aspetto che si può comprendere la capacità e la propensione alla crescita di un'impresa. Ebbene, il dato non confortante per il segmento di imprese risiede nel fatto che nel 72% dei casi non furono apportate innovazioni alle strategie di commercializzazione. Anche in questo caso è presente una forte distanza fra la propensione delle imprese manifatturiere e quelle di servizi nei confronti dell'innovazione. Su di una media del 26,2% di imprese innovatrici, quelle totalmente manifatturiere avevano una percentuale del 39,7%, quindi fortemente sopra la media, mentre le imprese di servizio innovarono per il solo 15,1%, molto al di sotto della media. La valutazione che è possibile dedurre da tali dati è che mentre le imprese manifatturiere furono spinte ad innovare le politiche di marketing, per migliorare la commercializzazione dei propri prodotti, le imprese di servizio restarono meno esposte al mercato, perché in gran parte produttrici di servizi a basso valore aggiunto, e quindi meno esposte a concorrenza e meno richiedenti politiche aggressive sui mercati. Se anche in questo caso si rilevarono delle maggiori spinte all'innovazione da parte delle imprese che da poco cambiarono titolare, laddove i nuovi imprenditori si dimostrarono più sensibili ad innovazioni nello sviluppo della rete commerciale, non foss'altro per costituire una nuova clientela, è anche vero che i parametri più rilevanti si dimostrarono anche in questo caso la

³⁴⁹ Ivi, pp. 181-185.

quantità di addetti nonché il fatturato dell'impresa. Le aziende con oltre 100 clienti, che costituivano il 37,1% del totale, costituirono il 44,3% di quelle che innovarono il proprio marketing, mentre le imprese fino a 10 clienti, pur costituendo il 16,7% del campione, si rivelarono essere il 9,7% delle imprese innovatrici. Stessa tendenza per il parametro del fatturato. Tra le aziende fino a 50 mln di lire di ricavi le imprese innovatrici furono il 12,2%; fra i 50 ed i 100 mln il 33,3%, tra i 100 ed i 300 mln il 33,2%, mentre tra quelle con oltre 300 mln di fatturato la percentuale saliva fino al 40,6%. Il salto di qualità, insomma, si verificò sopra la soglia dei 300 mln. Questa classe si dimostrò efficace nel predisporre politiche innovative di commercializzazione, sebbene rappresentassero solamente il 13,7% del campione, poiché strutturalmente impegnate nel vendere su mercati aperti ed in competizione. È normale considerare queste le imprese tra le quali maggiormente risultò possibile il salto dimensionale. Inoltre, si osserva la tendenza alla formazione di due distinte tipologie di piccole e piccolissime imprese, laddove alcune restarono legate ad una offerta locale e protetta, mentre altre innescano processi di confronto col mercato che le costrinsero ad intraprendere i processi di innovazione.³⁵⁰

L'organizzazione amministrativa non differì dalla tendenza generale. Anche in questo settore la forte maggioranza, il 70,1%, non effettuò innovazioni nei tre anni precedenti la rilevazione. Come nei casi precedenti, il 60% quasi delle imprese che innovarono operavano nel comparto manifatturiero, confermandosi essere queste le imprese più interessate ad aggiornamenti tecnologici che, grazie ai processi di immissione di informatica ed all'impiego di consulenti, consentirono un miglioramento dell'efficacia dell'organizzazione amministrativa. Mentre le imprese gestite dal fondatore operarono nella direzione di un'innovazione dei processi amministrativi per il 24,1%, le imprese ereditate lo fecero per il 28,2% e quelle acquistate per il 34,1%. Il terzo caso si discostò molto dai due precedenti, dimostrando che gli imprenditori che investirono nell'acquisto di una azienda non si fermarono all'atto stesso dell'acquisto, ma proseguirono nella riorganizzazione interna. Significativo è il parametro del numero di clienti. Se le aziende fino a 10 clienti innovarono nell'8,9% dei casi, da 51 a 100 clienti lo fecero per il 32% ed oltre i 100 clienti per il 31,8%. Quindi, il limite oltre il quale scattò la spinta all'innovazione fu quello dei 50 clienti. Tale quantitativo di clientela spinse le imprese all'efficienza organizzativa. Una cesura netta fu determinata anche dalla soglia di fatturato, sotto i 50 mln di lire l'innovazione coinvolse solamente il 10% delle aziende, mentre dai 50 ai 100 mln il 28,7%, dai 100 ai 300 mln il 30,6%, ma il salto di qualità giunse sopra i 300 mln, quando l'innovazione raggiunse il 58,5% delle imprese. Il parametro del numero di addetti polarizzò fortemente le imprese in due categorie: il 70% delle imprese ebbe un tasso di innovazione inferiore al 20%; mentre le imprese con 4-10 addetti ebbero un tasso del 44%, quelle con oltre i 10 addetti arrivarono al 54,2%.

³⁵⁰ Ivi, pp. 185-188.

Pertanto, la consistenza del giro d'affari, nonché il raggiungimento di una soglia minima nel numero degli addetti, spinsero anche le piccole imprese ad intraprendere processi di innovazione.³⁵¹

Complessivamente, analizzando il triennio 1982-84, la Unioncamere rilevò che, al di là delle caratteristiche imprenditoriali che spinsero ad una maggiore sensibilità verso i processi innovativi, ciò che accomunò tutte le imprese fu la determinazione ad operare innovazioni di prodotto. Tale operazione fu svolta dal 65% delle imprese. Tutti i segmenti, dunque, agirono in tale direzione a maggioranza assoluta; nel caso delle medie imprese tale maggioranza fu schiacciante: la classe 50-249 addetti innovò nel 79,7% dei casi e quella 250-499 addetti nell'83,3% dei casi. Molto forte fu anche l'attenzione verso l'aumento della capacità produttiva, laddove il segmento 20-49 addetti la determinò nel 51,2% e quello 50-249 addetti per il 60,9%. Accompagnano questi dati quelli sull'ammodernamento degli impianti, anche in questo caso ampiamente sostenuti da tutte le classi di imprese: il 49,7% delle imprese con 10-19 addetti, il 65% delle imprese con 20-49 addetti, il 76,8% delle imprese con 50-249 addetti ed il 75% delle imprese con 250-499 addetti. Questi dati testimoniano che tutto il comparto delle PMI, similmente a quanto visto per le microimprese, ma con percentuali molto più rilevanti, trovarono nella quantità della produzione e nella sua qualità il principale tema per aumentare la concorrenzialità, dimostrando, quindi, una spiccata propensione all'investimento produttivo.³⁵²

Allargando lo sguardo alle economie locali, la Unioncamere individuò una particolarità nella determinazione dei percorsi innovativi. La spinta iniziale venne dalla necessità di aumentare il più possibile la produttività del lavoro, soprattutto per superare le fasi congiunturali negative. Ma la specificità fu nella gestione di questi processi. Essi avvennero con continuità temporale, ma con discontinuità di obiettivi. In sostanza, le imprese abbracciarono la prospettiva innovativa selezionando gli obiettivi dell'innovazione anno per anno, rinnovando ciclicamente la struttura imprenditoriale. Le innovazioni parziali, al termine di un periodo, producevano un rinnovamento sia della gestione, sia del processo di produzione, sia della commercializzazione, sia della progettazione.³⁵³

Il periodo preso in esame, dunque, fu caratterizzato da un forte sforzo innovatore. Fra il 1978 ed il 1984 il Mediocredito Centrale rilevò un balzo nella dotazione di capitale fisso per addetto. Esso aumentò (in milioni di lire a prezzi 1978) da 19,2 mln a 25,6 mln. Le piccole imprese crebbero dal 17,9 mln a 22,2 mln, le medie salirono dal 15,6 mln a 22,9 mln, mentre le grandi da 22,9 mln aumentarono fino al 31,2 mln. Una grande spinta agli

³⁵¹ Ivi, pp. 188-193.

³⁵² Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali*. cit., pp. 31-34.

³⁵³ Unioncamere, *Rapporto 1984 sullo stato delle economie locali*. cit., pp. 19-20.

investimenti in capitale fisso denotava una voglia molto profonda di innovare il processo produttivo. Nello specifico, aumentò la dotazione di macchinari per addetto da 11,4 mln a 14,8 mln. Nelle piccole si passò da 8,2 mln a 10,3 mln, nelle medie da 9,2 mln a 13,2 mln e nelle grandi da 15,9 mln si arrivò a 20,7 mln.³⁵⁴

La Unioncamere ricorda che la ristrutturazione avvenne per il merito delle economie locali di sviluppare innovazioni di prodotto, aggiornare continuamente la progettazione, investire in nuovi macchinari e procedimenti, accettare la complessità industriale determinata dall'immissione dell'informatica e diversificare l'apparato produttivo. Queste innovazioni operarono, però, non perché in conformità con i nuovi sviluppi industriali, ma perché la competizione internazionale li imponeva. In sostanza, la Unioncamere prefigura il ruolo del mercato internazionale come traino per l'avvio dei processi di rinnovamento industriale. E da questa necessità, il mantenimento di quote di mercato estero in un'epoca di forte concorrenza internazionale, la Unioncamere fa discendere le opere di *downsizing* e *outsourcing* che trasformarono il volto del capitalismo italiano e mutarono il ruolo del sempre più fondamentale settore dei servizi.³⁵⁵

Il Mezzogiorno non rimase estraneo a questo processo, ma anche in questo caso seguì una strada peculiare. La Unioncamere rilevò che il 75,7% delle piccole imprese meridionali, nell'arco temporale compreso fra il 1980 ed il 1983, realizzarono investimenti. Laddove il dato rilevò un limite fu nel fatto che solamente il 31,5% delle imprese innovarono il prodotto. Nel triennio considerato, insomma, l'innovazione fu più di processo che di prodotto. Anche in questo caso, la dimensione influenzò l'andamento del processo. Gli investimenti oltre il miliardo di lire, se avvennero nel 3,7% delle imprese comprese nella classe 10-19 addetti, furono affrontati dal 21,3% delle imprese comprese nella classe 20-49 addetti. Allo stesso modo, gli investimenti fra i 200 mln ed il miliardo di lire furono realizzati dal 40,2% delle imprese della prima classe dimensionale, dal 44% della seconda classe e dal 57,1% delle imprese con 50-99 addetti. Pertanto, se il discrimine costituito dalla dimensione minima restò un fattore costante, rimane la constatazione che le imprese si mostrarono maggiormente sensibili ad affrontare innovazioni di processo, se è vero che il 32% degli imprenditori affermò di aver acquistato macchinari all'avanguardia nel settore, piuttosto che rischiare la produzione di prodotti innovativi. D'altronde, il sistema produttivo rimase debole se oltre il 37% delle imprese lamentava difficoltà nel reperire il credito e, come conseguenza, solamente l'11% delle imprese lavorava per il magazzino, mentre il 52% operava solamente su commessa. Il

³⁵⁴ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 58.

³⁵⁵ Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 22-23.

sistema produttivo, quindi, restava molto dipendente e poco predisposto al rischio.³⁵⁶

Inoltre, nel Mezzogiorno si registrò una scarsa attivazione di intraprese in settori tecnologicamente avanzati. Nella prima metà degli anni ottanta, l'Istituto Tagliacarne osservò tale fenomeno e ne additò la responsabilità alla limitata domanda dell'area operata dalle industrie, nonché alla scarsa interrelazione fra le imprese che, invece, avrebbe potuto aumentare la capacità di penetrazione in ambiti maggiormente avanzati. In sostanza, non è la presenza di imprese di un determinato settore a spingere alla costituzione di altre del medesimo comparto. Ma, all'opposto, la nascita di nuove imprese si dimostrò essere la reazione alla domanda non ancora soddisfatta di servizi e prodotti, anche nel Mezzogiorno.³⁵⁷

Il rapporto con il terziario

Abbiamo visto che il forte sviluppo del terziario è sintomo di una economia avanzata, in modo particolare lo è lo sviluppo dei settori più produttivi del terziario. Inoltre, abbiamo visto che imprese hanno operato una esternalizzazione delle funzioni terziarie precedentemente incorporate, onde concentrarsi sul *core business*. Le attività terziarie, infine, sono diventate sempre più essenziali, perché la competitività di un sistema di imprese fosse garantita.

Diviene, quindi, essenziale comprendere come le PMI si siano rapportate col settore in espansione delle imprese fornitrici di servizi.

La Unioncamere, nella sua indagine del 1984, rilevò una forte differenziazione nella presenza di personale addetto alle funzioni terziarie nelle imprese. Mentre nel segmento delle grandi imprese risultò quasi sempre presente questa tipologia di impiegati, vi fu una forte distanza tra le piccole e le medie imprese. Il personale amministrativo risultò fin dalle piccole imprese una presenza imprescindibile, e sostenuta fu la presenza di addetti alla progettazione e alla commercializzazione, in tutti gli altri settori, dal trattamento dati alla finanza, al marketing o alle relazioni col personale si osservò una presenza crescente al crescere della dimensione dell'impresa. Maggiore era la consistenza dell'impresa, maggiore si rivelò la tendenza a mantenere interne le funzioni terziarie. Addirittura, nel segmento delle medio-grandi, l'83,3% aveva addetti dediti alle relazioni col personale, l'66,7% alla finanza aziendale, l'83,3% al trattamento dati, il 66,7% alla progettazione e l'83,3% al marketing. Pertanto, si manifestò la

³⁵⁶ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 99-104.

³⁵⁷ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, cit., pp. 83-84.

diretta proporzionalità fra grandezza dell'impresa e presenza di servizi interni.³⁵⁸

Nella maggioranza dei casi, dunque, le piccole imprese ricorsero all'utilizzo di strutture esterne per la fornitura di servizi. Quello che rilevò la Unioncamere, a riguardo, fu che tale tendenza non inficiò la crescita della produttività, si verificò l'opposto. Mentre la distanza fra le grandi e le piccole imprese si manifestò anche nella presenza o meno di servizi avanzati nella struttura aziendale stessa, la capacità di acquisire servizi dall'esterno, in forma sempre più diffusa, manifestò la propensione da parte delle piccole imprese allo sviluppo qualitativo del fare impresa, senza dover, però, sobbarcarsi l'onere della produzione interna di tutti i servizi. A maggior ragione, in un contesto in cui associazioni e istituzioni affrontarono il problema della produzione di servizi alle imprese. Le imprese con 10-19 addetti utilizzarono consulenze esterne in materia legale per il 72,3%, fiscale, 90,6% e contabile 61%, accanto a questi servizi più rilevanti furono i dati sulla progettazione con l'11,9%, la consulenza finanziaria con il 13,9% e la pubblicità con il 19,5%. Nel caso delle imprese con 20-49 addetti, usufruirono di consulenza legale per l'88,2%, fiscale 93,1% e contabile 56,2%, di progettazione il 12,3%, consulenza finanziaria il 18,3% e pubblicità il 27,6%. In sostanza, non solamente le piccole imprese dimostrarono di non soffrire la impossibilità di rendere interna la produzione di certi servizi, ma si dimostrarono sensibili al loro utilizzo ed, inoltre, ebbero al proprio interno una consistente fetta di imprese in grado di acquisirli.³⁵⁹

Laddove, invece, le piccole imprese cercarono singolarmente di realizzare strutture interne in grado di erogare servizi molto costosi finirono col determinare una bassa qualità degli stessi, ciò dovuto alla impossibilità di conciliare le limitate risorse disponibili con l'erogazione di importanti servizi. In questo caso, quindi, l'internalizzazione di tali servizi significò minore qualità dei servizi fruiti. Al contrario, le grandi imprese poterono affrontare la spesa della costituzione di strutture interne per la produzione di servizi, per l'economicità procurata dalla ampia scala della produzione.³⁶⁰

È interessante notare come nel Mezzogiorno le piccole imprese rimasero scollate da questa tendenza in atto. Nel 1983 ben il 33% delle imprese con meno di 100 addetti disponeva di personale predisposto alla soluzione dei problemi amministrativi. Sul versante del ricorso a consulenti esterni, per quanto in via di diffusione, mentre l'80% ricorreva a consulenti legali, solo il 37% si giovava di consulenze esterne per la contabilità, il 25,5% per l'elaborazione automatica dei dati. Parallelamente va osservato il buon numero, considerando la classe di addetti in questione, delle piccole imprese dotate di un elaboratore elettronico, ben il 31,1%. Sul versante dell'innovazione, invece, il dato più preoccupante è quello inerente il livello

³⁵⁸ Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 27-29.

³⁵⁹ Ivi, pp. 30-31.

³⁶⁰ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 81-84.

di attivazione di corsi di formazione: solamente il 10,2% delle imprese dichiarò di averne attivati dalla propria nascita. Se, pertanto, l'immissione di tecnologia e l'uso di consulenti esterni aumentava anche nel tessuto delle piccole imprese meridionali, quella che restava meno sviluppata era la consapevolezza dell'importanza strategica rivestita dallo sviluppo delle professionalità non immediatamente spendibili nella produzione.³⁶¹

La specializzazione produttiva, pertanto, conseguì anche un altro risultato: la costituzione di quello che sarà chiamato il terziario avanzato. In affiancamento alle politiche aziendali si andò sviluppando tutto un comparto di servizi alle imprese tali da rendere più competitive le produzioni. Questo settore, che col tempo si dimostrò sempre più determinante, si predispose a coadiuvare le aziende dall'inizio alla conclusione della produzione: progettazione, design, ricerca, logistica, distribuzione. Servizi che le aziende, da sole, non potevano soddisfare autonomamente.³⁶²

Ragion per cui alla divisione del lavoro tra imprese manifatturiere si aggiunse la divisione del lavoro fra le imprese manifatturiere e quelle di servizi. Se realizzare in proprio tali servizi risultò troppo oneroso per le piccole e medie imprese, tali costi si manifestarono molto meno difficili da affrontare se l'impresa fornitrice li offriva a molte aziende. Ecco dunque che le PMI manifatturiere trovarono comodo affidare funzioni non strettamente produttive ad altri agenti dediti ad offrire supporto a molte imprese.³⁶³

Il terziario, però, non significò solamente una opportunità per le imprese, ma anche una necessità cui far fronte quando i servizi da espletare, prodotti internamente o acquisiti dall'esterno, risultavano essere incombenze burocratico-amministrative imposte dallo stato. Ed il comportamento delle imprese di piccola e media dimensione nei confronti di questo fattore non fu dissimile da quello manifestatosi col complesso degli altri servizi.

L'indagine effettuata da CNEL e Unioncamere per il 1982 sul rapporto tra le PMI e gli oneri burocratici dimostrò «che le prestazioni amministrative per la pubblica amministrazione incidono complessivamente sul totale dei costi aziendali delle piccole e medie imprese per lo 0,93%». E le ore impiegate dagli addetti amministrativi per tali funzioni risultarono essere il 15,1% del totale delle ore lavorate. Si delinea, così, l'importanza nel far fronte a tali funzioni, al fine di evitare di aumentare eccessivamente i costi di produzione. Se i costi burocratici medi per impresa crescono col crescere delle dimensioni, è anche vero che essi, col crescere delle dimensioni dell'impresa, diminuiscono proporzionalmente ai costi complessivi. Ed è per questo che i costi

³⁶¹ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 121-125.

³⁶² P. Bianchi, *op. cit.*, p. 203.

³⁶³ G. Fuà, *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, cit., pp. 23-24.

burocratico-amministrativi nel Nord Italia risultarono maggiori, mentre, allo stesso tempo, risultavano percentualmente inferiori sui costi complessivi. Nel Mezzogiorno, invece, dove le dimensioni d'impresa delle PMI erano minori, si rilevò l'esatto opposto. Complessivamente, le imprese maggiormente favorevoli alla esternalizzazione di tali funzioni si rivelarono essere le più piccole (classe 20-49 addetti) e le medio-piccole (classe 100-249 addetti), quelle con una quota di export sul fatturato superiore al 60%, quelle dei settori metalmeccanico e del legno e mobilio ed, infine, le imprese del Centro-Nord. Le ragioni sono facilmente intuibili: la maggiore produttività e concorrenzialità spingeva alla esternalizzazione di funzioni non principali, la grossa dimensione, così come la minore produttività, spingevano, sebbene per ragioni opposte, ad internalizzare il maggior numero possibile di funzioni.³⁶⁴

La crescita del settore dei servizi alle imprese testimoniò anche il passaggio al nuovo modello produttivo. La fornitura di servizi alle imprese determinò una crescita di costi per le imprese che, se da un lato alleggerirono i compiti delle imprese e ne aumentarono la competitività, dall'altro finirono col pesare sui conti economici delle imprese. Tali costi, generalmente catalogati tra le spese varie delle imprese, subirono una impennata nell'arco temporale considerato.

Il Mediocredito Centrale valutò che fra il 1978 ed il 1984 tali costi crebbero dal 12,9% al 17,4% del valore della produzione. La crescita si manifestò simmetrica tra le imprese, indifferentemente dalle classi di addetti. Così, le piccole imprese incrementarono tali costi dal 12,2% al 17,2% della produzione, le medie dal 14,1% salirono al 18,2% e le grandi dal 12,7% crebbero al 17%.³⁶⁵ Tali dati possono essere spiegati con la necessità, viepiù crescente, non solamente di esternalizzare funzioni e fasi produttive precedentemente effettuate internamente (il caso delle grandi imprese), ma anche di dover operare su mercati ove la concorrenza sempre più agguerrita richiedeva spese crescenti per la commercializzazione e la vendita (il caso delle piccole e medie imprese).

Direttamente da questi dati discendono quelli sull'andamento del margine operativo lordo delle imprese. Nello stesso arco di tempo, 1978-84, il Mediocredito rilevò una riduzione sensibile dell'indicatore. Il MOL calò dal 10,5% al 9,1%. Nel caso delle piccole imprese la flessione fu la più forte, dall'11,8% si passò al 10%, per le medie si scese dal 10,8% al 10%, le grandi calarono dal 9,5% al 7,9%.³⁶⁶ Laddove la crescita dei costi dei servizi non fu adeguatamente bilanciata da una riduzione delle spese per il personale, ovvero da una alta efficienza produttiva come fu nel caso delle medie imprese, il calo del margine operativo fu conseguenza inevitabile.

³⁶⁴ CNEL e Unioncamere, *Indagine sugli oneri burocratico-amministrativi a carico delle imprese manifatturiere*, Milano, FrancoAngeli, 1984, pp. 23 e segg.

³⁶⁵ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 47-48.

³⁶⁶ Ivi, pp. 51-53.

La capacità di finanziamento

Il settore delle PMI ha avuto un rapporto col sistema bancario, fulcro dell'offerta di risorse finanziarie in un sistema nel quale il mercato azionario rimaneva depresso per molteplici ragioni,³⁶⁷ più difficile rispetto a quello determinatosi con le grandi imprese private o a partecipazione statale.

Come premessa, è bene ricordare quanto sostenuto dal Mediocredito Centrale sul ruolo del finanziamento. Sebbene esso abbia rivestito un ruolo nodale per lo sviluppo di nuove attività, per la crescita o la ristrutturazione di altre, è altresì vero che nel periodo preso in esame la capacità di finanziamento ha anche subito una riduzione di importanza. Le tre ragioni di questo fenomeno sono state la deverticalizzazione del processo produttivo che ha, frazionando le vendite, ridotto il ciclo produttivo e il fabbisogno di finanziamenti; il frazionamento stesso della produzione che ha consentito una compensazione più stretta fra crediti e debiti tra imprese ed, infine, la riduzione delle scorte che ha reso meno necessaria una produzione continua anche in periodi di ciclo negativo.³⁶⁸

A tal proposito, risulta emblematico l'aumento dei debiti verso i fornitori sul totale delle passività finanziarie delle imprese. Tale rapporto, fra il 1978 ed il 1984, crebbe dal 37,5% al 44,3%. Nello specifico, le piccole imprese salirono dal 42,4% al 48,8%, le medie dal 41,3% al 42,7% e le grandi dal 33,6% al 42,9%.³⁶⁹ L'incremento maggiore fu delle grandi imprese, ma forte fu anche quello delle piccole, a dimostrazione che se da un lato le piccole imprese si dimostrarono le più pronte ad usufruire delle opportunità offerte dal nuovo modello produttivo, le grandi, a loro volta, si indirizzarono anch'esse verso tale modello.

Ciononostante, l'accesso al credito è rimasto una necessità per il sistema produttivo complessivamente considerato.

Il problema principale nel rapporto tra PMI e banche, segnala la Unioncamere, è stato determinato dalla debolezza delle banche che le spinse a prediligere l'offerta di fidi ad imprese, seppure in crisi, ma grandi abbastanza da garantire di poter contare sul sostegno dello stato. Mentre, invece, le imprese innovatrici, se di minori dimensioni, fecero molta più fatica a ricevere credito. Questa fu la ragione principale per cui, fintantoché le imprese piccole e medie poterono contare sul sostegno finanziario delle famiglie, riuscirono a decollare, ma tale forza si trasformò in debolezza

³⁶⁷ P. A. Toninelli, *Storia d'impresa*, cit., pp. 77-83.

³⁶⁸ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 66-67.

³⁶⁹ Ivi, p. 72.

laddove, al volgere degli anni ottanta, non si raggiunse la massa critica sufficiente per effettuare gli adeguati investimenti.³⁷⁰

Esemplificativo in materia è il dato rilevato dal Mediocredito Centrale sul rapporto fra le passività finanziarie e il totale dei debiti delle imprese. Complessivamente, tale dato si ridusse leggermente nell'arco temporale 1978-1984, passando dal 53% al 50,4%. Le grandi imprese ridussero il proprio rapporto dal 58,3% al 53,7%, le medie scesero dal 53,5% al 50,6%. Entrambe queste classi di impresa mantennero sopra la metà la quota di indebitamento prodotta da debiti finanziari. Le piccole, invece, aumentarono tale dato dal 43,8% al 44,9%. Un aumento lieve che, comunque, mantenne intatto il legame fra la grandezza dell'impresa e la propria capacità di ottenere risorse finanziarie.³⁷¹

La Confartigianato ricorda che il segmento delle imprese artigiane, nei tre anni precedenti l'indagine del 1988, vide aprire fidi bancari nel 53,4% delle proprie imprese. Un numero consistente se consideriamo che la capacità di offrire garanzie, nel caso delle piccole e piccolissime imprese, era molto limitato rispetto a quanto potevano fare le grandi imprese, che potevano invece vantare il sostegno governativo. Tra queste imprese interrogate, quelle maggiormente attive nella richiesta di finanziamenti si rivelarono le imprese manifatturiere e, nello specifico, le imprese edili, di impiantistica, trasporti, meccanica-ottica, di lavorazione del ferro e del marmo. Sebbene la capacità di autofinanziamento si rivelò significativa, risultò evidente che gli imprenditori subentrati per eredità alla guida delle imprese spinsero di meno nella direzione di aperture di linee di credito, fu il 35% fra questi ultimi a richiedere aiuti finanziari, mentre fu del 54% il tasso tra gli imprenditori fondatori o acquirenti dell'impresa. Anche se queste imprese seppero intessere rapporti col sistema creditizio bancario, risultò evidente che nel caso delle imprese più piccole, soprattutto quelle individuali, che costituivano il 57,4% del settore, la volontà di indebitarsi e la volontà di elargire credito diminuivano vistosamente. Ecco perché il parametro del fatturato evidenzia una frattura in questo segmento di imprese. Sotto la soglia dei 50 mln di lire di ricavi ben il 62,8% delle imprese non aveva richiesto finanziamenti nei tre anni precedenti l'indagine, tra i 50 ed i 100 mln di fatturato solamente il 41,3% non richiese finanziamenti, nella classe fra i 100 ed i 300 mln il 31,8% non ne richiese e, nella classe oltre i 300 mln, la percentuale scese solamente al 30,7%. Pertanto, la dimensione d'impresa dimostrò, ancora una volta, la propria rilevanza in questo segmento d'impresa. Così come il numero degli addetti, che non solamente agì da garanzia, ma anche da stimolo, nella stessa maniera esso agì da stimolo per l'attivazione dei processi di innovazione e di richiesta di fidi. Richiesero finanziamenti le imprese individuali nel 41,7% dei casi, tale soglia salì al 51,3% tra le aziende con 2 o 3 addetti giungendo, però, ad un livello

³⁷⁰ Unioncamere, *Rapporto 1983 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 16-17, pp. 20-21.

³⁷¹ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., p. 68.

significativo nella classe 4-10 addetti col 65,8% e, oltre i 10 addetti, il tasso fu del 66,7%.³⁷²

L'indagine Unioncamere del 1984 mostrò un fenomeno interessante nel raffronto fra PMI e grandi imprese nell'approvvigionamento di risorse finanziarie. Se la difficoltà di reperire finanziamenti per le imprese artigiane fu un dato oggettivo, risulta interessante osservare che, invece, la differenza fra le piccole e medie con le grandi imprese non fu significativa. L'autofinanziamento si configurò essere un punto di forza del 52,9% del campione. Tale tasso fu, nello specifico, del 52,2% per la classe dimensionale 10-19, del 49,8% per la classe 20-49, del 63,8% per la classe 50-249, del 50% per la classe 250-499 e del 66,7% per la classe superiore ai 500 addetti. Spiccano, in questo caso, le grandi imprese e le medio-piccole nella capacità di autofinanziamento, ma le altre restano, in ogni caso, per la metà o più in grado di autofinanziarsi, segno questo di salute delle imprese. Il dato però più interessante è quello del rapporto col credito ordinario. In questo caso la media delle imprese attive in questo canale fu del 66%, una percentuale alta e, tutto sommato, senza sensibili differenze tra le differenti classi dimensionali. Fu del 66,7% nella prima classe, del 68% nella seconda, del 62,3% nella terza, del 50% nella quarta ed, infine, del 66,7% nella quinta. Spicca lo stesso, ed alto, dato rilevato sia per le piccole (10-19 addetti) che per le grandi imprese (oltre 500). L'unico dato dissonante fu quello delle medio-grandi, che si fermarono al 50%. Tale dato, però, si spiega col fatto che questa classe fu l'unica ad aver attivato un forte flusso di credito speciale, col 66,7% delle proprie imprese, mentre le altre ne usufruirono in maniera molto minore.³⁷³

Nel raffronto fra il 1978 ed il 1984 il Mediocredito Centrale rilevò che nel periodo in esame, in cui più accelerata fu la spinta innovatrice dell'apparato produttivo, la tendenza complessiva sull'approvvigionamento di risorse non risultò positiva per le piccole imprese. Sebbene esse partissero col rapporto migliore fra patrimonio e capitale fisso, segno di minori investimenti in macchinari, ma anche di maggiore equilibrio finanziario, esse furono le uniche imprese a non migliorare tale rapporto. Esso infatti passò dal 123,8% al 123,1% per le piccole imprese, per le medie salì dal 118,2% al 126,4%, mentre per le grandi imprese esso passò dal 103,7% al 113,9%.³⁷⁴

Un dato ancora più chiaro in materia è quello del rapporto fra debiti a breve e a lungo termine sul totale delle passività finanziarie. Fra il 1978 ed il 1984 le piccole imprese ridussero il primo rapporto percentuale dal 25,4% al 22,5%, le medie lo ridussero dal 25,6% al 23,2%, le grandi, invece, lo incrementarono dal 18,7% al 19,9%. Mentre le grandi poterono

³⁷² Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 195-198.

³⁷³ Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 38-40.

³⁷⁴ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 68-

maggiormente rifornirsi di credito bancario a breve termine, mantenendo il rapporto inferiore ad un quinto del totale delle passività, le medie e le grandi partivano da percentuali più elevate. La ragione risiedeva nella opposta facilità nell'accesso al credito a lungo termine. In questo caso le piccole imprese ridussero ulteriormente la propria quota sul totale delle passività, scendendo dal 13,1% al 10,5%, le medie la incrementarono ma di poco, salendo dal 12,8% al 13%, mentre le grandi rimasero stabili con il 19,4%.³⁷⁵

Cosa stabiliscono questi dati. La prima cosa è che la capacità di autofinanziamento fu un tratto comune a tutte le classi di impresa, segno di forza del sistema produttivo. La seconda è che il rapporto delle PMI con il sistema bancario non fu molto diverso da quello stabilito dalle grandi imprese, probabilmente anche per merito della capacità di fare squadra da parte delle PMI. Infine, ma non meno interessante, è il dato sulla capacità delle medio-grandi imprese di assorbire credito speciale. Tale dato riassume la forza crescente di tale settore che, in quanto classe di impresa in ascesa, dimostrò affidabilità tale da meritare fiducia da parte degli istituti di credito speciale, nonché coraggio nel relazionarsi con istituti finanziari meno tolleranti. Le imprese medio-grandi, è bene ricordare, non solamente erano numericamente maggiori rispetto alle grandi, ma risultarono attive in percentuale doppia rispetto alle grandi nell'assorbimento del credito speciale, 66,7% contro il 33,3% delle grandi.

Complessivamente, è però bene ricordare che il livello di accesso al credito fu ridotto. E come spiega la Unioncamere, in gran parte ciò fu dovuto agli alti tassi di interesse, così come alla tendenza delle imprese stesse di cercare di mantenere un ordine nei conti economici. Tendenza, quest'ultima, molto più sentita nelle PMI che nelle grandi. I dati raccolti dalla Unioncamere, nella fase espansiva 1984-85, ne costituiscono una testimonianza. Aumentò l'indebitamento per finanziamento di investimenti in modo crescente al crescere delle classi dimensionali delle imprese. Nel primo segmento fino a 19 addetti la crescita fu nel 19,7% dei casi, nella classe 20-49 addetti fu del 18,1%, nella classe 50-99 addetti del 28,7%, nella classe 100-249 addetti del 29,7% ed, infine, nella classe superiore ai 250 addetti fu del 30,8%.³⁷⁶

Seppero ovviare a questo problema le imprese operanti laddove la tendenza al risparmio fu maggiore. Questo fu il caso del NEC, dove il ruolo della famiglia come agente di risparmio e gestore di risorse fu maggiore. In questa area il decollo delle piccole imprese poté, in molti casi, fare a meno del finanziamento degli istituti di credito. Ma, a tale punto che operò a favore delle imprese del NEC, fu aggiunto un altro. Molte imprese non necessitarono di ingenti flussi di capitale anche perché ovviarono alla necessità di impianti, localizzando, nella fase iniziale, le imprese in sedi di

³⁷⁵ Ivi, p. 71.

³⁷⁶ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 87-92.

magazzini abbandonati. Accumulate nuove risorse, successivamente, le imprese poterono adeguare le soluzioni logistiche alle esigenze. Ecco, dunque, perché il ridotto afflusso di risorse non costituì, in definitiva, un ostacolo insormontabile per il decollo di tutte le imprese.³⁷⁷

Nel Mezzogiorno, secondo le rilevazioni fatte nel 1983 dalla Unioncamere, la difficoltà di reperire finanziamenti costituiva la prima ragione che limitava l'espansione delle imprese. Essa veniva considerata come ostacolo dal ben il 43,3% degli intervistati, mentre solamente il 7% lamentava carenze infrastrutturali ed il 5,6% carenza di servizi. Se da un lato, dunque, questi dati testimoniano l'incapacità della realtà meridionale di considerare i problemi complessivi che affliggevano l'area, d'altro canto essi sottolineavano l'importanza del ruolo svolto dai finanziamenti e della difficoltà ad accedervi.³⁷⁸

Il Mediocredito Centrale affianca al tema della difficoltà per le imprese meridionali di ottenere crediti, o di ottenerli agli stessi tassi d'interesse offerti alle imprese centrosettentrionali, il tema della produttività aziendale. Se, infatti, il livello più basso della produttività spinse le imprese meridionali a richiedere una maggiore quantità di flussi monetari a causa della difficoltà di generare forti avanzi da dedicare all'autofinanziamento, le svantaggiose condizioni determinatesi nel rapporto con il sistema bancario indussero tali imprese ad un aumento dell'indebitamento a breve. La conseguenza cui portò tale situazione fu una forte spinta verso il ridimensionamento aziendale. Ovverosia, nella direzione di un riequilibrio verso il basso.³⁷⁹ In sintesi, se al Centro-Nord la riduzione della dimensione media delle imprese fu il frutto della ristrutturazione industriale, al Sud, negli anni ottanta, essa fu la conseguenza di una spinta verso la riduzione del fabbisogno di risorse finanziarie, per mezzo della riduzione della produzione. Ma, tale percorso, non aiutò le imprese meridionali, se non momentaneamente. Esse videro ridurre la propria dipendenza dal credito bancario a scapito del raggiungimento di una soglia minima di produzione, al di sotto della quale la crescita dei rendimenti è più difficile.

Nuova organizzazione del lavoro

Gli anni settanta ed ottanta segnarono non solamente il passaggio dalla produzione industriale retta dall'organizzazione fordista-taylorista ad

³⁷⁷ G. Fuà, *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, cit., pp. 32-35.

³⁷⁸ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 158-160.

³⁷⁹ Mediocredito Centrale, *L'analisi comparata dell'efficienza e della performance dell'impresa meridionale negli anni ottanta*, cit., pp. 107-109.

una produzione flessibile ed in rete, ma anche la trasformazione del mercato del lavoro in virtù dei cambiamenti avvenuti nella domanda di forza lavorativa e nel processo di produzione.

Il settore manifatturiero accrebbe notevolmente i propri effettivi negli anni cinquanta, del 32,3%, nel ventennio successivo tale incremento fu solamente del 16% e finì, negli anni ottanta, per determinarsi una perdita del 3,1% degli addetti. A dispetto di tale tendenza, il settore dei servizi mantenne una crescita costante e continua, che lo portò a diventare il settore più importante negli anni ottanta e ad accrescere i propri addetti del 136,8% nel quarantennio 1951-91.³⁸⁰

Mutarono, insomma, sia l'organizzazione della produzione, che la missione stessa del produrre. In termini di addetti, gli anni settanta segnarono il declino delle industrie estrattive, che ridussero i propri addetti del 13,4%, tutti gli altri settori segnarono una crescita dell'occupazione. Ma, se le industrie manifatturiere accrebbero gli addetti del 15,7% e le costruzioni del 19,5% sulla scia delle ricostruzioni post-sismiche, ben più forte fu il balzo compiuto dai settori del terziario. Il commercio e gli alberghi crebbero del 21,5%, i trasporti e le comunicazioni del 24,5%, credito e assicurazione del 73,2%, gli altri servizi del 44,2%. Tali indirizzi mutarono completamente la composizione del mercato del lavoro, segnando la crescita soprattutto dei servizi indirizzati alle imprese. Tali dati, dopotutto, vanno sempre ricondotti alla condizione di partenza che, segnando una cospicua presenza di manodopera operaia, nonostante le tendenze in atto, non significò una forte riduzione del peso del manifatturiero, ma una sua riduzione relativamente agli altri comparti del terziario. Nel complesso dei dati ottenuti dal censimento dell'industria del 1981, le industrie manifatturiere continuarono ad assorbire il 46,5% della manodopera considerata.³⁸¹

Nel decennio successivo, invece, in un contesto di stasi occupazionale, crescita dell'1% delle forze di lavoro, si verificò una contrazione dell'occupazione manifatturiera del 5,8%, una crescita del 12,1% del settore delle costruzioni per il perdurare di eventi sismici, ed una crescita ulteriore di credito e assicurazione del 28% e degli altri servizi per il 26,1%. Complessivamente considerato, il peso dell'occupazione manifatturiera sul totale regredì al 43,3% al censimento del 1991.³⁸²

Questi dati segnalano la crescita d'importanza del settore dei servizi per l'economia nazionale e per il complesso delle imprese manifatturiere. Queste, infatti, sia per il soddisfacimento di necessità legate alla concorrenza, sia per la decisione di esternalizzare funzioni non specifiche della propria attività, legarono sempre più il proprio livello di concorrenzialità ad un adeguato sviluppo dei servizi.

³⁸⁰ Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991*, cit., pp. 34-37.

³⁸¹ *Ivi*, p. 57.

³⁸² *Ibidem*.

Negli anni ottanta, insomma, si assisté ad un aumento significativo del ruolo dei servizi, ma prevalentemente di quelli destinati alle imprese. Infatti, mentre i servizi alle famiglie aumentarono gli occupati del 15,2%, con una crescita di 171.048 addetti, i servizi alle imprese ebbero un vero e proprio boom. L'aumento di occupati fu del 44,3%, ovvero 679.439 addetti in più.³⁸³

Continuando nella lettura dei dati, adesso occorre soffermarsi sulla composizione delle forze di lavoro.

I dati Istat³⁸⁴ segnalano un aumento, tra il 1975 ed il 1985, degli occupati dipendenti, che aumentarono da 15 mln 67mila a 15 mln 587mila, con un forte incremento degli addetti dei servizi, che aumentarono di oltre un milione e 800mila unità, e che compensarono ampiamente i 400mila addetti persi dal settore primario e gli 800mila persi dall'industria. Ciò determinò, ovviamente, il ribaltamento dei rapporti di forza tra il settore secondario e quello dei servizi. Se ancora nel 1974 il primo contava 1100mila unità in più del terziario, nel 1985 i servizi giunsero ad impiegare un milione e 700mila lavoratori dipendenti in più dell'industria. La trasformazione dell'economia e della composizione della forza lavorativa può leggersi anche in questi dati. Complessivamente, anche gli indipendenti subirono simili trasformazioni. La crescita numerica fu molto forte. Tra il 1975 ed il 1985 aumentarono di oltre 600mila unità, passando da 5 mln 429mila a 6 mln 83mila. Il settore primario perse quasi 700mila indipendenti, mentre l'industria ne conquistò circa 250mila e i servizi oltre un milione. Se nel segmento degli indipendenti già era forte la preminenza delle mansioni terziarie, al 1975 erano già il 44,2% degli indipendenti totali, il vero riequilibrio si ebbe tra il primo ed il secondo settore economico. Nel 1975 gli indipendenti del settore primario costituivano il 36,7% degli indipendenti contro l'appena 19% dell'industria. Nel 1985 gli indipendenti del settore primario scesero al 21,7%, contro il 21,2% dell'industria ed il 57,2% dei servizi. Ciò che spiegano questi dati è sia la crescita di complessità del settore industriale, sia la riduzione delle dimensioni medie delle unità locali, che la trasformazione del mercato del lavoro verso l'aumento di rilievo delle attività legate ai servizi alle imprese.

Negli anni settanta non solamente le grandi imprese intrapresero processi di ristrutturazione interna, ma anche le piccole imprese in ascesa si confrontarono con la sfida di una nuova organizzazione e dell'immissione di nuove tecnologie. Tali cambiamenti, rileva il Censis, andarono nella direzione dell'adozione di nuovi robot, macchine utensili e microcomputers da parte anche delle piccole e medie imprese, in ordine al 50% della domanda, a conferma che il processo in corso avvenne anche nelle imprese

³⁸³ Istat, *I sistemi locali del lavoro 1991*, cit., p. 191.

³⁸⁴ Istat, *L'Italia in 150 anni*, cit., pp. 498-499.

di dimensioni ridotte.³⁸⁵ Tale dinamica determinò una riduzione della domanda di lavoro dequalificato, sostituita sia nelle operazioni operaie che nelle mansioni impiegate dalle nuove tecnologie, che la necessità di una riqualificazione della manodopera, oltreché una riorganizzazione della gestione dell'impresa.

Il mercato del lavoro, pertanto, mutò faccia. Il Censis mostra tale tendenza in atto raffrontando i dati tra due anni, il 1973 ed il 1978. A cavallo di questi due anni, nelle piccole imprese (11-20 addetti) si assisté ad una crescita del numero di imprenditori, che passarono dal 10,8% all'11,2%, dei dirigenti ed impiegati che aumentarono dal 10,5% al 12,9%, mentre calarono gli operai dal 78,7% al 75,8%. Nelle imprese medio-piccole (21-100 addetti) gli imprenditori calarono leggermente dal 4,2% al 4%, gli impiegati e i dirigenti crebbero dal 12,9% al 15,3%, mentre gli operai impiegati calarono dall'82,9% all'80,6%. Nel segmento delle imprese medio-grandi (101-500 addetti) gli imprenditori diminuirono dall'1,6 allo 1,2%, aumentarono gli impiegati e i dirigenti cresciuti dal 18,8% al 20,6%, mentre gli operai calarono dal 79,6% al 78,8%. Nelle grandi imprese (501-1500 addetti) gli imprenditori scesero in numero dall'1 allo 0,6%, gli impiegati e i dirigenti aumentarono dal 23,6% al 26,3%, gli operai diminuirono dal 75,4% al 72,9%. Nelle grandissime imprese, invece, gli imprenditori rimasero in numero irrilevante come percentuale, i quadri intermedi salirono dal 24,9% al 27,3% e gli operai diminuirono dal 75,1% al 72,5%.³⁸⁶ In sostanza, quel che accadde fu un ridursi dell'incidenza degli operai in tutte le classi di impresa. L'immissione di nuove tecnologie operò non solamente nella direzione di un aumento di produttività e di riduzione dei costi fissi, ma anche della riduzione della quantità di manodopera operaia necessaria. Quel che aumentò, invece, fu il numero percentuale dei colletti bianchi. Non fu, beninteso, una crescita generalizzata di impiegati, ma di personale addetto a «rafforzare le funzioni strategiche e di supporto all'imprenditore», come ebbe a dire il Censis. Quindi, crebbe la richiesta di personale specializzato in grado di offrire servizi all'impresa dal di dentro, quando l'attività dell'impresa divenne viepiù complessa, vuoi per la maggiore tecnologia immessa, vuoi per le sfide nuove imposte dalla concorrenza.

Il Mezzogiorno restò non solamente indietro nei processi di sviluppo economico, ma anche nella capacità di determinare una adeguata domanda di lavoro. Un dato illuminante sulla condizione del mercato del lavoro nel Sud Italia è quello rilevato dall'Istat sulla condizione giovanile (14-24 anni). Ebbene, considerando le aree metropolitane nei due censimenti del 1981 e del 1991, l'Istat rilevò una forte differenza tra i tassi di occupazione giovanile fra il Centro-Nord ed il Mezzogiorno d'Italia. Nel 1981 a Napoli il tasso si aggirava all'11,2%, salendo al 12,9% dieci anni più tardi, mentre a Cagliari passò dal 18,6% al 18,8%, a Catania salì solamente dal 16,7% al 18,8%, mentre

³⁸⁵ Censis, *Dal sommerso al post-industriale*, cit., p. 9.

³⁸⁶ Ivi, p. 123.

a Palermo diminuì dal 14,9% al 13,3%; in aree più ricche come Torino si passò dal 33,7% al 32,5%, a Milano dal 34,5% al 35,6%, a Venezia dal 33,3% al 39,3%, a Bologna dal 41% al 41,4%, a Firenze dal 36,1% al 37,9%. Insomma, nel Mezzogiorno, i tassi di occupazione giovanile erano molto più bassi di quelli riscontrati nel Centro-Nord; parallelo a questo, il dato sulla ricerca di primo impiego. Al Sud tale dato era più basso, con picco minimo a Napoli, stessa realtà in cui minimi erano i tassi di occupazione. La mancanza di prospettive lavorative, dunque, determinava che tutte le attese si riversassero negli studi. È, infatti, interessante notare come i tassi di dedizione allo studio fossero molto più alti proprio laddove le prospettive lavorative erano minori. Così al Sud si riscontra il fenomeno inverso nel numero di studenti nella fascia di età considerata. Nella Napoli fanalino di coda tra le aree metropolitane come tasso di occupazione giovanile ritroviamo i tassi più alti di partecipazione agli studi. Tale dato crebbe addirittura dal 36,7% al 36,9%. Molto alto anche a Palermo, dove aumentò dal 21,7% al 30,4%, a Cagliari dove salì dal 22,5% al 25,7%, a Catania dove aumentò dal 19,2% al 24,9%. All'opposto, nelle aree del Centro-Nord tali valori si riducevano: a Torino si scese dal 16,4% al 15,4%, a Genova si passò dal 18,1% al 17,5%, a Milano dal 12% al 10%, a Venezia dal 15,4% all'11,1%, addirittura, a Bologna e Firenze si scese sotto la soglia del 10%, nel primo caso si passò dal 9% al 6,4%, nel secondo dal 12,2% al 9,5%.³⁸⁷ Questi dati confermano la lettura degli anni ottanta come anni in cui il sistema produttivo meridionale si dimostrò incapace di rispondere alle necessità di impiego richieste da un grande numero di donne e giovani immessi tra la popolazione attiva.

La terziarizzazione dell'economia, e la specializzazione delle attività terziarie rese autonome da quelle manifatturiere, pertanto, non diminuì il divario Nord-Sud presente nell'apparato produttivo del paese. Se possibile lo aggravò.

A riguardo sono interessanti i dati sulla composizione della manodopera interna alle piccole imprese meridionali. La Unioncamere rilevò nel 1983 che ben il 28,1% delle imprese nel Mezzogiorno aveva un imprenditore il quale da solo svolgeva il lavoro intellettuale. Nel 49,4% si trovava la presenza di impiegati addetti alle funzioni tecnico-amministrative, ma si trattava di operai di concetto e non, quindi, specializzati. Solamente il 5,1% disponeva solamente dirigenti, mentre il 17,4% aveva al proprio interno sia dirigenti che impiegati. Le assunzioni testimoniavano che tale tendenza permaneva: il 48,5% delle assunzioni erano costituite da operai comuni, a testimonianza che la piccola impresa meridionale, per la gran parte, permaneva nel ruolo di incubatrice di energie per altre imprese, locali od esterne all'area. Anche in questo caso, d'altronde, le dimensioni svolsero un ruolo importante. Se le imprese con meno di 100 addetti dotate di impiegati e/o dirigenti erano il 17,8%, tale media cresceva proporzionalmente alle

³⁸⁷ Istat, *I sistemi locali del lavoro 1991*, cit., p. 174.

crescita dimensionale delle imprese. La percentuale era dell'11,9% per le imprese con 10-19 addetti, del 21,1% per la classe 20-49 addetti e del 31,6% nella classe 50-99 addetti.³⁸⁸

Conferma questa tendenza in atto il dato che vede la gran parte delle imprese dedite alle attività di servizi alle imprese andare collocandosi nell'8% dei sistemi locali del lavoro. E tali sistemi del lavoro furono, prevalentemente, collocati nel Centro-Nord. Tutto ciò, nonostante la crescita dell'occupazione terziaria abbia favorito una omogenea distribuzione della nuova occupazione sul territorio nazionale. Ma, anche se i servizi al consumatore, ristorazione e albergo su tutti, andarono diffondendosi maggiormente sull'intera penisola, laddove il 43,6% dei sistemi locali finì per assorbirne la gran parte, fu per merito dei servizi sociali che si poté davvero parlare di una vera distribuzione nazionale dell'occupazione terziaria. In sostanza, fu il ruolo assunto dall'istruzione, dalla sanità, dallo smaltimento dei rifiuti e da altri servizi sociali ad offrire occupazione terziaria prevalentemente al Sud. Tale occupazione, infatti, sebbene non più qualificata al Sud, ebbe il ruolo di spalmarci prevalentemente sul 52% dei sistemi locali del lavoro, divenendo essenziale in quasi tutti i sistemi locali del Mezzogiorno. Insomma, tale occupazione divenne caratterizzante la gran parte dei sistemi meridionali; mentre i sistemi locali del lavoro del Centro-Nord rimasero a prevalenza manifatturiera, la qual cosa contribuì a definire spaccata in due l'economia italiana.³⁸⁹

Tullio D'Aponte concorda con questa analisi ricordando che, a partire dalla metà degli anni settanta, la qualità del processo di deindustrializzazione e di sviluppo delle attività terziarie indicò l'avanzamento dello sviluppo dell'economia. E nel Sud, il ritardo, o meglio la controtendenza dei dati sullo sviluppo dell'occupazione manifatturiera, fu segno di un forte ritardo del sistema produttivo. In sostanza, la tenuta o la crescita dell'occupazione nel settore manifatturiero obbligatoriamente voleva significare una ridotta concorrenzialità del sistema produttivo. Al contrario, lo sviluppo della produttività non sarebbe stata compatibile con un aumento dell'occupazione manifatturiera, a meno di forti incrementi della produzione. Tra il 1973 ed i 1982, D'Aponte rileva che nel Centro-Nord gli occupati nei servizi salirono dal 46,7% al 52,3%, mentre l'occupazione manifatturiera decrebbe. Ma al Sud avvenne qualcosa di diverso. Crebbe sia l'occupazione manifatturiera che quella dei servizi. Mentre, insomma, la produttività nel complesso manifatturiero stagnava e l'occupazione fu sostenuta da scelte politiche, i servizi accrebbero i propri addetti da una quota del 41,5% al 49,9%. Sebbene ad un livello inferiore rispetto a quello del Centro-Nord, il livello di occupazione terziaria anche al Sud divenne

³⁸⁸ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 126-132.

³⁸⁹ Istat, *I sistemi locali del lavoro 1991*, cit., pp. 191-194.

rilevante. Ma la differenza stava che essa fu fondata sullo sviluppo non dei settori a sostegno delle imprese, ma nei meno avanzati e produttivi settori del commercio e della pubblica amministrazione.³⁹⁰

Nelle piccole imprese, però, qualcosa di nuovo accadeva. La Unioncamere rilevava, nel 1983, che al di dentro delle imprese fino a 99 addetti cresceva la necessità di manodopera qualificata nei settori manifatturiero e dei servizi. Cosicché, se il 62,1% delle imprese prevedeva uno sviluppo delle funzioni svolte dagli operai specializzati, per il 29,8% occorreva potenziare la funzione commerciale e solamente per il 4,3% quella amministrativa. Cresceva, insomma, la consapevolezza della necessità di figure specializzate e qualificate non solamente nella gestione della produzione, ma anche delle funzioni complementari. Di conseguenza, le imprese prevedono di aumentare solamente nell'11,2% dei casi il numero degli operai generici, ma nel 60,2% gli operai specializzati e nel 28,6% i dirigenti, i quadri e gli impiegati.³⁹¹

Alla base dei problemi del Mezzogiorno, e dell'Italia in generale, vi era la inadeguatezza del sistema produttivo, incapace di aumentare la richiesta di manodopera di pari passo all'aumentare dell'offerta di manodopera. Il Censis riporta lo iato apertosi, all'indomani del miracolo economico, fra l'offerta e la domanda di lavoro in Italia. Prendendo due anni, il 1962 ed il 1975, come punti di riferimento, si scopre che gli occupati complessivi che nel primo anno erano oltre venti milioni, tredici anni dopo erano scesi a meno di diciannove milioni. Un calo che portò la popolazione attiva a scendere dal 41,6% della popolazione totale al 35,7%. Parallelamente a ciò aumentò il numero delle non forze lavorative, che salirono dai quasi 29 milioni del 1962 agli oltre 35 milioni del 1975. A questi dati, il Censis aggiunge constatazione che la lettura delle forze di lavoro era minimalista rispetto alle reali potenzialità. Ovvero, analizzando il dato del 1971, si riscontrò che a fronte di una popolazione attiva complessiva valutata in 19 milioni e 254mila unità, era possibile portare questo dato ad un quantitativo tra i 23 milioni e 450mila e i 25 milioni 225mila. Ossia, fu possibile calcolare la popolazione attiva tra il 43,7 ed il 47,1% della popolazione complessiva, a dispetto delle stime ufficiali dell'Istat che la volevano appena al 35,7%.³⁹² Insomma, il dato stesso della popolazione attiva fu sottostimato, in quanto, una gran parte delle potenziali forze di lavoro aveva abbandonato la ricerca del lavoro nonostante una occupazione la desiderasse ancora.

³⁹⁰ T. D'Aponte, *Il Mezzogiorno degli anni ottanta di fronte ai processi di «deindustrializzazione» e di «terziarizzazione»*, cit., pp. 295-297.

³⁹¹ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., pp. 113-116.

³⁹² Censis, *L'occupazione occulta. Caratteristiche della partecipazione al lavoro in Italia*, Roma, Censis, 1976, pp. 11-12; Istat, *Annuario di statistiche del lavoro. 1975*, Roma, Istituto Centrale di statistica, 1975, p. 79.

Si assisté al paradosso di cui parlò l'Istituto Tagliacarne, crebbero parallelamente sia gli occupati che le forze attive in cerca di impiego. Ed il paradosso, che paradosso non fu, si spiegava con la crescita dell'offerta di lavoro femminile, cui non fece riscontro una corrispondente offerta di occupazione. La ragione principale, osserva l'Istituto Tagliacarne, risiede nella debolezza della crescita dei settori terziari, unici a poter aumentare fortemente l'occupazione, nonché maggiormente adatti alle caratteristiche delle professionalità femminili. Dopotutto, l'Italia rimaneva, alla metà degli anni ottanta, il paese con la popolazione attiva più bassa sulla popolazione complessiva tra i paesi industrializzati, col 37% su di una media del 45%, perché la propria forza lavorativa femminile si attestava ai livelli più bassi, 35% di donne al lavoro contro un media complessiva del 42% sull'occupazione totale.³⁹³

L'emigrazione aveva smesso di funzionare da valvola di sfogo e, bambini, studenti ed anziani, non erano, sebbene accresciuti in numero, sufficienti a giustificare una così bassa partecipazione alle attività lavorative. Il sistema produttivo fu incapace, quindi, di recuperare quanto l'emigrazione non poté più fare, lasciando a fette di sottooccupazione, lavoro irregolare e lavoro a domicilio, il compito di ridurre la pressione sull'occupazione esplicita.

Parallelamente, sebbene l'occupazione non soddisfacesse le necessità e contribuisse al mantenimento di una grossa fetta di potenziale popolazione attiva in una condizione di non ricerca dell'occupazione, l'occupazione complessiva implicita superava quella ufficiale. Il Censis rilevò, per l'anno 1974, a seguito di una propria indagine, dati diversi e ben più consistenti rispetto a quelli rilevati dall'Istat. La popolazione attiva risultò essere di 21 milioni 671mila unità, ovvero il 39,6% della popolazione; a dispetto delle rilevazioni Istat che segnalavano 19 milioni 458mila unità,³⁹⁴ la popolazione attiva rilevata risultò essere superiore a quella esplicita di ben 3,9 punti percentuali. Calcolando la presenza di lavoro occulto e condizioni di duplice e triplice occupazione non rilevata, fu possibile giungere a rilevare, per il Censis, fino a tre milioni di attivi in più. Occupazione, inoltre, che si distribuiva diversamente da quella rilevata tra i settori economici. Alle attività primarie si dedicavano 3.884.000 lavoratori ossia il 18,8% (dati Istat 16,4%) delle forze lavorative, il 38,6% (dati Istat 43,8%) nell'industria pari a 7.975.000 lavoratori e 8.794.000 lavoratori nel settore dei servizi ossia il 42,6% (dati Istat 39,8%) degli occupati. In sintesi, l'occupazione agricola fu sottostimata per oltre 750mila unità, quella dei

³⁹³ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, cit., pp. 47-51.

³⁹⁴ Istat, *Annuario di statistiche del lavoro. 1975*, cit., p. 77. Successivamente, l'Istat modificò il dato portandolo a 20 milioni 650mila unità in Istat, *L'Italia in 150 anni*, cit., p. 474.

servizi per 1 milione e 250mila occupati, mentre, l'occupazione industriale fu sovrastimata di ben 250mila unità.³⁹⁵

Il paese, in sostanza, si sviluppò più lentamente di quanto i dati ufficiali constatarono. Non solo, ma i dati ufficiali, parallelamente, sottostimavano la reale partecipazione al lavoro ed, inoltre, dimenticavano, cospicue fette di disoccupazione interessate ad una occupazione.

Il Censis spiega la difficoltà di rilevare tutta la reale popolazione in condizione professionale con la riluttanza di parte della popolazione di definirsi in condizione attiva. Questo era vero per il 27,8% dei disoccupati, il 13,6% di coloro in ufficiale ricerca di prima occupazione, l'11% dei pensionati, il 9,9% delle casalinghe, il 9,6% degli invalidi ed il 2% degli studenti. Ma le disparità principali che emersero dall'inchiesta del Censis furono nella differenza di condizione fra uomini e donne, e fra il Nord ed il Sud del paese. L'occupazione femminile si concentrò per il 32,6% nella fascia di età 15-30 anni, a dimostrazione della incapacità di conciliare la condizione professionale femminile con gli impegni familiari. Nel caso del Mezzogiorno si rileva l'affanno del sistema produttivo dai dati che segnalano la presenza in questa area del 59% dei soggetti in cerca di prima occupazione e del 52% dei disoccupati, dati che sono ancora più forti se raffrontati ad un peso di abitanti notevolmente sbilanciato verso il Centro-Nord.³⁹⁶

La condizione femminile si connotava non solamente per la minore partecipazione delle donne all'attività lavorativa e per la concentrazione delle lavoratrici nella fascia d'età sotto i trenta anni, ma anche per la percentuale più bassa di donne lavoratrici occupate per più di sei mesi all'anno. La quota di lavoratori che superava questa soglia temporale si collocò, nel 1974, al 91% per gli uomini ed all'84,4% per le donne. Se queste stime rilevavano quasi due milioni di occupati impegnati per meno di metà anno, si ottiene il dato che erano presenti molti lavoratori in condizioni di precariato occupazionale. In tale contesto, una fetta più ristretta, circa 300mila occupati, erano impiegati per meno di 10 ore settimanali. A completare il quadro di un mercato del lavoro composito, ove la marginalità costituiva una fetta importante nella partecipazione alle attività produttive, occorre considerare il lavoro minorile. Più del 50% dei minori di 15 anni in condizione lavorativa lavorava tutto l'anno. In questa condizione vi erano circa 106mila bambini, di cui 31mila bambine, in larghissima maggioranza fuori della legalità.³⁹⁷

Indubbiamente questi lavoratori e queste lavoratrici assolsero un ruolo importante in un contesto che, sebbene distante dal periodo del boom

³⁹⁵ Censis, *L'occupazione occulta*, cit., pp. 34-35; Istat, *Annuario di statistiche del lavoro. 1975*, cit., p. 83; Cfr. G. Martinoli, *Il declino del rapporto domanda offerta nel mercato del lavoro*, Roma, Censis, 1977, pp. 15 e segg.

³⁹⁶ Censis, *L'occupazione occulta*, cit., pp. 36-41.

³⁹⁷ Ivi, pp. 43-45.

economico e dalle profonde e repentine trasformazioni sociali, sfruttò le potenzialità insite in questa marginalità lavorativa per operare nuove trasformazioni.

Mentre il Centro-Nord, infatti, in quel periodo avviò la transizione verso un modello produttivo diverso da quello dedicato alla produzione di massa, il Mezzogiorno rimase fortemente indietro. È interessante notare che, cinque anni dopo la rilevazione del Censis, nel 1979, il Mezzogiorno assorbiva ancora un numero di occupati nel settore agricolo superiore a quello dell'intero Centro-Nord, un milione 175mila unità contro il milione 78mila del Centro-Nord. A tale dato faceva da contraltare una presenza operaia molto inferiore, un milione 846mila unità contro i 5 milioni 833mila del Centro-Nord.³⁹⁸

Questi dati aiutano a comprendere il perché nel 1974 il Censis rilevò una maggiore intensità di lavoro nel Mezzogiorno. I lavoratori del Sud per ben il 31% lavoravano oltre le 50 ore settimanali, mentre nel Nord-Ovest la quota maggioritaria, il 63,7%, lavorava tra le 40 e le 49 ore settimanali. In tale fascia si trovava appena il 47,7% dei lavoratori meridionali. La maggiore presenza industriale favorì una maggiore produttività e un maggiore controllo dell'orario di lavoro; mentre al Sud la presenza di attività agricole e terziarie favorì un allungamento degli orari di lavoro. Ma se questi dati servono soprattutto per smentire la visione del lavoratore del Mezzogiorno come svogliato, ed a fotografare una condizione lavorativa ben nota, diverso è il discorso per il Nord-Est. Qui molto forte fu la presenza di lavoratori instabili e precari, pronti ad offrire lavoro a forte intensità per parti dell'anno. Tra i lavoratori impegnati 9 o 10 mesi all'anno, nel Nord-Est il 13,2% lavorava più di 50 ore settimanali, a dispetto di un più basso 6,4% nel Nord-Ovest. Così come, tra i lavoratori impegnati 3 o 4 mesi all'anno, nel Nord-Est vi erano valori rilevati non paragonabili a nessun'altra area dell'Italia, il 18,6% di essi lavoravano oltre le 50 ore settimanali. Questa era una forza lavoro significativa, se contestualizzata nel percorso intrapreso nel NEC, verso la crescita spontanea di un tessuto di piccole imprese flessibili. Complessivamente, però, il numero di lavoratori impiegati per meno di metà anno risultò, nel Nord-Est, inferiore a quello presente nel Mezzogiorno: l'8,9% contro il 14,9% del Sud.³⁹⁹

Allo sviluppo del tessuto di imprese della Terza Italia contribuì, sicuramente, la presenza di manodopera qualificata. I dati del Censis a riguardo spiegano la crescita autogeneratasi di piccole imprese anche come frutto della presenza di manodopera più qualificata rispetto alla media. Da un lato, infatti, il Mezzogiorno spiccava in negativo col dato di un 23,3% della popolazione attiva completamente sprovvista di titolo di studio, dall'altro lato, con una percentuale del 4,5% di laureati, alta rispetto alla media italiana, dimostrava quanto fortemente sviluppati fossero i servizi e

³⁹⁸ Svimez, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, cit., p. 464.

³⁹⁹ Censis, *L'occupazione occulta*, cit., pp. 46-49.

l'occupazione statale. Dall'altro lato, invece, nel Nord-Est si segnalava una forte incidenza di popolazione attiva con licenza elementare e diploma di scuola media inferiore, il 72%; considerando che, sempre secondo le rilevazioni del Censis, fu proprio in questa fascia che si dispiegò maggiormente il fenomeno del doppio lavoro, è un dato rilevante dal momento che questa classe rivestì un ruolo molto importante nell'accumulo delle risorse necessarie all'avvio di nuove imprese.⁴⁰⁰

A completare il quadro serve un ulteriore dato, proprio quello sulla partecipazione al doppio lavoro. Una notevole spinta alla costituzione di nuove imprese, infatti, si ottenne dall'impegno di lavoratori in doppie attività. Di questi lavoratori ben il 55% si dedicò al doppio lavoro per oltre metà anno. Gino Martinoli, in una elaborazione effettuata per il Censis, contò un milione e 108mila i lavoratori che, al 1974, svolgevano due o tre attività.⁴⁰¹

Significativo fu che la quota più rilevante di questi lavoratori fu quella degli ultracinquantacinquenni. Su una media nazionale del 5,2% di lavoratori con doppia attività, va sottolineato come il Mezzogiorno col 5,7%, ed il Nord-Est con il 5,8%, fossero sopra le medie nazionali. Lavoratori, occorre sottolineare, impegnati, tra quelli con doppia attività, al 48,3% nell'agricoltura, al 15,3% nell'industria e per il 36,4% nei servizi.⁴⁰² In sintesi, questi dati evidenziano come l'intensità lavorativa fosse alta, e come il fenomeno del doppio lavoro fosse maggiormente sviluppato tra i lavoratori agricoli, che contribuirono, con l'ausilio dei redditi forniti dalle attività primarie, a sviluppare nuove iniziative manifatturiere al Nord-Est; mentre, nel Mezzogiorno, l'accumulo di risorse apparì essere un fenomeno più difensivo che indirizzato all'avvio di nuove imprese.

D'altronde, la gran parte delle forze lavorative impiegate in seconde attività, operava principalmente in condizioni di lavoro autonomo. Secondo il Censis fu possibile stimare tale dato intorno al 73,3% delle seconde attività. Tant'è che il dato stesso dei lavoratori autonomi fu sottostimato: nel 1974, ufficialmente, il dato fu poco superiore ai 4 milioni, in realtà esso arrivava a 6 milioni 550mila unità. Cosa celavano queste seconde attività? È molto interessante notare come il Censis constati la proporzionalità della presenza di seconde attività con il crescere della ricchezza familiare. Insomma, a maggiori livelli di benessere corrispondevano maggiori possibilità di dedicarsi a più attività lavorative. Pertanto, si può dedurre che se da un lato la maggiore ricchezza determina maggiore versatilità di impiego, a sua volta i maggiori impieghi arricchiscono i nuclei familiari. Andando avanti nella lettura dell'analisi compiuta dal Censis, ci si imbatte nel dato che conferma quanto detto precedentemente, ovvero i tassi di attività più alti si riscontrarono nelle famiglie composte da 3 o 4 componenti, esse erano il 46,7%, tassi che scendevano fortemente nelle

⁴⁰⁰ Ivi, pp. 55-59.

⁴⁰¹ G. Martinoli, *op. cit.*, pp. 28-29.

⁴⁰² Censis, *L'occupazione occulta*, cit., p. 51.

famiglie più numerose, così come in quelle più piccole.⁴⁰³ In conclusione, si evince che le famiglie più ricche fossero quelle numericamente più modeste, e che al loro interno si sviluppava la maggiore dedizione ad attività lavorative plurime. Le famiglie più numerose avevano minori tassi di attività, per la forte presenza di minori ed anziani, ed è facile dedurre che le seconde attività, in quest'ultimo caso, avessero un carattere puramente difensivo. Al contrario, e questo è il dato più importante, nelle famiglie più ricche la seconda attività svolse un ruolo indiscutibilmente propositivo, accumulatore di capitali e fonte di avvio di nuove attività produttive.

Va aggiunto che, a conferma di quanto detto precedentemente sulla sottovalutazione della consistenza del settore agricolo, il Censis osserva che il 71,5% degli attivi in agricoltura ed il 53,4% degli attivi nell'industria aventi un doppio lavoro si dedicavano ad una seconda attività lavorativa agricola. Parallelamente, il 7,1% degli attivi in agricoltura ed il 24,8% di coloro che erano impiegati nell'industria svolsero una seconda attività nel settore manifatturiero. Dunque, il pensiero di Bonelli⁴⁰⁴ sul ruolo di formatore di capitali svolto dal settore agricolo nella storia d'Italia trova conferma in questi dati. Che questi dati, dopotutto, non vadano letti come segno di arretratezza, ma al contrario come segno di progresso, lo si deduce dal dato che l'87,6% dei lavoratori con doppia attività impiegati per tutto l'anno nella prima attività furono dediti per lo stesso lasso di tempo anche alla seconda. E tra questi lavoratori, ben il 48,4% di coloro che erano impiegati per un numero di ore settimanali compreso tra 40 e 49, dedicavano oltre 60 ore settimanali nella seconda attività. La redditività delle seconde attività, inoltre, era per il 6,4% tale da determinare una quota del reddito familiare compresa tra il 50% ed il 99,99%, e per il 46,7% una quota compresa tra il 10% ed il 49,99%. Non si tratta, dunque, di seconde attività utili a garantire, se non per fette marginali, la sopravvivenza del lavoratore, ma a svolgere un ruolo di accumulatore di capitali. Ci troviamo, quindi, di fronte ad attività imprenditoriali.⁴⁰⁵

Questi dati permettono di comprendere come le diverse aree del paese si trovassero ad affrontare il profondo cambiamento nel sistema produttivo. Laddove le diverse condizioni di partenza influirono notevolmente sulle possibilità di sviluppo, o di ristrutturazione, della capacità produttiva.

Le grandi aziende in difficoltà, tramite ristrutturazioni industriali, ammodernamenti della produzione e ridimensionamenti degli impianti, liberarono manodopera. Le imprese minori assorbono parte di questa offerta in eccesso, ma non furono, né poterono essere, in grado di saziare la fame di posti di lavoro. Gli investimenti tesero a soddisfare le necessità di

⁴⁰³ Ivi, pp. 71-76.

⁴⁰⁴ Cfr. F. Bonelli, *op. cit.*

⁴⁰⁵ Censis, *L'occupazione occulta*, cit., pp. 77-81.

riduzione delle forze di lavoro impiegate, mentre la grande impresa delegò fasi del processo ad unità produttive minori. Tutto ciò significò non solamente la riduzione dell'occupazione in termini assoluti, ma anche la crisi del mercato del lavoro meridionale, che dipendeva dagli investimenti negli impianti di grandi dimensioni, il deterioramento delle condizioni lavorative di chi manteneva l'impiego, nonché la fine del processo di assorbimento industriale della manodopera agricola che, in uscita dalle campagne, sceglieva la soluzione dell'emigrazione interna. Si aprì, insomma, una fase nuova per il mercato del lavoro italiano.⁴⁰⁶

Ad incidere sulla riduzione dell'occupazione, però, non furono solamente la riduzione della domanda dei beni di consumo durevoli e l'aumento della capacità produttiva dei moderni impianti, ma anche l'immissione delle nuove tecnologie informatiche. Queste riuscirono a ridurre la forza lavorativa necessaria in maniera sensibile. Cainarca conta negli anni ottanta la riduzione del 3,9% degli operai impiegati per merito dell'applicazione delle tecnologie informatiche. Sebbene vada ricordato che tale fenomeno riguardò per ben il 78% le grandi imprese oltre i 500 addetti, è pur vero che nelle imprese con meno di 20 addetti le tecnologie basate sull'informatica, laddove furono applicate, spiazzarono il 20% degli occupati. Mentre tale quota fu del solo 6% nelle grandi imprese. A dimostrazione, quindi, che la penetrazione delle nuove tecnologie influenzò profondamente anche il tessuto delle PMI.⁴⁰⁷

Processi di ulteriore automatizzazione e di immissione di tecnologie informatiche ebbero anche un profondo effetto di trasformazione delle caratteristiche della manodopera. La terziarizzazione dell'economia avvenne anche per quanto riguarda il segmento manifatturiero. Non solamente aumentò la percentuale di manodopera dedita a mansioni impiegatizie, ma si ridusse anche la distanza fra le occupazioni intellettuali e quelle operaie. Vuoi per l'uso di tecnologie più complesse e *labour saving*, vuoi per la necessità di lavorare in cooperazione e coordinazione, si affermò una nuova tendenza: dalla dequalificazione del lavoro (*deskilling*) si passò alla riqualificazione (*reskilling*) della manodopera. Si assisté, pertanto, alla tendenziale trasformazione in colletti bianchi degli operai stessi.⁴⁰⁸

Ed è esattamente da questo assunto che dipende non solamente la diversa collocazione del lavoro in una economia più concorrenziale dal lato dell'offerta di manodopera, ma anche la remunerazione, che diverrà dipendente dalla quantità di capacità accumulate e al momento richieste dal mercato; fintantoché tecnologie meccaniche o informatiche non ne sostituiranno il lavoro. Dopotutto, la stessa remunerazione del lavoro

⁴⁰⁶ N. Crepax, *op. cit.*, p. 431; G. Bruno, *Le imprese industriali nel processo di sviluppo (1953-75)*, cit., pp. 416-417.

⁴⁰⁷ G. C. Cainarca, *Gli uomini, le macchine e l'organizzazione del lavoro*, in S. Mariotti (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Milano, Etas, 1994, pp. 111-112.

⁴⁰⁸ *Ivi*, pp. 113-118.

divenne più difficile da parametrare. Non è più solamente il tempo la variabile da individuare, e neanche solamente le abilità della manodopera, ma il reale utilizzo delle stesse. In conclusione, non solamente la produzione diverrà *just-in-time*, ma lo diverrà lo stesso utilizzo della manodopera. E all'interno dell'azienda opereranno lavoratori con un diverso accumulo di capacità, un diverso ruolo, e per un diverso arco di tempo. Logica conseguenza di tale riorganizzazione sarà, conseguentemente, la crescita del potere contrattuale della manodopera altamente qualificata e la contestuale perdita di ruolo di quella dequalificata, diffusa e sotto occupata.⁴⁰⁹

A tutto ciò occorre aggiungere che il mercato del lavoro adeguò lentamente l'offerta di manodopera specializzata alla domanda, ragione in più per cui gran parte dell'offerta di lavoro si svalutò e rimase libera. Se è vero, infatti, che la ristrutturazione industriale degli anni ottanta ridusse l'occupazione operaia, è altresì vero che tale processo attivò la crescita di tutti quei settori di servizi alle imprese che richiesero manodopera specializzata.⁴¹⁰

Viesti segnala che un duro colpo alle grandi aziende, non solamente dell'Italia settentrionale, fu dato dall'equiparazione nazionale dei salari. Ad uguali salari, infatti, non corrispondevano uguali livelli di produttività, ciò causò problemi alle imprese concorrenziali per merito dei bassi costi di produzione. Solamente la piccola imprese seppe sfuggire a queste maglie, per merito della minor sindacalizzazione e della capacità di evadere imposte e contributi previdenziali.⁴¹¹

Martinoli però, a riguardo, ricorda come le 40 ore settimanali, che andarono a sostituire le 48 ore precedenti, non operarono nella direzione prevista. Quando nel 1968 i sindacati ottennero la riduzione dell'orario lavorativo settimanale si aspettarono un aumento dell'occupazione, effetto che, però, non ci fu. E la ragione risiedeva nella bassa produttività complessiva del lavoro. Martinoli calcolò che, al 1976, si poteva considerare che un terzo della occupazione determinava la produzione di due terzi della ricchezza nazionale, la restante terza parte di produzione, invece, era il frutto degli altri due terzi dei lavoratori. Vi era, pertanto, una occupazione molto poco produttiva che abbassava nettamente il livello della produttività nazionale, fino a portarla ad essere solamente il 40% di quella statunitense, il 56% di quella tedesca ed il 62% di quella francese. Tale discorso, conduce a ritenere che l'Italia, con una produttività del lavoro pari a quella statunitense, avrebbe potuto fare a meno di circa 11/12 milioni di lavoratori e realizzare la stessa produzione con soli 7/8 milioni di occupati.⁴¹² La

⁴⁰⁹ Ivi, pp. 122-128.

⁴¹⁰ G. Barbero e G. Marotta, *Mobilità e mercato del lavoro agricolo dal dopoguerra ad oggi*, cit., p. 867.

⁴¹¹ G. Viesti, *Come nascono i distretti industriali*, cit., p. 161.

⁴¹² G. Martinoli, *op. cit.*, pp. 32 e segg.

conclusione è, pertanto, che l'equilibrio occupazionale del paese si fondava sulla inefficienza di buona parte della occupazione, soprattutto terziaria, che consentiva di individuare come priorità l'aumento dei tassi di occupazione anziché la qualità della stessa.

Lo sviluppo delle tecnologie in grado di risparmiare lavoro, però, ebbe l'effetto di invertire la tendenza e di cambiare sia la classe operaia nel numero, riducendola, sia di modificare i suoi compiti, sia di mutare la propria rappresentazione. Il numero degli addetti negli impianti diminuì sensibilmente, e questo trasformò il senso di appartenenza e portò le forme della socialità su di un nuovo piano.⁴¹³

Se questo è quanto avvenne al di dentro dei grandi impianti meccanizzati, completamente diverso è lo scenario che si aprì davanti all'osservatore dei legami lavoratore-imprenditore nelle aziende di minore grandezza. Qui emersero altre dinamiche, come quella della identificazione delle due mansioni, della contiguità fisica e occupazionale, della volontà di intraprendere la stessa strada verso l'autonomia. Non meno importante fu la collocazione geografica delle imprese mutò la distribuzione delle imprese che andarono spalmandosi su un territorio più ampio e in unità aziendali più piccole, le mansioni furono sempre più impiegate, spesso svolte a contatto col proprio imprenditore, con condizioni salariali e contrattuali sempre più diversificate. Tutto ciò, ovviamente, minava il classico senso di appartenenza alla classe sociale.⁴¹⁴

Avanzò, così, una società «basata sul ruolo trainante assunto dai servizi e dal lavoro leggero (progettazione, ricerca, elaborazione e distribuzione di dati e informazioni, produzione di *know-how*), nonché sull'utilizzo di impianti automatizzati sostitutivi del lavoro di routine, e perciò caratterizzata dalla centralità della conoscenza e del sapere tecnico».⁴¹⁵ Se lo sviluppo dei sistemi di automazione aveva ridotto la necessità di manodopera, riducendo l'occupazione sia operaia che impiegatizia, è pur vero che altri settori risultarono in espansione. La progettazione e la produzione di attrezzature e servizi per le imprese costituivano i settori in espansione in cui maggiore fu la possibilità di creazione di nuovo valore aggiunto. Si venne con l'accettare la condizione, in altri tempi definita patologica, di strutturale elevata disoccupazione. Parallelamente a tale andamento di sostituzione di manodopera dequalificata con altra, maggiormente specializzata, il lavoro, però, andò facendosi meno duro, avendo le macchine sostituito il lavoro umano nelle mansioni particolarmente faticose.⁴¹⁶

⁴¹³ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2009, p. 261.

⁴¹⁴ Ivi, pp. 264-269.

⁴¹⁵ V. Castronovo, *Le rivoluzioni del capitalismo*, cit., p. 108.

⁴¹⁶ Ivi, pp. 137-138.

Il fenomeno che andò facendosi strada, a partire dagli anni settanta, nella realtà delle piccole imprese fu quello del lavoro informale. Lavoro a domicilio per conto di aziende, impiego di lavoratori non registrati o registrati solamente in parte e doppio impiego costituirono la strategia adottata dalle piccole aziende per conquistare concorrenzialità nei primi tempi e dalle grandi aziende per decentrare fasi costose del processo produttivo. Questi fenomeni ebbero come immediata conseguenza quella di indebolire le conquiste dei lavoratori, fino al punto da mimetizzarli come lavoratori autonomi, per mantenere basso il costo della manodopera. Come ebbe a sottolineare Pugliese, l'avanzare di una cospicua fetta dell'occupazione costituita da lavoratori «informali», altro non fu che il sintomo della crisi del sistema fordista-taylorista che si era affermato fino a pochi anni prima.⁴¹⁷

Pugliese giunge a definire quello italiano un «modello italiano della disoccupazione». Sebbene sia facile constatare la presenza di condizioni simmetriche a quelle attive negli altri paesi avanzati, come il processo di terziarizzazione dell'occupazione e la riduzione dell'occupazione stabile ed industriale, restavano nel caso italiano alcune specificità. Come le differenze tra il Nord ed il Sud del paese, che spinsero in alto i tassi di disoccupazione, e la alta disoccupazione femminile, frutto della mentalità patriarcale dominante. A partire dagli anni ottanta, però, alcune modifiche a questo regime occupazionale si andavano profilando. Per l'appunto, la scolarizzazione spinse le donne alla ricerca più tenace dell'impiego, e tale fattore aumentò gli indici visibili della disoccupazione femminile, non più occultata. Inoltre, i processi di terziarizzazione consentirono un rientro della forza lavorativa femminile nel mercato del lavoro, proprio laddove questi processi erano maggiormente in stato avanzato. Quest'ultimo elemento determinò, pertanto, il perpetuarsi di condizioni di diffusa disoccupazione nel Mezzogiorno, femminile in particolar modo.⁴¹⁸

D'altronde, la crescita della piccola e media impresa nelle aree del NEC ebbe effetti positivi non solamente nella riduzione del divario tra i livelli di industrializzazione fra la Prima e la Terza Italia, ma anche nella riduzione del divario esistente nel mercato del lavoro. I tassi di disoccupazione nel NEC durante gli anni del miracolo economico, seppur bassi, rimasero più elevati rispetto a quelli delle aree del triangolo industriale. Nel 1976 Emilia-Romagna e Piemonte giunsero, simbolicamente, a detenere lo stesso tasso: 2,8%. Questo abbassamento dei livelli di disoccupazione comportò, come ovvia conseguenza, anche l'innalzamento dei livelli salariali.⁴¹⁹

In conclusione, è possibile affermare che il ruolo delle tecnologie e della specializzazione produttiva ha richiesto lavoratori sempre più

⁴¹⁷ E. Pugliese, *Gli squilibri del mercato del lavoro*, cit., pp. 450-451.

⁴¹⁸ Ivi, pp. 467-468.

⁴¹⁹ M. J. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*, 1987, p. 333.

qualificati, finendo per invertire il processo iniziato con la rivoluzione industriale. Se, inizialmente, l'industrializzazione volle significare una semplificazione delle operazioni dell'operaio ed una sua subordinazione alla macchina, ciò che viene richiesto al lavoratore della terza età industriale è nuovamente un ruolo attivo. Il lavoratore ha il dovere di controllare il processo produttivo, migliorarlo ed essere capace di intervenire per modificarlo. Come conseguenza di tale trasformazione del ruolo del lavoratore, che da dequalificato divenne altamente qualificato nel proprio settore, conseguì una ridefinizione complessiva del ruolo della manodopera nel processo produttivo e nell'impresa.⁴²⁰

La conduzione familiare

Il ruolo del capitalismo familiare è stato notevole nel processo di industrializzazione italiano lungo due secoli. La costruzione dell'imprenditorialità privata in Italia, prima e dopo l'unificazione del paese, è passata lungo la capacità di famiglie imprenditoriali di deviare dall'agricoltura, dal commercio e dalla finanza, risorse verso attività manifatturiere. Particolarmente significativo fu il ruolo svolto da questo capitalismo a cavallo tra Otto e Novecento, quando, all'imbocco della seconda rivoluzione industriale, l'Italia seppe in breve tempo dotarsi di una industria siderurgica, meccanica ed elettrica. Dopo il secondo conflitto mondiale tale tessuto dimostrò tutta la propria vitalità, integrando gestioni familiari con altre manageriali, sia nel rafforzamento di imprese di grandi che di piccole dimensioni. All'imbocco della terza rivoluzione industriale ebbe, invece, il merito di attivare il processo di ristrutturazione industriale dal basso, senza aiuti da parte della mano pubblica. Questo è il periodo in cui si ampliò notevolmente la base imprenditoriale italiana, non più polarizzata fra un ristretto numero di grosse aziende e una nebulosa di attività artigianali. Il quadro del capitalismo italiano si complicò e diversificò in un ampio numero di imprese, dalle dimensioni e forme organizzative diverse. Pertanto, se giungerà ad essere definito un limite il possesso ed il controllo familiare di un'impresa, occorre sempre ricordare che esso è stato la colonna portante dello sviluppo industriale privato della penisola.⁴²¹

È bene ricordare che, seppur con la sua importanza, il capitalismo familiare non caratterizzò tutta l'area della piccola e piccolissima imprenditoria. Ebbe un ruolo notevole nell'agevolare la creazione di imprese e nell'attivazione di risorse, ma non fu un fenomeno totalizzante. La Confartigianato, in una sua indagine, rilevò che per una buona fetta degli

⁴²⁰ Ivi, pp. 381-403.

⁴²¹ G. Sapelli, *op. cit.*, pp. 129-131.

imprenditori artigiani, il 45,2%, il coinvolgimento dei familiari nelle attività della propria impresa era visto come un qualcosa di positivo.⁴²² Sebbene il dato sia rilevante, non va dimenticato che per la restante parte, maggioritaria, la gestione dell'impresa non era competenza del nucleo familiare.

Nel 1983 la Unioncamere rilevò che nella realtà meridionale nel 61,5% delle imprese esisteva un rapporto di parentela fra tutti i soci dell'azienda, nel 16,6% solo fra alcuni e nessun rapporto di parentela esisteva solamente nel 21,9% dei casi. A dimostrazione, cioè, del forte ruolo del legame familiare nella guida delle imprese del Mezzogiorno.⁴²³

Allargando, però, la definizione di impresa familiare a un semplice controllo su di essa da parte di un famiglia, Boldizzoni arriva a definire tali più del 90% delle imprese statunitensi ed oltre il 95% di quelle italiane, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Pertanto, il discorso sulle imprese familiari risulta ancor più rilevante se lo si considera come attinente alla stragrande maggioranza delle imprese italiane, ma non solo italiane.⁴²⁴

È da tale dato che, pertanto, si può giungere a considerare smentita la profezia dell'economia moderna: l'approdo ad una impresa a proprietà diffusa ed a controllo manageriale. Come abbiamo visto, la profezia Chandleriana circa l'approdo verso un sistema produttivo dominato dalla grande impresa verticale e dalla produzione di massa ha lasciato il posto all'elogio del piccolo fatto da Ernst Schumacher. Parallelamente, tale mancato approdo, ha reso meno necessaria l'affermazione di un sistema aziendale gestito esclusivamente da managers. All'opposto, le capacità insite nelle famiglie hanno reso molto più contiguo al contesto familiare la propensione alla fondazione e al controllo delle imprese. La caduta del primo mito, in sostanza, ha reso meno necessario il secondo. Pertanto, se è vero che la famiglia poteva esser capace di offrire adeguate risorse finanziarie e manageriali anche ad imprese di grosse dimensioni, cosa sarebbe successo se le imprese avessero seguito un diverso modello di sviluppo? Quel che accadde fu che la seconda profezia dell'economia politica, di cui John Kenneth Galbraith⁴²⁵ seppe farsi principale interprete, cadde nel vuoto.

⁴²² Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., p. 87.

⁴²³ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., p. 92.

⁴²⁴ D. Boldizzoni, *Impresa e famiglia: caratteristiche, problemi, prospettive del family business in Italia*, in D. Boldizzoni e L. Serio (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Milano, Guerini e Associati, 1996, p. 147.

⁴²⁵ Cfr. J. K. Galbraith, *Il nuovo stato industriale*, Torino, Einaudi, 1968. Galbraith connetté in forma sillogistica il percorso intrapreso dal sistema industriale moderno. Nel suo decennale lavoro condusse la teoria economica ad adeguarsi alla realtà del suo tempo. Egli vide che la grande industria divenne un modello, non solamente per i settori pesanti, ma per un numero sempre crescente di settori economici. Egli notò che il crescente risparmio privato, determinato dalla crescita della produttività del lavoro, offrì

La conduzione familiare, infatti, consentì un notevole impulso e costituì una base fondamentale per il successo delle realtà industriali minori. L'impegno di tutta la famiglia per la riuscita dell'attività posseduta è una delle chiavi di interpretazione del successo di queste realtà. La conseguenza della proprietà e della conduzione familiari è la totale dedizione all'impresa. Una dedizione che andava ben oltre quella possibile se si fossero praticati gli orari di lavoro disciplinati dalla condizione di lavoro subordinato. La volontà di affrancarsi dal lavoro dipendente, infatti, fu uno degli stimoli che aiutò ad impiegare tutte le energie nella riuscita della propria azienda. Questa dedizione all'attività di famiglia connetteva, pertanto, la riuscita della propria impresa alla riuscita e al successo della propria famiglia. Una ragione forte affinché la cura per il proprio prodotto e la soddisfazione dei consumatori fossero perseguite efficacemente.

La Confartigianato tesse le lodi della proprietà familiare delle piccole imprese considerandola, anziché una zavorra da cui liberarsi al più presto, lo strumento sia per la nascita, che per il decollo delle piccole imprese. Le famiglie, infatti, accentrando su se stesse gli sforzi per la nascita e per l'organizzazione delle imprese, offrono tramite l'adozione dei valori solidaristici familiari la base valoriale su cui formare la cultura d'impresa e, non meno importante, possono attuare innovazioni di gestione e di prodotto molto velocemente, non dovendo sottostare ad alcun organo di controllo, presente invece nelle grandi imprese.⁴²⁶

Kets de Vries ricapitola tutti gli aspetti, positivi e negativi, della proprietà familiare delle imprese.⁴²⁷ Tra i primi aspetti annovera la capacità delle imprese familiari di avere una visione di lungo termine. Queste, infatti, investono il proprio futuro nell'impresa ed hanno tutto l'interesse a che essa dia frutti a lungo termine. Queste aziende hanno, inoltre, la capacità di far sentire parte della famiglia anche i dipendenti assunti esternamente alla propria cerchia familiare. L'abnegazione dei membri della famiglia incoraggia il lavoro ed il sacrificio. La famiglia è anche una

l'opportunità di reperire nuovo capitale da parte del sistema produttivo. Così, dedusse che la diffusione delle *public companies* divenne non solamente necessaria, ma anche possibile. Avvenne l'affermazione della tecnostuttura. Il potere del solo imprenditore-proprietario non rispondeva più alle necessità dell'impresa. I managers si dimostrarono più capaci ed adatti a guidare un'impresa; così come il potere di un gruppo si dimostrò maggiormente capace di ottenere informazioni rispetto ad una guida solitaria. L'organizzazione si fece complessa, perché la moderna tecnologia richiese maggiore pianificazione: sempre più capitale da investire, sempre più tempo per la produzione, nonché rigidità nel processo di produzione. Come abbiamo visto, questo è un paradigma superato. Allora, però, esso era al proprio zenit.

⁴²⁶ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., pp. 22-23.

⁴²⁷ M. F. R. Kets de Vries, *Le dinamiche delle aziende a controllo familiare: aspetti positivi e negativi*, in D. Boldizzoni e L. Serio (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Milano, Guerini e Associati, 1996, pp. 65-82.

culla di cultura d'impresa, immergendo come fa i propri membri fin dalla nascita nella vita e nelle vicissitudini del lavoro imprenditoriale.

Ma tali aspetti non sono privi di risvolti negativi. Infatti, se non si curano tali equilibri, essi possono tramutarsi in fattori scatenanti crisi che portano anche alla fine dell'attività dell'impresa. Kets de Vries ricorda che la vita media dell'impresa familiare è di circa 24 anni e che solo tre famiglie su dieci arrivano alla seconda generazione, e solo una su dieci alla terza. Insomma, gli aspetti negativi possono essere notevolmente vincolanti, se non correttamente gestiti. Il primo di essi, è rappresentato dal nepotismo. Avere in azienda membri della famiglia proprietaria dell'impresa, privi, del tutto o quasi, delle abilità per la gestione del lavoro, può non solamente agire da freno all'attività, ma anche da agente che scoraggia il contributo apportato dagli altri lavoratori. Non solo, ma i membri inetti o incapaci della famiglia presenti in azienda potrebbero anche operare una vera e propria spoliatura dell'impresa, trattandola come se fosse in grado di elargire risorse senza fine. Conseguente a tali pericoli vi è quello di allevare una seconda generazione che, senza aver vissuto la formativa fase di costruzione aziendale, potrebbe comportarsi in modo tipico delle persone viziate, Kets de Vries parla di «sindrome del bambino viziato», portando la gestione dell'impresa verso miopi interessi a brevissimo termine. Ecco perché la successione risulta essere il principale scoglio per una impresa. I discendenti, non desiderosi di continuare il lavoro della prima generazione, o interessati a farsi la guerra per la gestione aziendale, possono giungere a portare al collasso l'impresa, tramite scissioni o cattiva gestione. Ma il proprietario potrebbe, ed in molti casi è accaduto ciò, desiderare di non procedere verso alcuna successione. In questo caso il tentativo del proprietario-fondatore può essere quello di mortificare le ambizioni dei figli, lasciando, così, un vuoto di potere al momento dell'inevitabile morte o dell'allontanamento dal comando dell'impresa. Un tale padrone, incapace di accettare la propria fine, potrebbe, quindi, essere interessato ad allevare una manodopera di *yes men*, ovvero maestranze più brave a blandire il padrone che a sviluppare doti di indipendenza e apertura alle innovazioni.

È per le insidie che risiedono dietro la proprietà e la gestione familiare che Sapelli ritiene che la conduzione familiare, dopo aver determinato la forza di queste esperienze aziendali, ne costituisca, in seguito, il proprio limite e la propria debolezza. In quanto, la mancanza di un passaggio ad una conduzione manageriale frena la crescita di dimensione. In sostanza la creazione di felici esperienze imprenditoriali necessita di uno scollamento fra proprietà e direzione per compiere il salto dimensionale e consentire, a sua volta, al tessuto di imprese di indirizzarsi ancora più decisamente verso i mercati esteri.⁴²⁸

Il problema principale che egli individua è rappresentato dalla distribuzione dei ruoli, laddove il ruolo non è affidato ad un esperto in

⁴²⁸ G. Sapelli, *op. cit.*, pp. 120-122.

materia, bensì ad un membro del nucleo familiare. Sapelli, dunque, rivendica la meritocrazia nella scelta dei dirigenti, anche nel caso delle aziende a proprietà familiare. Considera, inoltre, la proprietà familiare stessa un limite da valicare. Così come rivendica la necessità di un superamento del controllo della maggioranza azionaria e di una penetrazione nel mercato borsistico più diffusa per il reperimento delle risorse. Così si svincolerebbero le imprese dal legame con le banche, legame che porta, invece, ad un indebitamento che pone forti ostacoli alla crescita dimensionale. Un diverso modo di gestione ed una diversa organizzazione aziendale potrebbero, a suo parere, aumentare i tassi di accumulazione del capitale, aumentare salari e incrementare l'immissione di tecnologia.⁴²⁹

Il salto verso un nuovo modello organizzativo e manageriale dovrà, pertanto, essere il frutto di un cambiamento culturale. Egli espone il caso di paesi come Inghilterra, Germania e Francia, dove la cultura d'impresa è stata acquisita attraverso una scuola burocratica statale-militare, o come gli Stati Uniti, dove questo compito è stato assolto dalla grande industria. Inoltre, tale penetrazione culturale potrà affermarsi solamente se la legittimazione arriverà tramite un percorso di studi che privilegi, alle professioni liberali, gli studi tecnici e scientifici.⁴³⁰

La Confartigianato, però, ritiene fuori luogo, oltre ai pregiudizi sull'impresa familiare, anche il dibattito sulle possibili spinte centrifughe spigionate dalle crisi generate dalle successioni aziendali. Nella maggior parte dei casi, infatti, la successione avviene all'interno stesso della famiglia e ciò non genera attriti. Attriti che, invece, nascono quando la successione non può avvenire all'interno dello stesso nucleo familiare. La letteratura, insomma, secondo la Confartigianato affronta in maniera dottrinale e, pertanto, in maniera pregiudizialmente avversa, la possibilità stessa che le piccole imprese possano durare nel tempo, mentre la realtà afferma la non contraddittorietà del fenomeno.⁴³¹

C'è, però, anche da aggiungere un dato strategico. Laddove la proprietà familiare non ha condotto ad una differenziazione delle mansioni interne alle imprese (fra proprietà e direzione), ciò ha creato problemi seri al futuro delle imprese. La necessità di tenere d'occhio l'andamento del mercato impone, infatti, un impegno differente rispetto a quello puramente gestionale. Ecco perché le PMI imprese meridionali, rilevò il Censis, ebbero notevoli problemi ad adeguare la propria offerta merceologica di pari passo con le mutazioni della domanda. Troppo spesso, la proprietà e la gestione erano nelle stesse mani, e ciò ridusse la capacità di vedere verso ciò che si verificava all'esterno dell'impresa. Oltretutto, la mancata differenziazione dei ruoli interni spinse l'imprenditore meridionale

⁴²⁹ Ivi, pp. 137-139.

⁴³⁰ Ivi, p. 146.

⁴³¹ Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana*, cit., p. 24.

ad ignorare le nuove tecniche produttive e le innovazioni di prodotto. Troppo legato com'era alle proprie conoscenze, egli ebbe difficoltà ad accettare di metterle in discussione.⁴³²

Boldizzoni, in tema, riporta i dati di un'indagine sulle imprese lombarde, che certifica gli scenari negativi di lungo corso per le imprese che non giunsero a realizzare un assetto non familiare. Se, infatti, la famiglia per le ragioni già indicate rappresenta un'importante spinta alla crescita iniziale dell'impresa, è altrettanto vero che essa a lungo andare si trasforma in un freno. Sotto tutti i parametri analizzati, le imprese in questione manifestarono minore propensione al rischio ed all'innovazione di processo, dei prodotti, delle strutture e dell'organizzazione, quando si trattava di imprese familiari, diversamente fu per quelle individuali o non familiari. Ad esempio, se l'innovazione del processo produttivo coinvolgeva il 76,9% delle imprese non familiari, tale dato calava al 73,8% per quelle familiari, per quanto riguardava l'innovazione di prodotto lo scarto fu maggiore, 77,8% per le imprese non familiari e 73,9% per le familiari. Nel caso dell'innovazione delle strutture, invece, la distanza si mostrò molto profonda. Mentre l'80% delle imprese non familiari apportò modifiche alle strutture, ciò avvenne solo nel 45,2% dei casi per le imprese familiari.⁴³³

In conclusione, è possibile convenire con quanto sostenuto da Toninelli. Considerare l'impresa familiare come semplice retaggio del passato è errato. Essa non solamente riesce a convogliare risorse e risolvere problemi che altrimenti determinerebbero una serie di rischi, ma è anche in grado di offrire uno sbocco imprenditoriale eccellente alle competenze artigianali nei nuovi settori, ove sono richieste ridotte economie di scala. Abbandonata la visione dell'impresa familiare come poco produttiva, e riconoscendone i possibili rischi nei processi centrifughi e familistici, è opportuno convenire che il sistema produttivo, viepiù composito, riconosce al proprio interno un ruolo anche per l'impresa familiare; a maggior ragione se esse sono state in grado di salire, come in alcuni casi, fino ai vertici di alcuni settori industriali.⁴³⁴

La forma giuridica

In questo arco temporale avvenne anche la trasformazione della forma giuridica assunta dalle imprese, in particolar modo per quanto riguarda il segmento delle PMI. Aumentarono in numero le società di

⁴³² Censis, *Servizi industriali e piccole e medie imprese nel Mezzogiorno*, cit., pp. 31-32.

⁴³³ D. Boldizzoni, *Impresa e famiglia: caratteristiche, problemi, prospettive del family business in Italia*, cit., pp. 160-161.

⁴³⁴ P. A. Toninelli, *Storia d'impresa*, cit., pp. 105-109.

capitale, anche nel caso delle imprese individuali. La ragione individuata dalla Unioncamere risiedeva nella ricerca di «allargare le basi di capitale e di garanzia su cui operare» e anche di «migliorare la funzionalità dell'organizzazione aziendale». Avanzò, pertanto, un effetto imitazione, laddove la piccola impresa provò ad assomigliare alla grande anche operando un *restyling* giuridico. Obiettivi, questi, tesi a rendere più appetibile e funzionale l'impresa in un mercato in cui più forte era la concorrenza.⁴³⁵

I dati Istat ci consentono un raffronto fra il 5° ed il 6° censimento industriale. Fra il 1971 ed il 1981 le società per azioni passarono da 23.056 a 38.058, mentre i loro addetti salirono da 3.148.873 a 3.957.688. Le imprese a responsabilità limitata, invece, da sole 26.710 salirono alla cifra di 96.568 e i loro addetti da 411.112 a 1.102.533. Nello stesso arco temporale le imprese individuali crebbero da 1.987.689 a 2.315.512 e i loro addetti da 4.660.593 a 4.948.546. Le società in accomandita passarono da 19.195 a 44.483, mentre gli addetti calarono da 515.723 a 425.388. Le società in nome collettivo crebbero da sole 32.836 a 137.379 e i loro addetti crebbero da 566.050 a 999.222. Le cooperative salirono da 10.744 a 19.900 e i loro soci da 207.477 a 362.435. Le altre tipologie d'impresa crebbero in numero da 129.342 a 183.181 con un aumento degli addetti da 758.201 a 770.055. Complessivamente, le società aumentarono da 241.883 a 519.569 e i loro addetti da 5.607.436 crebbero a 7.617.321.⁴³⁶

La Unioncamere rilevò nel 1985 che la quota di società di capitali arrivò al 49,5%, le società di persone al 33,4%, mentre le società di fatto al 16,9%.⁴³⁷

Si ebbe, dunque, un forte incremento delle società di capitali, laddove le società per azioni quasi raddoppiarono e quelle a responsabilità limitata quasi quadruplicarono. L'aumento delle società di capitali dimostrava una maturazione del sistema produttivo italiano. Tali imprese, infatti, non solamente necessitavano di risorse più consistenti per nascere, ma anche di forme organizzative più complesse. Inoltre, ciò testimoniava che la produzione si spostò da agricola, o prevalentemente orientata a servizi non vendibili, verso produzioni più mature e rivolte al mercato.

La Unioncamere, nella propria indagine del 1985, riscontrò una proporzionalità fra la dimensione dell'impresa e la configurazione di società di capitali. Laddove le imprese fino a 19 addetti si attestavano ad un media del 29,4% di società di capitali, tale media saliva al 96,2% nelle imprese oltre i 249 addetti. È anche vero che, in alcuni settori particolarmente concorrenziali, anche tra le piccole imprese fu maggioritaria la forma di

⁴³⁵ Unioncamere, *Rapporto 1984 sullo stato delle economie locali*, cit., pp. 16-17.

⁴³⁶ Istat, *5° censimento generale dell'industria e del commercio. 25 ottobre 1971. Vol II Dati sulle caratteristiche strutturali delle imprese e delle unità locali. Italia. Dati riassuntivi*, Roma, Istituto Centrale di Statistica, 1975, pp. 6-7; Istat, *6° censimento generale dell'industria, del commercio, dei servizi e dell'artigianato. 26 ottobre 1981*, cit., pp. 44-45.

⁴³⁷ Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, cit., p. 27.

società di capitali. Tale dato dimostra, quindi, la stretta correlazione esistente fra società di capitali ed imprese concorrenziali, a dispetto della dimensione. Il discrimine, dunque, si evidenziò nella qualità, oltretutto nella dimensione, dell'impresa.⁴³⁸

Le imprese individuali crebbero di poco, dimostrando una sostanziale tenuta. In questo dato si legge la forza del tessuto della piccolissima impresa, spesso di matrice familiare, che caratterizzava l'economia nazionale.

Tra le società di persone, interessante fu il caso delle imprese in accomandita, queste più che raddoppiarono nel numero, ma decrebbero la quantità degli addetti occupati. È possibile leggere, in quella che fu la forma giuridica evolutiva delle imprese familiari, una impresa di ridotte dimensioni, in cui trovarono adeguata sistemazione le necessità di convivenza dei soci disinteressati alle attività dell'impresa (accomandanti), e gli altri (accomandatari), direttamente coinvolti nella gestione dell'impresa ed anche responsabili illimitatamente del patrimonio personale. La diminuzione degli occupati denota, invece, la debolezza di questo modello nella competizione. Un vero e proprio boom ci fu, invece, per le società in nome collettivo: queste quasi quadruplicarono, mentre gli addetti quasi raddoppiarono. Questa tipologia di società costituì una diversa evoluzione dell'impresa individuale, laddove, però, tutti i soci si manifestarono egualmente coinvolti, costituendo una realtà tre volte più numerosa di quella precedente.

Le cooperative raddoppiarono, in linea con la tendenza generale, mentre i loro addetti aumentarono quasi nella stessa proporzione.

Nel Mezzogiorno accadde qualcosa di simile. Le ditte individuali, che negli anni sessanta rappresentavano il 22,6% delle imprese, calarono all'11,1% al 1983. Le società di persone, che nella prima metà degli anni settanta raggiunsero il 35,5%, scesero al 27,8%, mentre le società di capitali, che nella prima metà degli anni settanta erano solamente il 32,3%, e che nella seconda metà salirono al 50%, nel 1983 raggiunsero quota 55,6% del totale. Dati che segnano l'avviamento del processo di modernizzazione anche delle imprese meridionali.⁴³⁹

Il quadro che emerge è quello di una maggiore complessità del sistema di imprese italiano, oltre che un netto rafforzamento delle società di capitali, come dimostrazione dello sviluppo del sistema produttivo. In questo contesto, non va letto necessariamente in maniera negativa il cospicuo, ed in aumento (seppur leggero), numero delle società di persone, esso esprimeva la vivacità delle economie locali.

⁴³⁸ Ivi, p. 25.

⁴³⁹ I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, cit., p. 91.

Conclusioni

Riassumere quanto scritto in precedenza sarebbe pleonastico. Mi limiterò, a questo punto, ad esporre alcune valutazioni conclusive.

Nel periodo preso in esame avvennero alcune trasformazioni nella struttura produttiva e sociale del paese che mutarono completamente il quadro complessivo dell'economia nazionale.

Come rileva Crepax, l'Italia al termine del proprio miracolo economico si trovava in una situazione di stallo. «L'Italia era un paese fortemente indebitato. Era indebitato lo stato ed erano indebitate le imprese pubbliche e private, costrette ad affrontare il processo di riconversione produttiva in assenza dello sviluppo del mercato mobiliare e quindi indotte a ricorrere al sistema creditizio [...]. L'incapacità del sistema di riassorbire la disoccupazione anche in fase di congiuntura espansiva era il sintomo evidente della fragilità strutturale del quadro complessivo. L'occupazione in agricoltura calava in fretta, completando finalmente quella transizione avviata negli anni cinquanta (in sostanziale ritardo rispetto agli altri paesi industrializzati); il fatto nuovo era dato dall'incapacità dell'industria di assorbire nuova occupazione, anche negli anni di crescita produttiva, mentre il terziario, tradizionale e avanzato, non riusciva a crescere a ritmi tali da compensare le *défaillances* delle altre attività.»⁴⁴⁰

In sostanza era mutato il contesto macro e microeconomico. La produzione di massa entrò in crisi, lo stato si indebitò nel farsi carico delle sofferenze delle imprese in difficoltà e la disoccupazione divenne un fattore endemico e strutturale.

Inoltre, il quadro macroeconomico fu reso ancora più complesso dall'entrata dell'Italia nel sistema monetario europeo.

Lo Sme aveva raggiunto l'obiettivo della stabilizzazione monetaria, salvando i paesi aderenti dai rischi di forti inflazioni e svalutazioni: fenomeni che in entrambi i casi condannano ad aumenti dei prezzi, riduzione del potere d'acquisto, tassi di interesse più salati, aggravio dei costi per prestiti in valuta estera e maggior costo delle importazioni. Questo, però, non testimoniò il completo abbandono delle svalutazioni che, seppur in minor dose, favorirono ancora la riduzione dei costi relativi delle merci italiane, altrimenti incapaci di tutelare la propria concorrenzialità. Le esportazioni, infatti, continuavano ad essere concentrate nei settori a bassa intensità di tecnologia, gli investimenti in ricerca e sviluppo restavano tra i più bassi tra i principali competitor europei, bassi gli investimenti privati, scarsi quelli pubblici per le infrastrutture e i tassi di interesse si mantennero

⁴⁴⁰ N. Crepax, *op. cit.*, pp. 330-331.

alti, cosicché le imprese ebbero nello stato un concorrente per l'approvvigionamento dei flussi di capitale.

Dopotutto, questo contesto rimase connesso allo strutturale disavanzo primario del bilancio dello stato, al netto degli interessi sul debito pregresso.⁴⁴¹ Una condizione, questa, che obbligò al mantenimento di alti tassi di interesse onde ricevere i flussi monetari che tutelassero la solvibilità dello stato, dopo che la Banca d'Italia smise di acquistare i titoli del debito pubblico invenduti, nonché l'arrivo di moneta estera per salvaguardare il tasso di cambio. Così, l'inflazione calò, seppure lentamente, ma i tassi di interesse rimasero altissimi, anzi, nella decade considerata quasi raddoppiarono. Ragione per cui è obbligatorio considerare la crescita dei tassi di interesse non solamente figlia del divorzio fra il Tesoro e la Banca centrale, ma soprattutto dello squilibrio nei conti pubblici. Pertanto, il costante aumento del debito dello stato aggravò la condizione in cui il sistema produttivo si trovava ad operare.

È conseguenziale che il tessuto produttivo, sotto la spinta della necessità di ristrutturarsi, scegliesse la strada che gli consentisse di operare nelle più favorevoli condizioni. Queste furono individuate nell'Italia dei comuni, il Nord-Est-Centro. L'ascesa di questa parte dell'Italia determinò un suo sensibile e progressivo avvicinamento con l'Italia del Nord-Ovest sotto tutti i principali parametri economici. Sebbene le due aree mantennero specificità separate, il tessuto produttivo andò facendosi simile. Il nuovo modello di sviluppo, in sostanza, operò anche per l'appianamento dello sviluppo combinato. Oltretutto, ciò avvenne in modo fisiologico. Infatti, tale processo giunse a maturazione, e questa fu una novità, senza l'aiuto esplicito dello stato, il quale, invece, in passato accompagnò lo sviluppo e la difesa del sistema industriale. E lo stato non intervenne per aiutare il processo perché non lo comprese e, pertanto, non lo poté aiutare. Le classi dirigenti, in precedenza, compresero la necessità di uno stato unitario, dell'infrastrutturazione della nazione, della costituzione di barriere protettive, della costituzione di una domanda per i settori pesanti, del salvataggio di importanti industrie, degli investimenti nei settori strategici nel secondo dopoguerra, ma questa ristrutturazione, invece, avvenne in maniera del tutto sciolta dagli interventi di politica industriale.

Parallelamente a questo processo, si determinò un progressivo avanzamento dei processi di terziarizzazione e de-industrializzazione del paese. Non solamente, insomma, il sistema manifatturiero smise di assorbire input, ma cominciò, sulla spinta della riduzione della domanda e della crescita di produttività ed efficienza aziendale, ad effettuare processi di *downsizing*. Ciò andava esattamente nella direzione di una accelerazione

⁴⁴¹ Istat, *L'Italia in 150 anni*, cit., pp. 586-588; F. Galimberti e L. Paolazzi e C. Galimberti, *Il volo del calabrone. Breve storia dell'economia italiana nel Novecento*, Firenze, Felice Le Monnier, 1998, pp. 309-312.

dei processi già precedentemente in corso di terziarizzazione della produzione di ricchezza. Non solo. La trasformazione del ruolo dell'operaio, da semplice addetto alla lavorazione di una singola fase del processo ad attore protagonista della pianificazione e del controllo della produzione, lo sviluppo dei processi di automazione, nonché il forte sviluppo dei servizi alle imprese e la loro esternalizzazione e specializzazione, condussero verso una terziarizzazione della attività manifatturiera stessa. L'operaio si fece sempre più impiegato, sempre più lavoratore della mente, sempre più poliedrico e versatile come la produzione stessa.

Tutto ciò conduce verso la fine della differenziazione tra i settori produttivi? La terziarizzazione delle attività agricole prima e di quelle manifatturiere poi, sotto la spinta dei processi di automazione e della tendenza verso una sempre più stretta interrelazione tra le diverse attività guarda esattamente in questa direzione.

D'altra parte, in questo decennio il reddito prodotto dalle attività del terziario giunse a costituire i due terzi del totale. Gli occupati crebbero solamente nel segmento dei servizi, negli altri settori si ridussero. Mentre gli occupati in agricoltura calarono fra il 1975 ed il 1985 da 3 mln 276mila a 2 mln 168mila, nell'industria gli occupati da 7 mln 894mila divennero 7 mln 290mila. Nei servizi, invece, gli addetti salirono da 9 mln 325mila a 12 mln 211mila.⁴⁴² Mutarono quindi le caratteristiche e le forme del lavoro.

La disoccupazione di massa divenne un elemento strutturale col quale fare i conti. Il nuovo modello industriale non implicava più l'aumento dell'occupazione come conseguenza diretta dell'incremento della produzione di ricchezza. Al contrario, poteva accadere anche l'opposto.⁴⁴³ Se in precedenza parte della disoccupazione era mascherata dalle attività agricole, la crescita del lavoro produttivo scalzò le attività marginali. Ragion per cui il sistema produttivo si trovò di fronte alla necessità di assorbire una massa di potenziali lavoratori troppo ampia. Sebbene la crescita del segmento costituito dai giovani studenti e dai pensionati avesse risolto in parte la pressione verso il lavoro, la crescita di consapevolezza delle donne e la crescita delle pretese di generazioni istruite dalla nuova diffusione della scolarizzazione di massa portarono alla luce le inefficienze del sistema produttivo, ma, soprattutto, l'incapacità di fondo di poter risolvere il problema. All'opposto, le condizioni della produzione maturavano una progressiva crescita dei tassi di disoccupazione. L'automazione dei processi produttivi, l'utilizzo dell'informatica, la spinta verso la razionalizzazione della produzione e la frenata della crescita dei consumi indussero la impossibilità di tornare ai livelli di disoccupazione realizzati durante gli anni del boom economico. A maggior ragione se la popolazione attiva

⁴⁴² Istat, *L'Italia in 150 anni*, cit., p. 500.

⁴⁴³ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, cit., pp. 262-263.

crebbe in maniera consistente. La popolazione attiva nel 1975 era di 22 mln 977mila unità, nel 1985 divenne di 23 mln 462mila unità. Quest'ultima, insomma, cresceva costantemente; per capirne la tendenza basti pensare che nel 1960 era di 15 mln 961.⁴⁴⁴ Mentre la popolazione aumentava, cresceva ancora di più la richiesta di occupazione, nonostante le condizioni di studente e pensionato avessero assunto significativi numeri. Ciò avveniva a dimostrazione della trasformazione della società. Le donne, infatti, aumentarono il proprio numero di attive da 6 mln 282mila a 8 mln 111mila. La crescita costante di richiesta di occupazione da parte delle donne, frutto della conquista di una condizione maggiormente paritaria nei generi, aggravò ancora più i tassi di disoccupazione. Questi ultimi, inoltre, è bene ricordare che vadano presi con le molle in quanto frutto di osservazioni che si dimostrano incapaci di rilevare l'intera richiesta di occupazione. In ogni modo, i tassi ufficiali di disoccupazione salirono dal 7,2% del 1977 al 10,3% del 1985. Quello di occupazione, parallelamente, scese dal 46,5% al 44,5%.⁴⁴⁵ In conclusione, la crescita delle attività terziarie, non solamente non assorbiva la manodopera in uscita dagli altri settori, ma subiva un rallentamento dovuto alle stesse ragioni che spinsero alla riduzione della richiesta di manodopera negli altri settori.

Ciò che emerge chiaramente dalle tendenze in atto in Italia, ma simili condizioni sono rilevabili in tutti i paesi avanzati, è che i sistemi produttivi che andavano profilandosi, ma soprattutto i sistemi produttivi maggiormente resilienti, erano diversi da come furono pensati fino agli anni della *golden age*. La grande industria continuava a svolgere un compito di rilievo, ma non era più destinata a fagocitare le altre industrie minori. Non necessariamente la produttività delle aziende grandi si dimostrava superiore a quella delle industrie di minore grandezza, né si manifestò la impossibilità della convivenza tra le diverse imprese. Anzi, sembrava profilarsi sempre più una complementarità, laddove le grandi aziende svolgevano compiti cui le minori non erano adatte e viceversa. Non solamente, quindi, non si andava verso un sistema produttivo nel quale il piccolo era destinato a sparire, ma si manifestava una forte capacità di veloci crescite da parte di nuove aziende, così come rischi di fallimenti improvvisi; il discrimine era nella capacità di resilienza e progettazione. Le aziende dotate di grossi impianti si trovarono di fronte alla necessità di apprendere la flessibilità delle piccole imprese, diventare imprese snelle e flessibili sul modello della *world class manufacturing*. Allo stesso tempo, le imprese di minori dimensioni ebbero a dover interiorizzare i metodi delle grandi aziende sotto il profilo dell'applicazione delle tecnologie dell'automazione e dell'informazione.

⁴⁴⁴ Istat, *L'Italia in 150 anni*, cit., p. 474.

⁴⁴⁵ Ivi, p. 486.

Venne così realizzandosi una convivenza tra imprese grandi e piccole, nazionali o multinazionali, con diversi modelli organizzativi, monofunzionale, polifunzionale, multidivisionale o conglomerata, tese a offrire prodotti e servizi su scala regionale, nazionale o globale. Ciò che le rese capaci di resistere sul mercato, insomma, non fu determinato dalla capacità di determinare economie di scala o dimensioni adeguate o un modello gestionale specifico. Ciò che offrì l'opportunità di crescere e prosperare dipese dalla capacità di strutturarsi in modo efficace nella soddisfazione di una propria nicchia di mercato. Lo stesso termine di nicchia cambiò di significato, da termine spregiativo assunse il senso di una missione: raggiungere la soddisfazione della propria clientela.

Giunge a queste conclusioni anche Giuseppe Berta analizzando l'evoluzione dell'industria dell'auto. Risulta perdente il modello fordista teso a sviluppare grosse produzioni, in un mercato per lo più saturo e desideroso di modelli innovativi ed in grado di soddisfare il variegato gusto estetico. Per questa ragione, afferma Berta, vincenti risultarono i modelli industriali che seppero proporre prodotti specializzati per le diverse fasce di consumatori, alta, media e bassa.⁴⁴⁶

Possiamo quindi convenire con quanto rilevato dal Mediocredito Centrale, che segnala come il dibattito si sia spostato dalla importanza della dimensione assunta da un'impresa alla convenienza di integrare le imprese in una rete indirizzata alla produzione, integrata orizzontalmente, onde ottenere la massimizzazione della concorrenzialità delle produzioni. Sebbene occorra tener presente che alcuni settori economici, come quello finanziario, della ricerca, della commercializzazione o della progettazione necessitano ancora di dimensioni aziendali rilevanti, quello della dimensione ottima minima non è più un problema. Anche perché la fornitura di servizi alle imprese, sempre più specializzati quanto indispensabili, possono essere acquisiti dall'esterno od ottenuti da organizzazioni e consorzi costituiti appositamente dalle reti di imprese; inoltre, la stessa dimensione ottima minima si è fatta sempre più piccola per merito delle nuove tecnologie, nonché per la necessità di operare su lotti di produzione sempre più ridotti.⁴⁴⁷

Tutto ciò conduce alla valutazione complessiva di un tessuto produttivo che, sebbene veda il riemergere di modelli di impresa che rievocano analogie con la prima rivoluzione industriale, in realtà giunge alla integrazione di diversi modelli, affiancati e tutti necessari al complesso della produzione.

⁴⁴⁶ G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, cit., pp. 277-279.

⁴⁴⁷ Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere (1984)*, cit., pp. 39-40.

Sebbene, infatti, le teorizzazioni di Chandler e Galbraith non abbiano posto la parola fine alla storia dell'organizzazione della produzione, sebbene un nuovo modello produttivo sia giunto ad affermarsi ed a porsi come maggiormente rispondente alle necessità del mercato, ciò non vuol dire né che la produzione di massa e le grandi imprese debbano scomparire, e neppure che l'organizzazione che le sorresse debba considerarsi relegata alla storia. Non solo, ma così come la produzione artigianale e la piccola impresa non scomparvero con l'ascesa della seconda rivoluzione industriale, così, oggi, il nuovo modello produttivo non può definirsi l'ultimo approdo dell'organizzazione economica. Ash Amin concorda con questa prudenza ricordando come, nonostante la grande impresa verticale sia stata superata dalla moderna produzione a fase, non sia però scomparsa la produzione di massa in molti settori. L'esempio lampante è quello dell'industria alimentare. In questo caso l'internazionalizzazione della produzione, la sempre presente domanda di massa, la costante crescita di produttività, conciliate con la capacità della moderna grande impresa di farsi organizzativamente flessibile e capace di differenziare la produzione, mantenendo alti i livelli di produzione, non porta alla scomparsa della grande impresa, ma semplicemente ad un ridimensionamento del suo ruolo.⁴⁴⁸ In sostanza la domanda di massa in alcuni settori rimane e la grande impresa resta una necessità, così come in alcuni settori la piccola impresa non poté esser sostituita dalla grande impresa, allo stesso modo resta necessario il ruolo della produzione di massa in alcuni comparti, soprattutto tenendo conto della capacità di resilienza dimostrata dalla grande impresa che ha saputo far propri i modelli produttivi della terza rivoluzione industriale adattandoli alla grossa scala.

Quello che è andato affermandosi, dunque, è un sistema composito, complesso e non definitivo, dove il nuovo non sostituisce, ma trasforma e si affianca al vecchio: prima, seconda e terza rivoluzione industriale coesistono. L'accettazione del divenire toglie fondamenta alle profezie, ma lascia aperta la porta alla conoscenza di una realtà che non può giungere ad un assetto definitivo fintantoché tecnologia e società continueranno a trasformarsi.

Tornando adesso al discorso sulla disoccupazione di massa che diventa fenomeno sempre più strutturale, osserviamo quanto Colin Clark sostiene sulla dinamica dello sviluppo. Esso è una successione di stadi ove agricoltura, industria e servizi tendono verso i propri limiti di sviluppo. Raggiunto un livello alto di sviluppo, Clark sottolinea la difficoltà nel realizzare non solamente altri aumenti di produttività, ma incrementi di

⁴⁴⁸ A. Amin, *Specializzazione flessibile e piccole imprese in Italia: miti e realtà*, cit., pp. 168-171.

occupazione. All'opposto, la maturità di sviluppo di un settore economico spinge verso una riduzione delle unità occupate.⁴⁴⁹

Come rileva Martinoli i livelli di produttività per addetto sono aumentati notevolmente nel tempo. Questa è stata una delle ragioni per cui l'occupazione complessiva, fino al 1966, diminuì costantemente. Mentre ciò avveniva, invece, il prodotto nazionale crebbe notevolmente portando, così, in alto la produzione per addetto. La tendenza, pertanto, comporta non solamente la crescita della produttività del lavoro e del prodotto per addetto, ma anche la riduzione della manodopera impiegata. Tutto ciò, nonostante l'incremento dei consumi. L'aumento di produttività, o la riduzione dei consumi, quindi, causano una contrazione immediata della necessità di forze di lavoro impiegate. Martinoli calcola circa 200mila lavoratori in esubero ogni punto percentuale di riduzione della produzione nazionale.⁴⁵⁰

Si procede, quindi, verso una disoccupazione strutturale di massa. È possibile riassumere il fenomeno con l'esemplificazione fatta da Bevilacqua, "all'inizio del secolo, per produrre una bicicletta servivano 600 ore di lavoro; negli anni settanta 75 e oggi ne bastano 4 o 5. Questo ha naturalmente delle conseguenze sul mercato del lavoro."⁴⁵¹

Il limite allo sviluppo della produttività dei settori economici non costituisce solamente un vincolo per il quadro macroeconomico, ma determina anche rilevanti ricadute sul sistema produttivo stesso. Infatti, l'impossibilità di aumentare all'infinito gli investimenti per addetto, spinge ad un conseguente limite allo sviluppo delle innovazioni tecnologiche. Diversamente sarebbe necessario un continuo aumento del tasso di investimenti in innovazione per contenere la riduzione dell'indice di innovazione tecnologica. Ma questo sarebbe aritmeticamente impossibile in quanto cozzerebbe coi limiti fisici della possibilità di accumulo di investimenti che tenderebbero, in questo caso, ad avvicinarsi al cento per cento della produzione di ricchezza stessa. È per questi due motivi che nel nuovo modello di produzione snella assume una importanza nuova e sempre più significativa la capacità della manodopera di farsi portatrice di innovazioni di processo e di prodotto. Diviene, in sostanza, fondamentale l'apporto delle conoscenze in grado di migliorare le produzioni a prescindere dagli investimenti fissi accumulati. Pertanto, la programmazione diviene costante e condivisa (*concurrent engineering*), la qualità controllata e gestita dai lavoratori stessi (*total quality control*),

⁴⁴⁹ Cfr. C. Clark, *Agriculture and industry and their limits in the modern economy*, in E. Cerulli (a cura di), *Agricoltura e industria e i loro rapporti nell'economia contemporanea*, Roma, Accademia Naz. dei Lincei, 1977.

⁴⁵⁰ G. Martinoli, *Il declino del rapporto domanda offerta nel mercato del lavoro*, cit., pp. 39-41.

⁴⁵¹ P. Bevilacqua, *L'agricoltura meridionale nel secondo dopoguerra*, in A. Rossi-Doria (a cura di), *La fine dei contadini e l'industrializzazione in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1999, p. 89.

l'apprendimento acquisito prima e, soprattutto, durante la produzione stessa (*learning by doing*).⁴⁵²

Le tecnologie *capital saving* hanno ulteriormente mutato le condizioni in cui le imprese si sono trovate ad operare. Non solamente in molti settori è stato facilitato l'ingresso di nuove imprese, essendosi ridotti notevolmente i costi fissi che costituivano impedimento all'avvio di nuove attività, ma tale fenomeno ha anche riattivato il processo di accumulo di capitali, avendo invertito la tendenza al ribasso del saggio del profitto. Le tecnologie *capital saving* ridussero la spesa necessaria per gli impianti, stesso ruolo svolse il processo di deverticalizzazione dell'impresa, che ridimensionò il ruolo della spesa in capitale fisso per l'avvio di nuove attività. Tutto ciò diminuì gli impedimenti per l'entrata di nuove imprese nei settori produttivi, nonché aumentò la redditività dell'impresa stessa.

Le tecnologie *labour saving*, inoltre, ridussero fortemente il numero degli addetti necessari alla produzione; la polivalenza degli addetti svolse un importante ruolo sia per l'aumento delle capacità richieste, sia per la formazione della manodopera, sia per la crescita del suo potere contrattuale, parallelamente a quanto operato dai nuovi modelli produttivi che nel coinvolgimento della manodopera hanno fortemente puntato, giungendo ad allargare le competenze e il ruolo degli addetti, dalla pianificazione, alla gestione, fino al controllo della produzione.⁴⁵³

Ricapitolando, assistiamo ad un fenomeno per cui al crescere degli investimenti fissi in un settore economico si accresce il valore aggiunto prodotto. Il rapporto iniziale fra i due indicatori cresce. Contestualmente a ciò crescono le unità lavorative occupate nel settore in espansione. Successivamente si raggiunge il punto in cui la crescita della produttività rallenta per sopraggiunti limiti strutturali, oltre i quali diventa sempre più difficile spingersi. A questo punto la crescita degli investimenti fissi spinge verso una riduzione della manodopera impiegata, onde rilanciare la crescita del valore aggiunto, ma ottiene solamente una espulsione di manodopera ed una riduzione della forbice. Oltre questo stadio agisce la tecnologia *capital saving*. Essa rilancia il processo di accumulo di capitale riducendo i costi di produzione. È così che possiamo spiegarci quanto accadde nei primi anni ottanta, quando, a causa della crisi economica gli investimenti fissi lordi calarono puntando solamente a sostituire gli ammortamenti, mentre il valore aggiunto continuò a crescere. Quest'ultimo crebbe nonostante la riduzione degli investimenti. Nel 1984 aveva già superato il picco del 1980, gli investimenti fissi lordi tornarono ai livelli del 1980 solamente fra il 1987 ed il 1988.⁴⁵⁴ A ulteriore conferma del fenomeno vi è l'indicatore del tasso di accumulazione (il rapporto fra gli investimenti fissi

⁴⁵² R. M. Solow, *Learning from «learning by doing»*, cit., pp. 76 e segg.

⁴⁵³ A. Hernandez, *Just-In-Time manufacturing*, cit., pp. 95-125; T. G. Gunn, *Manufacturing*, cit., pp. 201 e segg.

⁴⁵⁴ Cfr. Istat, *L'Italia in 150 anni*, cit., pp. 571 e 579.

lordi e il valore aggiunto) che crollò negli anni. Se nel 1951 era al 41,4% e tornò a tali livelli nel periodo centrale del miracolo economico (1961-63), esso cadde a meno del 30% nella seconda metà degli anni settanta. Negli anni ottanta si attestò sul 25%. Che tale andamento degli investimenti fissi non fosse ragione di perdita di forza economica si evince anche dal dato della produttività, essa non smise mai di crescere negli anni. Calcolata a valori costanti, essa, dal 1951 in avanti, retrocedé solo nel 1971 e nel 1975, prima di tornare a farlo nel 1998.⁴⁵⁵ In conclusione, la produttività si scisse dalla crescita degli investimenti fissi; o meglio ancora, questi ultimi ridussero notevolmente il proprio peso sul totale della produzione ed il proprio costo.

Questi fenomeni, per nulla prevedibili fintantoché operava il modello fordista di produzione con l'organizzazione tayloristica del lavoro, hanno profondamente mutato l'indirizzo generale dell'economia. Si è verificata una forte inversione di tendenza in alcuni indicatori. La produttività ha ripreso a crescere, di là da quanto offerto dagli investimenti fissi. Il costo del lavoro per unità di prodotto è tornato ad abbassarsi.⁴⁵⁶ La manodopera ha ridotto il proprio peso sul valore della produzione a livelli inferiori il 6%, parallelamente il capitale fisso necessario si è anch'esso ridotto. La gran parte dei costi, pertanto, si è concentrata sulle forniture di semilavorati e materie prime. I materiali sono giunti a determinare mediamente l'80% dei costi totali di produzione. Tutto ciò ha determinato una inversione nel tasso di profitto, riportandolo a crescere. Parallelamente, un'altra inversione di tendenza si è manifestata nel quadro macroeconomico del lavoro. Nonostante la crescita del settore dei servizi, la decrescita dell'occupazione nei settori primario e manifatturiero non viene compensata. La disoccupazione tende a farsi fenomeno strutturale e di massa.

Il fenomeno probabilmente più rilevante, e maggiormente foriero di conseguenze in tale contesto produttivo è, però, quello costituito dalla crescita del ruolo e del peso della manodopera all'interno delle unità produttive. La crescita di responsabilità attribuite alla manodopera, finalizzata all'accrescimento del potenziale espresso dai lavoratori di coordinare il lavoro, dalla progettazione alla produzione, e all'aumento della qualità delle produzioni, ha sovvertito gli assetti gerarchici. Se il lavoratore in precedenza doveva limitarsi ad eseguire un compito specifico ed a curare un singolo aspetto del ciclo produttivo, adesso diventa protagonista in più ruoli, oltretutto perno della produzione. L'aver reso il lavoratore capace di svolgere diverse mansioni diviene utile al fine di rendere meno noioso il suo lavoro, al fine di renderlo in grado di coprire diversi ruoli, e quindi svolgere supplenze in diverse mansioni e, anche, per dare a lui una maggiore competenza sul ciclo produttivo. La cosiddetta «*employee ownership*»,

⁴⁵⁵ Svimez, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, cit., p. 308.

⁴⁵⁶ *Ibidem*.

sebbene nasca dalla necessità di rendere la manodopera in grado di curare al massimo la qualità del prodotto, migliore la flessibilità della produzione e più produttiva l'unità locale, è altresì vero che essa oltre a generare il processo di sviluppo dal basso delle idee, della pianificazione e della gestione della produzione, determina anche risvolti ulteriori nella distribuzione di compiti e poteri nel processo di produzione.⁴⁵⁷ I livelli gerarchici superiori, infatti, al fine di garantire una alta qualità della produzione e la riduzione degli sprechi, si auto esautorano, rendendo, di fatto, sempre più irrilevante il loro ruolo. La pianificazione realizzata in modo collegiale (*concurrent engineering*), il coinvolgimento della manodopera nel processo decisionale (*total employee involvement*), il controllo della qualità demandato ai lavoratori (*total quality control*) ed il sovvertimento della dinamica del flusso di informazioni che ora dal basso partono verso l'alto (*continuous improvement*), sovvertono completamente le dinamiche classiche della produzione. Contestualmente, lo sviluppo di più abilità da parte del lavoratore va nella direzione di una meno accentuata divisione del lavoro. È evidente che queste due tendenze, l'aumento del potere e delle abilità della manodopera, possono essere foriere di sviluppi rilevanti.

Scenari che si prospettano e che possono ricordare altri momenti storici in cui maturazioni quantitative determinarono svolte qualitative. Che sia la *lean production* a costituire la soluzione ai problemi posti dal ciclo economico capitalista e non risolti dalla pianificazione economica? Dopotutto essa è pur sempre una pianificazione della produzione, gestita però dal basso anziché dall'alto. Attenendoci, però, a quanto sostenuto da Bevilacqua, dobbiamo fermarci qua, «d'altro canto, per lo meno agli storici, non è dato affondare lo sguardo verso le frontiere dell'avvenire.»⁴⁵⁸

⁴⁵⁷ T. C. E. Cheng and S. Podolsky, *Just-in-Time manufacturing*, cit., pp. 133-136.

⁴⁵⁸ P. Bevilacqua, *Clima, mercato e paesaggio agrario nel Mezzogiorno*, in P. Bevilacqua (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, Venezia, Marsilio, 1 vol, 1992, p. 676.

Riferimenti bibliografici

- AA. VV., *Storia dell'agricoltura italiana*, Milano, Etas, 1976.
- Acocella N., *L'impresa pubblica italiana e la dimensione internazionale: il caso dell'IRI*, Torino, Einaudi, 1983.
- Alaimo A., *Un'altra industria? Distretti e sistemi locali nell'Italia contemporanea*, Milano, Franco Angeli, 2002.
- Alberti F., *Industrial districts. Inter-firm networks, entrepreneurial agency and institutions*, Milano, Guerini e associati, 2002.
- Amatori F. e Colli A., *Impresa e industria in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 1999.
- Amatori F. e Colli A., *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*, Milano, Bruno Mondadori, 2011.
- Antoldi F. (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Avagliano L., "La mano visibile" in Italia. Le vicende della finanziaria IRI (1933-1985), Roma, Edizioni Studium, 1991.
- Bagnasco A., *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, il Mulino, 1977.
- Bagnasco A., *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Bologna, il Mulino, 1988.
- Banca d'Italia, *Tavole storiche*.
- Banca d'Italia, *Indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali in Italia*, Roma, Banca d'Italia, 1979.
- Banca d'Italia, *Ristrutturazione economica e finanziaria delle imprese*, Roma, Banca d'Italia, 2 voll, 1988.
- Barbagallo F., *Lavoro ed esodo nel Sud. 1861-1971*, Napoli, Guida, 1973.
- Barbagallo F., *Mezzogiorno e questione meridionale (1860-1980)*, Napoli Guida, 1980.
- Barbagallo F., *La modernità squilibrata del Mezzogiorno d'Italia*, Torino, Einaudi, 1994.
- Barbagallo F. (a cura di), *Storia dell'Italia repubblicana*, Torino, Einaudi, 3 voll, 1994-1997.
- Barbagallo F., *La questione italiana. Il Nord e il Sud dal 1860 a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2013.
- Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Roma, Donzelli, 1997.
- Bardini C., *Senza carbone nell'età del vapore. Gli inizi dell'industrializzazione italiana*, Milano, Bruno Mondadori, 1998.
- Becattini G. (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, il Mulino, 1987.
- Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea*, Torino, Bollati Boringhieri, 2000.

- Becattini G., *Il bruco e la farfalla. Prato nel mondo che cambia (1954-1993). Prato: una storia esemplare dell'Italia dei distretti*, Firenze, Le Monnier, 2000.
- Becattini G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000.
- Becattini G., M. Bellandi, G. Dei Ottati e F. Sforzi (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2001.
- Becattini G., *Industrial districts. A new approach to industrial change*, Cheltenham (Uk)-Northampton (Usa), Edward Elgar Publishing, 2004.
- Becattini G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Bologna, il Mulino, 2007.
- Becattini G., *Ritorno al territorio*, Bologna, il Mulino, 2009.
- Belcampo N., *L'Italia entra nel miracolo economico in bicicletta e ne esce in automobile*, Siena, Prospettiva Editrice, 2008.
- Belfanti C. M. e Maccabelli T. (a cura di), *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità e sfide future*, Brescia, Grafo edizioni, 1997.
- Bellandi M. e Russo M. (a cura di), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1994.
- Berger S. e l'Industrial Performance Center (MIT), *Mondializzazione: come fanno per competere? Cosa stanno facendo le imprese di tutto il mondo per vincere la sfida della nuova economia*, Milano, Garzanti, 2006.
- Bernardi E., *La riforma agraria in Italia e gli Stati Uniti. Guerra fredda, Piano Marshall e interventi per il Mezzogiorno negli anni del centrismo degasperiano*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Berta G., *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2001.
- Berta G., *Metamorfosi. L'industria italiana fra declino e trasformazione*, Milano, Egea, 2004.
- Berta G., *L'Italia delle fabbriche. Ascesa e tramonto dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Berta G., *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2009.
- Berta G., *Nord. Dal triangolo industriale alla megalopoli padana, 1950-2000*, Milano, Mondadori, 2008.
- Berta G. (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Milano, Feltrinelli, 2007.
- Bevilacqua P. (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, Venezia, Marsilio, 3 voll, 1992.
- Bianchi P., *La rincorsa frenata. L'industria italiana dall'unità nazionale all'unificazione europea*, Bologna, il Mulino, 2002.
- Bigazzi D., *La storia d'impresa in Italia. Saggio bibliografico: 1980-1987*, Milano, Franco Angeli, 1990.

- Boldizzoni D., *La piccola impresa. Gestione e sviluppo delle aziende minori. Ricerca Istud*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 1985.
- Boldizzoni D. e Serio L. (a cura di), *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Milano, Guerini e Associati, 1996.
- Bonazzi G. e La Rosa M. (a cura di), *Modello giapponese e produzione snella: la prospettiva europea*, Milano, FrancoAngeli, 1994.
- Bonelli F., *Il capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione*, in *Storia d'Italia. Annali 1. Dal feudalesimo al capitalismo*, Torino, Einaudi, 1978.
- Butera F. (a cura di), *La media impresa. Costruita per durare*, Milano, FrancoAngeli, 1998.
- Cafagna L., *Dualismo e sviluppo nella storia d'Italia*, Venezia, Marsilio Editori, 1989.
- Cafferata R. e Romagnoli G. C. (a cura di), *Piccola impresa, aree depresse, mercato del lavoro*, Milano, FrancoAngeli, 1990.
- Cainelli G. e Zoboli R. (a cura di), *The evolution of industrial districts. Changing governance, innovation and internationalisation of local capitalism in Italy*, New York, Physica-Verlag, 2004.
- Canesi M., *L'altra globalizzazione. Una nuova offerta produttiva nell'area del mediterraneo*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- Cardini A. (a cura di), *Il miracolo economico italiano (1958-1963)*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Cassis Y., *Capitals of Capital: A History of International Financial Centres, 1780-2005*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
- Castagnoli A. e Scalpellini E., *Storia degli imprenditori italiani*, Torino, Einaudi, 2003.
- Castronovo V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 2006.
- V. Castronovo, *Le rivoluzioni del capitalismo*, Roma-Bari, Laterza, 2007.
- Castronovo V., *Le ombre lunghe del Novecento. Perché la storia non è finita*, Milano, Arnoldo Mondadori, 2010.
- Castronovo V., *L'Italia del miracolo economico*, Roma-Bari, Laterza, 2010.
- Castronovo V., *Il capitalismo ibrido. Saggio sul mondo multipolare*, Roma-Bari, Laterza, 2011.
- Cavazza G. e Dall'Osso L., *Prodotti, tecnologia e mercati del made in Italy*, Milano, FrancoAngeli, 1993.
- Cecchinato F., Martani P. e Quarantino L., *Sviluppare la piccola impresa. Modelli, contesti di apprendimento, casi aziendali*, Milano, Il Sole 24 ORE, 1999.
- Censis, *L'occupazione occulta. Caratteristiche della partecipazione al lavoro in Italia*, Roma, Censis, 1976.
- Censis, *Localismo ed autonomie locali all'avvio degli anni '80*, Roma, Censis, 1980.
- Censis, *La nuova geografia socio economica del Mezzogiorno*, Roma, Censis, 1981.

- Censis, *Servizi industriali e piccole e medie imprese nel Mezzogiorno*, Milano, FrancoAngeli, 1982.
- Censis, *Dal sommerso al post-industriale. Evoluzione delle piccole e medie imprese industriali negli anni '70*, Milano, FrancoAngeli, 1984.
- Censis, *A metà decennio. Riflessioni e dati sull'Italia dall'80 all'85*, Milano, FrancoAngeli, 1986.
- Censis, *L'Italia dei tre censimenti. Ricerca promossa dal Gruppo IRI sulle trasformazioni del Paese*, Milano, Edizioni di Comunità, 1988.
- Censis, *Da protagonisti a leader: imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Roma, Unioncamere, 1995.
- Cerulli E. (a cura di), *Agricoltura e industria e i loro rapporti nell'economia contemporanea*, Roma, Accademia Naz. dei Lincei, 1977.
- Cesarini F. e Ferri G. e Giardino M. (a cura di), *Credito e sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, Bologna, il Mulino, 1997.
- Chandler JR. A. D., *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge (Usa), The M.I.T. Press, 1962.
- Cheng T. C. E. and Podolsky S., *Just-in-Time manufacturing. An introduction*, London, Chapman & Hall, 1993.
- Chiarini A., *Total quality management. Modelli e strumenti di gestione totale della qualità. Six sigma, Efqm, Hoshin, Balanced scorecard, Lean manufacturing*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- Cipolla C. M., *Storia facile dell'economia italiana dal Medioevo a oggi*, Milano, Mondadori, 1995.
- Cipolla C. M., *Introduzione alla storia economica*, Bologna, il Mulino, 2003.
- CNEL e Unioncamere, *Indagine sugli oneri burocratico-amministrativi a carico delle imprese manifatturiere*, Milano, FrancoAngeli, 1984.
- Cohen J. e Federico G., *Lo sviluppo economico italiano 1820-1960*, Bologna, il Mulino, 2001.
- Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Venezia, Marsilio, 2002.
- Colli A., *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Torino, Bollati Boringhieri, 2002.
- Colli A., *Capitalismo familiare*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Confartigianato-Isvoa, Istituto G. Tagliacarne, Unioncamere, *L'impresa artigiana. Caratteristiche distintive e modelli di gestione*, Milano, FrancoAngeli, 1990.
- Costantini M. e Lafratta P. e Bettelli G., *La qualità come strumento di management innovativo. ISO 9000 e qualità totale studiate e interpretate attraverso 12 casi aziendali*, Milano, FrancoAngeli, 1999.
- Cozzi T., Lombardini S., Salvati M., *Economia 1970-1990*, Torino, Edizioni della Fondazione Agnelli, 1995.
- Crainz G., *Padania: il mondo dei braccianti dall'Ottocento alla fuga dalle campagne*, Roma, Donzelli, 1994.
- Crainz G., *Storia del miracolo italiano*, Roma, Donzelli, 2005.
- Crepax N., *Storia dell'industria in Italia. Uomini, imprese e prodotti*, Bologna, il Mulino, 2002.

- Crouch C. e Le Galès P. e Trigilia C. e Voelzkow H., *I sistemi di produzione locale in Europa*, Bologna, il Mulino, 2004.
- Daneo C., *Breve storia dell'agricoltura italiana: 1860-1970*, Milano, Mondadori, 1980.
- De Benedetti A., *Il masso di Sisifo. Studi sull'industrializzazione in bilico*, Roma, Carocci editore, 2006.
- Di Cocco E., *L'agricoltura nelle società in sviluppo. Il caso italiano: 1950-1980*, Bologna, CLUEB, 1984.
- Di Sandro G., *Agricoltura e sviluppo economico. Il ruolo della politica agraria in Italia 1944-1982*, Milano, Franco Angeli, 2002.
- Fabiani G., *L'agricoltura in Italia tra sviluppo e crisi (1945-1977)*, Bologna, il Mulino, 1979.
- Fanfani R., *L'agricoltura in Italia*, Bologna, il Mulino, 2005.
- Federico G., *Breve storia economica dell'agricoltura*, Bologna, il Mulino, 2009.
- Feltrin P. (a cura di), *Quale società della piccola impresa*, Roma, La Nuova Italia scientifica, 1997.
- Fondazione ASSI, *Piccola e grande impresa: un problema storico*, Milano, Franco Angeli, 1987.
- Fondazione ASSI, *Archivi d'impresa. Un problema aperto*, Foligno (Pg), Editoriale umbra, 1987.
- Fuà G., *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa. Rapporto su sei paesi appartenenti all'OCSE*, Bologna, il Mulino, 1980.
- Fuà G. e Zacchia C. (a cura di), *Industrializzazione senza fatture*, Bologna, il Mulino, 1983.
- Fuà G., *Crescita economica. Le insidie delle cifre*, Bologna, il Mulino, 1993.
- Galbraith J. K., *Il nuovo stato industriale*, Torino, Einaudi, 1968.
- Galimberti F. e Paolazzi L. e Galimberti C., *Il volo del calabrone. Breve storia dell'economia italiana nel Novecento*, Firenze, Felice Le Monnier, 1998.
- Galimberti R. e Maiocchi M., *La gestione totale della qualità come strategia per il successo dell'impresa. Il modello Dell'EFQM come guida all'eccellenza dei risultati aziendali*, Milano, FrancoAngeli, 1998.
- Gallino L., *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003.
- Garuzzo G., *Fiat. I segreti di un'epoca*, Roma, Fazi Editore, 2006.
- Germano L., *Governo e grandi imprese. La Fiat da azienda protetta a global player*, Bologna, il Mulino, 2009.
- Giannetti R. e Vasta M. (a cura di), *L'impresa italiana nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2003.
- Giannetti R. e Vasta M., *Storia dell'impresa industriale italiana*, Bologna, il Mulino, 2005.
- Giordano F., *Storia del sistema bancario italiano*, Roma, Donzelli, 2007.
- Goddard W. E., *Just-in-Time. Meno costi e più utili rompendo con la tradizione*, Milano, FrancoAngeli, 1993.
- Graziani A., *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.

- Graziani A., *I conti senza l'oste. Quindici anni di economia italiana*, Torino, Bollati Boringhieri, 1997.
- Gunn T. G., *Manufacturing. Qualità totale, CIM, Just-In-Time*, Milano, McGraw-Hill, 1991.
- Hall R. W., *Obiettivo scorte zero. La strategia produttiva per gli anni '80*, Milano, ISEDI, 1985.
- Hall R. W., *Produzione e strategia. Just-in-time. Qualità totale. Coinvolgimento e miglioramento continui*, Milano, ISEDI, 1988.
- Hernandez A., *Just-In-Time manufacturing. A practical approach*, Englewood Cliffs (Usa), Prentice Hall, 1989.
- IRI, *IRI '33-'73*, Roma, Edindustria editoriale, 1973.
- Isde-Cnr, *Trasformazioni strutturali e competitività dei sistemi locali di produzione. Rapporto sul cambiamento strutturale dell'economia italiana*, Milano, FrancoAngeli, 1999.
- Ishikawa K., *Che cos'è la qualità totale. Il modello giapponese*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1992.
- Istat, *5° censimento generale dell'industria e del commercio. 25 ottobre 1971. Vol II Dati sulle caratteristiche strutturali delle imprese e delle unità locali. Italia. Dati riassuntivi*, Roma, Istituto Centrale di Statistica, 1975.
- Istat, *6° censimento generale dell'industria, del commercio, dei servizi e dell'artigianato. 26 ottobre 1981. Vol II Dati sulle caratteristiche strutturali delle imprese e delle unità locali. tomo III*, Roma, Istituto centrale di statistica, 1985.
- Istat, *Sommario di statistiche storiche 1926-1985*, Roma, Istituto centrale di statistica, 1986.
- Istat, *I sistemi locali del lavoro 1991*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 1997.
- Istat, *I censimenti delle attività produttive dal 1951 al 1991. Dati comunali*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 1998.
- Istat, *L'Italia in 150 anni. Sommario di statistiche storiche 1861-2010*, Roma, Istituto nazionale di statistica, 2011.
- Istituto Bancario San Paolo di Torino, *La struttura finanziaria delle medie e piccole imprese italiane (1978/1981)*, Torino, Istituto Bancario San Paolo di Torino, 1983.
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, *La nuova imprenditorialità*, Roma, Istituto Guglielmo Tagliacarne, 1987.
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Distretti industriali e mercato unico europeo. Dal paradigma della localizzazione al paradigma dell'informazione*, Milano, FrancoAngeli, 1993.
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Le piccole e medie imprese dell'industria alimentare italiana. Caratteristiche strutturali e strategie competitive*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Istituto Luigi Sturzo, *Insedimenti industriali e agricoltura. Due casi in Abruzzo e Basilicata*, Roma, Formez, 1987.

- I. Ter. e Unioncamere/ M. D'Antonio (a cura di), *Il Mezzogiorno degli anni '80: dallo sviluppo imitativo allo sviluppo autocentrato*, Milano, FrancoAngeli, 1985.
- James H., *Capitalismo familiare. Falck, Haniel, Wendel e il modello d'impresa nell'Europa continentale*, Milano, Francesco Brioschi Editore, 2007.
- Keegan R., *Introduzione al modello "world class manufacturing". Casi di studio ed applicazioni pratiche di produzione snella, qualità totale ed innovazione*, Milano, FrancoAngeli, 2003.
- La Bella G., *L'IRI nel dopoguerra*, Roma, Edizioni Studium, 1983.
- Lamming R., *Oltre la partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella*, Napoli, CUEN, 1994.
- Landes D. S., *Dinastie. Fortune e sfortune delle grandi aziende famigliari*, Milano, Garzanti, 2007.
- Lappè F. M. e Collins J., *I miti dell'agricoltura industriale. L'industrializzazione dell'agricoltura come causa della fame nel mondo*, Firenze, Libreria Editrice Fiorentina, 1977.
- Leonardi A. e Cova A. e Galea P., *Il novecento economico italiano. Dalla grande guerra al "miracolo economico" (1914-1962)*, Bologna, Monduzzi, 1997.
- Leone U. (a cura di), *Vecchi e nuovi termini della questione meridionale. Scritti in ricordo di Francesco Compagna*, Napoli, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, 1984.
- Lopreato J., *Mai più contadini: classi sociali e cambiamento nel Mezzogiorno*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1990.
- Maifreda G., *La disciplina del lavoro. Operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*, Milano, Bruno Mondadori, 2007.
- Maddison A., *Dynamics forces in capitalist development. A long-run comparative view*, Oxford, Oxford University Press, 1991.
- Maddison A., *Monitoring the world economy 1820-1992*, Paris, OECD, 1995.
- Maddison A., *Contours of the world economy 1-2030 AD. Essays in macro-economic history*, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- Marchini I., *Il governo della piccola impresa. Vol I Le basi delle conoscenze*, Genova, Aspi, 1995.
- Mariotti S. (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Milano, Etas, 1994.
- Marshall A., *Principles of economics*, London, Macmillan, 1961.
- Martinoli G., *Il declino del rapporto domanda offerta nel mercato del lavoro*, Roma, Censis, 1977.
- Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere*, Roma, Mediocredito Centrale, Vol I, 1977.
- Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere*, Roma, Mediocredito Centrale, Vol I, 1982.
- Mediocredito Centrale, *Indagine sulle imprese manifatturiere*, Roma, Mediocredito Centrale, Vol I, 1987.

- Mediocredito Centrale, *Indagine campionaria sull'atteggiamento delle piccole e medie imprese nei confronti del credito agevolato all'esportazione*, Roma, Mediocredito Centrale, 1989.
- Mediocredito Centrale, *L'analisi comparata dell'efficienza e della performance dell'impresa meridionale negli anni ottanta*, Roma, Mediocredito Centrale, 1996.
- Merli G., *Total Quality Management. La qualità totale come strumento di business*, Torino, ISEDI, 1991.
- Monden Y., *Produzione Just-in-time. Come si progetta e si realizza*, Torino, ISEDI, 1986.
- Oakland J. S., *Total quality management*, London, Heinemann, 1989.
- Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi, 1993.
- Onida F., *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Bologna, il Mulino, 2004.
- Orsi A., *La piccola impresa nelle economie moderne*, Milano, Vita e Pensiero, 1990.
- Osti G. L., *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado. Trent'anni nel gruppo Finsider*, Bologna, il Mulino, 1993.
- Perulli P. (a cura di), *Le relazioni industriali nella piccola impresa*, Milano, FrancoAngeli, 1990.
- Petri R., *Storia economica d'Italia. Dalla grande guerra al miracolo economico (1918-1963)*, Bologna, il Mulino, 2002.
- Pini M., *I giorni dell'IRI*, Milano, Arnoldo Mondadori, 2000.
- Piore M. J. e Sabel C. F., *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Torino, ISEDI, 1987.
- Pontarollo E., *Tendenze della nuova imprenditoria nel Mezzogiorno degli anni '70*, Milano, FrancoAngeli, 1982.
- Preti P., *L'organizzazione della piccola impresa. Nascita e sviluppo delle imprese minori*, Milano, EGEA, 1991.
- Preti P., *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente. Temi di organizzazione aziendale per la piccola impresa*, Milano, EGEA, 1998.
- Provasi G., *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*, Roma, Donzelli, 2002.
- Quadrio Curzio A. e Fortis M. (a cura di), *Il made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*, Bologna, il Mulino, 2000.
- Quadrio Curzio A. e Fortis M. (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna, il Mulino, 2002.
- Quadrio Curzio A. e Fortis M. (a cura di), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiano*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Rossi-Doria A. (a cura di), *La fine dei contadini e l'industrializzazione in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1999.
- Rossi-Doria M., *Dieci anni di politica agraria nel mezzogiorno*, Napoli, L'ancora del Mediterraneo, 2004.
- Rossini E. e Vanzetti C., *Storia dell'agricoltura italiana*, Bologna, Edagricole, 1987.

- Ruisi M., *Lo sviluppo dei «sistemi di produzione locale» in ottica economico-aziendale. Ruolo, modelli di governo e cultura imprenditoriale per la piccola impresa*, Milano, Giuffrè editore, 2001.
- Saba A., *Il modello italiano. La “specializzazione flessibile” e i distretti industriali*, Milano, FrancoAngeli, 1995.
- Salsano E., *Lineamenti di sviluppo locale. I distretti industriali*, Napoli, Liguori Editore, 2002.
- Salvati M., *Alle origini dell’inflazione italiana*, Bologna, il Mulino, 1978.
- Salvati M., *Economia e politica in Italia dal dopoguerra a oggi*, Milano, Garzanti, 1986.
- Salvati M., *Occasioni mancate. Economia e politica in Italia dagli anni ’60 a oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2000.
- Sapelli G., *Storia economica dell’Italia contemporanea*, Milano, Bruno Mondadori, 2008.
- Savona P., *Il terzo capitalismo e la società aperta. Cinque conversazioni*, Milano, Longanesi & C., 1993.
- Schumacher E. F., *Piccolo è bello. Uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa*, Milano, Mondadori, 1980.
- Shina S. G. (edited by), *Successful implementation of concurrent engineering. Products and processes*, New York, John, Wiley & Sons Inc., 1994.
- Signorini L. F. (a cura di), *Lo sviluppo locale. Un’indagine della Banca d’Italia sui distretti industriali*, Roma, Donzelli, 2000.
- Signorini L. F. e Omiccioli M. (a cura di), *Economie locali e competizione globale*, Bologna, il Mulino, 2005.
- Solinas G., *Processi di formazione, la crescita e la sopravvivenza delle piccole imprese*, Milano, FrancoAngeli, 1996.
- Solow R. M., *Learning from «learning by doing». Lessons for economic growth*, Stanford, Stanford University Press, 1997.
- Sorgato A. e Toniolo G., *I conti economici italiani: una ricostruzione statistica 1890-1990, n.s., n. 1, 1993*, in *Rivista di storia economica*.
- Steindl J., *Piccola e grande impresa. Problemi economici della dimensione dell’impresa*, Milano FrancoAngeli, 1991.
- Stocchetti G. L., *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Milano, EGEA, 1996.
- Svimez, *Iniziativa privata e sviluppo industriale del Mezzogiorno*, Varese, Giuffrè editore, 1979.
- Svimez, *Rapporto 1983 sull’economia del Mezzogiorno*, Napoli, Fondazione Premio Napoli, 1983.
- Svimez, *Rapporto 1987 sull’economia del Mezzogiorno*, Napoli, Fondazione Premio Napoli, 1987.
- Svimez, *Rapporto 1988 sull’economia del Mezzogiorno*, Bologna, il Mulino, 1988.
- Svimez, *150 anni di statistiche italiane: Nord e Sud 1861-2011*, Bologna, il Mulino, 2011.

- Toninelli P. A., *Industria, impresa e stato. Tre saggi sullo sviluppo economico italiano*, Trieste, Edizioni Università di Trieste, 2003.
- Toninelli P. A., *Storia d'impresa*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Toninelli P. A. (a cura di), *The rise and fall of state-owned enterprise in the western world*, New York, Cambridge university press, 2009.
- Toniolo G. e Visco V. (a cura di), *Il declino economico dell'Italia. Cause e rimedi*, Milano, Bruno Mondadori, 2004.
- Unioncamere, *Il reddito prodotto nelle province italiane nel 1977. Serie storica 1970-1976. Indici di alcuni consumi non alimentari*, Milano, FrancoAngeli, 1979.
- Unioncamere, *Il valore della produzione agricola delle Province italiane negli anni '70. La produzione lorda vendibile e il prodotto lordo al costo dei fattori nel 1979 e nelle medie dei trienni 1967-69 e 1977-79*, Roma, Unioncamere, 1980.
- Unioncamere, *Rapporto 1982 sullo stato delle economie locali. Scenario del localismo economico italiano*, Milano, FrancoAngeli, 1982.
- Unioncamere, *Rapporto 1983 sullo stato delle economie locali. Il delta del localismo italiano*, Milano, FrancoAngeli, 1983.
- Unioncamere, *Rapporto 1984 sullo stato delle economie locali. Il localismo da periferia a connettivo del sistema*, Milano, FrancoAngeli, 1984.
- Unioncamere, *Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali. I sistemi locali d'impresa tra selezione e maturazione*, Milano, FrancoAngeli, 1985.
- Unioncamere, *Rapporto 1986 sullo stato delle economie locali*, Milano, FrancoAngeli, 1986.
- Unioncamere, *Valore della produzione lorda vendibile agricola zootecnica e forestale per Province e Regioni nel 1985 e valori rettificati per il 1984*, Roma, Unioncamere, 1986.
- Unioncamere, *Reddito prodotto e consumi nelle province*, Milano, FrancoAngeli, 1987.
- Unioncamere, Istituto Guglielmo Tagliacarne e Censis, *Piccole e medie imprese ed integrazione nel mercato comunitario*, Roma, Unioncamere, 1989.
- Unioncamere, *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Milano, FrancoAngeli, 1995.
- Varaldo R. e Ferrucci L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Vidotto V., *Italiani/e. Dal miracolo economico a oggi*, Roma- Bari, Laterza, 2005.
- Viesti G., *Come nascono i distretti industriali*, Roma-Bari, Laterza, 2000.
- Viesti G. (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Roma, donzelli, 2000.
- Visconti F., *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Milano, EGEA, 1996.
- Visconti F., *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, Milano, EGEA, 2003.

- Volpato G. (a cura di), *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo: un confronto intersettoriale*, Roma, Carocci, 2007.
- Zamagni V., *Introduzione alla storia economica d'Italia*, Bologna, il Mulino, 2007.
- Zamagni V., *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia 1861-1990*, Bologna, il Mulino, 1993.