

CORSO: Economia e Politica Industriale
DOCENTE: Prof. Marco R. Di Tommaso

DISPENSA:

Amatori, F. e Colli, A., Impresa e industria in Italia dall'Unità ad oggi.
(capitoli: 10, 13, 20).

Dollaro

5,17
6,57
6,85
8,29
6,35
13,07
28,57
22,70
19,89
23,08
23,29

1. I, Milano, Banca Com-

913=100)

nti Ferrovieri

74
70
122
124
130

Banche miste, cit., p. 861.

SI PROFILA LO STATO IMPRENDITORE

La Grande Guerra creò, come si è visto, concentrazioni industriali di dimensioni del tutto inusitate nel panorama economico italiano. La necessità di reinvestire gli straordinari profitti per sottrarli alla tassazione e la tendenza, in un contesto eccezionale, a costruire entità aziendali il più possibile «autarchiche», provocò la nascita di gruppi abnormi sia per integrazione verticale, sia per espansione in settori non correlati. Risultarono piuttosto evidenti ai capi di queste nuove conglomerate le difficoltà che la riconversione postbellica li avrebbe costretti ad affrontare e una delle conseguenze più eclatanti di tali preoccupazioni furono i tentativi di «scalate» alle maggiori banche, la Banca commerciale e il Credito italiano, a cui si diede inizio già nell'ultimo anno del conflitto. L'obiettivo di queste operazioni era rovesciare il tradizionale rapporto banca-industria, che vedeva la prima quantomeno nel ruolo di «azionista di riferimento» delle imprese, così da poter attingere alla massa dei depositi per le necessità della inevitabile ristrutturazione ma al tempo stesso indolire gli avversari in uno scenario competitivo sempre più ristretto, e acquisire maggiore potere contrattuale nei confronti dello Stato. La prima prova si registra fra il febbraio e il marzo del 1918. I Perone rastrellarono azioni della COMIT con tanto impegno che si parlò di prezzi mai visti dai tempi del *boom* borsistico del 1906 e nello stesso periodo Giovanni Agnelli e Riccardo Gualino, industriale e finanziere piemontese i cui interessi spaziavano dal cemento ai dolciumi, dai trasporti marittimi alle fibre artificiali, diedero l'assalto al Credito italiano. Dovette intervenire il ministro del Tesoro Nitti a mediare fra i gruppi di comando delle banche e gli «scalatori», i

quali in entrambi i casi affidarono le loro azioni a un sindacato costituito con i primi. L'unico a trarre consistente beneficio da questi sviluppi sembra essere stato Giovanni Agnelli, che nel luglio del 1918 collocò presso il Credito italiano metà dei nuovi titoli con i quali la FIAT elevava il proprio capitale da 50 a 100 milioni, e la banca, a sua volta, nonostante il periodo di forte svalutazione monetaria, si impegnava a restituirgli le azioni allo stesso prezzo pagato, oltre gli interessi. Agnelli entrava quindi permanentemente nell'*establishment* del mondo bancario. Cooptato nel Consiglio d'amministrazione del Credito italiano il 3 agosto 1918, sarà confermato ad ogni scadenza. Non così Gualino che, pressato dalle esigenze del suo vasto impero, tenderà da solo e senza successo due *hostile takeover* nei primi mesi del 1920 e nella primavera del 1924. L'episodio più clamoroso si ha tuttavia ai primi di marzo del 1920 quando i Perrone, in gravissimo disagio per lo stato dell'Ansaldo, impossibilitati a utilizzare ulteriormente le risorse della Banca italiana di sconto cui già dovevano oltre la metà dei crediti da essa vantati, operano nuovamente un massiccio rastrellamento di titoli COMIT, tale da costringere il Consiglio della banca ad accettare l'ingresso al proprio interno dei due imprenditori genovesi, e anzi a nominare uno di essi, Pio, vicepresidente. In compenso i Perrone dovettero conferire un cospicuo blocco delle loro azioni a un Consorzio mobiliare finanziario (COMOFIN), lo strumento approntato dai capi dell'istituto di piazza della Scala per arrestarne l'ascesa. Al COMOFIN partecipavano innanzitutto, con gli amministratori della banca, i suoi direttori e condirettori, ma un contributo decisivo era dato da società dipendenti o legate alla COMIT: la Società commerciale d'Oriente, la Banca Marsaglia, il Credito industriale di Venezia, la Montecatini. Del tutto simile era la Compagnia finanziaria nazionale, che il Credito italiano aveva costituito per contrastare Gualino, ed anzi è significativo il fatto che ciascuna banca fosse presente nella finanziaria di sostegno dell'altra. Iniziò Luigi Einaudi, in un articolo pubblicato sul «Corriere della Sera» il 12 marzo del 1920, a chiedersi da dove fossero venuti fuori i denari per formare COMOFIN, augurandosi che né la COMIT, né la BIS li avessero forniti ai propri azionisti. Meno ironico, Mario Perrone dichiarò nel maggio del 1921 – dopo essere stato estromesso con il fratello dal Consiglio di amministrazione per manifesta incompatibilità – che l'amministratore delegato Toeplitz aveva acquistato le azioni che gli consentivano di mantenere il controllo con i soldi della banca. L'Alta corte di giustizia giudi-

cò l'intera vicenda dei consorzi, assolvendo alla fine del 1922 sia la COMIT sia il CREDIT sulla base del fatto che alla formazione delle due finanziarie avevano concorso numerosi sottoscrittori, che non apparivano prestanome. La difesa della banca che si opponeva a iniziative poco corrette non mancava di valide ragioni, che tuttavia non garantivano dall'affermarsi di una situazione patologica nella quale gli amministratori proteggevano le proprie posizioni con i risparmi dei depositanti.

Certo, se il tentativo dell'Ansaldo nei confronti della COMIT avesse avuto successo, gli effetti per la solidità dell'apparato creditizio nazionale sarebbero stati devastanti. All'inizio degli anni venti era oramai evidente l'incapacità dei Perrone di padroneggiare le sorti del primo gruppo industriale italiano. Le banche che il 24 novembre 1921 costituiscono un consorzio per sollevare la BIS dalle immobilizzazioni nei confronti dell'Ansaldo – Banca d'Italia, COMIT, CREDIT, Banco di Roma – pretendono e ottengono immediatamente il loro allontanamento, che tuttavia non evita all'istituto posto sotto tutela la necessità di chiedere la «moratoria» e, quindi, a fine dicembre, la messa in liquidazione. Il tracollo della BIS fa precipitare nel giro di qualche mese la crisi del Banco di Roma, la quarta per importanza fra le banche miste, in difficoltà per la spiccata tendenza a impegnarsi in affari speculativi e a disperdere investimenti in un coacervo di iniziative – dal settore automobilistico all'alimentare, dai lavori pubblici alle assicurazioni – impossibile da tenere sotto controllo. Dati i suoi forti legami con il mondo cattolico, oramai insostituibile interlocutore sia degli ultimi governi liberali, sia del fascismo alla conquista del potere – non va dimenticato che il ministro del Tesoro del primo Governo Mussolini è il popolare Vincenzo Tangorra –, il Banco di Roma non subisce l'onta del fallimento. Concentra le sue disastrose partecipazioni a «valori di libro» nella Società finanziaria per l'industria e il commercio, che nell'ottobre del 1923 cede alla Sezione speciale autonoma del Consorzio per sovvenzioni sui valori industriali (CSVI), ovvero, in definitiva, allo Stato. Il Consorzio, infatti, era stato costituito, per iniziativa di Bonaldo Stringher, nel dicembre del 1914 da istituti di emissione, da banche di diritto pubblico e da casse di risparmio per sostenere nell'imminente sforzo bellico il sistema produttivo del Paese. La sua attività, abbastanza contenuta negli anni del conflitto, si era notevolmente espansa, per i problemi della riconversione, nel dopoguerra, quando vi aveva aderito anche la Cassa depositi e prestiti. La Sezio-

ne autonoma era nata nel marzo del 1922 per finanziare le rate del concordato che la Banca italiana di sconto aveva stipulato con i creditori, non essendo immaginabile che lo Stato abbandonasse al fallimento tutte le attività che afferivano alla BIS. Un impegno del genere però significava in concreto stampare banconote, tanto che la responsabilità della Sezione autonoma non ricadeva su tutti i consorziati ma solo sugli istituti d'emissione.

Il suo funzionamento era molto semplice – ha scritto Ernesto Cianci in un importante volume dedicato a queste vicende –: allorché la liquidazione della Banca di sconto aveva bisogno di danaro per pagare le rate del concordato o per altre necessità, emetteva delle cambiali all'ordine della Sezione e questa lo stesso giorno le girava alla Banca d'Italia che forniva i fondi con l'emissione di biglietti. In tal modo il conseguente aumento della circolazione monetaria trovava una contabilizzazione distinta da quella delle normali operazioni degli istituti d'emissione¹.

Al momento della costituzione si limita la Sezione autonoma alla possibilità di risconto di un miliardo, ma quando diviene necessario soccorrere anche il Banco di Roma questo tetto è abolito, senza che ne venga fissato uno nuovo. Al termine della sua attività, nel 1926, la differenza fra le somme erogate e i realizzati ottenuti con le vendite delle diverse gestioni risulterà di 3 miliardi, il 4% del reddito nazionale. La Sezione autonoma è stata definita un istituto *sui generis*, in quanto privo di fondo di dotazione, personalità giuridica, struttura organizzativa; solo alla fine del 1924 veniva formato un Comitato centrale amministrativo a cui partecipavano i direttori generali dei tre istituti di emissione e due delegati governativi scelti dal ministero delle Finanze. Tuttavia nel 1926, a fronte delle sovvenzioni ricevute, i liquidatori della Banca italiana di sconto cedettero in blocco alla Sezione autonoma le attività ancora esistenti così che per la prima volta un ente pubblico assunse partecipazioni di controllo in imprese industriali come l'Alfa Romeo e la Motomeccanica, una società milanese di medie dimensioni produttrice di trattori. Va detto in ogni caso che sino alla grande crisi degli anni trenta predominava l'orientamento a limitare il più possibile l'impegno dello Stato in tal senso. Già un decreto-legge del gennaio del 1924 stabiliva che la Sezione non potesse compiere alcuna operazione nuova oltre quelle già in corso, mentre l'ente che le subentra quando viene soppressa nel

¹ E. Cianci, *Nascita dello Stato Imprenditore in Italia*, Milano, Mursia, 1977, p. 44.

novembre del 1926 è denominato significativamente Istituto di liquidazioni. In effetti dal 1928 la scomparsa dello Stato Imprenditore sembra essere un punto fermo nella politica economica del Governo. Nel febbraio di quell'anno il ministro delle Finanze, Volpi, chiede al Duce una dichiarazione pubblica che proclami il non intervento dello Stato nel riparare alle perdite private e nel settembre il suo successore, Mosconi, mette a punto un piano con la Banca d'Italia per chiudere l'Istituto di liquidazioni entro l'anno seguente. Del resto lo stesso Stringher considerava l'intera esperienza un fatto anomalo, un'ineludibile eredità della prima guerra mondiale. Mussolini, dal canto suo, si schierava sostanzialmente con i suoi ministri. Rispondendo a Volpi ad esempio, scriveva a proposito dell'Ansaldo che gli enti bancari legati all'impresa non potevano pretendere di sistemarla a carico totale dello Stato, ché se questo principio squisitamente socialista fosse prevalso, tanto valeva statizzare tutte le industrie, come stava accadendo in Russia. Il capo del Governo si asteneva tuttavia da un'aperta presa di posizione contro lo Stato Imprenditore, trattenuto probabilmente dalle resistenze di interessi locali e di organizzazioni sindacali e di sicuro non troppo preoccupato dalle dimensioni del fenomeno, che a fine anni venti non riguardava più di 20 mila dipendenti.

L'Istituto di liquidazioni si caratterizzava per una maggiore solidità rispetto alla Sezione autonoma, potendo avvalersi di personalità giuridica, Consiglio di amministrazione e anche di un fondo di dotazione, la cui esiguità tuttavia lo costringeva a una netta dipendenza dalla Banca d'Italia per le sovvenzioni alle imprese controllate. L'Istituto di liquidazioni, la cui attività di «smobilizzo» risultò nei fatti di modesta entità, doveva intanto sorvegliare la gestione di aziende di una certa importanza, come l'Itala, la casa automobilistica che gli derivava dal salvataggio del Banco di Roma, o come le già menzionate Alfa Romeo (le cui sorti Mussolini, affascinato dalle sue vetture, aveva particolarmente a cuore) e Motomeccanica. Sotto questo riguardo si rivelò assai inadeguato, mancando totalmente di una capacità di *reporting* sulle controllate, sulle quali riferivano oralmente i «fiduciari» dell'Istituto nel corso di Comitati direttivi, le cui discussioni mescolavano senza ordine questioni relative alle politiche da seguire nei confronti delle imprese e dettagli riguardanti compensi e trascurabili transazioni. Del resto, una strategia di fondo era assente, oscillando costantemente la condotta dell'Istituto nei confronti delle sue aziende fra «cessione, liquidazione, gestione or-

dinaria, programmi di sviluppo»². Su tutto sembrava prevalere, in contrasto con le direttive del Governo, la tendenza al rifiuto delle offerte di acquisto, anche se di un certo interesse, come nel caso del tentativo compiuto dall'amministratore delegato dell'Isotta Fraschini, Riccardo Cella, nei confronti dell'Alfa Romeo. Ciò che si constata da parte dell'Istituto è la sopravvalutazione del valore contabile delle società e la scarsa considerazione dei futuri oneri di gestione, mentre non va dimenticato che i componenti del Comitato direttivo ricoprivano spesso incarichi nelle aziende controllate. Nel volume dedicato al rapporto fra banche e imprese fra prima guerra mondiale e grande crisi, a cui si è fatto già riferimento, Antonio Confalonieri contrappone questo atteggiamento dell'Istituto di liquidazioni, di cui ritiene in ultima analisi responsabile il direttore della Banca d'Italia, Stringher, alla coraggiosa azione che in quegli stessi anni intraprendeva il governatore della Banca d'Inghilterra, Montagu Norman, fondando nel 1929 la Securities Management Trust Ltd., un organismo simile all'Istituto di liquidazioni, e l'anno successivo, insieme a *clearing banks* e ad altre istituzioni finanziarie, la Bankers Industrial Development Company, il cui obiettivo veniva identificato nel sostegno di progetti di ammodernamento di settori industriali di base. La Banca d'Inghilterra promuoveva la fusione fra due grandi imprese come la Vickers e la Armstrong, la riorganizzazione del settore cotoniero, il salvataggio di una conglomerata con interessi nella siderurgia, nella cantieristica, nella produzione di armamenti quale la William Beardmore di Glasgow. Era il tentativo, inconsueto per la banca centrale, di dar vita a una politica industriale, un'esigenza a cui gli Stati europei non potevano rinunciare nei travagliati anni fra le due guerre e la cui urgenza in Italia diverrà manifesta quando il ciclone proveniente dal cuore del capitalismo mondiale imporrà salvataggi di proporzioni ben maggiori di quelli affrontati dalla Sezione autonoma e dall'Istituto di liquidazioni. La crisi colpirà con particolare forza il sistema bancario e industriale italiano poiché le vicende degli anni venti non scioglieranno i nodi creati dalla grande guerra. Così Raffaele Mattioli, il successore di Toeplitz alla COMIT, descriverà il rapporto fra banca e impresa di quel periodo in un notissimo brano di un saggio pubblicato nel 1962:

² A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia, 1914-1933*, vol. I, Milano, Banca commerciale italiana, 1994, p. 427.

Alla vigilia della crisi del 1930-31, la struttura delle grandi banche italiane di credito ordinario aveva subito trasformazioni, o meglio deformazioni «stupende». Il grosso del credito da esse erogato [...] era formato da un ristretto numero di aziende, un centinaio, che con quell'aiuto avevano potuto svilupparsi notevolmente, ma che ne dipendevano ormai al punto di non poterne più fare a meno. In altre parole, erano sotto il controllo delle banche, i cui impieghi in quel gruppo d'aziende assorbivano, a loro volta, tutti i fondi da esse raccolti, più parte non trascurabile del risconto (la clientela «minore» era di scarso rilievo). La fisiologica simbiosi si era mutata in una mostruosa fratellanza siamese. Le banche erano ancora banche «miste» sotto l'aspetto formale, ma nella sostanza erano divenute *banques d'affaires*, istituti di credito mobiliare legati a filo doppio alle sorti delle industrie del loro gruppo. Né basta: per salvaguardarsi, diciamo così, dai fin troppo ovvi pericoli di questa situazione, le banche avevano ricomprato praticamente tutto il loro capitale. Possedevano se stesse attraverso il possesso delle finanziarie da esse create e finanziate per assicurarsi «il controllo» del loro capitale. Una prima deformazione ne provoca un'altra. La fratellanza siamese portava al catoblepismo [il controllato che controlla il controllore]. *Abyssus vocat abyssum*³.

BIBLIOGRAFIA

- E. Cianci, *Nascita dello Stato Imprenditore in Italia*, Milano, Mursia, 1977.
 M. Comei, *La regolazione indiretta*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1998.
 A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia, 1914-1933*, vol. I, Milano, Banca commerciale italiana, 1994.
 L. De Rosa, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, Roma, Banco di Roma, 1983.
 D.J. Forsyth, *La crisi dell'Italia liberale*, Milano, Corbaccio, 1998.
 A.M. Falchero, *La Banca Italiana di Sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milano, Angeli, 1990.

³ Riportato da V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica d'Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 375.

Attivo di bilancio delle principali banche miste (1919-1929) in lire milioni e confronto col livello d'anteguerra

Anno	COMIT	1914=100	CREDIT	1914=100	Banco di Roma	1914=100
1919	4924	480	3972	651	2359	560
1920	6633	646	5049	828	3148	748
1921	7160	698	5257	862	3856	916
1922	6938	676	4740	777	2217	527
1923	7485	730	4996	819	2562	609
1924	8607	839	6175	1012	2826	671
1925	9440	920	6422	1053	3081	732
1926	9804	956	6214	1019	3255	773
1927	10041	979	6564	1076	3589	852
1928	10089	983	6663	1092	3832	910
1929	10358	1010	6748	1106	4240	1007

Fonte: El. da A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia*, vol. I, Milano, Banca Commerciale Italiana, p. 232.

Operazioni della Sezione speciale autonoma del CSVI (1922-1926) e dell'Istituto di liquidazioni (1926-1932) in lire milioni

	Situazione al						riserve	debito vs. Banca d'Italia
	nuove operazioni	realizzi	operazioni in essere	operazioni in essere	riserve	debito vs. Banca d'Italia		
Sezione speciale autonoma CSVI	31/12/22	-	-	898	273	625		
	31/12/23	2408	105	3201	637	2564		
	31/12/24	775	253	3723	777	2946		
	31/12/25	208	431	3500	1062	2438		
	20/11/26	92	228	3364	1466	1898		
Istituto di liquidazioni	31/12/26	-	-	3368	1468	1900		
	31/12/27	-	150	3218	1785	1433		
	31/12/28	-	85	3133	1973	1160		
	31/12/29	-	89	3044	2193	851		
	31/12/30	-	90	2954	2328	626		
	31/12/31	2153	65	5107	2567	2540		
	31/12/32	437	75	5544	3656	1888		

Fonte: Ministero dell'Industria e del Commercio, *L'Istituto per la ricostruzione industriale*, vol. III, *Origini, ordinamenti e attività svolta. Rappor- to del prof. Pasquale Saraceno*, Torino, Utet, 1956, p. 329.

Andamento dell'agricoltura (1928-1938, 1928=100)

Anno	Produzione lorda vendibile	Frumento (L/q.le)	Trattori	Motori vari	Calciocianamide	Perfosfati
1928	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1929	104,2	106,3	115,8	157,6	123,7	114,2
1930	91,2	140,6	132,2	232,3	18,7	120,2
1931	94,9	131,3	146,0	306,7	153,8	68,8
1932	103,5	156,3	154,9	390,2	148,5	57,5
1933	95,7	203,1	162,8	505,2	248,3	87,5
1934	90,9	246,9	166,1	602,6	263,4	94,7
1935	98,4	318,8	181,4	722,9	259,7	91,1
1936	87,8	415,6	196,7	855,7	356,4	118,7
1937	97,5	387,5	203,3	961,0	326,8	115,8
1938	97,6	353,1	212,4	1114,5	270,8	122,1

Fonte: El. da Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia*, cit., p. 861; V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 333, tab. 8.10; R. Romeo, *Breve storia della grande industria in Italia 1861-1961*, Milano, Il Saggiatore, 1991, p. 352.

L'IRI: UN SALVATAGGIO CHE VIENE DA LONTANO

La grande crisi del capitalismo mondiale che ha inizio con il «giovedì nero» di Wall Street nell'ottobre del 1929, colpisce l'Italia soltanto nella seconda metà dell'anno successivo, segno di un ancora incompiuto ingresso del Paese nel cuore del sistema economico occidentale. Ciò non toglie che il ciclone ebbe i suoi effetti anche sulla Penisola. Fra 1929 e 1933 i titoli azionari subirono una svalutazione media del 39%, l'indice dei prezzi crollò da 102 a 75, i disoccupati passarono da 300 mila a più di un milione, mentre il reddito nazionale scendeva dai 124 miliardi del 1929 ai 116 del 1931 (a prezzi costanti 1938), senza superare il livello di fine anni venti sino al 1935. Le conseguenze sui fragili assetti del rapporto fra banca e industria furono presto evidenti. Contro tutte le indicazioni e i propositi precedenti, dal gennaio del 1931 l'Istituto di liquidazioni riprende a compiere salvataggi, il più importante dei quali, pagato dalla collettività per più di un miliardo, riguarda le attività afferenti alla Banca agricola italiana di Riccardo Gualino; fra di esse vi è la nota azienda dolciaria Unica. Ma sono le due maggiori banche miste a destare le più gravi preoccupazioni, tanto che nel corso del 1931 il Governo deve porle in una sorta di amministrazione controllata. In febbraio con il Credito italiano e in ottobre con la Banca commerciale vengono firmate convenzioni in base alle quali i due istituti concentrano le loro partecipazioni industriali in finanziarie – la COMIT nella Società finanziaria industriale italiana (SOFINDIT), il CREDIT nella Società finanziaria italiana (SFI) e nella Elettrofinanziaria – la cui amministrazione è posta sotto le direttive del ministro delle Finanze e del governatore della Banca d'Italia. Contemporaneamente, per non privare

l'industria del sostegno finanziario intaccato dalle difficoltà della banca mista, il Consiglio dei ministri crea l'Istituto mobiliare italiano (IMI), che può concedere mutui di durata non superiore a dieci anni e assumere partecipazioni azionarie nelle imprese, raccogliendo il risparmio con obbligazioni garantite dallo Stato. Al capitale iniziale dell'IMI, che è di mezzo miliardo, partecipano la Cassa depositi e prestiti, enti previdenziali, banche di diritto pubblico, numerose casse di risparmio.

Questo complesso di misure si rivela insufficiente. La natura dei suoi soci fa sì che l'IMI operi con forse eccessiva prudenza giustificata dal fatto che un insuccesso avrebbe avuto ripercussioni estremamente negative sull'intero apparato creditizio nazionale. Quanto alle finanziarie delle banche, esse partivano con un handicap che poteva essere superato solo in caso di sostenuta ripresa economica, quello di appartenere alle stesse aziende che le banche finanziavano e di cui fino alle convenzioni avevano direttamente posseduto quote di proprietà. In concreto, l'Istituto di liquidazioni ebbe ben presto immobilizzato un miliardo con la SOFINDIT e più di 300 milioni con la SFI. Si ponevano con urgenza due problemi. Era necessario finanziare adeguatamente e garantire una opportuna conduzione di imprese centrali per la ricchezza della nazione, quali le elettriche, le chimiche, le meccaniche, le siderurgiche, sino ad allora controllate dalle banche miste. Al tempo stesso occorre liberare da ogni «imbarazzo» la Banca d'Italia i cui legami con l'Istituto di liquidazioni rischiavano di comprometterne il ruolo istituzionale. Viene così costituito nel gennaio del 1933 un soggetto di diritto pubblico completamente nuovo, l'Istituto di ricostruzione industriale (IRI), che rileva l'Istituto di liquidazioni e, basando la propria attività sull'emissione di obbligazioni garantite dallo Stato, si articola su una Sezione finanziamenti che affianchi l'opera dell'IMI e su una Sezione smobilizzi che acquisti tutte le partecipazioni industriali degli istituti di credito e una volta risanate le aziende le rivenda ai privati. La differenza fra la somma riconosciuta dall'IRI alle banche per le loro proprietà industriali e il valore effettivo di esse venne stimata in poco meno di 6 miliardi. Ma nel marzo del 1936 una nuova legge bancaria separava drasticamente il credito ordinario da quello mobiliare ponendo fine all'esperienza della banca mista così come si era configurata dall'ultimo decennio dell'Ottocento. Dopo questo atto si sopprime la Sezione finanziamenti e nel giugno del 1937 – esigenze di politica autarchica e di rafforzamento militare vengono menzionate fra i motivi della decisione – l'IRI è dichiarato ente permanente. Nonostan-

te in quattro anni abbia ceduto attività ai privati per un valore di circa 3 miliardi e mezzo, l'Istituto controlla, attraverso società che operano sul mercato, l'80% della produzione cantieristica, il 45% di quella siderurgica, il 39% dell'elettromeccanica, il 23% della meccanica. In tutta Europa solo lo Stato sovietico può vantare una proprietà industriale più vasta.

In effetti, il 24 giugno del 1937, giorno in cui viene emesso il decreto che sancisce il carattere permanente dell'IRI, può essere indicato come la data di nascita dello Stato Imprenditore, un passaggio importantissimo nella storia industriale del Paese che disegna gli assetti fondamentali del capitalismo italiano almeno per il mezzo secolo successivo. Era proprio necessario compierlo? La domanda trae giustificazione dal fatto che dopo il 1935 la congiuntura economica dava segni di miglioramento ed era quindi possibile concepire soluzioni alternative all'intervento diretto dello Stato. Una scelta radicalmente diversa sarebbe consistita in una politica tesa a mobilitare al massimo le risorse dell'iniziativa privata. Si potevano ad esempio creare migliori canali per il finanziamento dell'industria, promuovendo un'azione più coraggiosa da parte dell'IMI, irrobustendo la Borsa tradizionalmente asfittica, favorendo la creazione di investitori istituzionali. Di notevole peso in questa direzione sarebbero stati massicci investimenti in infrastrutture visibili e «invisibili»: mezzi di comunicazione e trasporto, formazione di capitale umano. Altrettanto importante una politica di orientamento liberistico che perlomeno mitigasse le chiusure protezionistiche e smantellasse i cartelli industriali resi obbligatori dal 1932. Infine, un ambiente «amichevole» nei confronti degli investimenti stranieri avrebbe potuto parzialmente sopperire alle carenze dell'imprenditoria nazionale. Questo insieme di misure – a parte la difficoltà di attrarre aziende straniere nel travagliato contesto economico internazionale del decennio precedente il secondo grande conflitto – sarebbe però apparso eretico nell'Italia autarchica e dirigista del «tardo» fascismo. Senza dubbio appariva molto più attraente per Mussolini uno strumento centralizzato per le sue mire di potenza qual era l'IRI, piuttosto che un impegno a lungo termine per un generale miglioramento dell'economia del Paese. Ma oltre ai dati contingenti della politica e dell'economia, pesava una lunga tradizione di intervento diretto dello Stato che, come si è cercato di porre in evidenza nelle pagine precedenti, risale agli anni immediatamente successivi all'unificazione. Si è parlato già per il ventennio postunitario di un «precoce capitalismo di Stato» (lo Stato che si caratterizza come maggiore operatore finanziario della Pe-

nisola, come costruttore delle indispensabili infrastrutture, come insostituibile interlocutore dei grandi affari), e si è sottolineato il ruolo dello Stato nella scelta industrialista che si delinea a fine Ottocento, con il protezionismo, le sovvenzioni, le commesse, e, elemento originale, i salvataggi. Un nucleo di aziende considerate strategiche per il Paese manca di una libertà economica non da poco, quella di fallire. Nel 1887 viene salvata una grande azienda, la Terni, nel 1911 il privilegio tocca a un intero settore, il siderurgico, nel 1922-23 è la volta delle attività afferenti a due grandi banche, la Banca italiana di sconto e il Banco di Roma. E in ciascuno di questi tre episodi, il massimo istituto d'emissione, la Banca d'Italia, gioca una parte di primo piano accettando di stampare nuove banconote. Certo lo Stato non è l'unico attore della scena economica italiana. Le banche universali di derivazione germanica sostengono all'inizio del secolo tutte le più importanti iniziative industriali. Ma, data la scarsità di risparmio disponibile nel Paese, il loro equilibrio è sempre stato piuttosto precario, legato com'era alla possibilità di raccogliere risorse sugli instabili mercati internazionali. Vi era una seria contraddizione fra questa incerta fonte di finanziamento e l'impegno a lungo termine richiesto dalle aziende, una contraddizione che solo salvataggi pubblici – una forma di finanziamento *ex post* – erano in grado di risolvere.

Non erano assenti, nella giovane Italia industriale, abili capitani d'industria che compresero tempestivamente le necessità critiche delle loro imprese nella produzione, nella distribuzione e nel *management*. È sicuramente il caso di Giovanni Agnelli nell'automobile e di Giovan Battista Pirelli nella gomma, entrambi capaci di competere vigorosamente sul mercato nazionale e su quelli esteri. Ma almeno la metà dei *leaders* della grande impresa italiana ebbe nello Stato più che nel mercato il punto di riferimento della propria azione. Essi perseguirono la crescita delle loro aziende, spesso in settori non correlati, non per ragioni economiche (ovvero per tagliare i costi unitari), ma per motivi strategici, inerenti alla possibilità di collocarsi in posizione migliore per contrattare con il potere politico. Questa affermazione è chiaramente visibile nelle scelte di Arturo Bocciardo, il capo della Terni multisettoriale degli anni venti (acciaio, elettricità, chimica), e di Guido Donegani, presidente della Montecatini, il gigante chimico e minerario, negli anni fra le due guerre. Sotto questo profilo si può definire quello italiano un capitalismo «politico», diverso dall'americano («manageriale»), inglese («personale»), tedesco («cooperativo»). In ogni caso quando l'IRI alla metà degli anni trenta

prova a rivendere ai privati le attività che ha rilevato, non trova pronta una folla di compratori, specialmente in settori come la siderurgia, la meccanica pesante, la cantieristica, le telecomunicazioni, che richiedevano somme cospicue al momento dell'acquisto e risorse ancora più ingenti per la gestione e lo sviluppo. È questo elemento che spiega soprattutto la trasformazione dell'IRI in ente permanente nel 1937. In definitiva si tratta di un'esperienza così radicata nell'evoluzione dell'economia italiana che, nel secondo dopoguerra, in un clima politico e ideologico favorevole a posizioni di stampo liberistico, persino un pugnace difensore dell'iniziativa privata come il presidente della Confindustria Angelo Costa è costretto ad ammettere di fronte alla Commissione economica dell'Assemblea costituente che l'IRI era semplicemente una necessità.

Se non c'è dubbio sulla continuità fra quanto accade negli anni trenta e la precedente storia economica italiana, altrettanto fuori discussione è il fatto che l'IRI rappresenti un importante punto di svolta: da allora lo Stato è proprietario di molte e importanti imprese che operano sul mercato, il che contrasta nettamente con l'orientamento del potere politico, almeno sino alla fine degli anni venti. È una sfida importante per gli studiosi comprendere se questo sostanziale mutamento derivi da un disegno consapevole o sia il risultato di decisioni prese sotto la pressione dei crolli bancari. Andrew Shonfield, nel suo noto lavoro di comparazione dei sistemi industriali nazionali, propende senza esitazioni per la seconda ipotesi. L'economista inglese ritiene in generale che in Italia la proliferazione di imprese nazionalizzate sia più il risultato della casualità insita nella vicenda storica che di una deliberata decisione politica e in particolare la trasformazione dell'IRI in ente permanente gli sembra «perhaps the most absent minded act of nationalization in history»¹. Pasquale Saraceno, un economista che ha collaborato con i vertici dell'IRI negli anni trenta, che ha dato un rilevante contributo alla stesura della legge bancaria del 1936 e che all'impresa pubblica ha dedicato la sua intera vita professionale, non è così drastico sulle origini dello Stato imprenditore. Anch'egli tuttavia sottolinea il pragmatismo dei primi anni e la particolare attenzione a non spaventare gli imprenditori privati con una politica di nazionalizzazione. Per Saraceno è questa la ragione principale del mantenimento da parte delle imprese dell'IRI della forma privatistica. Anche Marco Maraffi, un ricercatore

¹ A. Shonfield, *Modern Capitalism*, London, Oxford University Press, 1965, p. 179.

che si è impegnato a fondo sui temi ora discussi², enfatizza il peso dei grandi interessi privati. Maraffi considera l'IRI una razionalizzazione del *big business* italiano, un'operazione plasmata dai maggiori capitalisti che non hanno difficoltà a influenzare il Governo, prova ne sia la rapida privatizzazione di due giganti come la Edison, la maggiore impresa industriale italiana e la Bastogi, la maggiore *holding* finanziaria del Paese, anch'essa largamente presente nel settore elettrico prodigo di profitti. Questa opinione va attentamente considerata se alla fine degli anni trenta Ettore Conti scriveva nel suo spesso citato *Taccuino*:

In questo periodo, in cui si afferma quotidianamente di voler andare verso il popolo, si è venuta formando una oligarchia finanziaria che richiama, nel campo industriale, l'antico feudalesimo. La produzione è in gran parte controllata da pochi gruppi ad ognuno dei quali presiede un uomo. Agnelli, Cini, Volpi, Pirelli, Donegani, Falck, pochissimi altri dominano letteralmente i vari rami dell'industria³.

Certamente, data la catastrofe degli anni trenta, totalmente inaspettata nelle sue dimensioni, le origini e i primi sviluppi dell'IRI non potevano non essere contrassegnati da una buona dose di pragmatismo. Addirittura sino alla vigilia della sua costituzione, Mussolini proponeva la creazione dell'IFI, una *holding* pubblica per il finanziamento industriale a lungo termine. È innegabile del resto che il fascismo non potesse ignorare gli interessi della borghesia industriale. Nonostante tutto ciò, le posizioni espresse sino ad ora sembrano sottovalutare seriamente la coerenza intellettuale e la capacità manageriale del gruppo che ha concepito e realizzato la riforma degli anni trenta, e soprattutto del suo *leader* Alberto Beneduce. Per lunghi anni funzionario del ministero di Agricoltura, industria e commercio, Beneduce è dall'inizio del secolo stretto collaboratore di Francesco Saverio Nitti il quale, più volte titolare di dicasteri economici, è l'uomo politico dell'Italia prefascista che più di ogni altro vede in un processo di rapida industrializzazione la strada per superare l'arretratezza del Paese, e in particolare quella che ormai tutti riconoscono come la «questione nazionale», il divario fra Nord e Sud. Prima di abbandonare il campo antifascista per diventare il più influente consigliere economico di Mussolini, Beneduce aveva dedicato i suoi

² M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990.

³ Riportato da R. Romeo, *Breve storia della grande industria*, Milano, Il Saggiatore, 1987, p. 152.

sforzi a convogliare il diffuso risparmio privato verso le necessità finanziarie a lungo termine dell'industria, un obiettivo realizzato come creatore e presidente di due enti pubblici, il CREDIOP (Consorzio per il credito alle opere pubbliche) e l'ICIPU (Istituto di credito per le imprese di pubblica utilità), che promuovevano la costruzione di grandi impianti idroelettrici attraverso l'emissione di obbligazioni garantite dallo Stato. Sino ai primi anni venti Beneduce è un socialista militante, eppure non dimostra alcuna simpatia per un'economia nazionalizzata nella quale le imprese siano un'appendice burocratica dello Stato. Con queste premesse quando Mussolini gli concede i pieni poteri per l'«operazione IRI» ha in mente, se non un dettagliato piano d'azione, alcune precise linee guida. Ciò è chiaramente visibile nel disegno generale della riforma che separando senza equivoci banca e industria, fa assumere la piena responsabilità di proprietario allo Stato, il quale indirizza lo sviluppo industriale, non lo gestisce, lasciando che le imprese competano sul mercato. Quanto agli interessi privati, a Beneduce non sfugge l'importanza degli equilibri sociopolitici così come la necessità che l'IRI – quando nasce controlla il 40% del capitale azionario italiano – si imponga certi limiti, anche perché è consapevole della scarsità di risorse manageriali di cui dispone il «quartier generale». Tuttavia si oppone fieramente all'idea di svendere ai privati le «sue» imprese, tanto che rifiuta le offerte della FIAT per l'Alfa Romeo, della Edison per la SIP, i tentativi della Montecatini di inglobare la Terni chimica. Infine, in un periodo caratterizzato dalla presenza di confuse conglomerate, l'IRI di Beneduce, che si fonda saldamente su una logica settoriale, introduce importanti elementi di razionalizzazione. La struttura dello Stato Imprenditore vede infatti una *superholding* – IRI – che lo Stato possiede totalmente, controllare almeno il 51% di *holding* di settore alle quali fanno a loro volta riferimento le aziende partecipate, che, come detto, non differiscono giuridicamente da imprese private. Nascono così nel 1934 la STET e nel 1936 la FINMARE che pongono ordine rispettivamente nel ramo delle telecomunicazioni e in quello armatoriale. L'esperienza più innovativa si ha però con la FINSIDER che, sorta nel 1937, delinea un esito positivo della vecchia questione siderurgica. Già nei primi anni trenta Beneduce si era adoperato per affidare la guida dell'ILVA, sottratta alla COMIT, a Oscar Sinigaglia che cercò di imporre le convinzioni già proclamate ai tempi del salvataggio siderurgico: sviluppo del ciclo integrale e specializzazione degli stabilimenti per offrire all'industria meccanica acciaio di qualità e prezzi

competitivi sul mercato internazionale. Le resistenze del vecchio *management* che non sa rinunciare al protezionismo e alle pratiche collusive, costringono Sinigaglia alle dimissioni. Ma quando si costituisce la FINSIDER, la direzione generale è affidata al suo allievo Agostino Rocca, che ne riprende le idee sino a realizzare un nuovo impianto a ciclo integrale a Cornigliano, presso Genova. Non entrerà in funzione perché gli occupanti tedeschi lo smantellano nel 1943, e tuttavia si erano poste le basi per l'attuazione del «piano Sinigaglia» che nel dopoguerra darà finalmente un volto moderno ad un settore a cui un grande Paese industriale non può rinunciare.

Lo Stato Imprenditore progettato da Beneduce appare quindi la brillante soluzione di un nodo storico: il divario, nel primo Paese del Mediterraneo che ha raggiunto uno stabile livello di industrializzazione, fra le esigenze finanziarie dei settori più avanzati e il risparmio disponibile per esse. Certamente, aver affidato al controllo dello Stato una sezione così rilevante dell'economia nazionale poteva dar luogo, come in effetti avverrà, a serie contraddizioni fra una proprietà che mirasse a obiettivi di carattere politico e sociale e un *management* che intendesse condurre le imprese secondo criteri di competitività economica. Tuttavia impedire un fatto del genere, inevitabile data la vicenda industriale italiana, non era nelle possibilità di un disegno intellettuale, per quanto raffinato ed elaborato sulla base di una sicura competenza.

BIBLIOGRAFIA

- L. Avagliano, «La Mano Visibile» in Italia. Le vicende della finanziaria IRI (1933-1985), Roma, Edizioni Studium, 1991.
 F. Bonelli, *Alberto Beneduce*, in A. Mortara (a cura di), *Protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Angeli, 1984.
 F. Bonelli (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, Torino, Einaudi, 1982.
 E. Cianci, *Nascita dello Stato Imprenditore in Italia*, Milano, Mursia, 1977.
 G. Lombardo, *L'Istituto Mobiliare Italiano. Modello istituzionale e indirizzi operativi: 1931-1936*, Bologna, Il Mulino, 1998.
 M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990.
 Ministero dell'Industria e del commercio, *L'istituto per la ricostruzione industriale*, 3 voll., Torino, Utet, 1955-56.
 G. Mori, *Nuovi documenti sulle origini dello «Stato Industriale» in Italia*, in Id., *Il capitalismo industriale in Italia*, Roma, Editori Riuniti, 1977.

- A. Mortara (a cura di), *Protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano, Angeli, 1984.
 P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano, Giuffrè, 1975.
 G. Toniolo (a cura di), *Industria e banca nella grande crisi 1929-1934*, Milano, Etas Libri, 1978.

Struttura delle partecipazioni industriali IRI al 31/12/1934 (in percentuale)

Settori	%
Elettrico	22,9
Telefonico	7,8
Armatoriale	5,8
Siderurgico	13,5
Meccanico	7,2
Minerario/chimico	4,0
Tessile	7,9
Immobiliare e agricolo	9,2
Edilizio	7,7
Altro	14,0
Totale	100,0

Fonte: Ministero dell'Industria e del Commercio, *L'Istituto per la ricostruzione industriale*, vol. III, *Origini, ordinamenti e attività svolta. Rapporto del prof. Pasquale Saraceno*, Torino, Utet, 1956, p. 132.

Smobilizzi dell'IRI 1933-1939 (in miliardi 1954 e in percentuale)

Settore	1933-36	%	1937-39	%
Bancario e finanziario	20,3	9,5%	2,5	3,2%
Elettrico	71,1	33,2%	18,5	24,0%
Telefonico	0,8	0,4%	0,1	0,1%
Armatoriale	3,8	1,8%	—	—
Siderurgico	—	—	—	—
Meccanico	16,6	7,8%	0,9	1,2%
Minerario/chimico	12,7	5,9%	4,3	5,6%
Tessile	11,8	5,5%	12,0	15,6%
Immobiliare e agricolo	15,9	7,4%	13,8	17,9%
Altro	61,1	28,5%	25,1	32,6%
Totale	214,1	100,0%	77,2	100,0%

Fonte: Ministero dell'Industria e del Commercio, *L'Istituto*, cit., p. 125.

Partecipazioni IRI in percentuale sul totale delle SPA di alcuni settori (lire milioni) a fine 1933

Settore	% imputabile all'IRI
Telefonia	83,1
Navigazione	55,9
Bancario	38,9
Metallurgico	37,9
Finanziario	32,2
Elettrico	29,3
Meccanico	21,0
Autoveicoli	13,9
Fibre artificiali	10,6
Chimico	2,4

Fonte: E. Cianci, *Nascita dello Stato Imprenditore in Italia*, Milano, Mursia, 1977, pp. 278-79.

Quota della produzione nazionale di alcuni settori controllata dalle aziende IRI (1939)

Prodotti e settori	%
Ghisa	77
Acciaio	45
Minerale di ferro	67
Costruzioni navali	80
Costruzioni aeronautiche	22
Macchine motrici	39
Armi e munizioni	50
Meccanica	23
Marina mercantile	90

Fonte: M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 76, tab. 3.2.

FRA GUERRA E RICOSTRUZIONE

Nel maggio del 1945 la guerra è finita. Se gravi erano i problemi derivanti dal crollo delle istituzioni politiche che avevano governato per quasi un quarto di secolo, i danni arrecati dal conflitto non intaccavano in profondità un apparato produttivo nel complesso in condizioni non del tutto disastrose, anche se la caduta del prodotto interno lordo – passato dai 125 miliardi del 1938 ai 70 del 1945 – e dello stock di capitale pubblico (strade, ponti, ferrovie e porti inutilizzabili, reti idriche ed elettriche inservibili) non preludevano certo a una veloce ripresa.

La situazione peggiore era senza dubbio quella riscontrabile nel settore agricolo: buona parte del patrimonio arboreo e zootecnico era andata perduta, in particolare nelle regioni in cui più a lungo era durata la lotta tra le truppe tedesche e gli alleati – Emilia soprattutto, poi Lazio, Toscana, Veneto, Abruzzo e Marche – mentre la produzione cerealicola era ridotta a poco più della metà di quella prebellica. Tutto ciò si traduceva in una condizione di scarsità alimentare che, unita alla disinvoltata politica monetaria degli occupanti, provocò una violenta inflazione.

Migliori le condizioni dell'industria: la capacità produttiva globale e il valore degli impianti si erano ridotti di poco più di un decimo rispetto ai livelli del 1938. Diseguale era però la ripartizione geografica dei danneggiamenti: le regioni del triangolo industriale e quelle del Triveneto erano state colpite in modo marginale in confronto ai centri dell'industria pesante (cantieristica, siderurgica, meccanica) meridionale.

In alcuni comparti assai rapido fu il ritorno alla normalità, anche

LO STATO IMPRENDITORE DISPERDE I SUOI TALENTI

Le imprese pubbliche erano state senza dubbio alcuno fra i protagonisti di maggior peso del miracolo economico. La formula ideata da Alberto Beneduce negli anni trenta che prevedeva la proprietà statale per aziende operanti come le altre sul mercato, sembrava l'«apriti sesamo» per un Paese impegnato nella rincorsa di quelli di prima fila, che non disponesse però di risorse finanziarie e manageriali private sufficienti per le necessità dell'industria e in particolare dei settori ad alta intensità di capitale: essa ci veniva invidiata e copiata. Sull'onda dei successi ottenuti in campo petrolchimico, siderurgico, automobilistico, lo Stato Imprenditore era avviato alla sua massima espansione. Nel 1956 per consolidare il sistema e renderlo del tutto indipendente dai condizionamenti dei privati, nasceva il ministero delle Partecipazioni statali. Negli anni sessanta l'IRI ampliava notevolmente le sue capacità industriali con la creazione del nuovo centro siderurgico di Taranto e della fabbrica di automobili di Pomigliano d'Arco presso Napoli mentre realizzava la rete autostradale e il sistema di teleselezione nazionale. Acquisendo il controllo della Montedison, nel 1968, l'ENI dimostrava di poter assumere il ruolo di prima impresa chimica del Paese. Intanto sorgevano due nuove *holdings* pubbliche. Nel 1962 il FIM, sorto, come si è detto, quindici anni prima per sostenere il settore stremato dalla guerra, si trasforma in EFIM e pur avendo come perno la grande azienda di meccanica pesante Breda, si diversifica nei comparti dell'alluminio, del vetro e dell'alimentare. Nel 1971 diviene operativo l'EGAM (Ente autonomo di gestione per le aziende minerarie), che si distingue soprattutto per il salvataggio di aziende obsolete della vecchia

Montecatini e che in breve sconfina anch'esso in settori diversi da quello originario, la metallurgia e la produzione di macchine per l'industria tessile. In definitiva alla metà degli anni settanta il sistema delle Partecipazioni statali era un colosso da più di 700 mila addetti e con un fatturato – 17 mila miliardi – che rappresentava il 35% di quello del *big business* italiano fotografato nel campione di Mediobanca. Tuttavia già da allora non mancavano segnali di difficoltà, tanto che nel '78 l'EGAM, vero e proprio contenitore di disastri industriali, veniva sciolto. Del resto la crisi economica che si abbatté sul Paese dopo lo *shock* petrolifero del 1973 e gli esplosivi conflitti sociali di quegli anni, colpivano in particolare le imprese pubbliche che scelte politiche, anche in funzione anticiclica, volevano mantenere di dimensioni troppo vaste, rispetto alle esigenze del mercato.

Dal 1977 Governo e Parlamento creavano numerose commissioni di studio sul malessere delle Partecipazioni statali. Tutte raccomandavano di tornare allo spirito imprenditoriale degli anni cinquanta, ma la realtà era più forte delle indicazioni degli studiosi. Nei tre lustri successivi l'intero edificio scricchiolava paurosamente. Nel 1988 la FINSIDER, di fatto, doveva dichiarare bancarotta sotto il peso di 25 mila miliardi di debiti. Passività non dissimili costringevano quattro anni più tardi a porre l'EFIM in liquidazione. Nello stesso 1992 la pressione di un *referendum* popolare cancellava il ministero, mentre IRI e ENI, che negli anni ottanta avevano dovuto cedere importanti aziende quali l'Alfa Romeo e la Lanerossi, per rendere possibile una privatizzazione erano trasformate in società per azioni. Solo nell'immediato dopoguerra lo Stato Imprenditore aveva, come si è visto, dovuto subire un attacco altrettanto vigoroso. Ne volevano la fine i liberisti, allora vincenti sia sul piano culturale sia su quello politico, ma erano prevalse le esigenze della ricostruzione e della riconversione industriale e la consapevolezza delle profonde radici dell'intervento pubblico nella storia economica del Paese.

Se a proposito delle origini dello Stato Imprenditore si può discutere se abbia prevalso l'improvvisazione su un consapevole programma, tale dibattito ha poco senso per l'Italia degli anni cinquanta, quando, superata la confusione del dopoguerra, emerge chiaramente una strategia o meglio una serie di strategie tese a utilizzare questa forma di intervento pubblico. Si possono identificare tre tendenze, la prima delle quali è rappresentata dal nazionalismo economico. È una corrente che non coincide con un partito, ma che è ere-

de di una lunga tradizione politica e ideologica nella storia italiana. Nelle fasi cruciali – il Risorgimento, la Grande Guerra, la Resistenza – il nazionalismo ha coinvolto imprenditori e *managers*. Oscar Sinigaglia ed Enrico Mattei, i più importanti condottieri dell'industria pubblica, sono un eccellente esempio in questo senso: Sinigaglia, che dona la sua industria allo Stato per partecipare al primo conflitto mondiale, che è a fianco di D'Annunzio nell'impresa fiumana, che sostiene con la massima energia il dovere dello Stato di affrontare direttamente la più importante questione industriale del Paese, quella dell'acciaio, data l'incapacità di risolverla da parte dei privati; Mattei, certamente influenzato dalle dottrine sociali del cattolicesimo, ma soprattutto ossessionato dall'idea dell'inferiorità economica italiana nell'arena internazionale, non è lontanissimo dal Mussolini che tuona contro le plutocrazie occidentali quando inveisce contro l'avidità delle grandi compagnie petrolifere internazionali, le Sette Sorelle. Una seconda strategia che mira a strumentalizzare l'impresa pubblica, si ritrova all'interno del partito di maggioranza, la Democrazia cristiana. In realtà il partito cattolico è una federazione di gruppi politici di diverso orientamento; sono le sinistre democristiane che spingono per l'intervento pubblico in funzione dello sviluppo economico e del superamento dell'arretratezza del Sud. Ezio Vanoni ministro delle Finanze, uno dei loro *leaders*, è il più convinto e importante sostenitore dell'opera di Enrico Mattei. Ma forse, dall'interno della Democrazia cristiana, il più incisivo supporto all'impresa pubblica viene da Amintore Fanfani, segretario del partito dal 1954, il quale si trovò ad affrontare la concorrenza di un aggressivo e ottimamente organizzato Partito comunista. La paura di Stalin aveva portato la Democrazia cristiana a una trionfale maggioranza assoluta alle votazioni del 1948, ma cinque anni dopo lo stesso partito aveva visto crollare di dieci punti percentuali il suo elettorato. Fanfani vide nel sistema delle Partecipazioni statali sia uno strumento per ottenere consenso politico (specialmente nel Mezzogiorno) sia una buona fonte di risorse finanziarie per costruire un partito «leninista», ossia composto da professionisti della politica, impegnati in essa a tempo pieno, un'organizzazione in grado di affrontare con successo la sfida comunista. Sotto questo profilo era importante sottrarsi alla tutela della grande impresa privata che poteva condizionare il partito in senso eccessivamente conservatore. I risultati più significativi dell'azione politica della Democrazia cristiana in favore dello Stato Imprenditore, sono l'istituzione dell'ENI nel 1953, la creazione tre anni

più tardi del ministero delle Partecipazioni statali per ottenere un più stretto controllo delle imprese pubbliche, la normativa che a queste imponeva di collocare nel Mezzogiorno almeno il 60% dei nuovi investimenti industriali (e il 40% della loro totalità).

Negli anni trenta e nei primi anni del dopoguerra, socialisti e comunisti guardavano con sospetto al sistema di imprese pubbliche sorte con la grande crisi, considerandolo un semplice strumento del capitale monopolistico italiano. Nonostante ciò ragioni ideologiche non consentivano di rifiutare appoggio a Enrico Mattei nella sua battaglia contro le multinazionali, o di ostacolare la legislazione a favore dello sviluppo del Mezzogiorno, e neanche di impedire la costituzione di un ministero che separava le aziende pubbliche dagli interessi degli imprenditori privati. Di fatto le Sinistre sostennero o almeno non intralciarono tutte queste misure. La loro unica e decisa opposizione si esercitò nei confronti dell'iniziativa di Fanfani che nel 1958 mirava a trasformare l'ENI di Mattei in un ente unico per l'energia: questa mossa avrebbe attribuito alla Democrazia cristiana un controllo eccessivo dell'economia nazionale. In ogni caso grazie a imprenditori pervasi da ideali nazionalistici, a ferventi sostenitori dello sviluppo in funzione di una società più equa, ad ambiziosi *leaders* di partito, la creazione di Beneduce si consolidò e si espanse: anche l'ENI ne accettò la formula. Essa però fu caricata di obiettivi troppo pesanti da sostenere per organizzazioni definite imprese economiche.

Al momento della sua massima espansione, alla metà degli anni settanta, il sistema delle Partecipazioni statali appariva una gigantesca conglomerata, ovvero un insieme di aziende appartenenti a settori diversi, non correlati, sia considerato nel suo insieme, sia se si osservavano le diverse *superholdings*, l'IRI, l'ENI, l'EFIM, l'EGAM. Grandi gruppi di questo tipo sono una realtà del nostro tempo sia nelle economie avanzate sia in quelle che provano a raggiungerle. Sorgono per diversi motivi: evitare le sabbie mobili di settori saturati, non rischiare sanzioni dalla normativa *antitrust*, diversificare per l'impossibilità di sfruttare le economie di scala in mercati interni ristretti, o infine possono essere il risultato della peculiare vicenda di un Paese, come nel caso dell'IRI per l'Italia o degli *zaibatsu* per il Giappone. Dalla fine della seconda guerra mondiale due sembrano essere le tipologie più significative di questa forma d'impresa: la conglomerata americana e il *keiretsu* giapponese. Esse si differenziano per il tipo di controllo esercitato dal vertice. Nel caso americano il quartier gene-

rale sulla base di rapporti finanziari (il cosiddetto *management by numbers*) pretende di determinare la politica dell'intero gruppo e di riallocare le risorse fra le varie imprese. Nel gruppo orizzontale giapponese invece, l'autonomia delle aziende è quasi totale: decidono su mercati, investimenti, orizzonti temporali. Di fatto il quartier generale è rappresentato da incontri periodici nel corso dei quali i capi delle maggiori imprese del gruppo si scambiano informazioni, mentre un ruolo di primo piano è svolto dalla banca principale del *keiretsu* che garantendo la solidità degli assetti azionari assicura la stabilità del *management*. La scelta della conglomerata di separare il vertice dai dirigenti operanti nelle aziende costituisce uno dei punti deboli dell'economia americana, mentre il *keiretsu* rappresenta una pietra angolare del successo giapponese.

La lezione che si può trarre è che un grande gruppo fortemente diversificato deve essere il più possibile acefalo e lasciare il più ampio spazio all'autonomia del *management* delle imprese che controlla. Per evitare serie fratture fra azienda e quartier generale quest'ultimo deve essere quanto mai «leggero» mentre decisa è la sua posizione di garante del *management*.

Era orgoglio di Beneduce aver limitato le dimensioni dell'ufficio centrale dell'IRI a quelle di un semplice appartamento al centro di Roma e di aver operato contornandosi di un piccolo staff di collaboratori. «La presenza dell'IRI si sentiva poco – scrive Gian Lupo Osti, assistente di Sinigaglia e fra i massimi dirigenti della siderurgia pubblica fino agli anni settanta, in un magnifico racconto autobiografico –. L'IRI era formata da poche persone, una cinquantina, se ricordo correttamente, tutte molto capaci e preparate». Si diceva che Menichella, l'uomo più vicino a Beneduce, per molti anni direttore generale dell'IRI, non volesse assolutamente che questa fosse coinvolta nella formulazione della strategia delle singole imprese. Doveva semplicemente valutare con serietà le previsioni preparate dalle *holdings* settoriali, i loro rapporti di fine anno, certificandone la veridicità. Menichella era assolutamente contrario a visite di ispettori dell'IRI presso gli stabilimenti. «Non capireste nulla – soleva dire Menichella ai suoi collaboratori – e i tecnici delle aziende vi prenderebbero in giro»¹. Infatti negli anni cinquanta, l'età dell'oro per le Partecipazioni statali, l'IRI era debole, forti le finanziarie di settore, ancora più

¹ G.L. Osti - R. Ranieri, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado*, Bologna, Il Mulino, 1993, p. 115.

robuste le aziende che si collocavano al livello sottostante; questi erano anche gli anni in cui l'ENI appariva un'impresa «imprenditoriale». Allo stesso tempo erano assenti forti riferimenti politici esterni. La realizzazione del «piano Sinigaglia» ricorda l'esemplare azione di John D. Rockefeller, vale a dire uno dei casi di grande imprenditorialità nel mondo occidentale. Nel creare la Standard Oil nel 1884 Rockefeller costruì nuovi impianti di enormi dimensioni, specializzò la produzione di quelli esistenti, chiuse, e in gran numero, i più vecchi e superati dal punto di vista tecnico. Anche Sinigaglia compie quest'ultimo passo, non semplice per un imprenditore pubblico, perché comporta licenziamenti su larga scala. A chi glielo obiettava, Sinigaglia, molto sensibile ai risvolti sociali della sua azione economica, rispondeva che offrendo acciaio migliore a prezzi più bassi, stimolava potentemente l'espansione dell'industria meccanica, e quindi una crescita dell'occupazione, sia in siderurgia sia in meccanica, che avrebbe abbondantemente compensato le precedenti perdite di posti di lavoro. È quanto accadde puntualmente, ma un simile modo di ragionare sarebbe stato improponibile all'interno delle Partecipazioni statali qualche anno più tardi.

«Grandi imprese pubbliche capaci di competere sul mercato meglio di quelle private nel più genuino interesse del Paese»: questo sembrava lo slogan irresistibile dei primi anni cinquanta. Il punto di svolta o meglio, la trappola, scatta con la creazione del ministero delle Partecipazioni statali e quindi con la definizione di una precisa catena di comando dal ministero alle *superholdings* alle finanziarie settoriali fino alle aziende. Al vertice della catena, non previsto dagli organigrammi ufficiali, un azionista occulto, ovvero i rappresentanti dei partiti politici che formavano la coalizione di Governo. Del resto in Italia i partiti politici hanno da sempre svolto un ruolo cruciale di mediatori fra lo Stato (considerato come un corpo universalistico e burocratico) e la società civile, a causa della debolezza e della frammentazione di quest'ultima. La linfa vitale dei partiti politici è il consenso ma il sistema a Partecipazioni statali ha inizio in un periodo di dittatura nel quale è assente la competizione politica, un dato che spiega la relativa autonomia da interferenze esterne dei primi anni. La situazione naturalmente cambia dopo la guerra quando la gara fra i partiti è molto vivace e diviene evidente come un vasto insieme di imprese controllate dallo Stato possa essere un formidabile strumento da utilizzare in questa partita. Ma il caso italiano presenta una complicazione in più. Dopo il 1948 partito dominante è la Democra-

zia cristiana, maggiore forza di opposizione il Partito comunista, che per le sue connessioni internazionali (il legame con l'Unione Sovietica) non può rappresentare un'alternativa di governo alla coalizione fra la Democrazia cristiana e i suoi alleati (fra i quali, dagli anni sessanta, il Partito socialista). Nasce così un «sistema delle spoglie»² a senso unico all'interno del quale alcuni partiti godono di un enorme potere e anche se lo usano malamente non possono venir puniti dall'elettorato. La vera competizione si svolge quindi fra i membri dell'alleanza di Governo, che grazie al loro potere di coalizione, cercheranno di occupare il maggior numero di posizioni dalle quali distribuire favori e risorse che a loro volta renderanno più vasto il consenso e quindi più elevato il grado di potere. In questa prospettiva il sistema delle Partecipazioni statali deve soprattutto espandersi senza alcuna considerazione per profitti e perdite. Qualcuno può obiettare che questo meccanismo infernale non ha avuto inizio con la nascita del ministero. Nei primi anni il ministro era poco più che uno «yes man» dei capi delle *superholdings* e in particolare di Enrico Mattei. Ciò è innegabile come d'altra parte il fatto che i diritti di proprietà e i canali d'autorità ad essi corrispondenti non sono elementi privi di rilievo. Il significato dell'«architettura» del sistema divenne esplicito con la crisi economica di metà anni settanta, quando le imprese pubbliche si trovarono in una condizione di forte dipendenza dalle risorse finanziarie erogate da Governo e Parlamento, naturalmente controllati dai partiti. L'intreccio fra politica ed economia che ha caratterizzato la vicenda delle imprese a partecipazione statale dopo il 1960, non ha sempre ricevuto giudizi severi da parte di studiosi e protagonisti. Anzi per qualche tempo si è ritenuto fosse la ricetta giusta per accrescere la prosperità economica e il benessere sociale della nazione. Chi ha sostenuto con più forza questa posizione è Pasquale Saraceno, secondo il quale obiettivo delle imprese a partecipazione statale è l'«economicità», ovvero, non la massimizzazione del profitto ma il raggiungimento di risultati economici all'interno di un quadro di vincoli socio-politici. Del resto questi vincoli erano previsti dalla normativa che li definiva «oneri impropri» che il Parlamento doveva compensare con un «fondo di dotazione». Saraceno affermava che il sistema delle imprese pubbliche non andava visto in senso gerarchico-unidirezionale dal vertice politico alla base tecnico-

² È il sistema secondo il quale negli Stati Uniti il presidente assegna cariche nell'apparato statale a persone di sua fiducia, le quali lasciano l'incarico con il cambio di amministrazione.

manageriale, ma come un'arena di confronto fra obiettivi politici ed esigenze del *management*. Questa posizione intellettuale è certamente di grande interesse, tuttavia non resiste al confronto con la realtà. Ne subirono il fascino i capi della FINSIDER, discepoli di Oscar Sinigaglia, quando alla fine degli anni cinquanta andarono a costruire a Taranto il nuovo stabilimento a ciclo integrale. La città pugliese versava in gravi condizioni economiche per il cattivo stato dei suoi cantieri non più favoriti dalle commesse della Marina. La FINSIDER aveva bisogno di nuove capacità produttive data la crescente domanda e la soluzione più razionale sarebbe consistita nell'ampliamento degli impianti esistenti. Si decise però di rispondere alle sfide poste dal disagio di una città meridionale e si accettò quindi la nuova localizzazione industriale e tuttavia con precisi obiettivi di mercato, la produzione di grandi condutture per metanodotti e oleodotti e lamiera per navi. I *managers* della FINSIDER comprendevano lucidamente che non era tanto importante la semplice espansione quantitativa quanto la necessità di indirizzare i propri sforzi verso prodotti specializzati ad alto valore aggiunto meno soggetti alla competizione di nuovi Paesi emergenti in campo siderurgico come il Giappone in grado di ottenere irraggiungibili economie di scala. Ma espansione quantitativa significava più occupazione e quindi maggior consenso. Su questo terreno ha inizio un'alleanza fra il potere politico e una parte del gruppo dirigente della FINSIDER che non aveva mai accettato le idee di Oscar Sinigaglia. Lo stabilimento di Taranto, che entra in funzione nel 1965, cresce enormemente negli anni settanta per produrre acciaio a basso prezzo, senza alcuna strategia di mercato. Per la FINSIDER è l'inizio della fine.

Una storia simile può essere raccontata per l'Alfa Romeo, che apre una nuova fabbrica presso Napoli. Il presidente dell'azienda, Giuseppe Luraghi, era lo stesso *manager* che l'aveva portata ai suoi massimi risultati economici dopo il 1950, e anch'egli accettò la sfida programmando per la nuova unità produttiva la costruzione di un'utilitaria che potesse seriamente competere con quelle della FIAT. Quando gli venne imposto di assumere lavoratori non sulla base delle loro abilità e attitudini, ma secondo criteri politico-territoriali, e gli furono presentate altre richieste prive di senso, non poté far altro che dimettersi.

Ricerche dettagliate su singole aziende sono certamente in grado di dimostrare che in alcuni esempi, grazie ad un forte spirito di corpo e a una favorevole situazione del mercato, la resistenza del *mana-*

gement fu più forte e le ragioni dell'impresa non vennero sopraffatte: è il caso dell'AGIP Petroli, una *holding* settoriale dell'ENI. Ma il quadro generale non cambia, e l'impressione di un *management* ostaggio della politica è nettissima. Anche l'ENI è un'eccellente illustrazione di come un'impresa possa cambiare la sua natura. Dopo la morte di Mattei, avvenuta nel 1962, l'ENI accanto alla sua originaria attività petrolchimica, si lanciò in una serie di salvataggi in campo minerario e chimico e anche in settori totalmente scollegati alle sue capacità tecnico-economiche come il tessile.

Più che un'azienda l'ENI si caratterizzava progressivamente come un ente per lo sviluppo economico. Ciò che più colpisce l'osservatore è il fatto che l'ENI sia stata costretta a rilevare prima le attività minerarie e meccaniche dell'EGAM (1977), in seguito, nel 1980, gli impianti della SIR e della Liquichimica (le cosiddette «rovine fumanti della chimica italiana») su comando di leggi approvate dal Parlamento. L'appropriazione delle prerogative del *management* assomiglia in modo impressionante a quanto avveniva nel modello sovietico.

L'esperienza dello Stato Imprenditore in Italia può essere correttamente compresa solo in un'ampia prospettiva storica e comparata. Va ricordato che nell'ultimo quarto del XIX secolo, tre Paesi – la Russia zarista, il Giappone *Meiji*, l'Italia recentemente unificata (diversi per dimensioni e peso politico ma egualmente significativi per la loro storia) – videro nel processo di industrializzazione un sentiero ineludibile per esercitare quel ruolo di grande potenza al quale si sentivano destinate. Ma il livello tecnologico dei Paesi avanzati – gli Stati Uniti, l'Inghilterra, la Germania – era tale che l'«ammissione al club» poteva avvenire solo pagando il prezzo di una forte discontinuità, la quale a sua volta richiedeva la presenza di un «fattore sostitutivo» delle «spontanee» forze economiche.

Questo fattore era rappresentato dall'azione dello Stato quale si manifestava attraverso privilegi, protezionismo, supporto finanziario, commesse, e infine nell'intervento diretto nell'attività imprenditoriale. In ciascuno di questi tre paesi lo Stato come attore economico ebbe un ruolo di enorme importanza. Dopo l'Ottobre 1917 in Russia lo Stato assunse le sembianze del potere sovietico. Abolì il mercato, fece delle imprese semplici unità di produzione alle quali diede grandi dimensioni, ottenendo innegabili successi nelle industrie di base e in campo militare. Alla lunga tuttavia, il mercato (con l'autonomia delle imprese che porta con sé) apparve un'istituzione

alla quale non si poteva rinunciare tanto facilmente. L'esperienza sovietica naufragò nella tragedia e nel ridicolo. In Giappone la pervasività dello Stato nell'economia nazionale fu particolarmente sentita nella decade che segue la rivoluzione *Meiji* del 1868, e negli anni trenta quando la mobilitazione per la guerra rischiò di «ingessare» l'intero apparato produttivo in una rigida regolamentazione. La lezione venne compresa molto bene dopo il 1945. Lo Stato scelse settori strategici da sostenere affidando quest'opera ad una burocrazia non legata alle forze politiche e che agiva attraverso «linee guida», non comandi sanzionati da leggi. Inoltre le imprese sostenute venivano spinte a competere sul mercato globale, ottenendo in questo modo – il supporto dello Stato bilanciato dal verdetto del mercato – la quadratura del cerchio. L'Italia scelse un sentiero diverso dai primi due: lo Stato non solo sostenitore ma anche proprietario di imprese che si voleva rimanessero competitive sul mercato. Negli anni trenta lo Stato proprietario era una necessità. Consentire che le imprese statali si comportassero come imprese private fu probabilmente una scelta dovuta in parte a ragioni di tipo socio-politico ma anche a una tradizione di *management* pubblico competente e flessibile che trovò in Alberto Beneduce la sua più alta espressione. Dopo la guerra, grazie all'azione di alcune forti personalità di imprenditori profondamente devoti a obiettivi economici di interesse generale, e all'avvento del sistema democratico al quale è intrinseca la competizione politica, lo Stato Imprenditore cresce progressivamente avendo come meta principale lo sviluppo economico. Con il passare degli anni, questo obiettivo venne sempre più a identificarsi con l'aumento dell'occupazione a breve termine come richiedevano le ragioni del consenso politico. Il connubio tra Stato e mercato in un contesto come quello italiano dove strutture statuali forti non esistevano (e non esistono ancora) e dove le istituzioni pubbliche erano dominate dalle forze politiche, dopo un'esperienza di sessant'anni merita una valutazione negativa. L'Italia contemporanea è fra le maggiori nazioni industriali ma il suo vantaggio competitivo nello scenario internazionale sembra essere stato raggiunto nonostante l'azione dello Stato.

BIBLIOGRAFIA

- F. Amatori, *Growth via Politics: Business Groups Italian Style*, in M. Shimotani - T. Shiba (a cura di), *Beyond the Firm*, New York-Oxford, Oxford University Press, 1997.
- M. Balconi, *La siderurgia italiana 1945-1990*, Bologna, Il Mulino, 1991.
- M. Balconi, L. Orsenigo, P.A. Toninelli, *Tra gerarchie politiche e mercati: il caso delle imprese pubbliche in Italia (acciaio e petrolio)*, in M. Magatti (a cura di), *Potere, mercati, gerarchie*, Bologna, Il Mulino, 1995.
- B. Bottiglieri, *SIP*, Milano, Angeli, 1990.
- B. Bottiglieri, *STET*, Milano, Angeli, 1987.
- F. Carnevali, *Il gruppo ENI dalle origini al 1985*, in G. Sapelli - F. Carnevali, *Uno sviluppo tra politica e strategia. ENI (1953-1985)*, Milano, Angeli, 1992.
- A.D. Chandler Jr., F. Amatori, T. Hikino, *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge-New York, Cambridge University Press, 1997.
- M. Colitti, *Energia e sviluppo in Italia. La vicenda di Enrico Mattei*, Bari, De Donato, 1979.
- M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- G.L. Osti - R. Ranieri, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- G. Sapelli, *Lo Stato italiano come «imprenditore politico»*, in «Storia Contemporanea», n. 2, 1990.
- P. Saraceno, *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano, Giuffrè, 1975.

Percentuale degli investimenti delle Partecipazioni statali al Sud sul totale Italia (1957-1966)

Anno	%	Addetti PP.SS. al Sud su totale Italia
1957	19,5	17,1
1958	23,6	16,8
1959	26,3	17,2
1960	37,9	17,7
1961	37,4	17,9
1962	41,1	17,0
1963	47,0	15,9
1964	45,2	16,5
1965	44,1	17,0
1966	41,5	17,7

Fonte: M. Maraffi, *Politica ed economia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 247, tab. 9.2.

Principali voci di bilancio del gruppo FINSIDER (1971-1980) in lire miliardi

	1971	1975	1980
Fatturato netto	1030	3220	6964
Risultato operativo	33	346	-74
Oneri finanziari lordi	126	500	1413
Utile o perdita netta	-36	-86	-1264
Debiti finanziari m/1	1284	2623	4445
Debiti finanziari a breve	943	2129	3864
Valore aggiunto/fatturato	0,39	0,46	0,34
Investimenti in siderurgia/fatturato	0,41	0,15	0,08

Fonte: M. Balconi, *La siderurgia italiana (1945-1990)*, Bologna, Il Mulino, 1991, pp. 311-12, tab. 18.

Dati riferiti ai principali enti pubblici industriali - lire correnti

	IRI			ENI			EFIM					
	dipendenti (migliaia)	fatturato (miliardi)	utile o perdita	fondo dotazione	dipendenti (migliaia)	fatturato (miliardi)	utile o perdita	fondo dotazione	dipendenti (migliaia)	fatturato (miliardi)	utile o perdita	fondo dotazione
1968	273	2593	-	517	60	1244	4	347	17	-	-	42
1973	447	6022	-	1358	81	3058	38	989	28	304	-7	289
1978	471	15952	-964	3356	120	13404	-326	1871	46	1918	-95	742
1983	457	36887	-3049	14920	136	44836	-1449	5234	42	3957	-745	1969
1988	358	49217	266	28601	116	32837	1194	8901	37	4623	-48	3834

Fonte: F. Coltorri, *Le fasi dello sviluppo industriale italiano e l' intreccio tra settore privato e impresa pubblica*, in M. Baldassarri (a cura di), *La politica industriale in Italia dal 1945 ad oggi*, Roma 1990, p. 82.

GRANDI FAMIGLIE IN AFFANNO

Tra la fine degli anni sessanta e l'avvio del decennio successivo vengono meno le condizioni grazie alle quali l'economia italiana aveva attraversato una fase di crescita difficilmente eguagliabile. Le tensioni sociali si riflettono in un aumento del costo del lavoro, in precedenza fra i più bassi d'Europa, e sul parallelo acuirsi della conflittualità sindacale, nel quadro di un generalizzato rallentamento della domanda, di una bilancia commerciale in difficoltà in seguito al crollo della stabilità monetaria internazionale, di un'inflazione che nel 1973 si aggira intorno al 10% per raddoppiare addirittura negli anni successivi. Il primo *shock* petrolifero colpisce un sistema già in grave difficoltà. Le imprese pubbliche, che sino a quel momento avevano finanziato i propri investimenti attraverso il mercato obbligazionario a tassi più che contenuti, sono ora costrette a rinunciare per ricorrere in maniera sempre più massiccia e frequente ai fondi di dotazione erogati dal Parlamento, a prezzo di una sostanziale perdita d'indipendenza a fronte delle richieste del potere politico. Migliori non erano le condizioni della grande impresa privata, i cui strutturali fattori di debolezza accentuavano gli effetti della crisi. Secondo le indagini condotte dallo studioso americano Robert J. Pavan, nel 1970 poco meno della metà delle cento principali imprese industriali italiane era a proprietà familiare, una caratteristica che ne influenzava direttamente il grado di evoluzione strategico-organizzativa. Ciò significava, infatti, un basso grado di diversificazione produttiva, l'assenza di strutture organizzative di tipo multidivisionale e dimensioni medie ridotte.

Concorreva al perdurare di tale situazione lo scarso dinamismo