

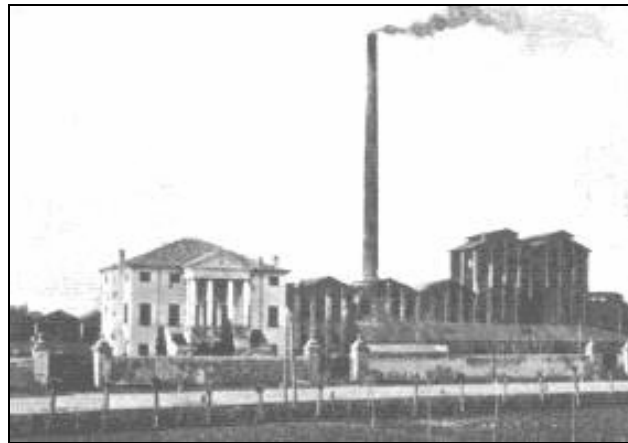
Facoltà di Scienze Politiche

**Corso di Storia Economica**

a.a. 2007-08

prof. Giorgio Roverato

questo testo costituisce la terza parte del programma per il CdL in **Economia Territoriale e Reti d'Imprese** (e per il V.O.), e la seconda del programma di "Storia Economica dell'Europa" per il CdLS in **Diritto dell'Integrazione Europea**



Giovanni Luigi Fontana e Giorgio Roverato

**PROCESSI DI SETTORIALIZZAZIONE  
E DI DISTRETTUALIZZAZIONE  
NEI SISTEMI ECONOMICI LOCALI: IL CASO VENETO**

Estratto da F. Amatori e A. Colli [a cura di]  
*Comunità di imprese.*

*Sistemi locali in Italia tra Otto e Novecento,*  
Bologna, Il Mulino, 2001

[ riprodotto ad uso didattico interno, e senza fini di lucro ]

**1. Il "paradosso veneto": regioni economiche e multilinearità dello sviluppo**

Negli ultimi trent'anni del Novecento l'economia veneta si è imposta all'attenzione degli analisti come un "aggregato di sistemi" capaci di coniugare tradizione e innovazione, alta competitività e occupazione, apertura internazionale e radicamento locale<sup>1</sup>. A partire dagli anni Settanta, la regione-motore del Nord-Est è andata creando una quota crescente del valore aggiunto nazionale, ha fortemente accresciuto la propria capacità di attrarre investimenti produttivi<sup>2</sup>, ha portato il tasso di occupazione dal 38% al 42%<sup>3</sup>, è arrivata a detenere una quota di export superiore a quella dell'insieme delle regioni del Sud, dall'Abruzzo alla Sardegna<sup>4</sup>. La disoccupazione in province come Vicenza e Treviso si è attestata al 3% e quella di lunga durata al 2%. L'occupazione industriale si è rafforzata anche durante gli anni Ottanta, a fronte di un declino pressoché generalizzato in tutto il paese<sup>5</sup>. La quota sul totale addetti, giunta al 44%, ha collocato la regione al secondo posto dopo la Lombardia.

Sospinta dalle dinamiche della domanda estera e dalla svalutazione monetaria, l'economia veneta è cresciuta notevolmente anche negli anni Novanta, evidenziandosi come l'unico ambito regionale con un saldo positivo nel lavoro dipendente in gran parte assicurato dalle *performance* delle imprese minori<sup>6</sup>. In Veneto, infatti, si è manifestato in modo ancora più marcato il tratto maggiormente distintivo dell'economia del Nord-Est, vale a dire la dominanza delle piccole

<sup>1</sup> B. Anastasia, G. Corò, *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nordest dopo il successo*, Portogruaro (Ve), Nuova dimensione-Ediciclo, 1996, pp. 24-25. Per la geografia e le rappresentazioni delle performance regionali cfr. I. Diamanti, *Idee del Nordest. Mappe, rappresentazioni, progetti*, Torino, Edizioni della Fondazione Agnelli, 1998. Nella ricerca condotta da Diamanti i tratti salienti dell'identità regionale sono stati riassunti nella "pervasività sociale" della piccola impresa, nella proiezione internazionale del sistema economico, nel policentrismo insediativo e nella forte appartenenza locale. L'elemento più appariscente del quadro è certamente la grande espansione della piccola impresa. Per un profilo aggiornato e prospettico si vedano i contributi in *Nord Est 2000. Rapporto sulla società e l'economia*, a cura di I. Diamanti e D. Marini in corso di stampa da parte della Fondazione Nord-Est.

<sup>2</sup> La quota sul totale nazionale è cresciuta in vent'anni di oltre il 50%.

<sup>3</sup> Dagli anni Settanta agli ultimi anni Novanta, contro una media nazionale del 35%. Quello femminile è passato nello stesso periodo dal 23 al 32% contro una media nazionale del 25%.

<sup>4</sup> G. Corò, *Nordest e Mezzogiorno: i sentieri incrociati dello sviluppo italiano*, in G.L. Fontana [a cura di], *Sistemi locali e percorsi di industrializzazione*, Padova, Cleup, 2000.

<sup>5</sup> *Ibidem*. Oltre al Veneto, ha fatto eccezione solo l'Abruzzo.

<sup>6</sup> Cfr. F. Occari, G. Tattara, M. Volpe, *La durata del lavoro. Un'analisi microeconomica delle transazioni sul mercato del lavoro negli anni ottanta in due province venete*, Progetto strategico CNR, 1996; B. Anastasia, *Le tendenze del mercato del lavoro* e G. Corò, F. Occari, *La differenziazione nei mercati locali del lavoro*, in Agenzia regionale per l'impiego del Veneto [a cura di], *Rapporto 1998 sul mercato del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1998.

imprese con meno di 50 addetti che in queste regioni, in base ai dati degli archivi statistici Inps, nel 1996 occupavano il 53% dei dipendenti<sup>7</sup>.

La rapidità con cui il Veneto è passato nelle iconografie nazionali ed internazionali da *periferia industriale* ad uno dei riferimenti *centrali* dell'economia globale ha indotto molti osservatori a proporre la regione come un "modello di sviluppo", ad assumerla come riferimento per fenomenologie economiche presenti anche in altre aree, ad omologare sistemi territoriali dai percorsi di crescita variamente differenziati nella comunanza di caratteri prodotta dall'evoluzione più recente. Si è finito così per "regionalizzare una teoria dello sviluppo" anziché teorizzarne la multiregionalità e la multilinearità<sup>8</sup>. Tutto ciò ha dato corso anche a vecchie e nuove semplificazioni interpretative, in parte imputabili alla biforcazione tra la copiosa letteratura storiografica dedicata agli storici poli della grande industria e la messe di analisi di tipo macroeconomico sulla recente evoluzione della piccola e media impresa<sup>9</sup>.

Tra le rappresentazioni più ricorrenti del Veneto vi è quella di una regione che è riuscita a sviluppare una propria e cospicua attività industriale solo nella seconda metà del Novecento. Con l'aggiunta che ciò sarebbe avvenuto grazie all'elaborazione di un originale modello di sviluppo, il c.d. "modello veneto", basato da un lato sulla naturale laboriosità della sua popolazione e dall'altro sull'impianto diffusivo delle sue localizzazioni manifatturiere. Secondo tale tesi, la regione veneta sarebbe arrivata all'industrializzazione senza i traumi tipici della modernizzazione industriale grazie ad una conformazione policentrica in cui nessun centro urbano ha mai prevalso sugli altri e ad una tipizzazione manifatturiera caratterizzata da impianti di piccola e media dimensione, quasi sempre organizzati ad impresa individuale e/o familiare<sup>10</sup>.

Uno dei corollari di tale interpretazione è stata, per l'appunto, l'argomentazione che solo la partecipazione del Veneto agli effetti del "miracolo economico" aveva consentito, pur con ritardi e difficoltà, il suo decollo industriale: reso peraltro concretamente possibile dagli incentivi avviati con la legislazione del 1957 e del 1966 sulle aree economicamente depresse e dalla tempestività con cui il ceto politico locale aveva integrato tali provvedimenti con le provvidenze comunali. Il tutto avrebbe stimolato le energie imprenditrici, con una spettacolare cresci-

<sup>7</sup> Contro un terzo delle regioni del Nord-Ovest. Alla stessa data, un quarto dei lavoratori dipendenti del Nord-Est risultava occupato nelle imprese con più di 200 addetti.

<sup>8</sup> Cfr. G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, Bologna, Il Mulino, 1997; G. Corò, *Nordest e Mezzogiorno*, cit.

<sup>9</sup> In queste analisi solo di recente si è cominciato a dare debita importanza alle provenienze e tipologie degli operatori, ai modelli aziendali, alle formule organizzative e gestionali, ai rapporti con gli apparati di mediazione politica e alle modalità di integrazione del sistema delle imprese con quel retroterra territoriale "che fornisce all'organizzazione produttiva alcuni input essenziali come il lavoro, l'imprenditorialità, le infrastrutture materiali e immateriali, la cultura sociale e l'organizzazione istituzionale". G. Becattini, E. Rullani, *Sistemi locali e mercato globale*, in "Economia e politica industriale", n. 47, 1993, p. 28.

<sup>10</sup> Il personale politico, che dal dopoguerra ha mantenuto a lungo il potere nella regione, ha riassunto questa tesi nell'efficace slogan "una fabbrica per ogni campanile", slogan che stava ad indicare la stretta connessione tra attività manifatturiera e società locale e che sintetizzava l'effetto diffusivo che l'industrializzazione aveva raggiunto.

ta nel numero delle imprese un po' in tutte le province, crescita evidenziata dai dati dei censimenti industriali del 1961 e 1971.

Sarebbe stato dunque questo insieme di provvedimenti nazionali e locali a consentire alla regione di uscire dalla situazione di minorità in cui versava precedentemente e che, nel dibattito politico regionale, aveva fatto equiparare il Veneto ad una sorta di "Meridione del Nord", cui avrebbe potuto porre rimedio solo un intervento straordinario simile a quello attuato con la Cassa per il Mezzogiorno nel Sud d'Italia.

Su tale interpretazione "pauperista" delle condizioni della regione convenivano non solo gli esponenti della maggioranza politica moderata delle amministrazioni locali, che avevano appunto coniato la categoria di un Veneto "Meridione del Nord"<sup>11</sup>, ma anche quelli dell'opposizione di sinistra, che differivano dai primi per il solo fatto di privilegiare alla politica degli incentivi un massiccio intervento delle Partecipazioni Statali a surroga della (supposta) carenza di intraprendenza privata nel settore industriale.

Quest'enfasi sull'arretratezza veneta, da compensare con misure straordinarie dell'uno o dell'altro tipo, prescindeva da una corretta lettura dei percorsi storici dell'economia manifatturiera regionale e sorvolava sulla presenza di almeno due sistemi produttivi che già avevano attribuito all'industria veneta un ruolo di protagonista nel panorama industriale italiano: i poli dell'alto vicentino e di Porto Marghera.

Nell'alto-vicentino si era formato già nel corso dell'Ottocento uno dei tre poli lanieri del paese, con caratteristiche assolutamente originali rispetto al biellese ed al pratese<sup>12</sup>: mentre quei sistemi produttivi erano cresciuti sulla piccola e media impresa, il vicentino aveva visto l'esplosione della grande impresa pur accanto ad una costellazione di aziende di minore dimensione<sup>13</sup>. A Marghera, primo esempio in Italia di zona industriale pianificata, e tra i primi in Europa, si era invece sviluppata nel decennio 1922-32 l'impresa ad alta intensità di capitale nei settori pesanti come la cantieristica, in quelli della lavorazione delle materie prime di base, nella raffinazione e nella chimica.

Questi due poli, separati tra loro dalla vasta pianura agricola del Veneto centrale, avevano innescato effetti diffusivi dell'imprenditorialità, sia nell'imitazione

<sup>11</sup> G. Roverato, "Modello veneto" e dintorni in alcuni studi recenti, "Venetica. Rivista di storia delle Venezia", n. 5, 1986 e Id., *Alle origini del "modello veneto": un documento di Gavino Sabadin (1955)*, in "Materiali di storia del movimento operaio e contadino veneto", n. 2, 1988.

<sup>12</sup> Cfr. G.L. Fontana, *Distretti specializzati e grandi imprese nella formazione del sistema industriale vicentino*, in Id. [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea*, cit., pp. 495-558; F. Ramella, *Protoindustria e regole del gioco: l'area laniera di Biella in una prospettiva comparativa*, *ibid.*, pp. 923-936; C. Maitte, *Prato nei secoli XVIII e XIX: un modello di modernizzazione originale?*, *ibid.*, pp. 1017-1046.

<sup>13</sup> Cfr. G. Roverato, *La terza regione industriale*, in S. Lanaro [a cura di], *Il Veneto. Storia d'Italia. Le regioni dall'unità ad oggi*, Torino, Einaudi, 1984; G.L. Fontana [a cura di], *Schio e Alessandro Rossi. Imprenditorialità, politica, cultura e paesaggi sociali del secondo Ottocento*, 2 voll., Roma, Edizioni di Storia e Letteratura, 1985-86; G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, Franco Angeli, 1986; G.L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Vicenza, Neri Pozza, 1993; G. Roverato, *L'industria nel Veneto: storia economica di un "caso" regionale*, Padova, Esedra, 1996.

delle produzioni della manifattura tessile e nell'avvio della meccanica leggera – poi esplosa negli anni del "miracolo" –, sia nella crescita di un indotto a servizio della grande impresa formatasi attorno al porto industriale veneziano.

Il polo veneziano era stato concepito e realizzato dal gruppo finanziario concentrato sulla SADE-Società Adriatica di Elettricità e dal suo esponente di punta, Giuseppe Volpi, come uno strumento di integrazione (e sprovvincializzazione) del capitale finanziario e fondiario veneto con le più mature centrali finanziario-industriali del Nord-Ovest, i cui esponenti di punta, lombardi, piemontesi e liguri, entrarono in svariate combinazioni societarie avviate a Marghera da Volpi, oltre ad attivare singole operazioni industriali in quel comprensorio<sup>14</sup>.

Paradossalmente la teorizzata arretratezza, o "meridionalità", del Veneto derivava in parte da questa bipolarizzazione che sembrava aver innescato una strisciante marginalizzazione delle altre aree della regione. Tanto più che Marghera appariva una incrostazione estranea alla regione sia per la rilevante presenza di capitale extraveneto che per la natura delle sue produzioni, consistenti nella loro prevalenza in beni intermedi per lo più destinati ad essere trasformati dalle più moderne industrie del Triangolo.

Così mentre taluni isolavano dal contesto regionale i poli della grande impresa tessile altovicentina e dell'industria ad alta intensità di capitale di Porto Marghera, assimilandoli semmai all'esperienza del "Triangolo"<sup>15</sup>, altri enfatizzavano un più recente "modello di sviluppo veneto" tutto imperniato sulla piccola impresa e sull'industrializzazione diffusa. Ed altri ancora si toglievano più sbrigativamente dall'impiccio interpretativo catalogando il Veneto come "curiosa anomalia dell'economia italiana"<sup>16</sup>. Conclusione apparentemente sorprendente a fronte della quantità di studi sul Veneto; ma forse non troppo se si considera la perdurante mancanza di un quadro descrittivo ed interpretativo consolidato sul percorso di sviluppo della regione e sulle ragioni di fondo del suo successo economico.

L'interpretazione del rapido sviluppo veneto formulata verso la metà degli anni Settanta poneva l'accento sulla supposta "originalità" della crescita regionale. Ma, come venne ben presto dimostrato, analoghi *trend* e caratteristiche si andavano nello stesso periodo manifestando in altre e limitrofe realtà, tanto da far parlare di una "Terza Italia"<sup>17</sup>, diversa e distinta sia dal c.d. "Triangolo industriale" che dal Meridione, e più in generale di un'economia "periferica" rispetto

<sup>14</sup> C. Chinello, *Storia di uno sviluppo capitalistico. Porto Marghera e Venezia*, Roma, Editori Riuniti, 1975; Id., *Porto Marghera 1902-1926. Alle origini del "problema di Venezia"*, Venezia, Marsilio, 1979; R. Romano, *Giuseppe Volpi. Industria e finanza fra Giolitti e Mussolini*, Milano, Rizzoli, 1979; F. Piva, G. Tattara, *I primi operai di Marghera. Mercato, reclutamento, occupazione 1917-1940*, Venezia, Marsilio, 1983; R. Petri, *Strategie monopolistiche e "Veneto industriale"*. *Porto Marghera alla vigilia della seconda guerra mondiale*, in "Venetica", n. 2, 1984.

<sup>15</sup> Si veda, ad es., F. Bosello, *Le trasformazioni economiche del secondo dopoguerra*, in *Storia di Vicenza*, IV/1, *L'età contemporanea*, Vicenza, Neri Pozza, 1991, pp. 393-417.

<sup>16</sup> Su questi aspetti, G. Corò, *Nordest e Mezzogiorno*, cit.

<sup>17</sup> A. Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino, 1977. Per una più ampia rassegna di studi, cfr. il saggio bibliografico di M. Bellandi in G. Becattini [a cura di], *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino, 1989.

alle tradizionali aree "forti" del paese<sup>18</sup>. Dove la "perifericità" si riferiva non solo all'eccentricità rispetto alle regioni di più antica industrializzazione, ma anche al peso dell'industria leggera e alle nicchie di mercato che nella "Terza Italia" essa era riuscita a creare e a consolidare<sup>19</sup>.

Tuttavia, dato che per aggregati territoriali così grandi ed eterogenei non si può veramente pensare "alla presenza di un complesso unitario di condizioni e/o fattori di cambiamento"<sup>20</sup>, questa netta demarcazione tra il Triangolo industriale, il Nec e il resto d'Italia nascondeva a sua volta, da un lato, similarità di percorso tra aree comprese nelle diverse partizioni territoriali, dall'altro differenziazioni anche molto marcate all'interno di ciascuna di esse. Come si poteva verificare pure alla scala regionale e, in particolare, proprio nel caso del Veneto. Focalizzandosi sulla "metamorfosi" che a partire dagli anni '50 e '60 del Novecento aveva via via uniformato il profilo socio-economico del Veneto ed enfatizzando alcuni caratteri dello sviluppo regionale, la discussione intorno al "modello veneto" aveva invece finito per occultare queste differenziazioni territoriali ed impedito di cogliere taluni elementi di specificità del "caso veneto", ben evidenti dall'analisi dell'evoluzione sul lungo periodo dei singoli sistemi produttivi locali.

Sulla base di queste riflessioni, più di recente la ricerca storico-economica ha cominciato ad incrociare i diversi piani di analisi rileggendo in chiave territoriale la complessa dinamica dello sviluppo industriale della regione<sup>21</sup>. L'aggregato dei sistemi produttivi locali costituitosi nel corso del tempo è stato scomposto nelle sue componenti per analizzare la genesi, l'alternarsi, il consolidarsi e il diversificarsi nel tempo delle varie specializzazioni produttive, la rete di flussi materiali e immateriali che nelle diverse fasi ha messo in relazione i vari sistemi tra di loro e con la macro-regione europea in cui da sempre sono inseriti.

Il presente contributo si iscrive in questa prospettiva con l'intento di analizzare l'impatto delle dinamiche settoriali sui processi di distrettualizzazione del

<sup>18</sup> A. Bagnasco, M. Messori, *Tendenze dell'economia periferica*, Torino, Valentino, 1975; A. Bagnasco, M. Messori, C. Trigilia, *Le problematiche dello sviluppo italiano*, Milano, Feltrinelli, 1978.

<sup>19</sup> Per il Veneto, cfr. B. Anastasia, E. Rullani, *La nuova periferia industriale. Saggio sul modello veneto*, Venezia, Arsenale, 1982.

<sup>20</sup> Rimandiamo ad alcune riflessioni svolte nell'intervento all'*open forum* dell'incontro interdisciplinare su *Lo sviluppo economico regionale in prospettiva storica*, Milano, Dipartimento di Storia della Società e delle Istituzioni – Università degli Studi di Milano, 1996, pp. 226-229.

<sup>21</sup> Ci permettiamo di rinviare ad alcuni nostri lavori ed alla bibliografia in essi indicata: G.L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Vicenza, Neri Pozza, 1993; Id., *Formation et évolution des districts industriels du Nord-Est de l'Italie (XVIIème – XXème siècles)*, in R. Leboutte – J. P. Lehnens (éd.), *Formation et mutations des bassins industriels en Europe. Impacts sociaux et environnementaux*, Institut Universitaire Européen Florence – Centre Universitaire de Luxembourg, Luxembourg, 1997, pp. 55-104; Id., *Distretti specializzati e grandi imprese nella formazione del sistema industriale vicentino*, in G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea*, cit., pp. 495-538; Id., *Radici storiche dei sistemi produttivi del Veneto*, in C.M. Belfanti – T. Maccabelli [a cura di], *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità e sfide future*, Brescia, Centro di studio e ricerca "Brescia industriale tra passato e futuro"/Università di Brescia – Grafo, 1997, pp. 45-70; G.L. Fontana, G. Franceschetti e G. Roverato, *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*, Stra-Venezia, Acrob, 1998; G.L. Fontana, *Guglielmo Tabacchi pioniere dell'occhialeria italiana*, Cinisello Balsamo (Mi), Silvana Editore, 2000.

manifatturiero veneto, di mettere in luce lo storico gioco di rapporti tra grande e piccola impresa e il ruolo delle istituzioni nelle diverse traiettorie dello sviluppo locale, evidenziando il peso delle discontinuità storiche e tecnologiche nel flusso dei cambiamenti molecolari dell'economia e della società<sup>22</sup>.

Nel processo di industrializzazione "graduale" ed "ondulare" del Veneto si intrecciarono storie diverse, strettamente legate anche alla varietà geomorfologica della regione. Le attività economiche insediatesi in tempi e modi diversi lungo la linea delle montagne e delle colline prealpine, tra le valli e gli altipiani, in pianura o ai bordi delle lagune, lungo i fiumi e le coste evocavano profonde differenziazioni di risorse naturali, di specializzazioni produttive, di identità territoriali che ebbero diretta incidenza tanto sulle strutture agrarie quanto sulle localizzazioni industriali e sulle dinamiche turistiche della regione. Regione geograficamente ed economicamente disomogenea<sup>23</sup>, con le sue tante agricolture, con le sue storiche dicotomie tra zone rurali e zone manifatturiere, con i suoi distretti di antica tradizione industriale e con l'alto concentrato di sistemi produttivi scaturiti dai più recenti fenomeni di "metamorfofi" del tessuto artigianale e del mondo rurale, il Veneto conobbe nei diversi territori che lo compongono fasi, ritmi e modalità di sviluppo assai differenziati.

Per il periodo più recente, facendo riferimento a fattori diversi di ambiente industriale, di imprenditorialità, di contesto sociale, di capacità innovativa, qualche studioso ha cercato di dare un contributo all'individuazione delle tipologie di successo proponendo – a titolo indicativo – una serie di classi per definire una tassonomia delle differenze più significative nei percorsi di sviluppo<sup>24</sup>. Una lettura trasversale ha posto in primo piano alcuni elementi comuni, come le motivazioni all'intrapresa e la capacità imprenditiva, che in una serie di casi rinviano a fattori di lungo periodo riconfermando l'incidenza del retroterra ambientale e socio-culturale sull'incubazione e sull'evoluzione di un complesso di sistemi produttivi locali.

Appaiono così più chiari gli elementi di continuità tra un Veneto posizionato dopo la Lombardia e il Piemonte nel primo censimento industriale del secolo e la sua stabile collocazione, a partire dal secondo dopoguerra, nel gruppo delle regioni a più elevato tasso di crescita industriale. Lungo le varie fasi di questo percorso, infatti, l'area "originaria" dell'industrializzazione veneta ha continuato a trainare la crescita industriale della regione fino al suo allineamento alla Lombardia. Tra le province che nel periodo a noi più vicino manifestano una più vigorosa crescita industriale, troviamo – oltre a Vicenza e Treviso – anche Padova e Belluno. Vicenza, peraltro, all'inizio degli anni Novanta, raggiunge il vertice nel tasso di industrializzazione in Italia<sup>25</sup>. Nel Friuli-Venezia Giulia, in

<sup>22</sup> Cfr. G. Becattini, *Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali*, in C.M. Belfanti – T. Maccabelli [a cura di], *Un paradigma per i distretti industriali*, cit., p. 269; Id., *Distretti industriali e storia dell'industria italiana. Di alcune possibili implicazioni, per la ricerca storica, di una recente "rilettura" dell'industria italiana*, in "Ricerche di Storia sociale e religiosa", n.s., 54, 1998, pp. 11-12.

<sup>23</sup> Sui concetti di regione e nazione economica si veda S. Goglio, *Relazioni locali e sovra-locali nei sentieri dell'industrializzazione*, in corso di stampa.

<sup>24</sup> F. Indovina, *Il Nord-Est, qualche incertezza per il futuro*, presentazione a B. Anastasia, G. Corò, *Evoluzione di un'economia regionale*, cit., pp. 12-15.

<sup>25</sup> F. Favotto, A. Birolo e P. Gurisatti, *Realtà economica vicentina: problemi e prospettive*, in Asso-

cui il settore industriale registra un marcato calo, Pordenone si conferma "la più veneta" delle province friulane (per quota di addetti all'industria è terza dopo Vicenza e Treviso). Nella geografia industriale del Veneto (come, ancora una volta, dell'area padana), questo periodo vede un ulteriore rafforzamento dell'insediamento manifatturiero su tutta la fascia pedemontana centrale (Vicenza-Treviso), con estensioni sia verso Est (Pordenone-Udine) che verso Ovest (direzione Verona-Trento), in congiunzione con la direttrice pedemontana lombarda, che interessa le province di Brescia e Bergamo fino a Como e Varese. Ricalcando gli storici assi dello sviluppo, questa direttrice si collega con quella adriatica e centro europea. Il Veneto diventa così baricentro dello sviluppo neo-industriale italiano a base regionale<sup>26</sup>.

Percorsi evolutivi così differenziati nello stesso contesto regionale mal si adattano ad interpretazioni semplificatrici ed omologatrici. Per tentare di ricostruire un processo di sviluppo multilineare e multilocalizzato occorre dunque disaggregare il territorio nei diversi sub-sistemi che lo compongono, seguirne le differenti traiettorie storico-evolutive e le modalità di aggregazione fino al loro ricomporsi nell'unitaria immagine del Veneto attuale. Si tratta, in particolare, di indagare da quale retroterra, con quali *accoppiamenti strutturali* di variabili *endogene* ed *esogene*<sup>27</sup> i vari sistemi produttivi siano emersi, si siano affermati e trasformati in rapporto ai mutamenti degli scenari competitivi. Si tratta di capire quanto le risorse locali, le specializzazioni territoriali, le forme organizzative della produzione, le condizioni socio-culturali e i contesti istituzionali abbiano determinato forme di "industrializzazione senza fratture"<sup>28</sup> dando talora origine a processi di distrettualizzazione e quanto, viceversa, possano aver inciso sulle traiettorie evolutive dei diversi sistemi produttivi elementi di discontinuità sia interni che esterni, addensamenti di fattori critici piuttosto che eventi "traumatici" di carattere economico, sociale o tecnico.

In questo senso, va subito rilevato il peso dei rivolgimenti politico-istituzionali: prima con i tumultuosi cambiamenti che si accompagnarono alla caduta della Repubblica e con i contraddittori effetti del dominio napoleonico, poi con la marginalizzazione dell'economia regionale e della ex-capitale nel contesto del Lombardo-Veneto<sup>29</sup>, infine con il perdurare del dominio asburgico e la ritardata annessione al nuovo Regno d'Italia, elementi che rallentarono lo sviluppo del Veneto rafforzandone la dipendenza dal capitale finanziario-industriale milanese<sup>30</sup>. È su questo sfondo che va proiettata una peculiare caratteristica peculiare dello sviluppo economico del Veneto, e cioè il singolare *mix* di

ciazione industriali della Provincia di Vicenza, *Vicenza: progetto per il futuro. Politica industriale e territorio*, Vicenza, 1994, pp. 21-23.

<sup>26</sup> B. Anastasia, G. Corò, *Evoluzione di un'economia regionale*, cit., pp. 49-57.

<sup>27</sup> G. Corò, *Competenze contestuali e regolazione economica locale. Spunti di ricerca a partire dall'analisi di alcuni distretti industriali di successo del Nord-Est*, in C.M. Belfanti, T. Maccabelli [a cura di], *Un paradigma per i distretti industriali*, cit., pp. 121ss.

<sup>28</sup> G. Fuà e C. Zaccchia [a cura di], *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, Il Mulino, 1983.

<sup>29</sup> Dai noti lavori di Berengo (agricoltura) e Caizzi (industria) fino alla recente sintesi di M. Meriggi, *Il Regno Lombardo-Veneto*, in *Storia d'Italia*, vol. XVIII/2, Torino, Utet, 1987. Per uno sguardo d'insieme, P. Preto [a cura di], *Il Veneto austriaco 1814-1866*, Padova, Signum, 2000.

<sup>30</sup> Cfr. A. Ventura, *Padova*, Roma-Bari, Laterza, 1989.

arretratezza e di innovazione che ne ha accompagnato la crescita. Con un ceto imprenditoriale che spesso è riuscito a trasformare in opportunità anche i fenomeni che sembravano di ostacolo allo sviluppo.

## 2. L'industrializzazione del Veneto: continuità, separatezze ed integrazioni in un processo di lunga durata

Come noto, lo sviluppo economico parte solitamente da luoghi circoscritti dove si concentrano un complesso di fattori e possibilità di cambiamento. Alcune aree della regione conobbero in effetti profonde trasformazioni negli elementi costitutivi dell'economia e della società, con conseguenti variazioni del prodotto e della produttività, molto tempo prima che il fenomeno investisse il Veneto nel suo insieme<sup>31</sup>. È quanto avvenne, in particolare, nei centri dell'Alto Vicentino, dell'Alto Trevigiano e dell'Udinese (allora aggregato al Veneto), segmenti dell'antico "spazio manifatturiero" della Repubblica di Venezia transitati all'industrializzazione moderna nell'ambito della "regione" economicamente e socialmente omogenea costituitasi nella fascia delle valli prealpine e dell'alta pianura che andava dal Piemonte al Friuli<sup>32</sup>.

Un vasto aggregato territoriale compreso nella più generale unità politico-amministrativa del Veneto storico approdò alla prima industrializzazione assieme ai territori assimilati dalla Serenissima (il Bergamasco, il Bresciano e l'Udinese) facendo leva sull'abbondanza relativa di risorse energetiche e di materie prime, sul lungo e ricco passato proto-industriale, su un patrimonio di competenze tecniche ed imprenditoriali accumulate in svariati settori, sulla propensione al rischio d'impresa e sulla predisposizione all'apertura internazionale degli scambi. Una storia di continuità e rotture che percorse i sentieri dell'industrializzazione europea e che inserì a pieno titolo questo "spazio manifatturiero" tra le regioni proto-industriali del continente e qualche suo polo tra i *first-comers* della rivoluzione industriale<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> G.L. Fontana, *Radici storiche dei sistemi produttivi del Veneto* cit.

<sup>32</sup> Cfr. L. Cafagna, *Dualismo e sviluppo nella storia d'Italia*, Venezia, Marsilio, 1989.

<sup>33</sup> Nell'ampia bibliografia, si vedano, in particolare, B. Caizzi, *Industria e commercio della Repubblica veneta nel XVIII secolo*, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1965; J. Georgelin, *Vénise au siècle des lumières*, Paris-La Haye, 1978; S. Ciriaco, *Echecs et réussites de la protoindustrialisation dans la Vénétie: le cas du Haut-Vicentin (XVII-XIX siècles)*, in *VIII Congrès international d'histoire économique*, Budapest 16-22 agosto 1982, Section A2: *La protoindustrialisation: théorie et réalité* e Id., *Protoindustria, lavoro a domicilio e sviluppo economico nelle campagne venete in età moderna*, in "Quaderni storici", XVII, 1983, n. 52, pp. 57-80; G. Zalin, *Dalla bottega alla fabbrica. La fenomenologia industriale delle province venete tra '500 e '900*, Verona, Libreria Universitaria Editrice, 1992; i saggi contenuti in G.L. Fontana, A. Lazzarini [a cura di], *Veneto e Lombardia tra rivoluzione giacobina ed età napoleonica. Economia, territorio, istituzioni*, Milano-Roma-Bari, Laterza-Cariplo, 1992; G.L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria*, cit.; W. Panciera, *L'Arte matrice. I lanifici della Repubblica di Venezia nei secoli XVII e XVIII*, Canova Editore-Fondazione Benetton Studi Ricerche, Treviso 1996; G. Roverato, *L'industria nel Veneto*, cit.; S. Ciriaco, *L'industrializzazione vicentina nel contesto europeo (XVII-XIX secolo)* e gli altri saggi relativi ai diversi sistemi della pedemontana in G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea*, cit.; W. Panciera, *L'economia: imprenditoria, corporazioni, lavoro*, in *Storia di Venezia. Dalle origini alla caduta della Serenissima*, VIII, *L'ultima fase della Serenissima*, a c. di P. Preto e P. Del Negro, Roma 1998, Istituto della Enciclopedia Italiana, pp. 479 – 553; W. Panciera, *Imprenditori, tecnici e macchine: l'atteggiamento verso l'innovazione nel Settecento veneto* e G.L. Fontana, *Industrializzazione e de-industrializzazione nella terraferma veneta: il tessile tra Sette e Ottocento*, in F. Agostini [a cura di], *L'area alto-adriatica dal riformismo veneziano all'età napoleonica*, Venezia, Marsilio, 1998, pp. 133-152 e 153-176, G.L. Fontana, *I paesaggi dell'industria*, in G. Barbieri [a cura di], *Viaggio nelle Venetie*, Biblos, Cittadella (Padova), 1999, pp. 443-450.

Se questo percorso è particolarmente caratteristico dell'alto-vicentino, che con i suoi lanifici costituì uno dei luoghi storici dell'industrializzazione italiana<sup>34</sup>, esso si riscontra anche in diversi altri centri della pedemontana veneta, dove l'attitudine all'industria e all'iniziativa imprenditoriale fu la risultante di un ambiente che induceva a svariate forme di integrazione agricolo-commerciale-artigianale e a prolungate pratiche di pluriattività. Qui, come per altre aree della "regione originaria" dell'industrializzazione italiana, il processo di industrializzazione potrebbe essere definito, à la Cafagna, come esito di un riuscito adattamento a condizioni ambientali poco favorevoli mediante il sapiente e variabile sfruttamento di un mix di risorse naturali limitate, ma adatte ad acclimatare culture industriali (minerali, legno, lana, seta, paglia, pelli ecc. con abbondante disponibilità di energia idrica) e di un'offerta molto elastica di forza-lavoro in un processo di crescente integrazione dei mercati.

Sullo sfondo del più generale dualismo tra agricoltura di tipo *capital intensive* (pianura irrigua) e *labour intensive* (fascia delle colline, delle valli e delle montagne), ampie porzioni territoriali dell'alto Veneto e del Friuli già in età moderna

*simi*, VIII, *L'ultima fase della Serenissima*, a c. di P. Preto e P. Del Negro, Roma 1998, Istituto della Enciclopedia Italiana, pp. 479 – 553; W. Panciera, *Imprenditori, tecnici e macchine: l'atteggiamento verso l'innovazione nel Settecento veneto* e G.L. Fontana, *Industrializzazione e de-industrializzazione nella terraferma veneta: il tessile tra Sette e Ottocento*, in F. Agostini [a cura di], *L'area alto-adriatica dal riformismo veneziano all'età napoleonica*, Venezia, Marsilio, 1998, pp. 133-152 e 153-176, G.L. Fontana, *I paesaggi dell'industria*, in G. Barbieri [a cura di], *Viaggio nelle Venetie*, Biblos, Cittadella (Padova), 1999, pp. 443-450.

<sup>34</sup> L. Cafagna, *Il Nord nella storia d'Italia. Antologia politica dell'Italia industriale*, Bari, Laterza, 1962; S. Lanaro, *Nazionalismo e ideologia del blocco corporativo-protezionista in Italia*, in "Ideologie", I, 1967, n.2; Id., *Mercantilismo agrario e formazione del capitale nel pensiero di Alessandro Rossi*, in "Quaderni storici", n. 16, 1971; Id., *Genealogia di un modello*, in S. Lanaro [a cura di], *Il Veneto*, cit.; G. Are, *Alla ricerca di una filosofia dell'industrializzazione nella cultura e nei programmi politici in Italia (1861-1915)*, in "Nuova rivista storica", n.1-2, 1969; L. Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, Napoli, Libreria scientifica ed., 1970; E. Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale: ideologia e impresa in Alessandro Rossi*, in "Classe", n. 4, 1971; Id., *La transizione dolce. Storie del Veneto tra '800 e '900*, Verona, Cierre, 1990; G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, Einaudi, 1974; G. Roverato, *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in Istituto veneto per la storia della Resistenza, *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, Venezia, Marsilio, 1980; Id., *La terza regione industriale*, cit.; G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, cit.; Id., *L'industria nel Veneto: storia economica di un "caso" regionale*, cit.; G.L. Fontana, *L'industria laniera scledense da Niccolò Tron ad Alessandro Rossi* e (con R. Marchesini), *La città della lana. Storia per immagini*, in G. L. Fontana [a cura di], *Schio e Alessandro Rossi*, cit, pp. 71–256 e pp. 821-1424; G.L. Fontana, *Imprenditorialità e sviluppo industriale tra Settecento e Novecento*, in *Storia di Vicenza*, IV/1, *L'età contemporanea*, Neri Pozza, Vicenza, 1991, pp. 323–367; Id., *Imprenditori e imprese nel Veneto del primo '900*, in G. A. Cisotto (a cura di), *Il Veneto nell'età giolittiana (1903–1913). Aspetti economici, sociali, politici, culturali*, Istituto per la Storia del Risorgimento, Vicenza, 1991, pp. 29–74; Id., *Mercanti, pionieri e capitani d'industria*, cit.; Id., *Formazione imprenditoriale all'estero e quadri stranieri nell'innovazione tecnico-produttiva: il caso del Lanificio Rossi*, in E. Decleva, C. G. Lacaita, A. Ventura [a cura di], *Innovazione e modernizzazione in Italia fra Otto e Novecento*, Franco Angeli, Milano, 1995, pp. 297-375. W. Panciera, *Articolazione della produzione e livelli tecnologici delle manifatture laniere di Schio nella seconda metà del XVIII secolo*, in "Quaderni Storici", n.s., 59 (1985), pp. 403 – 426; Id., *L'Arte matrice*, cit., e i saggi di S. Ciriaco, R. Vergani, W. Panciera, G.L. Fontana, G. Roverato in G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea*, cit., pp 77-98 e 467-558.

disegnavano, insieme al Bresciano e al Bergamasco, lo spazio manifatturiero regionale. Questa *regione economica* continuò ad integrarsi sviluppando rapporti di complementarità produttive e di mercato al suo interno ed intrattenendo intense relazioni culturali e commerciali con le aree dell'Europa centrale. Nel medesimo tempo, per le materie prime agricole e le derrate alimentari necessarie all'urbanizzazione profitto della contiguità con la ricca agricoltura della bassa pianura padana, soprattutto lombarda. Nel corso di questo processo si crearono profonde diversità tra zone anche vicine (ad es. tra aree agricole e manifatturiere o tra territori con differenti specializzazioni produttive) che potevano integrarsi tra loro oppure rimanere del tutto estranee l'una rispetto all'altra<sup>35</sup>.

L'*industrializzazione della campagna* promanò dal precoce sviluppo di alcuni poli manifatturieri o seguì alla lunga convivenza di svariate attività con l'agricoltura, a prolungate pratiche di part-time agricolo-industriale, alla lunga permanenza sulla soglia dell'industrializzazione tipica di certe aree e settori come quello della filatura serica. In un alternarsi di settorializzazioni e di "territorializzazioni" dell'attività produttiva che specializzarono e gerarchizzarono funzionalmente i vari sistemi locali. Il lanificio nell'Alto Vicentino e Trevigiano, il setificio in tutta la fascia "latitudinale" del baco da seta, le cartiere nel bacino dell'Astico e nel Bassanese, l'attività molitoria lungo i corsi d'acqua della pianura, quelle minerarie sulla montagna.

Le aree a "sviluppo polarizzato" si distinsero, nei loro caratteri e dinamiche evolutive, da altre parti del territorio compreso nei confini amministrativi del Veneto. Fu in particolare il caso dell'alto-vicentino che con le grandi imprese tessili, come i lanifici Rossi e Marzotto, ed un fitto apparato manifatturiero poli-settoriale si assicurò il ruolo di capofila dell'industrializzazione regionale. Il tessile divenne in quest'area il comparto trainante di un'industrializzazione precoce e di una spiccata "vocazione" al secondario che dagli anni Ottanta dell'Ottocento agli inizi del Novecento strutturò un articolato sistema produttivo ai vertici della graduatoria regionale ed ai primi posti di quella nazionale. Mentre nella valle dell'Agno tutto faceva perno sulla Manifattura Marzotto, nel centro scledense le aziende maggiori coesistevano con le piccole e medie come i Lanifici Conte e Cazzola. Nel secondo Ottocento gli stabilimenti Rossi risalirono la Val Leogra e si diramarono nella vicina valle dell'Astico anche con cotonifici e cartiere. Prolungamento delle fabbriche sul territorio, la rete di quartieri e case operaie, istituzioni culturali, sociali, civili e del tempo libero, infrastrutture territoriali ed interventi edilizi costituiva la rappresentazione fisica del modello di industrializzazione rossiano.

Questa esperienza produttiva non si esaurì nel settore tessile – che vide peraltro l'emergere della grande anonima di Alessandro Rossi nel 1873, la più grande impresa industriale dell'epoca in Italia – ma costituì il detonatore per lo sviluppo di una miriade di iniziative imprenditoriali, rompendo l'assenteismo del capitale fondiario. Alessandro Rossi e il padovano Vincenzo Stefano Breda – fondatore e primo presidente della Società degli Altiforni Acciaierie e Fonderie di Terni, nonché capo di una delle più vivaci imprese di costruzioni generali degli anni

<sup>35</sup> S. Goglio, *Relazioni locali e sovra-locali*, cit.

Settanta ed Ottanta, la Società Veneta per Imprese e Costruzioni pubbliche con sede a Padova – riuscirono a convogliare parte della rendita fondiaria all'investimento di rischio in molteplici attività, spesso in combinazione con capitale extra-veneto già presente con partecipazioni azionarie all'interno delle loro imprese. Come dire che fin dagli anni Settanta dell'Ottocento il capitale industriale veneto, almeno nelle sue varianti più cospicue, dialogava ed interagiva col più maturo capitale del triangolo (ma anche di Roma come dimostrano le vicende della Banca Generale).

Gli effetti delle iniziative di *patronage* di Rossi e di Breda non si restrinsero alle aziende che essi concorsero a fondare e che spaziarono in svariati settori – dal tessile al meccanico e al terziario<sup>36</sup> – ma, anche grazie alla fitta rete relazionale di cui disponevano i due capitalisti, costituirono il terreno di coltura di una intraprendenza imprenditoriale che si manifestò presto con l'emergere di un non quantificabile numero di imprese di piccola e media dimensione tra il vicentino e il padovano. Vi si sommarono le iniziative spontanee che, grazie a fattori congiunturali, sorsero negli anni Ottanta e a fine secolo nel veronese e nel trevigiano, nonché il rilancio di Venezia come centro portuale e industriale.

Comunità del lavoro, modelli insediativi e culturali punteggiarono così, con diverso grado di progettualità ed organicità, tutto l'asse pedemontano e dell'alta pianura. A Piazzola, nel secondo Ottocento maggiore centro manifatturiero del Padovano, l'industriale-possidente Paolo Camerini compenetrò mondo agricolo e realtà industriale in un insieme articolato di fornaci, filande, opere idrauliche, case agricolo-operaie. La roggia Contarina, che azionava fino a sei impianti idroelettrici, alimentò un complesso industriale a ciclo integrato dove alle fornaci e al cementificio che utilizzavano le cave del Brenta si affiancarono le fabbriche di concimi e di acido solforico, iutifici, filande, seterie e stabilimenti per la conservazione dei prodotti agricoli<sup>37</sup>. A Crocetta del Montello, nel trevigiano, Andrea Antonini fondava il Canapificio Veneto lungo il canale Brentella, in mezzo ad una plaga agricola ad alto tasso di emigrazione, arrivando ad occupare due-mila persone. Anche lì nasceva il villaggio operaio, con piazza, mensa, spaccio e scuola, ma di minori proporzioni rispetto a Schio, con interventi ad intermittenza, assai meno organici e coerenti di quelli rossiani. Ai casi maggiori faceva corteo una serie di interventi minori, da Schio a Thiene e Villaverla, da Follina a Vittorio Veneto, da Treviso a Mogliano. Filande, lanifici, cotonifici, fornaci, concerie, zuccherifici sorgevano in varie località. A fine secolo, nel vicentino e nel trevigiano s'affacciava anche la meccanica<sup>38</sup>. Una produzione in gran parte trainata dalla meccanizzazione agricola, dalle esigenze della grande impresa laniera o dalla modernizzazione urbana. La crescita del tessuto abitativo dà impulso anche al vasto comparto dei prodotti per l'edilizia, dove Treviso vantava

<sup>36</sup> Ad esempio le banche locali.

<sup>37</sup> L'operaio-agricoltore era portato ad utilizzare ogni ritaglio di tempo lavorando *part-time* negli stabilimenti mentre nel resto della giornata si dedicava agli appezzamenti assegnati alla famiglia. Cfr. C. Fumian, *Proprietari, imprenditori, agronomi*, in S. Lanaro [a cura di], *Storia d'Italia*, cit., e Id., *Possidenti. Le élites agrarie tra Otto e Novecento*, Roma, Donzelli Editore, 1996.

<sup>38</sup> Nel Vicentino (De Pretto, Laverda, Pellizzari, De Toni, Costa, Berto ecc.), a Treviso (Fonderie Giacomelli). Cfr. i saggi contenuti in F. Mancuso [a cura di], *Archeologia industriale nel Veneto*, Silvana Editoriale, Cinisello Balsamo (Mi), 1991; G.L. Fontana, *I paesaggi dell'industria*, cit.

una tradizione speciale di grande qualità esemplata dalle fornaci Gregory e Apiani.

Nel reticolo delle infrastrutturazioni territoriali, le ferrovie estesero ed infittirono la rete creatasi a partire dall'asse longitudinale della Milano-Venezia<sup>39</sup> al quale si raccordarono le prime diramazioni verso nord (Verona-Bolzano e Venezia-Casarsa) e quella verso sud che univa la piazzaforte militare di Verona con quella di Mantova. Nel periodo asburgico, esigenze militari si combinarono con la necessità di collegare le maggiori città del Lombardo-Veneto tra di loro e con il porto veneziano. Dopo l'annessione del Veneto al Regno d'Italia l'amplificazione della rete dai capoluoghi provinciali ai centri minori supportò i disegni di sviluppo che investivano ampie porzioni del territorio regionale. La rete ferroviaria facilitò la diffusione industriale nella fase di passaggio tra il consolidamento dei settori tipici della "prima onda" e l'avvento delle industrie del *second wind*. In generale, la ferrovia, con i suoi intrecci e ramificazioni, indusse anche importanti fenomeni di trasformazione urbanistica, in particolare proprio nelle piccole e medie città interessate dallo sviluppo industriale.

Sulla spinta dei poli trainanti, intanto, la fabbrica si avvicinava o entrava anche nelle città capoluogo.<sup>40</sup> Con Magno Magni l'industria chimica vicentina si posizionò ai vertici nazionali del settore. Tra gli anni Ottanta e Novanta, il "polo chimico" di Campo Marzio e Campo di Gallo, collegato al vicino scalo ferroviario, costituì il perno di un impero imprenditoriale che comprendeva le miniere di Valle Imperina e che con lo stabilimento per la produzione di superfosfati destinate ai mercati dell'Illiria e della Dalmazia, realizzato alla barene dei Botenighi, prefigurava l'esordio dell'operazione Marghera<sup>41</sup>. Le industrie del *second wind* legarono la città alla montagna e al capoluogo lagunare, gettando un ponte tra i vecchi e i nuovi poli dell'industrializzazione veneta.

Nel frattempo, tra l'altoveneto manifatturiero e la Bassa agricola i capoluoghi provinciali, facendo leva sul ruolo burocratico-amministrativo consolidato con la riorganizzazione istituzionale post-unitaria si vennero dotando di attrezzature e servizi – stazioni ferroviarie, acquedotti, gasometri, macelli, fiere, garage – caratterizzati da tecnologie e apparati energetici di chiara derivazione industriale. Verona innestò le nuove strutture su un aggregato di imponenti complessi come Arsenale di Artiglieria, attivo dal 1861, o il Panificio militare di Santa Marta, evocanti il suo ruolo di città agricolo-commercial-militare. Furono queste strutture, saldate a quelle connesse alla funzione di snodo ferroviario della città – la stazione ferroviaria di Porta Vescovo e le Officine ferroviarie centrali del Lom-

<sup>39</sup> A. Bernardello, *La prima ferrovia fra Milano e Venezia. Storia dell'imperial-regia privilegiata strada ferrata Ferdinanda lombardo-veneta (1835-1852)*, Venezia, Istituto veneto di scienze lettere ed arti, 1994.

<sup>40</sup> Come nel caso del Canapificio Roi a Vivaro (1871) o del Cotonificio Rossi a Vicenza (1885) e della scuola industriale ivi creata da Alessandro Rossi (1878). Nella campagna vicentina, a Cavazzale, lo stabilimento di filatura della canapa del Roi e la ferrovia anticipano una rete operativa che, con i successivi interventi di infrastrutturazione urbana e sociale, definirà i caratteri di uno dei più interessanti siti della prima industrializzazione veneta. Cfr. G.L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria*, cit., pp. 215-241.

<sup>41</sup> E. Franzina, *Le origini vicentine dell'industria chimica*, in "Industria vicentina", VIII, 1989, n. 1, pp. 60-66.

bardo-Veneto – a creare il primo polo industriale e di servizi della città, incrementato negli anni Sessanta con il nuovo macello sull'Adige, prima che nascesse un vero e proprio asse industriale lungo il Canale agricolo-industriale Camuzzoni, completato nel 1894, o si verificasse qualche eccezionale episodio di cultura tecnologica come quello della stazione frigorifera dei Magazzini generali<sup>42</sup>.

La cultura tecnologica, che aveva i suoi centri di elaborazione nella Scuola di applicazione per ingegneri dell'Ateneo padovano e negli uffici tecnici della Società Veneta di Vincenzo Stefano Breda, sorreggeva il grande sviluppo infrastrutturale di Padova dagli anni Venti agli anni Ottanta, con la realizzazione dell'acquedotto, altro grande episodio di cultura tecnologica "firmato" dalla Società Veneta del Breda, come molte altre opere di infrastrutturazione territoriale e urbana – ferrovie, ponti, acquedotti, opere idrauliche, costruzioni navali – in una vasta azione imprenditoriale che partendo da Padova contribuisce a determinare il progressivo affrancamento tecnologico del Paese dai centri europei industrialmente più evoluti. Anche Belluno puntò tutto sui vantaggi economici delle funzioni militari, mentre sul territorio operavano segherie, fabbriche di birra, stabilimenti per la produzione di caldaie di rame e di ferro, fabbriche di prodotti per l'edilizia.

Grazie alla presenza di efficienti infrastrutture ferroviarie e portuali già avviate nel periodo asburgico, Venezia rilanciò nel contempo il suo profilo industriale potendo contare sulla disponibilità di vaste aree in un contesto segnato per secoli da una forte commistione di attività artigianali e produttive in perfetta sintonia con la struttura urbanistica ed edilizia. Gli insediamenti industriali erano il risultato di un lungo processo di modernizzazione delle manifatture tradizionali e di inserimento di nuove attività che si sviluppò nel corso del XIX secolo con l'irrobustimento di un tessuto di piccole aziende uniformemente distribuite nella città: fonderie, cererie, ferriere, fabbriche di conterie e mosaici, tessiture e piccoli cantieri. Al tornante del secolo si aprì una nuova fase, segnata dall'insediamento, lungo i bordi periferici della città, di notevoli complessi industriali.

La realizzazione, su di un terreno artificiale, di un grande bacino delimitato da due moli collegati alla ferrovia attraverso un ponte sul Canal Grande, concretizzò il nuovo dislocamento della portualità veneziana verso la parte occidentale della città che si sarebbe completato qualche decennio dopo con la creazione di Porto Marghera. Anche la Stazione Marittima viene inclusa nel ripensamento generale sull'utilizzazione del bacino portuale veneziano. Sul traino dello sviluppo delle infrastrutture ferroviarie e portuali nuove industrie, spesso create con l'apporto di ingenti capitali stranieri, si trasferirono a Venezia dalla terraferma, come i Mulini Stucky, o si collocarono nelle immediate vicinanze come il Cotonificio Veneziano. Altre imprese che necessitavano di un rapporto diretto con l'acqua e di aree libere più estese si collocarono verso i bordi orientali e meridionali della città: i cantieri a Castello, sul richiamo dell'Arsenale, o negli ampi spazi della Giudecca. La disponibilità di terreni incolti e di grandi edifici consentì, all'inizio del XIX secolo, la localizzazione di numerosi opifici: mulini, birre-

<sup>42</sup> F. Mancuso, *Il Veneto dell'archeologia industriale*, in Id. [a cura di], *Archeologia industriale nel Veneto*, cit., pp. 21-23.

rie, conterie, corderie, tessiture, cantieri navali, cementifici e orologerie, che si ergevano in una singolare commistione con un tessuto urbano caratterizzato dalla presenza di straordinarie architetture<sup>43</sup>.

Dai luoghi dei più antichi insediamenti lo sviluppo si diffuse dunque a macchia di leopardo, secondo percorsi non preordinati, portando il Veneto a collocarsi, alla data del censimento industriale del 1911, al terzo posto dopo la Lombardia e il Piemonte per numero di occupati nel settore secondario<sup>44</sup>. Gli addetti all'industria nelle due province di Vicenza e Venezia si aggiravano intorno al 32% (concentrati soprattutto nei due poli dell'Alto-vicentino e della città lagunare), seguiva il Veronese con il 27% e Padova con il 23%. Gli addetti all'industria delle altre province si attestavano intorno al 20%.

Già le rilevazioni statistiche del Ministero di agricoltura, industria e commercio del 1903, poi confermate dal censimento industriale del 1911, testimoniavano di una vivacità manifatturiera solo pochi anni prima impensabile<sup>45</sup>. E tuttavia, questa vivacità – che si riscontrava un po' in tutti i comparti della manifattura leggera – era segnata da due grossi limiti: da una lato la scarsa consistenza in termini di capitali, di attrezzature tecniche e di potenza impegnata delle imprese che erano via via nate, e d'altro canto il ristretto ambito del loro insediamento commerciale. Questa caratteristica, in una con un elevato tasso di nati-mortalità aziendale, fu una costante nell'andamento dell'impresa veneta fino al "miracolo" economico: la si può agevolmente riscontrare sia nella seconda ondata di nuova imprenditorialità che si registrò negli anni Trenta, che in quella originata nell'immediato secondo dopoguerra dalla crescente domanda di beni seguita alla penuria della congiuntura bellica<sup>46</sup>.

Ad un più attento esame, confermato da alcune interviste, l'elevata nati-mortalità aziendale appare non un elemento di debolezza, bensì di forza. Non pochi degli imprenditori costretti per vicende congiunturali (fosse anche il fallimento) erano in realtà gli stessi che più tardi avrebbero ritentato la sfida dell'intrapresa individuale: nel settore originario, come più spesso in altri settori. Dove poi, finalmente, sarebbero arrivati a consolidarli.

È stata in sostanza, quella della mortalità, una sorta di apprendistato all'impresa che ha saputo coniugarsi con una più generale cultura dell'apprendimento. Come dire che raramente le energie originariamente attivate si dispersero, ma che al contrario tesero a riemergere nel tempo più consapevoli. Accadendo in pratica, nella stessa persona, quanto già è stato osservato per la Germania dell'Ottocento a proposito dei figli di imprenditori falliti che riuscivano a riscattare l'insuccesso paterno o nel medesimo settore, o in altri da questo lontani<sup>47</sup>. A riprova della tensione (non meramente economicistica) che pervade l'ambiente familiare di chi si avvicina al rischio d'impresa.

<sup>43</sup> G.L. Fontana, D. Mazzotta, *Venedig als Industriestadt*, in Zibaldone. Zeitschrift für italienische Kultur der Gegenwart, n. 27, März 1999, pp. 17-33.

<sup>44</sup> G. Roverato, *La terza regione industriale*, cit.

<sup>45</sup> MAIC, *Censimento degli opifici e delle imprese industriali al 10 giugno 1911*, Roma 1914.

<sup>46</sup> Come è rilevabile da dati Cerved per il periodo 1975-90.

<sup>47</sup> J. Kocka, *Impresa e organizzazione manageriale nell'industrializzazione tedesca*, in AA.VV., *Evoluzione della grande impresa e management*, Einaudi, Torino, 1986

### 3. La lunga convivenza tra grande e piccola impresa

Dal secondo decennio del Novecento alla fine degli anni Sessanta il processo di industrializzazione del Veneto – che nella sua compiutezza si concretò dopo il "miracolo" economico, e cioè tra gli ultimi anni Sessanta e i primi della decade successiva – ebbe tre momenti di snodo: il consolidamento delle attività produttive alla vigilia della prima guerra mondiale con il prolungamento degli anni Venti, la crisi degli anni Trenta, gli effetti della legislazione sulle "aree economicamente depresse" del 1957-1966. In questi passaggi è possibile cogliere le caratteristiche che segnarono l'evoluzione economica regionale tra i censimenti industriali del 1911 e del 1971.

Innanzitutto l'emergere di altre aree "forti" rispetto all'alto-vicentino. Alle soglie del Novecento la diffusione degli insediamenti industriali in varie zone della regione e nei capoluoghi di diverse province non stabiliva ancora significative divaricazioni tra le varie realtà subregionali<sup>48</sup>. Tra il 1919 e il 1932, la volontà del gruppo industriale-finanziario guidato da Giuseppe Volpi di rilanciare il porto di Venezia e di crearvi a ridosso una vasta zona industriale per concentrarvi le più svariate imprese determinò lo sviluppo del grande complesso cantieristico, siderurgico, meccanico, chimico di Porto Marghera, creando un'area forte molto più "estranea" della precedente alla fisionomia socio-economica dell'entroterra regionale. Intanto altri cambiamenti – che vennero ad interessare con le opere di bonifica, con attività manifatturiere tradizionali o con le nuove industrie elettriche, meccaniche, chimiche e saccarifere varie zone della bassa pianura o della montagna alpina – andavano assumendo a loro volta una forte connotazione territoriale.

Le aree trainanti lo sviluppo ottocentesco vennero così gradualmente saldandosi ad altre aree industriali dalle radici e dall'evoluzione diversa. L'industrializzazione novecentesca introdusse elementi di rottura dell'equilibrio secolare che neanche il *mix* di modernità ed arretratezza su cui si era fondata la "transizione dolce"<sup>49</sup> del secondo Ottocento riuscì a contenere. E tuttavia la piccola impresa assorbì gli effetti dirompenti di quella rottura, ancorandosi da un lato al retroterra culturale della piccola proprietà contadina e al solidarismo cattolico che mise al servizio della produzione minuta una fitta rete di istituzioni creditizie, dall'altro al particolare rapporto paternalistico che i grandi capitani d'industria estesero oltre i confini delle loro fabbriche, stimolando – più che contrastarlo – lo sviluppo delle attività minori.

La particolarità del paternalismo industriale veneto, il cui studio ha costituito un passaggio importante nella conoscenza del fenomeno industrialista non solo regionale, sta del resto nella sua proiezione all'intero territorio d'influenza del singolo capitalista, determinando ed anzi sollecitando effetti imitativi. In un approccio certo funzionale alla grande fabbrica, e tuttavia positivo per l'irrobustimento di quel tessuto minore su cui si basò poi il "miracolo economico" in Veneto. La funzionalità dipendeva non tanto dal fatto che il *patronage* dei grandi

<sup>48</sup> G. Roverato, *L'industria nel Veneto*, cit.

<sup>49</sup> E. Franzina, *La transizione dolce*, cit.



imprenditori si esercitasse *in primis* in direzione di attività sussidiarie alle proprie, quanto da un interesse strategico: e cioè il fatto che il sorgere di attività indipendenti attenuava la pressione della domanda di occupazione rivolta alla grande impresa, costituendo più tardi l'indispensabile valvola di sfogo per l'esuberanza di manodopera causata da crisi di mercato o dall'innovazione tecnologica. Come dire che il paternalismo industriale veneto – Gaetano Marzotto *in primis*<sup>50</sup> – sviluppò più coerentemente di altre similari esperienze italiane una visione globalizzante del proprio intervento: non mero controllo sociale sulla manodopera, bensì una pervasiva presenza sul territorio che garantisse un insediamento non traumatico della modernizzazione industriale.

La "miscela" di innovazione produttiva, protezione paternalista e salvaguardia degli equilibri città-campagna fornì però solo un ammortizzatore delle conseguenze sociali più esplosive, prima fra tutte la conflittualità operaia. Ma non garantì l'omogeneità socio-economica del Veneto. Una volta avviata la modernizzazione industriale, la separatezza tra le aree in essa coinvolte e quelle estraniare si approfondì, come dimostra il ritardo di gran parte del bellunese e più ancora del rodigino, nonché il contrastato decollo della trasformazione manifatturiera nel padovano.

La grande impresa laniera altovicentina si consolidò presto, per un complesso di motivi tecnico-economici e sociali che segnarono fin da subito la differenza tra quest'area e le altre due zone laniere del paese. Il nuovo polo industriale che a partire dagli anni Venti andò a formarsi a Marghera scaturì invece dalla grande progettualità (a suo modo illuministica) del capitale veneto riunito attorno a Giuseppe Volpi e dalle sue contaminazioni col capitalismo lombardo-piemontese. Ma anche se si insediò come corpo estraneo nel più generale contesto agricolo dell'area veneta, vi germinò effetti moltiplicatori per i decenni a venire e di integrazione con settori-chiave dell'industria nazionale (la chimica, l'alluminio, l'industria pesante).

Fin dal XIX secolo le imprese maggiori irradiarono dunque tecniche produttive, innovazioni tecnologiche e formule organizzative mutuare dai centri più avanzati del mondo industriale. "Punti focali" dello sviluppo, queste imprese fecero aumentare la produttività del lavoro; favorirono la circolazione di uomini, conoscenze, merci e capitali; combinarono i saperi pratico-contestuali con la cultura tecnica codificata fondamentale per lo sviluppo successivo. Intorno ad esse sorsero villaggi operai e città-fabbriche dalle morfologie insediative e sociali volutamente difforni dalle grandi concentrazioni industriali e urbane europee. Si perfezionarono rapporti col tessuto produttivo minore e meccanismi di integrazione agricoltura-industria che resero più fluidi, nei momenti di crisi, i passaggi da un settore all'altro, sulla spinta dell'*opportunità* a "mettersi in proprio" nelle congiunture alte e della *necessità* in quelle basse<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> G. Roverato, *Una casa industriale*, cit.; Id., *Un exemple d'histoire d'entreprise en Italie: la Manifattura Lane G. Marzotto & Figli de Valdagno*, in "Enterprise & Histoire", n. 7, 1994; Id., *L'industria nel Veneto*, cit..

<sup>51</sup> G.L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria*, cit.; Id., *Formation et évolution des districts industriels du Nord-Est de l'Italie*, cit.; Id., *Distretti specializzati e grandi imprese nella formazione del sistema industriale vicentino*, in G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea*, cit.;

Salvo poche eccezioni, fin dall'Ottocento le imprese maggiori coesistettero con quelle minori che si allargarono dal pedemonte alla pianura compresa tra Verona, Vicenza, Padova, Treviso, nell'entroterra veneziano, con alcune propaggini bellunesi, irrobustendosi gradualmente per tutta l'età giolittiana. Ad esse questo contributo dedica preminente attenzione, con speciale riguardo all'area centrale veneta, cercando di delinare le modalità con le quali essa è giunta ad assumere un peso rilevante all'interno della produzione manifatturiera del Veneto, qualificandolo come una delle regioni in cui si sono maggiormente affermati i sistemi di piccola impresa.

L'indagine è partita da alcune acquisizioni ormai consolidate in letteratura quali, innanzitutto, l'antica origine del processo d'industrializzazione veneta e la propensione all'intrapresa come retaggio di una piccola proprietà contadina già propensa all'economia di scambio. La crescita della piccola impresa, che si vivifica ad ondate successive, è infatti molto più precoce e vivace nelle aree in cui sono presenti le piccole conduzioni agricole, che non in quelle in cui esiste la grande proprietà. Quest'ultima, d'altronde, solo raramente è organizzata in forma di azienda capitalistica; più spesso è gestita attraverso una miriade di contratti di affittanza o di colonia, non poche volte di durata annuale, che impediscono l'emergere negli affittuari di una vocazione all'impresa. Talché l'agricoltura che essi conducono, stante le ridotte dimensioni dei fondi affittati, è di mera sussistenza.

Le piccole imprese che si formarono tra Otto e Novecento si caratterizzavano – allora come più avanti – per la bassa capitalizzazione e il mercato prevalentemente locale. In parecchi casi, tuttavia, erano destinate ad espandersi più o meno rapidamente e, talora – come si vedrà meglio più oltre –, a divenire leader nei rispettivi comparti e/o imprese incubatrici di importanti distretti industriali come avvenne per la Voltan di Stra rispetto al calzaturiero della Riviera del Brenta<sup>52</sup>, per la ditta Frescura, poi Ferrari, Cargnel e infine Safilo<sup>53</sup> rispetto all'occhialeria cadorina o per la Mattiello nel distretto dello scarpone di Montebelluna.

Il superamento dell'approccio "canonico" e della tradizionale divaricazione degli studi tra la preminente attenzione degli storici ai due poli della grande impresa da un lato e l'approccio "macro" ai temi della piccola-media impresa dall'altro, per analizzare invece in maniera disaggregata e in chiave comparativa l'evoluzione sulla lunga durata dei diversi sistemi produttivi locali, hanno consentito di mettere in luce la temporanea o prolungata convivenza, in parecchi di questi sistemi, di grande e piccola impresa e di evidenziare le modalità di accumulazione di conoscenze tecniche, di sapere imprenditoriale, di originalità organizzative che hanno permesso alla piccola-media impresa di compensare l'*handicap* della dimensione e di confrontarsi positivamente su mercati sempre più larghi e competitivi. La chiave di lettura per cogliere queste interdipendenze è stata sì quella dei sistemi economici locali, fatti di relazioni e di reti istituziona-

Id., *Radici storiche dei sistemi produttivi del Veneto*, cit..

<sup>52</sup> G.L. Fontana, G. Franceschetti e G. Roverato, *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*, cit.

<sup>53</sup> G.L. Fontana, *Guglielmo Tabacchi pioniere dell'occhialeria italiana*, cit..

li di supporto, ma soprattutto quella dei distretti industriali, verificandone in taluni casi l'antica origine ed in altri la formazione recente indotta dalle trasformazioni del quadro internazionale e dalle opportunità del mercato. In entrambi i casi, il Veneto costituisce indubbiamente un punto di osservazione di primario interesse.

Nella lunga coesistenza tra grande e piccola-media impresa emergono sia fenomeni di subalternità, ad esempio nei rapporti di subfornitura, che elementi di positiva interazione. Questi ultimi appaiono evidenti nel trasferimento di conoscenze, tecnologie dei processi produttivi ecc., ma anche nell'azione incubatrice di intraprendenza personale svolta a vario titolo da medie e grandi imprese. Molte attività imprenditoriali nacquero infatti da lavoratori dipendenti (capi tecnici, quadri intermedi, non poche volte operai) che si formarono professionalmente in esse e che poi ne uscirono per intraprendere in proprio. Questo non solo nella seconda metà del Novecento (è il caso ovviamente più diffuso), ma fin dagli ultimi decenni del secolo scorso.

In numerose aree medie e grandi impresa hanno fornito alla piccola un'efficace maglia protettiva fino ai tempi recenti. Esse hanno diffuso cultura industriale e capacità manageriale, assicurato alle piccole condizioni di relativa stabilità nelle forniture, accessi ai mercati internazionali e la dotazione di infrastrutture di base – logistiche, socio-culturali, comunicative e di ricerca – che, in più corcostanze, hanno assunto il ruolo di *sostituti funzionali* dell'iniziativa pubblica<sup>54</sup>.

La base distrettuale delle relazioni produttive ha continuato a fornire quasi "naturalmente" alle piccole imprese quelle risorse di integrazione economica, tecnica e cognitiva senza le quali sarebbe stato impossibile riaggiustare le strategie produttive e commerciali e rinnovare il proprio vantaggio competitivo. La piccola impresa ha infatti molto più bisogno della grande "di reti di relazione nelle quali dividere il lavoro (sistema del valore), scambiare conoscenze (ambiente cognitivo) e regolare processi negoziali (assetto istituzionale)"<sup>55</sup>.

Si comprende così come una serie di fenomeni – quali lo stretto rapporto spaziale ed economico con la campagna che permise di far leva sulla piccola proprietà contadina e su diverse possibilità di integrazione del reddito familiare; i modelli e i comportamenti sociali che favorirono la diffusione dell'imprenditorialità impedendo il monopolio delle conoscenze specialistiche in ristrette élite artigiane o industriali; la scomposizione della produzione per fasi; i processi di internalizzazione nella grande impresa verticalizzata; l'integrazione orizzontale per unità decentrate; la diffusione policentrica degli insediamenti; la sedimentazione di una cultura di mercato e lo sviluppo di un'etica dell'autorganizzazione, ecc. – costituissero altrettanti momenti ed aspetti di uno

<sup>54</sup> G. Corò, E. Rullani, *Percorsi di internazionalizzazione. Competenze e autorganizzazione nei distretti industriali del Nordest*, Milano, Angeli, 1998; G. Corò, R. Grandinetti, *Opening-up networks and institutional change in industrial districts: a survey in the Italian case*, Sase paper, Madison, University of Wisconsin-Madison.

<sup>55</sup> G. Corò, *Distretti e sistemi produttivi locali nella transizione* e E. Rullani, *Dal postfordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, in E. Rullani, L. Romano [a cura di], *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, Etas Libri, 1998.

sviluppo né casuale, né residuo "periferico" di processi di crescita centrati su altre aree, "bensì l'esito di una lunga sedimentazione nelle società locali di saperi produttivi diffusi, della formazione di bacini professionali qualificati, della creazione di potenziali imprenditoriali sui quali è poi cresciuto il tessuto dei distretti industriali e delle reti decentrate delle imprese leader"<sup>56</sup>.

Per quanto riguarda i momenti espansivi della piccola imprenditoria manifatturiera, essi si possono individuare: a) negli ultimi due decenni dell'Ottocento; b) dopo la prima guerra mondiale; c) negli anni Trenta; d) negli anni Cinquanta e Sessanta. Una spiegazione parziale della crescita della piccola-media impresa fino alla seconda guerra mondiale, sta nel porsi di fasce di essa al servizio diretto della grande impresa (in attività sussidiarie o terziste), ma sta anche nella risposta che queste diedero a mercati locali non raggiunti dalle imprese nazionali di maggior dimensione: una risposta possibile solo nel salto dalla "bottega alla fabbrica"<sup>57</sup>. Questa sola spiegazione impedisce tuttavia di capire perché questa tipologia d'impresa, e soprattutto la micro-azienda, in parte poi protagonista del miracolo economico postbellico, sia numericamente cresciuta proprio all'interno della dura crisi economica degli anni Trenta, e quindi in un periodo in cui ci si sarebbe dovuti attendere un restringimento della base produttiva: si verificò invece il paradosso di una caduta della produzione accompagnata da un incremento nel numero delle imprese attive.

Alcune ragioni di questo fenomeno sono da ricercarsi da un lato in quella che appare la logica del "crescere per non soccombere", e cioè nel tentativo di non pochi titolari di botteghe artigiane di sfuggire alla stretta della crisi con un salto di qualità, e di dimensioni; e dall'altro al fatto che le gravissime conseguenze occupazionali di quella stessa crisi avevano spinto singoli lavoratori dipendenti – in parte capi-operai e figure tecniche – all'intrapresa individuale in attività affini alla propria competenza professionale ("intraprendere per non rimanere disoccupati").

Fu infine il "miracolo economico" a determinare in Veneto il definitivo consolidarsi dell'imprenditoria minore e per converso il già ricordato emergere (nel dibattito politico, prima che economico o storiografico) dell'ipotesi di un modello veneto di sviluppo, supposto originale e "diverso" rispetto alle altre realtà regionali. In quella fase si crearono le premesse e le condizioni perché, negli ultimi decenni, il sistema della piccola impresa si rafforzasse e si estendesse nel Veneto più che in ogni altra area dell'Italia e dell'Europa<sup>58</sup>, "nonostante questo sistema di organizzazione della produzione sia stato visto per molto tempo come una *anomalia* dello sviluppo, una sorta di carattere "periferico" dei processi di industrializzazione, da guardare dunque con curiosità ma certo non da assumere come riferimento per la politica economica e industriale nazionale"<sup>59</sup>.

Storicamente mentre le istituzioni nazionali, attente ai sistemi produttivi dell'industrializzazione canonica (chimica di base, petrolchimico, siderurgia, grandi fabbriche integrate per la produzione di massa), tutt'al più puntavano ad

<sup>56</sup> G. Corò, *Nordest e Mezzogiorno*, cit. p. 9.

<sup>57</sup> G. Zalin, *Dalla bottega alla fabbrica*, cit.

<sup>58</sup> B. Anastasia, G. Corò, *Evoluzione di un'economia regionale*, cit.

<sup>59</sup> G. Corò, *Nordest e Mezzogiorno*, cit., p. 6.

allentare i controlli fiscali ed ambientali sulle piccola impresa in vista di ricadute occupazionali e politiche, in Veneto, a differenza delle regioni "rosse" del Centro-Italia, infrastrutture ed iniziative di sostegno alla piccola impresa vennero lasciate all'azione spontanea del mercato, alla co-evoluzione delle imprese e del territorio, a forme di auto-organizzazione istituzionale e, come detto, alle capacità organizzative delle imprese-leader.

#### 4. La legislazione sulle aree economicamente depresse.

L'ultimo dato che conviene ricordare come elemento distintivo del processo di industrializzazione regionale è, tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Settanta, l'incidenza che ha avuto in Veneto, superiore rispetto a tutte le altre regioni, l'applicazione della legislazione sulle aree economicamente depresse<sup>60</sup>. In seguito alle due successive leggi 635/1957 e 614/1966, combinate con gli effetti delle leggi 647/1950 (per l'esecuzione di opere straordinarie di pubblico interesse nell'Italia settentrionale e centrale, in compensazione all'istituzione della Cassa per il Mezzogiorno) e della legge n. 991/1952 (finanziamenti agevolati e contributi a fondo perduto per attività artigianali e impianti energetici nei territori montani), già nel 1967 risultavano "aree economicamente depresse" ben 489 comuni veneti su un totale di 583, vale a dire poco meno dell'84%. Di questi, circa il 50% integravano le agevolazioni fiscali dello stato (l'esenzione per 10 anni dall'imposta di R.M.) con interventi locali riguardanti l'acquisto dei terreni (48%: in alcuni casi si trattò della cessione agevolata, e persino gratuita, di terreni di proprietà comunale; in altri di prezzo "calmierato" da accordi tra le singole amministrazioni comunali e i cedenti, in genere proprietari agricoli interessati a realizzare liquidità; in altri ancora di contributi a fondo perduto erogati all'imprenditore per favorirlo nell'acquisto), l'attivazione di servizi (13,8%: allacciamenti a carico comunale alle reti idriche, elettriche, metanifere ed infrastrutture viarie), contributi diversi in conto capitale (38,7%)<sup>61</sup>.

Gli effetti di questa legislazione, e della attività integrativa dei comuni, spesso proposta in esasperata competizione tra gli stessi, e dalla quale peraltro le imprese o gli aspiranti imprenditori ricavarono la possibilità di contrattare al rialzo il loro eventuale insediamento in un comune piuttosto che in un altro, ottenendo un surplus di agevolazioni<sup>62</sup>, evidenziano una distorsione del meccanismo incentivante, che finì con il penalizzare i comuni dotati di minori risorse, in genere proprio situati in quelle aree al cui riequilibrio economico i provvedimenti del 1957 e del 1966 teoricamente miravano. Un primo risultato dell'indagine evidenzia che:

a) le nuove imprese sorte fino al 1965 nei comuni c.d. depressi delle sette province venete era in numero di 2.288, per una occupazione di 43.769 addetti. Di

<sup>60</sup> G. Roverato, *L'industria nel Veneto*, cit., pp. 225-248.

<sup>61</sup> N. Olivieri, *Le leggi di incentivazione alle piccole e medie imprese e lo sviluppo industriale del Veneto del secondo dopoguerra*, tesi di dottorato, Università degli studi di Firenze e Pisa, 1995.

<sup>62</sup> Centro di Ricerche sull'Impresa e lo Sviluppo (Ce.RIS), *Lo sviluppo industriale delle aree depresse del Piemonte. Efficacia e limiti dell'incentivo fiscale*, Milano, Angeli, 1966.

queste, solo al 46% era già stata concessa l'esenzione fiscale, stanti i ritardi (soprattutto a Padova, Treviso e Vicenza) nell'esame delle relative istanze da parte degli uffici distrettuali delle imposte dirette. Da un prospetto elaborato per l'indagine, risulta che poco meno della metà delle nuove imprese era relativa al trevigiano, seguito dal vicentino, dal bellunese e dal padovano. Mentre appariva con netta evidenza l'insufficiente dato del rodigino, l'area in assoluto più debole della regione;

b) l'attrazione esercitata dai comuni non depressi che disposero agevolazioni alternative alla legge sulle aree economicamente depresse fu comparativamente maggiore a quella conseguita dai comuni dichiarati "depressi". Per ognuno dei primi si contano, in media, 5,8 iniziative rispetto alle 4 sorte (sempre in media) in ogni comune classificato come agevolato. La dimensione media delle aziende sorte nei comuni non depressi fu, inoltre, quasi doppia rispetto a quella riscontrata nei comuni depressi: 55,5 addetti per nuova impresa, contro 28,5<sup>63</sup>;

c) il minor numero di nuove imprese supportate da provvidenze comunali si riscontrano nelle province di Rovigo e di Vicenza: nella prima per le scarse risorse esistenti, anche se le poche che sorsero erano localizzate tutte in comuni "agevolati"; nella seconda perché probabilmente si riteneva che un territorio comunque pervaso dall'industrializzazione fosse di per sé sufficientemente attrattivo. Talché gli investimenti più rilevanti avvennero nelle province di Belluno e Treviso: testimoniando della diseguale distribuzione territoriale delle nuove iniziative, indipendentemente dal maggiore o minore sviluppo delle singole zone in cui esse si concentrarono;

d) le zone di forte attrazione furono in genere quelle vicine ai capoluoghi provinciali del veronese, padovano, veneziano e bellunese;

e) in qualche caso, le iniziative comunali di incentivazione ai nuovi insediamenti produttivi – in particolare nel trevigiano – precedettero l'applicazione della 635/1957;

f) le agevolazioni comunali, in un contesto che vedeva i benefici fiscali estesi pressoché a quasi tutte la regione, giocarono un ruolo essenziale nella politica attrattiva, particolarmente nei comuni non depressi che poterono efficacemente rivolgersi anche ad imprese con manodopera superiore ai 100 addetti, il limite previsto dalla legge per le agevolazioni fiscali: tanto che i comuni che non furono in grado di attivarle solo marginalmente furono investiti, ancorché più "depressi" di altri, da nuovi insediamenti.

In una prima generalizzazione si può in sostenere che se da un lato i benefici governativi si riversarono a pioggia su tutta la regione, con ciò dando soddisfazione alle rivendicazioni particolariste del partito di maggioranza assoluta nel Veneto, la Democrazia Cristiana, la loro concreta applicazione non portò soluzione al disequilibrio territoriale, che anzi per certi versi si accentuò.

Le iniziative imprenditoriali più forti si insediarono infatti nelle aree a maggiore infrastrutturazione, e comunque già investite dall'industrializzazione; quelle più deboli – in genere laboratori terzisti di maglieria o abbigliamento, e talora di meccanica leggera – nelle aree rurali.

<sup>63</sup> N. Olivieri, *Le leggi di incentivazione*, cit., p. 251.

Col che si può ragionevolmente affermare che il supposto modello veneto, inteso come un particolare (e diverso da altri) meccanismo di crescita economica<sup>64</sup>, non trasse alimento concreto dalla legislazione sulle aree economicamente depresse, dato anche che la mortalità delle imprese da essa generate fu in generale elevato. La più parte di quelle che sopravvissero non erano peraltro nuove iniziative imprenditoriali in senso proprio, bensì filiazione diretta (pur con diversa denominazione sociale, e a volte con differente titolarità, ad esempio attribuita alla moglie od al figlio dell'imprenditore originario) di imprese già attive, che ritennero in tal modo di approfittare delle incentivazioni fiscali. Da alcune interviste è infatti emerso che non poche aziende avevano comunque già programmato, per le favorevoli opportunità del mercato, un ampliamento delle proprie dimensioni: ma che perseguirono, per la sopravvenuta introduzione delle agevolazioni fiscali e comunali, la strada dell'avvio di una nuova impresa piuttosto che l'ampliamento di quella preesistente. Da ciò derivò avvio una sorta di decentramento improprio delle attività produttive, che da elemento contingente si trasformò – dopo il varo dello Statuto dei lavoratori (1970) – in scelta strategica per evitare le rigidità che quella legge fatalmente introduceva nelle aziende in forza del licenziamento per “giusta causa” e dei vincoli sindacali che ne derivavano. A questo va aggiunto il fatto che la straordinaria diffusione che conobbe sul finire degli anni Sessanta, e più ancora nei decenni a venire, l'impresa minore della regione, fu dovuta alla capacità di una spinta imprenditoriale che partiva dal basso, se vogliamo dal codice genetico della prima industrializzazione, di cogliere le opportunità offerte dal succedersi di diversi momenti congiunturali, alcuni particolarmente favorevoli.

### 5. L'evoluzione settoriale.

Dal secondo dopoguerra il *cluster* dominante nella regione è quello delle imprese meccaniche che detengono il 50% dell'export regionale complessivo. I comparti più presenti sono quelli della meccanica strumentale, dell'elettromeccanica, dell'elettrodomestico, degli stampi, della meccanica di precisione e dell'oreficeria. Si tratta di un ulteriore carattere rilevante del quadro regionale: la progressiva evoluzione delle filiere specializzate del *made in Italy* verso funzioni a maggiore contenuto di conoscenza e verso le linee a monte della meccanica. Storicamente, come s'è visto, il settore dominante fu quello della tradizionale specializzazione del *sistema-moda* – tessile, abbigliamento e calzatura – che mantiene ancora un quarto del totale degli addetti e un quinto del totale dell'export. Il terzo *cluster* produttivo per importanza è quello del *sistema-casa*, che comprende i comparti del legno e del mobilio, del marmo, della ceramica e

<sup>64</sup> L. Marino, *Il “modello di sviluppo veneto”: una rassegna critica*, in *Industria e sviluppo veneto: ipotesi, interpretazioni, politiche*, Venezia, Regione Veneto, 1981; M. Cacciari, *Struttura e crisi del “modello” economico-sociale veneto*, in “Classe”, n. 11, 1975; B. Anastasia, *Il “modello veneto”: ideologia o realtà?*, in “Schema”, n. 7, 1981; B. Anastasia, E. Rullani, *La nuova periferia industriale. Saggio sul modello veneto*, cit.

del vetro, con un quinto dell'occupazione regionale ma con un terzo degli addetti nazionali.

Schematizzando, si può perciò affermare che l'esito ultimo della industrializzazione della regione si gioca su tre vocazioni: il *sistema-moda*; il *sistema-casa*, ed il *sistema della meccanica strumentale*, comprendendo in esso anche beni di consumo durevoli come gli elettrodomestici.

Settori tradizionalmente classificati come *supplier dominated* e *specialised supplier* hanno dunque dimostrato un dinamismo produttivo, organizzativo e tecnologico rimarchevole, specialmente nell'innovazione di processo, nella qualità dei materiali e delle lavorazioni, nel contenuto di *design* e nell'alta propensione all'export. Il 30% del valore aggiunto creato in Veneto viene venduto all'estero. Si tratta del livello più elevato tra le regioni italiane, nonostante all'economia veneta venga attribuito il 40% del valore complessivo del decentramento all'estero di attività produttive relative al sistema tessile-abbigliamento-calzature di tutta Italia<sup>65</sup>. Il maggior peso tra tutte le regioni italiane.

Sofferamoci sul più antico di questi sistemi, quello della moda, al cui interno giuoca un ruolo chiave il Tessile-Abbigliamento (T-A). Nel corso degli anni Settanta, soprattutto dopo lo *shock* petrolifero del 1973, furono concordi le previsioni che indicavano come inarrestabile il declino che i vari comparti del T-A manifestavano nelle pieghe dei dati congiunturali. L'aumento dei costi energetici si sommava infatti al *trend* crescente dei costi salariali, più destabilizzante nelle produzioni *labour-intensive* di quanto già non fosse nei comparti moderni del nostro apparato produttivo: italiano come veneto.

Questa opinione ricalcava schemi già noti nel decennio precedente: secondo i quali l'avvenuta trasformazione industriale del paese, e la rapida internazionalizzazione della sua economia, avrebbero rapidamente condotto alla emarginazione dei settori maturi, che sarebbero divenuti – in una evoluzione rostowiana dell'economia mondiale – appannaggio dei paesi emergenti, dove il più basso costo del lavoro avrebbe compensato la naturale (ed insanabile) arretratezza tecnologica di quelle produzioni. Ciò appariva tanto più vero per il T-A veneto, che proprio negli anni Sessanta aveva visto il suo peso regionale fortemente ridimensionato dal rapido emergere delle produzioni meccaniche. E non era solo una caduta percentuale: i comparti del settore avevano perso (e perdevano ancora) in termini di produzione, di manodopera occupata, e – per il più prestigioso, quello laniero – anche di quote di mercato internazionale: con il che l'economia veneta, che grazie alla lana godeva di una discreta presenza all'estero, sembrava ripiegarsi sul mercato interno, pur compensato da maggiori interazioni del passato con il resto del paese.

Gli effetti più vistosi erano presenti nel vicentino, il cui declino laniero appariva il sintomo inequivocabile di una crisi che avrebbe rapidamente colto anche gli altri comparti, soprattutto per le loro minori capitalizzazioni e per la sostanziale fragilità delle imprese, nella maggior parte di piccole e piccolissime dimensioni.

<sup>65</sup> R. Schiattarella, *La ristrutturazione internazionale del settore del “made in Italy”*, Università di Camerino, *working paper*, 1998.

È noto che la crisi, anzi le più crisi che investirono il settore nel corso degli anni, produssero conseguenze diverse a seconda delle caratterizzazioni merceologiche delle produzioni: solo che il risultato ultimo non fu la profetizzata emarginazione del T-A, bensì una sua profonda anche se contraddittoria trasformazione, conclusasi con una più aggressiva ed articolata presenza sul mercato. Su quello interno, e più ancora su quello internazionale.

La contraddizione di tale metamorfosi stava nella contemporanea ripresa e comparsa sia di organismi produttivi forti e tecnologicamente aggiornati, che di una miriade di imprese sottocapitalizzate e tecnicamente arretrate, e tuttavia vitali. Vedremo più avanti perché ciò sia stato possibile, e quali caratteristiche abbia per questo stesso fatto assunto il settore nel contesto italiano. Vedremo pure i fenomeni innovativi che hanno concorso al rilancio di quello che sarebbe ormai più corretto chiamare il "sistema moda" regionale.

Esiste infatti un insieme di interdipendenze, che fanno ormai dell'industria tessile e di quella dell'abbigliamento un tutto unitario. Dal lato dell'offerta, si è assistito ad esempio ad una crescente interconnessione tra le varie fasi dei cicli di produzione. Alcune imprese, e non solo quelle di dimensione maggiore e di più antica origine, presentano oggi un grado variabile di integrazione tra le distinte lavorazioni: dalla materia prima al filato, da questa al tessuto e poi alla confezione. Altre invece, dove esiste la specializzazione all'interno di una fase del processo produttivo, risultano sempre più condizionate dalle modalità tecniche (ma anche economiche) con cui si svolgono le lavorazioni a monte e a valle. Si è inoltre verificata una crescente convergenza delle tecnologie, che consente una qualche intercambiabilità di macchinari e di materie prime: per queste ultime, basti menzionare la relativa fungibilità tra le fibre naturali e quelle sintetiche, o la ormai corrente utilizzazione di filati misti delle prime e delle seconde. Dal lato della domanda esiste poi una certa indifferenza del consumatore rispetto alla diversa tipologia dei prodotti offerti dai distinti comparti. Grazie alla diffusione dell'abbigliamento informale, i singoli beni sono divenuti abbastanza intercambiabili tra di loro, creando perciò tra i comparti una concorrenza prima inesistente.

È il caso, infine, di ricordare che ha funzionato anche per il Veneto – e in parte continua a funzionare – il più generale (e dagli economisti inizialmente sottovalutato) impatto extraeconomico che il *made in Italy* esercita sui mercati mondiali. Con un effetto di trascinamento anche nei confronti di produzioni poco caratterizzate, purché "italiane". Il peso che ha cioè assunto la regione nel sistema moda nazionale, e nell'export italiano di manufatti tessili e assimilati, è stato conseguito non solo grazie a produzioni qualificate ma anche a prodotti qualitativamente modesti, che tuttavia sono riusciti negli anni Ottanta e per certi versi fino ad oggi a contrastare sui mercati europei e nordamericani i bassi prezzi praticati dalla concorrenza asiatica.

Oggi profondamente mutato, il T-A veneto vanta spesso le sue tradizioni riferendosi ad un passato ricco e prestigioso. Nel 1951 il tessile tradizionale, a fronte di un incremento del 25,2% del numero delle imprese, denunciava solo il 4,3% in più rispetto al periodo prebellico per quanto riguarda gli addetti, mentre l'abbigliamento accompagnava ad una contrazione del 5% nel numero delle imprese

una crescita dell'11% dell'occupazione. La forza motrice per addetto, pur ancora molto bassa, era in quei comparti quasi triplicata, mentre nel tessile puro l'aumento si era limitato – dato il buon livello già posseduto – ad un 60%. Tanto da poter per quel periodo tranquillamente dare del Veneto la definizione, incautamente usata da taluni studiosi fino agli anni Settanta, di "regione tessile".

Il vicentino aveva rafforzato, con un numero maggiore di imprese, il peso del tessile puro: che però andava diversificando l'attività dal comparto laniero a quello cotoniero e serico. La provincia continuava a concentrare la metà circa dell'occupazione tessile regionale. Il trevigiano non solo dava lavoro ad un altro 25% degli addetti complessivi, ma soprattutto aveva goduto di una grossa espansione delle aziende specializzate nel vestiario-abbigliamento, con fenomeni di iniziale concentrazione produttiva accompagnati dal più rilevante incremento occupazionale di tutto il Veneto. Il veneziano, infine, aveva visto arrivare in laguna la chimica tessile, e – a Portogruaro – le produzioni cotoniere e liniere della Sfai-Società fondiaria agricola industriale del gruppo Marzotto (oggi Industrie Zignago, che – abbandonato il cotone – si sono concentrate sul lino, oltre che nelle altre produzioni vetrarie e dell'agro-alimentare).

Questa diversificazione dell'antica famiglia imprenditoriale valdagnese rispondeva ad alcune intuizioni strategiche nel futuro del T-A veneto. Dopo un effimero boom espansivo delle esportazioni nell'immediato dopoguerra, praticamente esaurito con la fine del 1947, il tessile nazionale era entrato infatti in una fase di crescenti difficoltà. Mentre il mercato interno permaneva stagnante, proseguendo quella propensione ai bassi consumi tessili già presente nei decenni prebellici, le nostre attrezzature risultavano inadeguate a contrastare sui mercati esteri sia gli altri produttori occidentali, i cui comparti avevano subito un più deciso rinnovo tecnologico, che i produttori asiatici favoriti da un più basso costo della manodopera.

Il generale calo dei consumi tessili colpiva, inoltre, il prodotto laniero più decisamente di quanto non avvenisse per i manufatti di altre fibre. Il maggiore gruppo laniero del paese scelse perciò da un lato la via della ristrutturazione impiantistico-organizzativa per ridurre i costi del prodotto tradizionale, dall'altro individuò nel cotone e nel lino le alternative produttive in grado nel medio periodo di compensare la caduta di mercato nella lana.

L'individuazione di aree agricole per sviluppare i nuovi impianti, tutta interna alla necessità della Marzotto di allentare l'eccessivo peso della propria presenza nell'economia del comprensorio valdagnese, indicava tuttavia l'esigenza generale di despecializzare le zone di più antica tradizione tessile per consentire alle singole economie locali di resistere meglio alle difficoltà provocate dalla inesorabile caduta (e dalle modificazioni strutturali) del settore.

Un altro modo per la Marzotto di contrastare la crisi laniera fu di orientarsi verso prodotti a più elevato valore aggiunto, entrando (1951-1952) nel comparto dell'abbigliamento con la produzione in serie di abiti confezionati: un segmento di mercato che aveva ultimamente manifestato una insolita e promettente vivacità. L'azienda valdagnese fu tuttavia per più di un decennio tra i pochissimi produttori lanieri italiani a perseguire tale diversificazione. Se essa provocò all'inizio problemi nel collocamento di tessuti ai confezionatori terzi, i quali dirotta-

rono gli acquisti da quello che era divenuto un loro temibile concorrente ad altre tessiture, vi furono anche ritorni positivi in termini di immagine presso il consumatore finale, ch  la pubblicit  del marchio train  anche una qualche ripresa nella domanda di tessuti.

Verso la fine degli anni Cinquanta il mercato nazionale di abiti confezionati risultava a tal punto aumentato, da indurre la Marzotto a dilatare la sua capacit  produttiva in questo campo. Essa apr  perci  due nuovi stabilimenti specializzati: uno nel basso vicentino (Noventa), l'altro nel Mezzogiorno (Salerno). Essa non rinunci  tuttavia ad intraprendere altre diversificazioni: da un lato entrando nelle fibre acriliche, dall'altro cercando compensazioni ad una nuova flessione del mercato laniero con la produzione di coperte.

Agli inizi degli anni Sessanta il T-A veneto appariva perci  profondamente diverso rispetto al primo bilancio postbellico. Il peso sul totale regionale degli addetti e delle imprese si era sensibilmente ridotto (rispettivamente dal 27 al 22%, e dal 37 al 27%): la contrazione del numero degli occupati (-14%), e quello pi  accentuato delle aziende (-42%), segnalavano per  il progressivo irrobustimento delle produzioni di abiti confezionati e della maglieria. Era infatti in questi comparti che la dimensione d'impresa appariva in decisa crescita, mentre essa diminuiva nella seta, nel cotone e nella lana.

Accanto alla caduta di numerose aziende (quelle nate in fretta negli anni Trenta, ma anche altre di pi  antica origine) erano emerse nuove iniziative. Si tratt  quasi sempre di piccole aziende sorte o dalla fortunata evoluzione della bottega di qualche sarto artigianale, o dalla conversione produttiva di operatori commerciali che avevano, al pari di Marzotto, intuito lo spazio che si apriva per l'affermazione nel paese del prodotto in serie. Dapprima orientate quasi esclusivamente al mercato locale, queste imprese cominciarono ad estendere la loro influenza al di fuori dell'area regionale. Ci  fu negli anni Cinquanta/Sessanta particolarmente vero per le aziende del veronese, anche per contiguit  fisica con il pi  vivace mercato delle aree metropolitane di Milano e Torino, investite dall'immigrazione del sud. Ma anche le imprese trevigiane, peraltro pi  consistenti per attrezzature ed addetti, conquistarono presto quote di mercato nazionale. Se il vicentino manteneva il suo assoluto primato nella lana, pur in presenza di un aumento delle attivit  negli abiti confezionati e nel comparto della maglieria, la provincia della Marca presentava una pi  equilibrata ripartizione di imprese e di addetti in tutti i comparti del settore, con una divaricazione nella media degli occupati per azienda abbastanza contenuta. Questa prevalenza di piccole e medie imprese risparmi  al trevigiano i momenti di crisi gi  presenti nel vicentino, dove all'inizio degli Sessanta l'ENI, l'ente petrolifero di stato, salv  la Lanerossi (la nuova denominazione dello storico Lanificio di Alessandro Rossi) dal fallimento, e che si accentuarono ulteriormente negli anni seguenti. Il tessuto produttivo trevigiano si adattava meglio al variare del mercato, e consentiva perci  pi  rapide conversioni di prodotto. Un'altra provincia che ormai presentava, dopo il ripiegio dell'immediato dopoguerra, una consistenza produttiva nel T-A pi  o meno analoga a quella veronese (il 12% circa della attrezzatura regionale) era il padovano. Se Verona poteva qualificare un settore altrimenti frantumato con la presenza di un importante lanificio, il Tiberghien non ancora in crisi, a Pado-

va esisteva – anche se con una minore incidenza occupazionale – un importante stabilimento della Snia Viscosa per la produzione del rayon e di altre fibre artificiali.

In realt  tutta la vivacit  nelle produzioni di maglieria, capi d'abbigliamento ecc. – ma anche nelle nuove iniziative laniere e cotoniere del vicentino e del trevigiano – rivelava grossi elementi di debolezza. Rapidamente cresciute, a volte addirittura improvvisate di fronte all'inatteso aumento della domanda tessile interna verificatasi con le migliorate condizioni economiche dei lavoratori industriali, la generalit  delle imprese operava con una scarsa caratterizzazione e qualit  del prodotto, e disponendo di capitalizzazioni impiantistiche modeste. L'improvvisazione era la regola, aggravata per di pi  dalla fragilit  finanziaria in cui molti operatori versavano. A qualcosa, da questo punto di vista, avevano supplito i menzionati incentivi della legislazione sulle aree "deprese" in materia di nuovi insediamenti produttivi nelle zone cosiddette depresse. Come gi  detto, essi avevano per  alla lunga determinato effetti pi  negativi che positivi. Da un lato perch  la spinta all'impresa da parte di nuovi (e sprovveduti) operatori veniva pi  dalle opportunit  di poter godere delle agevolazioni previste, che non da una meditata scelta di cosa produrre: e poich  l'investimento iniziale nella maglieria, e nell'abbigliamento, sembrava non richiedere molto di pi  di qualche macchina da cucire o di telaio rettilineo a mano, fu in quei settori che prolifer  la micro-impresa. D'altra parte si consolidarono le aspettative di un assistenzialismo pubblico, che in qualche modo avrebbe sostenuto la vita di queste imprese insediate in zone rurali.

Quando perci  l'illusione di un mercato facile, che assorbiva di tutto, naufrag  di fronte alla grande congiuntura negativa del 1963-1964, gli operatori pi  avveduti cominciarono a comprendere che bisognava porre pi  attenzione al modo con cui si formava la domanda, cercando semmai di prevenirla, di orientarla. In poche parole era arrivato il momento di programmare le tendenze delle produzioni pi  suscettibili di espansione, e non gi  lasciarsene cogliere di sorpresa. Bisognava soprattutto, ora che la domanda abituata da sempre ad un costo contenuto, trovare la strada dell'esportazione: all'interno del Mercato Comune, ad esempio, dove tuttavia le imprese dell'abbigliamento presentavano ben altra consistenza e capacit  organizzativa.

I grandi cambiamenti qualitativi degli anni Sessanta/Settanta partirono da questo: in fin dei conti quella del 1963-1964 fu una battuta d'arresto salutare che, emarginando od espellendo dal mercato gli imprenditori improvvisati della fase espansiva, imponeva a chi restava di qualificare la produzione, specializzarla, investire in capitale fisso dopo decenni di predominio del circolante.

Non fu ovviamente una strada facile, o lineare, anche perch  le tensioni salariali della fine del decennio (con i risvolti locali dell'"autunno caldo" del 1969) si abbattono moltiplicati su un settore abituato da sempre ad un costo contenuto della manodopera. E larghe fasce di produttori non seppero farvi fronte. Si verific  cos  anche nella maglieria e nell'abbigliamento la dicotomia che si era verificata durante gli anni Trenta nel tessile puro: la convivenza di un nucleo compatto di imprese che investivano, si modernizzavano, aumentavano di dimensioni, e numerose altre che rimanevano marginali cercando la sopravvivenza nelle

quote residue di mercato e – il più delle volte – lavorando come "terziste" per le prime.

In queste aziende subfornitrici il ricorso al lavoro nero, e comunque ai lavoratori a domicilio, rimase a lungo la condizione essenziale per poter ricavare un minimo di margine tra il costo del prodotto ed il prezzo (basso) riconosciuto loro dai committenti. Questi si avvalsero in questa fase dei "terzisti" non solo per poter disporre di capacità di produzione aggiuntiva nei momenti di punta della domanda, ma anche al fine di ridurre il loro costo medio finale. Impossibilitati per la struttura formalizzata delle loro aziende ad utilizzare direttamente figure lavorative irregolari, essi divennero comunque i principali beneficiari del differenziale esistente tra salario contrattuale e salario in nero.

Le principali crescite aziendali conseguite per tale via nei due comparti menzionati, si ebbero nel trevigiano e nel padovano. Il censimento industriale del 1971 indicava per quelle province incrementi nel numero di addetti oscillanti tra l'80 e il 120%; seguivano poi il vicentino ed il veronese. Quest'ultimo manifestava in realtà una perdita di vivacità complessiva nelle produzioni tessili: era lì, e nel rodigino, che come conseguenza di una minore intraprendenza imprenditoriale avevano proliferato i "terzisti".

L'espansione degli ultimi anni Sessanta e del decennio successivo non si basò tuttavia solo su una compressione, esterna alle imprese, dei costi di produzione, e sulle potenzialità produttive terze da poter mobilitare in caso di aumento della domanda. Piuttosto essa fu resa possibile dalla sapiente combinazione di questi fattori arretrati, quasi protoindustriali dato il basso livello tecnico delle aziende terminali della catena decentrata, con un selettivo aumento degli investimenti in alcune più che in altre fasi del ciclo produttivo. Giungendo anche, soprattutto a partire dagli anni Ottanta, all'applicazione spinta delle nuove tecnologie computerizzate e dei processi al laser per la sagomatura e il taglio dei tessuti sia nelle confezioni che nella maglieria.

Talvolta questa combinazione si è saldata con una particolare razionalizzazione organizzativa e amministrativa delle imprese. Prendiamo l'aspetto dimensionale: a partire dagli anni '70 solo un numero limitato di imprese superava i 250 addetti; delle altre, quelle più dinamiche si attestavano tra i 100 e i 150 dipendenti. In termini reali numerose iniziative imprenditoriali venete nell'abbigliamento e nella maglieria avevano una consistenza occupazionale ed impiantistica di molto maggiore: solo che la loro crescita fu perseguita – già ne abbiamo fatto cenno – non mediante l'aumento dimensionale dell'impresa originaria, bensì con la creazione di impianti giuridicamente distinti dal nucleo iniziale, e spesso destinati a effettuare lavorazioni intermedie del ciclo produttivo unitario. Sono perciò nati dei veri e propri mini-sistemi d'impresa, in cui le singole aziende sono divenute fornitrici di semilavorati alla "capogruppo", o sono state finalizzate a diversificazioni produttive specializzate.

In conseguenza di ciò il T-A veneto è andato accentuando la sua natura di aggregato di situazioni tecnologiche e di imprese assai differenziate tra loro. Coesistono le grandi con le piccole imprese; le produzioni ad intensità relativamente elevata di capitale con altre *labour-intensive*. Ma vi si trovano anche imprese e comparti in stagnazione o in regresso.

Queste situazioni specifiche di produzione (che sono poi anche di mercato) dipendono sia dalla natura dei singoli comparti (laniero, cotoniero, maglieria, confezioni ecc.), sia dallo stadio o dal complesso degli stadi del processo di manifattura considerato. Con effetti sulla differenziazione delle dimensioni di impianto e di impresa, le modalità della concorrenza, l'organizzazione, il tasso di sviluppo, l'efficienza, le interazioni con le produzioni a monte e a valle. A causa di queste connessioni, i problemi dei singoli comparti non possono essere affrontati separatamente: in particolare, il problema occupazionale e del futuro del settore devono essere visti in un quadro generale che consideri, innanzitutto, la validità relativa del T-A rispetto agli altri settori produttivi, e poi lo sviluppo e le opportunità dei singoli comparti all'interno del settore stesso.

La crescita nel comparto della maglieria (che ha compensato per circa due terzi le perdite occupazionali nei rami a monte) e in quello dell'abbigliamento informale, ha determinato non solo fenomeni di concentrazione della produzione, ma anche effetti di ritorno in tutto il settore. Nella lana, alla diminuzione dell'occupazione si è infatti accompagnato un aumento della produzione in filati industriali, oppure in tessuti non destinati al consumatore finale ma ai confezionatori. Il calo della seta è stato compensato da aumenti, all'incirca di pari valore, nei rami cotoniero e delle fibre chimiche; stabili invece in termini di prodotto (ma non di occupazione e di numero di imprese) i comparti della canapa e della juta, e quello del lino. Si è infine distinto per un vivace incremento il comparto della tintura, stampa e finissaggio dei tessuti, inevitabile conseguenza della specializzazione d'impresa.

Se i primi anni Ottanta si erano aperti in un clima di crescente sfiducia sulla competitività del T-A all'interno dei paesi maggiormente industrializzati (andamento stazionario della domanda, crescente penetrazione dei più economici prodotti dei paesi asiatici e dell'Est europeo), questa tendenza si è oggi notevolmente attenuata. Uno dei motivi fondamentali è stato il radicale processo di innovazione realizzato dalle imprese italiane, e da quelle venete in particolare. Nel tessile puro si è operato con profonde innovazioni di processo e di organizzazione; nell'abbigliamento, soprattutto attraverso la ridefinizione delle politiche di marketing. Entrambi gli approcci hanno accentuato il decentramento produttivo, soprattutto attraverso la disintegrazione tecnica e la specializzazione. L'innovazione dei processi e dei prodotti sembra essere destinata ad avere un ruolo strategico ancor più nei prossimi anni.

Nel tessile, il progresso tecnico comporterà una ulteriore riduzione nel numero dei passaggi dei cicli di produzione, un aumento degli automatismi nei movimenti tra macchina e macchina ed una maggiore automazione nelle macchine stesse. Gli investimenti reali di capitale fisso per addetto, già aumentati, cresceranno ulteriormente. Nell'abbigliamento, l'innovazione riguarderà ancora le tecniche di marketing, ma si estenderanno le lavorazioni a basso impiego di manodopera e si giungerà alla robotizzazione di alcune operazioni (ad esempio, come già fa il gruppo Benetton, ma ormai anche imprese meno complesse, automatizzando la gestione del magazzino).

Le imprese venete sono state tra le prime in Italia a risentire (e quindi ad organizzarsi per affrontare in termini di efficienza il problema) del progressivo ab-

breviamento dei tempi di ordinazione da parte dei punti di vendita, che in tal modo cercano di evitare giacenze causate dal veloce variare della moda. Questo ha determinato una diminuzione dei tempi di ordinazione dei semilavorati tessili richiesti dalle imprese dell'abbigliamento e della maglieria, con ulteriore effetto nella velocizzazione complessiva del ciclo. All'interno di questo scenario di competizione e di mutamento, il T-A veneto mostra una reazione positiva: alla crisi delle produzioni a basso costo e di media qualità verificatasi della metà degli anni Settanta a parte degli anni Ottanta, ha reagito con una propensione verso produzioni altamente differenziate, a più alto valore aggiunto e ad intensità di marketing. Ciò è stato possibile grazie ad un mercato dei paesi occidentali sempre più orientato verso il fattore moda (all'inizio magari "drogato" dall'uso massiccio di marchi personalizzati), e ad una struttura produttiva orientata alla massima flessibilità operativa nella quale sono emerse efficacemente le produzioni di piccola e media serie. Un'altra reazione del T-A veneto, o meglio di uno dei suoi più antichi protagonisti, è stata quella di irrobustire le proprie diversificazioni, acquisendo e razionalizzando impianti extraregionali ed esteri già esistenti e in grado di fornire sinergie con il proprio mix produttivo. Vanno lette anche in questo senso le operazioni che hanno condotto, nel 1985, il gruppo Marzotto ad assumere il controllo del Linificio e Canapificio Nazionale, e – in anni più recenti – di produzioni liniere in Francia, laniere in Italia e di abbigliamento maschile in Germania, in quest'ultimo caso grazie all'acquisizione del controllo azionario della Hugo Boss, una multinazionale particolarmente attiva sul mercato statunitense.

Comunque sia, le quote di mercato acquisite all'interno ed all'estero negli ultimi anni hanno dimostrato una *performance* veneta relativamente migliore di quella degli altri distretti del T-A del paese. I valori medi dell'export sono tuttavia rimasti generalmente inferiori alla media dei principali paesi industrializzati, sintomo inequivocabile della maggiore specializzazione dei nostri concorrenti (si pensi, ad esempio, a certa maglieria britannica) nei segmenti più alti. Quest'ultimo elemento risulta altresì aggravato da un fattore che può comunque tradursi in uno stimolo positivo. La rinnovata capacità delle nostre esportazioni in tessuti, frutto dei consistenti investimenti tecnologici degli ultimi anni, sta infatti accentuando la concorrenza internazionale dei comparti dell'abbigliamento di Francia e Germania che riescono – col ricorso ad uno *styling* italiano, e al trasferimento della fase di confezione in paesi a basso costo di manodopera – a contrastare l'espansione di alcuni nostri prodotti. I primi effetti negativi già si sono fatti sentire; nel prossimo futuro c'è il rischio che essi si ripercuotano anche nella stessa produzione di tessuti. Da qui il crescente interesse del T-A veneto alla ricerca di una maggiore qualificazione nella progettazione dei prodotti, e ad un decentramento strategico di parte (ma non tutte) della fasi meramente esecutive.

Se l'attenzione prestata alle dinamiche del T-A risponde al ruolo storico da questo avuto nella crescita regionale, le maggiori potenzialità appaiono negli altri due "sistemi" che col T-A caratterizzano la realtà manifatturiera veneta. Con una specificazione: che mentre il sistema-moda costituisce oggi una sorta di "distretto" diffuso in tutta la regione, e non presenta perciò particolari polarizzazioni, sia la meccanica che il sistema-casa (pur non assenti in altre) hanno trova-

to aree privilegiate di insediamento. Per la meccanica, vanno in particolare ricordate l'area di Legnago (Verona), il vicentino nord-occidentale, Padova-città, la parte settentrionale della provincia e l'asse Conegliano-Vittorio Veneto nel Trevigiano. Nel sistema-casa, la produzione di mobili trova le sue aree di eccellenza a Bassano del Grappa (Vicenza), a Cerea (Verona) e Montagnana-Casale di Scodosia (Padova) per le produzioni in stile, e nel Trevigiano per l'arredamento moderno.

Nella meccanica, e proprio nelle aree indicate, sono emerse crescenti specializzazioni di nicchia, che hanno assunto rilievo internazionale. Talvolta a partire da produzioni nuove, in altre situazioni (con risultati invero più eclatanti) dipartendosi da origini antiche. È, quest'ultimo, il caso della Carraro di Campodarsego (Padova), che originatasi negli anni Trenta nel settore di macchinari agricoli elementari, e poi faticosamente approdata alla produzione di trattori negli anni Cinquanta, ha saputo sfruttare alcuni suoi brevetti nel campo della trasmissione delle ruote motrici per approdare ad una sorprendente evoluzione. Essa, in una sorta di mutazione genetica, ha abbandonato il settore delle macchine agricole per concentrarsi nella produzione degli assali differenziati sterzanti e rigidi per macchine agricole e movimentazione terra, divenendone il maggior produttore mondiale (25% di quota di mercato, autoproduzione dei costruttori esclusa). Produzioni di nicchia, pur se non con altrettanta incidenza sul mercato globale, compaiono un po' in tutti i comparti meccanici: da quelli più innovativi ai più antichi, come il meccano-tessile, dove la SMIT (ex Nuovo Pignone) di Schio è leader mondiale nei telai ad alta velocità.

Anche nel sistema-casa, segnatamente nel mobile, è cresciuta l'internazionalizzazione con fenomeni di concentrazione/acquisizione sul mercato europeo, mentre un antico polo delle lavorazioni marmifere (quello veronese) ha affinato una particolare specializzazione mondiale nella movimentazione logistica. L'industria delle costruzioni, che poggia sull'antica tradizione dei grandi lavori della Società Veneta di V.S. Breda, è attiva non solo al servizio del territorio ma presenta consolidate esperienze di progettazione e realizzazione nei più diversi paesi del mondo.

Alla crescente apertura internazionale delle produzioni ha fatto da contrappunto il forte radicamento locale dell'organizzazione industriale, basata su reti territoriali specializzate che hanno disegnato una complessa geografia di distretti. Un'indagine del Dipartimento piani e programmi della Regione Veneto per l'individuazione dei distretti industriali ex L. 317/91 ha calcolato che il 70% degli addetti complessivi e l'85% dell'occupazione manifatturiera della regione siano coinvolti in ambienti di tipo distrettuale.

#### **6. I processi di distrettualizzazione: il distretto-pilota dell'Alto Vicentino.**

Alcuni distretti hanno una vita plurisecolare. Struttura fondiaria, mancanza di alternative alle forme prevalenti di utilizzazione del suolo, esuberanza di forza-lavoro, abitudine alle attività integrative, disponibilità di alcune materie prime e di risorse energetiche rinnovabili, libertà di iniziativa, sviluppo degli scam-



bi a medio e lungo raggio, specializzazioni produttive ecozonali con adattamenti e sostituzioni nel corso del tempo e con un non trascurabile apporto del contrabbando: su questa base i piccoli centri del pedemonte e dei fondivalle spostano flussi commerciali ed assi gravitazionali nello “storico, continuo gioco tra città e campagna”, che costituisce una delle variabili regionali italiane al modello pre e proto-industriale europeo<sup>66</sup>.

È il caso dell’Alto Vicentino, dove sistemi locali specializzati e grandi imprese tessili sono all’origine della precoce industrializzazione che – come s’è già visto – distingue a lungo quest’area dal più arretrato contesto veneto. Essi concorrono a radicare e diffondere una spiccata cultura industriale su cui faranno leva lo sviluppo otto-novecentesco, il boom del secondo dopoguerra e, infine, l’eccellente *performance* realizzata dal sistema industriale nel suo insieme anche in recenti periodi di crisi. Tutti gli aspetti maggiormente tipici dell’attuale sistema economico vicentino – l’alta percentuale di addetti all’industria; la coesistenza di grande e piccola/media impresa; la diffusione sociale dell’imprenditorialità; la natura multipolare delle attività industriali; la forte apertura verso l’esterno – hanno un carattere storico.

La differente dotazione di risorse di base; il gioco di vincoli, opportunità e sollecitazioni anche di natura politica; la variabile strutturazione e i dislivelli negli assetti produttivi svilupparono un processo di specializzazioni territoriali diversificate tra la zona pedemontana e la città, mentre il Basso Vicentino rimase interamente rurale. Alcune aree si avviarono a specializzazioni produttive di lunga durata (Vicenza nel setificio; l’Alto Vicentino nel lanificio; il soprastante altopiano del Tretto nell’estrazione e nella lavorazione dei minerali piombo-argenteriferi e del caolino; Bassano nel lanificio, nella produzione di orsogli, nell’oreficeria e, assieme a Nove, nella ceramica; l’altopiano di Asiago nella lavorazione del legno; la valle dell’Astico nel cartario; Marostica e dintorni nelle lavorazioni della paglia), costituendo in taluni casi importanti *precedenti* di organizzazione socio-economica e di trasmissione della cultura tecnica su scala internazionale, destinati a riproporsi in modi e settori diversi nei successivi sviluppi industriali<sup>67</sup>.

In età moderna, attività estrattive, metallurgia, lana e seta, carta e ceramiche furono i principali agenti di una trama di relazioni tecnico-culturali, commerciali e finanziarie, che inserirono l’economia vicentina in un sistema sempre più ampio di relazioni funzionali, in un vasto insieme geografico comprendente le aree padane contermini, le regioni alpine e transalpine. La facilità di collegamento viario con i grandi centri commerciali della pianura, nonché con il Tirolo e i territori asburgici, attraverso la valle dell’Astico e la Valsugana favorirono l’attivazione di intense e durevoli correnti di scambio (merci, uomini, tecnologie, capitali). L’area beneficiò in questa fase, come in tutte quelle seguenti (fino ai recenti processi di divisione internazionale del lavoro) della centralità geo-economica del Veneto, della sua collocazione in prossimità di importanti merca-

<sup>66</sup> S. Ciriaco, *Protoindustria, lavoro a domicilio e sviluppo economico*, cit.

<sup>67</sup> Si veda, ad es. R. Vergani, *Industria rurale, protoindustria o industria ante litteram? L’argento alto-vicentino tra Quattro e Cinquecento*, in G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell’industrializzazione europea*, cit., pp.467-476.

ti di sbocco, della sua appartenenza ad un dinamico sistema macro-regionale europeo con il quale avrebbe condiviso tratti e problemi essenziali del percorso di industrializzazione.

Nel secondo Settecento il lanificio scledense conobbe una forte espansione in un regime di sostanziale liberalizzazione del mercato interno e delle esportazioni<sup>68</sup>. In questo periodo l’area territorialmente circoscritta dell’Alto Vicentino funzionava come un vero e proprio distretto laniero, caratterizzato dalla profonda interconnessione tra i processi produttivi, il sistema di valori, gli assetti sociali ed istituzionali. Il polo scledense e il territorio circostante concentrarono un numero sempre più elevato di imprese operanti in una struttura che scomponeva ed integrava in vario modo le diverse fasi del ciclo. In ciascuna di esse intervenivano operatori specializzati che davano vita ad una minuta suddivisione del lavoro. Un gruppo di mercanti-imprenditori realizzava il coordinamento tra le fasi e fungeva da interfaccia con il mercato, organizzava il processo ed opera sul mercato interno ed internazionale. Al consistente gruppo di imprese che si integravano tra di loro si connetteva variabilmente la costellazione dei microproduttori che fungevano da “serbatoio” per ulteriori integrazioni. I meccanismi di ricambio potevano attivarsi per la facilità d’ingresso e, anche in questo caso, poiché la comunità riproduceva le aspirazioni, gli atteggiamenti, i valori necessari a determinare il *cropping up* degli imprenditori.

Nel centro laniero scledense e nell’ampia area rurale gravitante su di esso, una molteplicità di uomini, donne, bambini partecipava dunque al processo produttivo in una pressoché totale identificazione tra manifattura e vita quotidiana. Le innovazioni tecnologiche e regolative venivano elaborate e “internalizzate” in modo da mantenere stabile l’organizzazione interna e da garantire la continuità del processo di sviluppo.

Il distretto laniero di Schio tendeva dunque a funzionare come un *sistema di integrazione auto-regolato*, che, in analogia ad altri contesti e momenti storici, funziona come tale proprio in quanto la comunità locale facilita la condivisione di linguaggi specifici e l’interiorizzazione nei soggetti di valori comuni. La coerenza tra condizioni tecnico-produttive, socio-culturali, di mentalità e la coesione interna al distretto si rafforzarono via via che si allargarono e consolidarono i rapporti con i mercati interregionali e internazionali. In parallelo crebbero la produzione, le ditte e gli addetti. Allo sviluppo del lanificio si accompagnò un consistente incremento demografico. La popolazione appariva influenzata dal processo di industrializzazione anche nei modelli di comportamento. Si diffuse una mentalità produttiva moderna che determinava un senso di distacco e di “alterità” rispetto al mondo rurale circostante, accentuato ulteriormente negli ultimi anni della Repubblica con la concentrazione nell’area di Schio, Thiene, Valdagno, Arzignano di quasi la metà dell’industria laniera veneta. La coscienza della propria specificità nel contesto regionale rafforzò il sentimento identitario formatosi nella prolungata rivalità economico-politica tra il centro scledense e Vicenza.

<sup>68</sup> Oltre ai lavori già citati, si veda in particolare W. Panciera, *Il distretto tessile vicentino (sec. XVII-XVIII)* e G.L. Fontana, *Distretti specializzati e grandi imprese nella formazione del sistema industriale vicentino*, *ibid.*, pp. 477-494 e 495-538.

Nell'auto-regolazione del sistema, le maggiori imprese e le nuove "dinastie" manifatturiere giocarono un ruolo essenziale a più livelli: nell'organizzazione produttiva del territorio, nella strutturazione delle relazioni sociali, di mercato e nella gestione politico-amministrativa della comunità. Il territorio si suddivise secondo le zone d'influenza dei maggiori fabbricanti, si specializzò e si gerarchizzò in rapporto al prodotto, alle operazioni di fabbricazione e alla qualificazione degli addetti (filatura e tessitura nelle zone rurali; operazioni iniziali, tessitura dei drappi fini, follo e apparecchio dei panni nei borghi). L'industria prese dunque piede in un ambiente tutto incentrato sulla produzione e sul commercio, attraverso un amalgama di strutture familiari, codici comportamentali e forme solidaristiche, sulla spinta di un forte senso di appartenenza comunitaria che mitigava le tensioni verso l'affermazione individual-familiare. Molte fortune nascevano dal basso, grazie alla pratica quotidiana e al tenace lavoro in condizioni di concorrenza/cooperazione, favorite dalla particolare "atmosfera industriale", dall'elevata mobilità orizzontale e verticale e dal clima di emulazione che si creava tra i diversi soggetti.

Conoscenze e innovazioni si diffusero "a cascata" permettendo la trasmissione del mestiere, la formazione di un'élite professionale specializzata e le possibilità di ascesa sociale all'interno della comunità. Si creò una riserva di imprenditorialità diffusa incentivata dal mercato in espansione e dalla volontà di affermarsi cogliendo tutte le opportunità di profitto. Nella trama di rapporti tra *fabbricanti privilegiati* e non, tra le maggiori imprese e la miriade di microproduttori si formarono e si avvicendarono le dinastie.

Lungo questo percorso si stratificarono culture (tecniche, imprenditoriali e del lavoro) e pratiche che determinavano un riconoscimento sociale al saper fare, all'iniziativa imprenditoriale, ad "un fare controllato personalmente dall'imprenditore sia sul piano tecnico che produttivo, sia finanziario che di mercato". Mise insomma radici quel "sistema delle ricompense sociali", che sul lungo periodo, nei luoghi in cui avrebbero attecchito la cultura e i valori industriali, avrebbe condotto al riconoscimento di "un privilegio sociale all'imprenditorialità produttiva e fortemente caratterizzata dal 'proprio' lavoro"<sup>69</sup>.

Le vicende del lanificio vicentino nel tumultuoso periodo che va dalla caduta della Repubblica alla Restaurazione mostrano l'alto tasso di endogeneità del sistema. Le dinastie germinate dal tronco sette-ottocentesco e tuttora operanti, dopo oltre un secolo e mezzo, nella grande dimensione (caso Marzotto) o, dopo quasi due secoli e mezzo, nella fascia della media azienda<sup>70</sup>, fanno concentrare l'attenzione sul "gruppo speciale" formatosi nell'Alto Vicentino sulla base di strategie e comportamenti omogenei. In questo gruppo l'avvento del sistema di fabbrica selezionò le aziende che tendevano gradualmente a distaccarsi dall'ordinamento precedente internalizzando il saper produttivo diffuso (imprenditoriale, operaio e di servizio) dalla precedente esperienza proto-industriale. In questo mutato "respiro" distrettuale si costruì la leadership della

<sup>69</sup> F. Indovina, *Il Nord-Est*, cit., p. 14.

<sup>70</sup> G.L. Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria*, cit., pp. 110-154.

grande impresa ottocentesca, prima dei lanifici Garbin e Rossi a Schio, poi di Marzotto a Valdagno.

Tuttavia, nell'apparente eclissi all'ombra della grande impresa di questa costellazione produttiva a base territoriale e a prevalente specializzazione laniera – uno dei diversi possibili posizionamenti di un distretto industriale nell'ambito della sua vicenda storico-evolutiva –, il Lanificio Rossi, a sua volta molto articolato territorialmente, continuò a convivere con imprese minori che nel secondo Ottocento in parte si verticalizzarono, in parte conservano la rete relazionale tipica della categoria del distretto. Il vecchio distretto proto-industriale, in sostanza, irrobustì i rapporti tra le imprese e con gli altri soggetti del territorio dando vita ad un'"area sistema integrata" che dagli anni Ottanta dell'Ottocento all'età giolittiana giunse ad uno stadio di maturità sulla linea del diverso modello evolutivo delle due grandi imprese Rossi e Marzotto, le maggiori imprese laniere del paese in vivace concorrenza tra di loro. La prima s'irradiò nel territorio circostante coesistendo con un fitto tessuto di attività minori; la seconda assorbì interamente nel processo di integrazione/verticalizzazione il variegato patrimonio tecnico-produttivo creatosi nella valle dell'Agno con la precedente attività proto-industriale.

Questo sapere pratico-contestuale stratificato e destinato a circolare sempre di più con la creazione di scuole come l'Istituto "Rossi" di Vicenza o l'Istituto tecnico "Vittorio Emanuele Marzotto" a Valdagno, che a loro volta garantirono la "contestualizzazione" di conoscenza codificata, alimentò una quantità di iniziative non solo in ambito tessile e si riprodusse nel tempo creando le condizioni perché, nella seconda metà del Novecento, quasi obbedendo ad un codice genetico, si attivasse quel complesso di attività che andarono ad integrarsi tra loro nel più vasto comparto del tessile-abbigliamento. La filiera segmentazione del ciclo produttivo–mercato interno dei semilavorati–condivisione di un sistema di valori comunitari si estese dall'iniziale produzione tessile alle sue diramazioni a valle: maglieria, abiti confezionati, abbigliamento informale<sup>71</sup>.

A quest'evoluzione del tessile-abbigliamento si è accompagnato un'evoluzione dell'industria meccanica cresciuta in origine come "indotto" del settore trainante grazie a strette relazioni di scambio e a processi di *learning by using*. Nel periodo recente la produzione di macchine si è orientata su altri comparti come il *packaging*, l'automazione, le *clean-technologies*, l'elettronica e i sistemi di telecomunicazione. Il consolidamento di questi comparti nell'alto-vicentino ha generato veri e propri distretti industriali della meccanica<sup>72</sup>. Più in generale, in molti sistemi produttivi del Veneto si è sviluppata un'industria meccanica che, in risposta ai processi di internazionalizzazione delle imprese del tessile-abbigliamento e della calzatura, fornisce alle aree destinarie del decentramento di attività macchine e sistemi tecnici necessari al sostegno della nuova domanda di produzione<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> G. Roverato, *L'industria nel Veneto*, cit., p. 205.

<sup>72</sup> B. Anastasia, G. Corò, P. Crestanello, *Problemi di individuazione dei distretti industriali: esperienze regionali e rapporti con le politiche*, "Oltre il ponte", n. 52, 1995.

<sup>73</sup> G. Corò, *Nordest e Mezzogiorno*, cit.

### 7. Distretti mono e plurisettoriali: la ceramica di Nove e le mutevoli specializzazioni di Bassano del Grappa

Nella geografia della proto-industria tessile vicentina, mentre si affermava il polo laniero scledense una “nebulosa proto-industriale” della seta si diffondeva tra Bassano, Marostica, Nove e Breganze. In una divisione-specializzazione spaziale del lavoro, Vicenza concentrava invece importanti tessiture con grandi edifici industriali come il setificio Franceschini. Il capoluogo vicentino si presentava come polo di concentrazione settoriale, ma non esercitava una funzione dominante, non si costituiva come centro d’attrazione per le attività industriali sorte nel contado. Non v’era – come non vi sarebbe stato nell’Otto-Novecento – una convergenza dei borghi sul centro. La “campagna industrializzata”, presente già nel XVIII secolo, accentuò i tratti di un’economia policentrica e diversificata, in cui, sullo sfondo di un dominante contesto agricolo, segnato da non dispregiabili indici di avanzamento tecnico-produttivo<sup>74</sup>, considerevoli unità manifatturiere e piccole imprese sparse convivevano con distretti e aree specializzate in diversi settori, organizzate secondo variabili forme produttive.

Il Bassanese acquisì già in quest’epoca quel carattere di distretto plurispecializzato (lanifici, setifici, cartiere, concerie, ceramiche, mobili, oreficeria, in coesistenza o successione nel tempo) che avrebbe conservato fino all’età contemporanea<sup>75</sup>. Anche quest’area si caratterizzò per alcune peculiarità, in particolare per lo spiccato senso autonomistico.

Più ancora della vicina Thiene, Bassano era “ombelico” territoriale e snodo di traffici, punto di richiamo e di coordinamento tra il territorio circostante e il “fuori” vicino e lontano. La cittadina, in quanto “ponte” tra Venezia e i paesi centro-europei, era crocevia di persone, prodotti e culture; mediava e fondeva valori molto diversi con una spiccata duttilità ed apertura culturale<sup>76</sup>. L’aristocrazia veneziana, che dava il timbro all’ambiente, imitata da una solida borghesia dei traffici, delle manifatture e delle professioni, favorì la fioritura di attività legate all’arte e alla cultura. L’educazione del gusto si combinava con la formazione di raffinate capacità, che dalla bottega alla scuola riproducevano competenze specializzate.

La presenza di determinate materie prime e di manodopera esperta, la ricchezza delle acque del Brenta – utilizzate per la produzione di energia, per i trasporti e le comunicazioni – la confluenza di importanti vie di comunicazione con il Tirolo, con Vicenza, Padova, Treviso e Venezia favorirono lo sviluppo di produzioni tipiche dell’artigianato artistico fortemente interrelate (la pittura, la stampa, l’oreficeria, la ceramica, il mobile d’arte). Gli interni dei 50 palazzi bassanesi e delle molte ville suburbane rivelano ancora oggi la composizione di una domanda di qualità che va dalla credenza, alla piattiera, dalla tovaglia

all’argenteria e ai vetri, dal rame alla ceramica, dal gioiello al quadro di scuola bassanesca alla stampa remondiniana.

L’apertura dell’ambiente locale e la facilità di rapporti con l’esterno agevolano il trasferimento di persone e l’introduzione di innovazioni. Bassano beneficiò dell’immagine di luogo particolarmente favorevole all’intrapresa di nuove attività. Molti di coloro che determinarono lo sviluppo del laniero e del conciario provenivano dall’esterno, non di rado dalla Lombardia, dalla Svizzera o dall’area tedesca. Gian Antonio Remondini era un negoziante padovano trapiantato a Bassano, dove poté collegare l’attività della sua stamperia a centinaia di ambulanti della Valsugana che fecero conoscere le stampe remondiniane in tutta Europa riportando informazioni utili a conformare la produzione ai gusti del mercato. Con la crescita dimensionale, l’allargamento dello spettro merceologico (libri, stampe, carte lavorate e decorate), l’imponente sviluppo della produzione libraria, l’estensione dei rapporti commerciali a tutta l’Europa, i Remondini introdussero nell’ambiente bassanese una quantità di stimoli culturali ed economici i cui effetti si sarebbero protratti ben oltre il periodo aureo della ditta<sup>77</sup>.

Le lavorazioni della ceramica a Bassano s’innestarono sull’arte dei vasi produttori di terrecotte per gli usi quotidiani a partire soprattutto dalla fabbricazione dei *latesini*, una maiolica leggerissima simile ai rinomati prodotti di Faenza, Lodi e Genova, avviata dai bassanesi Manardi nella seconda metà del Settecento<sup>78</sup>. Gli sviluppi del primo nucleo del futuro distretto ceramico avvennero ad opera di alcune aziende-pilota che crebbero come manifatture privilegiate innovando i prodotti ed adeguandoli all’evoluzione del gusto. Quando Manardi entrò in crisi emerse a Rivarotta, nei pressi di Nove, l’azienda di Andrea e Giacomo Moretto, che fece da incubatrice alla Antonibon, l’azienda che sulla spinta dei privilegi accordati dal governo alla produzione di maioliche e porcellane per contrastarne la crisi, divenne la più importante fabbrica del settore nello Stato veneziano. L’esperienza delle maestranze locali si combinò con l’apporto della manodopera specializzata di provenienza estera. Si radicarono così nel piccolo centro di Nove competenze di carattere pratico-contestuale di importanza strategica per i successivi sviluppi della manifattura.

Sotto la gestione di Pasquale Antonibon (1738-1774) la produzione delle maioliche monopolizzò il mercato interno e si affermò in tutta Italia, in Austria, Germania, a Costantinopoli ed in Levante. L’Antonibon avviò anche la produzione della porcellana costruendo due forni “ad uso di Francia” e “ad uso della

<sup>74</sup> M. Infelise, *I Remondini di Bassano. Stampa ed industria nel Veneto del Settecento*, Bassano 1980.

<sup>75</sup> La “terra bianca” proveniva dalla vicina Romano d’Ezzelino e dalle miniere di Tretto sopra Schio; il *saldame*, la sabbia silicea per le vernici e gli smalti, dalle colline di Marostica. La purezza della sabbia, che doveva bianca, priva di impurità biologiche e di grana sottile, era un requisito fondamentale. Nelle zone vicine si prelevava la *terra rossa* per foggare gli oggetti al tornio o allo stampo. Il legname veniva fatto discendere dal comune di Enego nel soprastante Altipiano di Asiago. G. M. Urbani De Gheltoff, *Intorno alcune fabbriche di maioliche e porcellane in Basano ed Angarano*, Venezia 1876; C. Baroni, *Ceramiche veneziane settecentesche: la manifattura di Nove di Bassano*, “Archivio veneto”, 1932, n. 11, pp. 216-263; N. Stringa, *La ceramica*, in *Storia di Bassano*, Bassano 1980, e, dello stesso autore, *Sui Manardi, produttori di latesini a Bassano nel ‘600 e ‘700*, Bassano 1987.

<sup>74</sup> A. Lazzarini, *Agricoltura, classi contadine, emigrazione nell’Ottocento*, in *Storia di Vicenza. L’età contemporanea*, IV/1, Vicenza, Neri Pozza, 1991, pp. 221-248.

<sup>75</sup> A. Bagnasco, C. Trigilia, *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso di Bassano*, Venezia, Arsenale, 1984.

<sup>76</sup> F. Rigon, *Dopo Bassano. Origine ed aspetti del Bassanismo*, Trento 1982.

Sassonia” con operai stranieri. Era il periodo di massimo sviluppo della manifattura che poggiava su un capitale di 80.000 ducati, occupa 150 operai ed un altro centinaio di addetti alle vendite al minuto<sup>79</sup>. Il periodo di Giovanni Maria Baccin (1744-1802), il diretto collaboratore che assunse la gestione prima della fabbrica di maioliche e poi anche di quella di porcellane, si segnalò per l'introduzione della terraglia “ad uso inglese” – la produzione avviata a Tafford da Josiah Wedgewood perfettamente imitata – che apriva nuovi mercati. Un ulteriore suo rilevante merito consistette nell'adottare – imitando la lavorazione praticata nelle manifatture Hanning di Strasburgo e Perrin di Marsiglia – la terza cottura o “piccolo fuoco” sia sulla maiolica che sulla terraglia. Il Baccin fu l'iniziatore del rinnovamento stilistico della ceramica novese. I suoi tipi, qualitativamente ed artisticamente, avrebbero mantenuto per parecchio tempo il primato in tutta l'Italia settentrionale.

Con Giovanni Baroni, che gestì la manifattura Antonibon, tornata ai proprietari, nel periodo 1802-1824, la ceramica novese raggiunse il massimo grado di perfezione tecnica e di qualità artistica. La manifattura Antonibon, nonostante le difficoltà sopravvisse all'età napoleonica, ai nuovi dazi, alla preferenza accordata alla produzione francese, all'aumento dei costi delle materie prime, ma nel periodo di Gio. Batta Antonibon (1825-1886), abbandonò la produzione della ceramica e della maiolica, per acconciarsi alla fabbricazione delle “terraglie popolari” iniziate dalla manifattura Cecchetto e prodotte anche dalla manifattura Viero. A Nove nel 1818 erano attive quattro fabbriche con 151 operai che divennero sette nel 1834; a Bassano v'erano nove manifatture con quasi 200 operai. La ceramica novese non era più identificata con Antonibon, anche se la ditta restava leader nell'innovazione e nel mercato; il mercato si estendeva ancora a buona parte d'Europa.

Verso la metà dell'Ottocento, con le sette fabbriche di Nove e le otto di Bassano, la manifattura ritrovò un periodo di prosperità grazie all'indovinata scelta di basare la produzione sulla terraglia popolare, di basso prezzo, ma di notevole diffusione commerciale. La domanda era completamente cambiata e si doveva produrre per una diversa tipologia di consumatori. La ceramica popolare richiedeva minori abilità tecniche rispetto alle produzioni settecentesche, ma facilitava l'ingresso di nuovi artigiani in possesso delle abilità trasmesse da oltre un secolo nel distretto.

Nel secondo Ottocento, con la moltiplicazione delle possibilità di incontrare la domanda grazie alle mostre nazionali ed internazionali, dall'*humus* non mai disperso “riemerse” l'antica arte con un graduale recupero delle precedenti produzioni di qualità.

“Ceramiche artistiche”, ovvero modellate secondo i dettami della ceramica settecentesca, si affiancarono alla produzione popolare ampliando la gamma dell'offerta. Il periodo di fine secolo segnò un momento di ripresa, di innovazione produttiva e organizzativa. Si producevano quattro milioni di pezzi, la “ceramica industriale” si alleava alla “ceramica artistica” che si distingueva nelle esposizioni internazionali di Parigi, di Anversa e di Liverpool.

<sup>79</sup> N. Stringa, *Ceramisti e ceramiche*, in G.L. Fontana, U. Bernardi [a cura di], *Mestieri e saperi fra città e territorio*, Vicenza, Neri Pozza, 1999, pp. 295-318.

Non estranea a questo recupero fu l'istituzione nel 1810, ad opera della municipalità, di una scuola di disegno aperta non solo ai giovani avviati alla carriera artistica, ma anche a coloro che desideravano impiegarsi nelle arti meccaniche (oreficeria, intaglio del legno, lavorazione del ferro, ecc.). Ad essa si accompagnarono, dopo l'unità, le scuole serali e festive di disegno. La scuola di disegno operò continuativamente e venne frequentata da un numero crescente di allievi di tutta la zona (dai 78 dell'anno accademico 1878-79 ai 419 del 1908), appartenenti alle più svariate professioni. Molti di loro divennero poi titolari di bottega. A Nove, nel 1875, sul lascito dello scultore Giuseppe De Fabris, sorse inoltre la “Regia scuola d'arte ceramica”, una scuola di disegno con applicazione alla ceramica. Fino agli anni sessanta del Novecento la scuola assecondò le esigenze di formazione specializzata del distretto ceramico ponendosi come un'essenziale strumento di miscela tra sapere pratico-contestuale e sapere codificato.

Collegata alla ceramica si sviluppò la lavorazione del mobile d'arte che concorre tuttora a definire la natura polisettoriale del distretto bassanese. Su un'evoluzione settoriale caratterizzata nel Veneto da un'ampia disseminazione di piccole aziende, questa specializzazione avrebbe finito per concentrarsi in poche aree della regione: la Bassa Veronese con la continua zona di Montagnana, la sinistra Piave e il Bassanese. Si trattava di una produzione sviluppatasi in periferia, in zone di “campagna urbanizzata”. Il distretto della Sinistra Piave, che ha saldato diverse zone del mobile a cavaliere dei confini regionali, ebbe tra i fattori anticamente favorevoli la prossimità al Bosco del Cansiglio, riserva di legname per la Repubblica di Venezia che si serviva dell'acqua del Livenza per il trasporto di merci e legname verso la capitale.

In questo distretto come in quelli veronese e padovano, di formazione più recente, il mobilificio è nettamente dominante nella struttura manifatturiera locale e presenta un numero di addetti rilevante anche rispetto al totale del settore, mentre le lavorazioni del mobile a Bassano si sono tradizionalmente accostate ad altre specializzazioni.

Qui le premesse stanno nella tradizionale lavorazione del legname proveniente dall'Altipiano di Asiago e dalla Valle del Cismon nelle numerose segherie lungo il Brenta, a conferma che le prime attività alla base della moderna industria del mobile vanno individuate nella produzione rurale per l'autoconsumo e successivamente nella falegnameria rurale che vende manufatti e servizi ad un mercato complessivamente ristretto e statico<sup>80</sup>.

Per tutto l'Ottocento la lavorazione del legno a Bassano venne attuata da artigiani o da piccole aziende a carattere familiare, che costruivano su ordinazione arredamenti e serramenti. Rapportati alle altre principali manifatture bassanesi, i dati relativi alle persone impiegate nel settore dimostrano come questo, intorno alla metà dell'Ottocento, avesse assunto un ruolo di primaria importanza nell'economia cittadina. Restava però a lungo mancante la figura o l'azienda capaci di indirizzare le abilità artigiane e di fungere da “interfaccia” tra la produzione locale e i mercati esterni. Questo ruolo sarebbe stato svolto da Giacomo Bussandri, che negli anni venti del Novecento introdusse la tecnica del restauro

<sup>80</sup> M. Florio, *Il falegname e l'economia politica*, Bologna, Il Mulino, 1982.

sulla scorta dei suoi interessi per l'antiquariato e dell'accurata conoscenza degli stili. L'appartenenza di Bussandri al mondo nobiliare garantì continuità di lavoro alla ditta incubatrice della lavorazione del mobile in stile e la sua funzione di "scuola di restauro" (direttamente e indirettamente vi transitarono alcune migliaia di allievi). La gemmazione delle aziende ebbe un intenso sviluppo negli anni Cinquanta, quando i primi operai si misero in proprio, agevolati dalla conoscenza completa del ciclo produttivo.

### 8. Interdipendenze territoriali e settoriali: l'orafa vicentino, le pelli della Valle del Chiampo e lo scarpone di Montebelluna

Mentre per l'Alto Vicentino l'Ottocento segnò l'avvento della grande industria laniera, a Bassano il lanificio scomparve ed entrò in irreversibile crisi anche il setificio. Nel 1860 chiuse pure la stamperia Remondini. Crebbero invece l'oreficeria e la lavorazione delle pelli. Tra Vicenza e Bassano venne formandosi una "nebulosa dell'oro", che sarebbe approdata alla più importante concentrazione mondiale del settore e che ha il suo retroterra più profondo nella lunghissima storia delle fraglie. La transizione da una struttura piccolo-artigiana alle piccole e medie imprese industriali si preparò lentamente nel corso dell'Ottocento con il passaggio dalle fraglie agli "orafi meccanici" e fece registrare un'accelerazione tra Otto e Novecento in concomitanza con l'emergere di una nuova leva imprenditoriale.

Vi influirono diversi fattori: l'accumulo di capacità tecniche e la conoscenza dei mercati, il crescente dinamismo economico del Vicentino e l'aumento del tenore di vita della popolazione, la rapida penetrazione nel Meridione con l'apertura del mercato nazionale, l'innovazione tecnologica e produttiva, la maggiore preparazione delle maestranze con l'avvio, nel 1860, della Scuola di disegno e plastica dell'Accademia Olimpica, la diffusione di macchine importate da Pforzheim, polo europeo del settore, e la crescente internazionalizzazione.

Sul tronco della tradizione delle fraglie, alla metà dell'Ottocento l'attività appariva concentrata tra Vicenza e Bassano: il 39% dei laboratori era localizzato a Vicenza e il 36% a Bassano; sette altre località si dividevano il rimanente 25%. Il quadro si riconfermò negli anni Settanta e Ottanta e durò fino al 1911-12, quando Vicenza contava 27 fabbriche orafe. Meccanismi di *spin off* precocemente attivatisi, aventi traumatici come il fallimento della cooperativa di ispirazione socialista "Valerio Belli" che occupava 200 dipendenti, o iniziative di notevole portata come le Fabbriche riunite oreficerie vicentine, articolate in otto succursali, moltiplicarono i laboratori orafi. Nel 1922, con i suoi 82 laboratori e fabbriche Vicenza giunse a concentrare il 58% delle aziende; a Bassano del Grappa restava soltanto il 22%, mentre il rimanente 20% si distribuiva in varie località circostanti. Accanto al polo urbano venne formandosi un "distretto orafa" che, col trasferimento di orafi vicentini e bassanesi in altre zone della provincia, insediò nuovi laboratori anche in zone prive di una specifica tradizione<sup>81</sup>. Attualmente l'orafa

<sup>81</sup> G.L. Fontana, *L'oreficeria vicentina tra artigianato e industria*, in G. Cozzi, G. Del Mare, *L'oro di*

del Nord-Est copre quasi il 30% del totale nazionale. Vicenza costituisce il distretto orafa leader a livello mondiale concentrando il 70% di tutta la produzione orafa del Triveneto e lavorando una quantità d'oro pari all'intera Germania.

Quando lo sviluppo industriale si realizzò in aree di antica tradizione artigianale o manifatturiera esso avvenne senza soluzione di continuità, con trasformazioni tecnologiche, economiche e organizzative, ma senza salti temporali. Bassano spartiva con Vicenza ed Arzignano il grosso delle tradizionali lavorazioni dei conciapelli dell'area vicentina, ma sarebbe stato il nucleo della valle del Chiampo a costituire uno dei quattro distretti conciari italiani destinati a coprire il 90% della produzione nazionale di pelli e cuoio: Santa Croce sull'Arno, Solofra, Turbigo e, appunto, Arzignano-Chiampo.

Sulla localizzazione più remota influirono anche in questo caso importanti fattori naturali come la grande disponibilità di risorse idriche, la ricchezza del patrimonio zootecnico e di piante dotate di materie tannificanti. La presenza di aziende-pilota, che a fine Ottocento e nel primo Novecento guidarono il passaggio dalle modeste lavorazioni artigianali all'industria conciaria, introducendo tra le due guerre alcune fondamentali innovazioni di processo e di prodotto, crearono le condizioni affinché, in presenza di abbondante manodopera a basso costo e degli ammortizzatori socio-economici garantiti dal contesto rurale, nel secondo dopoguerra l'industria conciaria – con un processo di rapidissima espansione – potesse sostituirsi all'industria serica in crisi profonda, spesso insediandosi anche fisicamente nelle filande dismesse, trasformando una grave difficoltà in una fortunata opportunità.

La riconversione e la germinazione di attività furono opera di maestranze indotte a mettersi in proprio dall'alta congiuntura e dalla veloce acquisizione dei "segreti del mestiere". La presenza del meccanico, cresciuto accanto al serico, consentì la meccanizzazione di molte concerie, che, con la crescita numerica (dalle 15 del '51 si passa alle 27 del '56 alla settantina degli anni '60 per arrivare alle 330 degli anni '70), effettuarono anche un salto di scala. Il conciario della valle, legato a tradizioni antiche, si staccò in maniera più netta dal passato integrandosi con numerosi altri settori manifatturieri<sup>82</sup>.

La specializzazione conciaria di Bassano influì invece sulle origini artigiane del contiguo distretto dello scarpone di Montebelluna, nel Trevigiano. Queste lavorazioni, che agli inizi riguardavano lo scarpone utilizzato nelle regioni montane durante il periodo invernale, si localizzarono a metà strada tra l'area di produzione della materia prima (concerie di Bassano, di Onè e del Vicentino) e l'area di consumo, rappresentata dalle zone predolomitiche del Feltrino e dell'Agordino, successivamente delle regioni nord-orientali. Dopo la lunga prima fase di formazione, l'importanza del binomio mercato di approvvigionamento-mercato di sbocco venne meno, data la crescente penetrazione nel mercato

Vicenza, Venezia, 1994, pp. 272-275; L. Magliaretta, *Gli orafi*, in G.L. Fontana, U. Bernardi [a cura di], *Mestieri e saperi fra città e territorio*, cit., pp. 391-412.

<sup>82</sup> G.L. Fontana, *Dall'agricoltura all'industria in un'area vicentina: la valle del Chiampo*, in A. Lazzarini [a cura di], *Trasformazioni economiche e sociali nel Veneto fra XIX e XX secolo. Atti del convegno di studio. Vicenza, 15-17 gennaio 1982*, Istituto per le ricerche di storia sociale e religiosa, Vicenza, 1984, pp. 509-566.

nazionale e mondiale. L'ulteriore concentrazione localizzativa si sarebbe rivelata tutta intrinseca alla dinamica di sviluppo interna al settore che, grazie alla propria competitività sui mercati internazionali, trovò gli stimoli per una continua espansione e formazione di nuova imprenditorialità.

I motivi di questa concentrazione territoriale sono molteplici e giocarono in modo assai differente nelle diverse fasi evolutive del distretto: quella della localizzazione originaria, quella del consolidamento, dell'indotto e dello *sport-system*. Le origini più remote si ritrovano nei caratteri dell'economia di Montebelluna che, fin dal medioevo fu sede di un vivace mercato. Nel quadro di un'economia che andava specializzandosi geograficamente e producendo eccedenze, i mercati dei centri posti allo sbocco delle valli e sugli assi delle grandi comunicazioni transalpine funzionarono da punto di intermediazione tra la montagna e la pianura, tra la città e la campagna. Molte merci transitavano sulla via del Piave. Il mercato del bestiame rivestiva una particolare importanza. E tra le attività artigianali che durarono nel tempo si segnalò proprio quella dei calzolai<sup>83</sup>. Oltre agli zoccoli, essi producevano le *dalmare*, le tipiche calzature dei contadini, dei feltrini e dei boscaioli del Montello, fatte di una grossa suola di legno cui viene inchiodata la tomaia in cuoio.

Nel corso del secolo il numero dei calzolai crebbe costantemente, passando dai 36 del 1836 ai 55 del 1872. I dati statistici del 1868 sugli scambi commerciali del mercato di Montebelluna documentano un'elevata percentuale di cuoio e pelli legata all'artigianato della calzatura. Negli anni settanta, la ferrovia che collegò Montebelluna a Treviso, Padova e Belluno, rafforzò il ruolo commerciale del centro trevigiano. All'esordio del Novecento al mercato settimanale affluivano circa 10.000 persone (Montebelluna contava allora altrettanti abitanti). Una famiglia su otto lavorava nei laboratori di calzature che raggiunsero le 200 unità. Al censimento del 1911 quattro di essi (Carmagnola, Pellizzari, Pivetta e Mattiello) mostravano di aver acquisito un profilo d'industria.

Grazie all'iniziale successo di un particolare prodotto, il sandalo "Alpina", una di queste aziende, la fabbrica Mattiello, assume il ruolo di impresa-incubatrice. La guerra mondiale ebbe effetti rilevanti sul settore. Nel 1923, la fabbrica Mattiello aveva meccanizzato interamente la produzione con macchine importate dalla Germania. L'innovazione di prodotto caratterizzò l'evoluzione dell'Alpina che passò dai sandali e dalla calzatura per bambini alla specializzazione nella produzione di scarpe pesanti da roccia e da montagna, confezionando nel 1930, in parallelo all'avvento dello sport sciistico, le prime scarpe da sci a punta quadrata e borchie laterali in ottone con un forte successo commerciale e un continuo incremento dei volumi produttivi. Sulle lavorazioni per il mercato locale, combinate con l'attività agricola, prese avvio nel 1901 anche la Caberloto, che nel dopoguerra introdusse la produzione delle scarpe da montagna.

Nel periodo tra le due guerre, con il diffondersi della pratica sciistica crebbe la domanda di scarpe da sci, mentre si manteneva stabile quella di scarpe da roccia e da montagna. I laboratori si ingrandirono ed alcune aziende pilota assunsero dimensione e struttura industriale: il calzaturificio Munari, quello di Giuseppe

<sup>83</sup> Dal *Quinternetto Arti e Commercio* del primo Ottocento si apprende che i calzolai costituiscono la categoria più numerosa tra gli artigiani e commercianti di Montebelluna.

Garbuio, poi Dolomite, quello dei fratelli Vaccari, poi Nordica e il calzaturificio Scarpa. Le forniture militari per le operazioni in Africa Orientale diedero ulteriore incentivo alle produzioni. Nel decennio successivo intervennero profonde trasformazioni sia sul versante tecnologico che su quello dell'organizzazione del lavoro. L'importanza del binomio mercato di approvvigionamento-mercato di sbocco, assai importante in un periodo in cui il costo di trasporto incideva notevolmente, venne meno negli anni Cinquanta quando l'espansione della produzione calzaturiera dell'area era assicurata dalla specializzazione nello scarpone da sci. Era l'innovazione su questo prodotto che d'ora in avanti avrebbe definito la vocazione produttiva delle aziende montebellunesi rispetto alla concorrenza dell'area lombarda e piemontese che invece continuava a produrre i tradizionali scarponi da montagna.

Questo sentiero di sviluppo viene tracciato a partire dagli anni Trenta dalle aziende-incubatrici: l'Alpina, la Munari, la Dolomite, la Nordica, la SCARPA, la Pivetta, la Scarpa Polloni, la Precisa, la Caber. La Pivetta era nata nel 1849 come laboratorio familiare specializzato nella produzione di scarpe da lavoro e di zoccoli. Giuseppe Mattiello, figlio di un calzolaio, nel 1901 creò dal nulla l'Alpina. Nel 1923 acquistò a Francoforte macchine ed attrezzature che fecero di Montebelluna il secondo centro delle Venezie (il primo, come si dirà più oltre, fu Stra col calzaturificio Voltan), in cui vengono prodotte scarpe a macchina. Scarpe da sci e forniture per lo Stato di decine di migliaia di paia nel 1938 resero necessaria l'espansione degli stabilimenti.

La Munari nacque invece come conceria a Cornuda nel 1832. Nel primo dopoguerra diede vita anche ad un piccolo tomaificio. Avendo a disposizione tutti i mezzi necessari per la creazione delle calzature, la conceria iniziò anche la produzione delle calzature finite. L'innovazione produttiva e tecnologica ne determinò la rapida crescita. Nel 1935 introdusse la produzione di scarponi da sci. Il passaggio-chiave venne segnato dal contratto con la Vibram. Fino a quel momento le soles degli scarponi venivano prodotte cucendo assieme diversi strati di cuoio. Da quel momento la suola a "carroarmato", realizzata dalla vulcanizzazione di un unico pezzo di gomma, entrò di prepotenza e in maniera definitiva nella produzione delle calzature.

La Dolomite ebbe origine nel 1897 come piccola azienda artigiana. Cresciuta con la produzione per l'esercito, si impose sul mercato mondiale grazie agli effetti della conquista del K2. Origini artigiane ebbero anche la Nordica, la SCARPA e la Caber, che assume un ruolo centrale nella creazione del "distretto dello scarpone" di Montebelluna. Tutti questi stabilimenti rappresentavano importanti palestre di formazione della nuova imprenditorialità. I loro sistemi produttivi e organizzativi divennero il modello di riferimento per tutto il sistema locale. Fino alla fine degli anni Cinquanta il ciclo produttivo si basava quasi esclusivamente sul lavoro manuale ed aveva un andamento stagionale. Si faceva largo uso di lavoro a domicilio e di lavoro non protetto all'interno della fabbrica. Non esistevano forme di organizzazione dei lavoratori.

Dalla prima metà degli anni Cinquanta alla fine degli anni Sessanta l'espansione della produzione calzaturiera del comprensorio venne assicurata dalla capacità degli imprenditori locali di mettere a punto uno scarpone apposi-

tamente realizzato per lo sci. In questa fase, tuttavia, non si realizzò ancora un processo di costituzione di nuova imprenditorialità quanto di maturazione imprenditoriale attraverso il passaggio da produzioni di tipo artigianale a produzioni di tipo industriale. Tuttavia, la rapida dinamica innovativa innescata dalla funzione specializzata dello scarpone e dal confronto concorrenziale su basi internazionali se offriva occasioni di lancio per aziende artigianali già costituite e dotate del *know-how* di base, apriva anche la possibilità di inserimenti ex-novo. Nel 1969 il processo di specializzazione produttiva era quasi completato. Le aziende che producevano e commercializzavano il prodotto scarpone erano 17 con un'occupazione complessiva di 1.600 addetti. Sette potevano essere considerate "grandi imprese", relativamente al settore considerato. Le altre costituivano un secondo gruppo orientato verso produzioni mediamente più economiche e operanti soprattutto sul mercato nazionale.

La fase degli anni Settanta-Ottanta si caratterizzò per il lancio dello scarpone tutto-plastica e il conseguente processo di diversificazione produttiva. La fondamentale innovazione introdotta dalla Nordica rivoluzionò il paradigma produttivo.

Il distretto incontrò condizioni di sviluppo che lo proiettarono al vertice della produzione mondiale. Le imprese crebbero di cinque volte nel giro di un decennio, quasi tutte create mediante *spin off* dai lavoratori formati professionalmente nelle aziende storiche. L'entrata in campo della plastica offrì la possibilità di un'innovazione più spinta del processo produttivo. Tale *invenzione* era avvenuta in un laboratorio del Colorado, ma fu *solo* nel distretto di Montebelluna che acquistò un valore economico, venendo rielaborata attraverso un'innovazione del processo produttivo che incorporava saperi contestuali accumulati in lunghi anni di esperienza lavorativa sul prodotto<sup>84</sup>.

Da quel momento nel distretto si concentrò la specializzazione nello scarpone da sci (fino a coprire il 90% del mercato mondiale), ma si affinarono anche altri prodotti di nicchia, come quelli sulle scarpe da trekking, da ginnastica, da calcio, ciclismo, motociclismo: si passò così gradualmente alla sovrapposizione/trasformazione in distretto dello *sport-system*.

Ma si consolidò anche la produzione del comparto a valle, quello della plastica, che acquistò nel corso degli ultimi anni una crescente importanza sia in termini quantitativi che evolutivi, favorendo l'innovazione nel trattamento dei materiali, nei sistemi di prototipazione e nella progettazione congiunta. L'ultimo stadio evolutivo del distretto è ora rappresentato dalla crescente specializzazione nella logistica<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> M. De Bortoli, *Sistemi produttivi e profili imprenditoriali nella formazione ed evoluzione del distretto calzaturiero di Montebelluna*, Tesi di laurea in Economia e commercio, Università Cà Foscari di Venezia, rel. G.L. Fontana, a.a. 1996-97; A. Durante, *Montebelluna fa giocare il mondo*, Montebelluna, Fondazione Museo dello scarpone, 1997.

<sup>85</sup> G. Corò, P. Gurisatti, A. Rossi, *Il distretto sport system di Montebelluna*, in G. Corò, E. Rullani, *Percorsi locali di internazionalizzazione*, cit., pp. 57-148.

### 9. "Spirale cognitiva", "integrazione versatile" e diversificazione produttiva: il calzaturiero della Riviera del Brenta.

Una vicenda per molti versi analoga e per altri assai diversa si sviluppa lungo le rive del Brenta<sup>86</sup>. Il processo che porta allo sviluppo del distretto calzaturiero brentano prende nelle arretrate condizioni economiche e sociali dell'area a fine Ottocento, grazie alla presenza di una tradizione artigiana e all'impresa-pilota avviata nel 1898 su modello americano da Giovanni Luigi Voltan, divenuta, dopo i modesti esordi, già in età giolittiana una delle più importanti e moderne aziende calzaturiere italiane. Tra Otto e Novecento, nelle plaghe tra Venezia e Padova, l'agricoltura rappresenta per gran parte della popolazione l'unica possibilità di mantenersi sulle soglie della sopravvivenza, dato che le attività artigianali e commerciali si sono sensibilmente ridotte con il declino di Venezia quale centro propulsore delle attività e dei traffici. La possibilità di reperire manodopera abbondante a basso costo costituirà per molti anni un fattore importante per lo sviluppo del settore calzaturiero il cui radicamento nell'area del Brenta risente comunque molto della vicinanza di Venezia e di Padova. Nella nascita del sistema calzaturiero del Brenta gioca infatti un ruolo essenziale l'esistenza in loco di saperi taciti e di conoscenze tecniche che agevolano l'ingresso nell'area della moderna industria calzaturiera. Le competenze specialistiche si concentrano nelle botteghe di calzolai e ciabattini che trasmettono, attraverso il rapporto diretto maestro-allievo, le conoscenze di mestiere ereditate dalla tradizione dei maestri calzaturieri veneziani e padovani non ancora dispersa nonostante la ruralizzazione e l'arretratezza delle condizioni di vita della popolazione. I legami diretti con produzioni tipiche dell'ambiente veneziano passano anche attraverso le ricamatrici che, con tutta l'abilità manuale acquisita anche presso l'apposita scuola creata nel periodo tra le due guerre, vanno poi ad alimentare le schiere di orlatrici e a consolidare il loro fondamentale ruolo nello sviluppo del calzaturiero brentano.

Nello snodarsi del processo di industrializzazione/distrettualizzazione assume crescente importanza il rapporto della Riviera con la vicina Padova. In particolare, sono proprio i negozi ed i servizi specializzati del centro patavino a supportare l'intreccio di artigianato urbano e rurale, il composito mondo di calzolai e zoccolai che – nel mescolarsi della produzione per le classi contadine con quella per la clientela urbana – passò uno dei tanti fili di continuità delle produzioni attuali con alcuni filoni centrali delle nostre specializzazioni tradizionali. L'avvio dell'industrializzazione brentana avviene dunque nella permanente dialettica tra la realtà veneziana e quella padovana, nell'intersecarsi degli influssi, degli elementi di attrazione e delle iniziative di modernizzazione infrastrutturale che dal secondo Ottocento al primo Novecento dotano l'area di fondamentali vantaggi posizionali e di importanti prerequisiti allo sviluppo. Nel settore calzaturiero, l'irruzione del "moderno" in un territorio che comincia ad aprirsi a fer-

<sup>86</sup> Per gli aspetti qui sommariamente trattati e le relative indicazioni bibliografiche rinviamo al citato G.L. Fontana, G. Franceschetti e G. Roverato, *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*.

menti di sviluppo anche in altri settori, è segnata dalla rapida crescita del calzaturificio fondato dall'ex emigrante negli Stati Uniti, Luigi Voltan. In età giolittiana, il suo stabilimento impiega 400 operai, con una produzione di un migliaio di scarpe al giorno.

L'azienda incubatrice rende possibile il mantenimento e il rafforzamento dei "vantaggi comparati" sedimentati nella tradizione mediante la capacità di dare adeguate risposte alla domanda di innovazione tecnologica, di contenimento del prezzo e di miglioramento qualitativo del prodotto. Si tratta di un'esperienza "di rottura" rispetto al contesto, basata sulla meccanizzazione, su una forte contrazione dei costi, sulla commercializzazione di massa attuata, anche in questo caso sul modello americano, con la creazione di una propria rete di vendita diretta al pubblico, onde vincere – con l'eliminazione di ogni intermediazione, e quindi con un prezzo competitivo – la resistenza psicologica del consumatore italiano ad accettare una calzatura prodotta in serie.

L'"irruzione" nel contesto tradizionale della fabbrica meccanizzata e della produzione standardizzata crea nuove opportunità, non cancella l'esistente. La fabbrica moderna e l'artigianato tradizionale, nelle sue molteplici forme e percorsi, continuano a convivere. I percorsi vanno dal garzonato presso i "maestri calzaturieri" della zona al laboratorio artigiano, dal lavoro di zoccolaio e ciabattino alla bottega e ai negozi, dall'artigianato all'industria e, quando si presenta l'occasione, da questa di nuovo all'artigianato e più avanti, magari, alla piccola e media industria – senza che scompaia l'orgoglio del mestiere e il marcato spirito di autonomia che lo caratterizza – sulla spinta delle dure condizioni di vita, della tenace volontà di emergere o, dell'etica del lavoro e del sacrificio, della rete familiar-solidaristica che protegge molte avventure individuali. L'azienda incubatrice del futuro distretto radica ed irradia nel contesto saperi tecnici e cultura industriale, crea reti di relazioni tra persone ed imprese, spinge ad un'evoluzione parallela imprese e territorio. Essa diviene un luogo di formazione moderna complementare al tradizionale laboratorio artigiano creando un circuito laboratorio-fabbrica-laboratorio, lavoro autonomo-lavoro dipendente-piccola e media impresa, che nella prima metà del Novecento dà un fondamentale apporto alla costruzione dell'intelaiatura produttiva del successivo distretto industriale. La coesistenza di diverse formule produttive – grande fabbrica, piccola e media unità produttiva, laboratorio artigiano, lavoro a domicilio – darà i suoi frutti nel periodo della grande espansione degli anni Cinquanta e Sessanta.

Sulla spinta prima delle proficue opportunità del primo dopoguerra, poi della crisi degli anni Trenta ed infine della disoccupazione del secondo dopoguerra, classici meccanismi di *spin off* alimentano successive ondate di fuoriuscita di dipendenti che si "mettono in proprio" avviando autonome attività. La loro iniziativa si combina con la permanenza e la lenta trasformazione dell'artigianato tradizionale, rafforzando la crescita di un sempre più consistente nucleo artigianal-industriale che, nella fase di avvio, sa trarre beneficio dall'allargamento della domanda nazionale e, in quella del *big-bang* tra gli anni Cinquanta e Sessanta, dall'espansione della domanda internazionale e dalla relativa facilità di accedere ai mercati esteri data la collocazione della Riviera nella

regione Veneto, favorita dalla sua storica collocazione geo-economica nell'ambito del più importante e dinamico sistema macro-regionale europeo.

Contemporaneamente avviene un processo di conversione della conoscenza pratico-contestuale accumulata nell'area in conoscenza codificata e viceversa grazie alla Scuola di disegno "Ottorino Tombolan Fava", creata nel 1923 per l'addestramento professionale a diversi mestieri artigiani e poi specializzatasi sempre più come Scuola per modellisti calzaturieri. Questa istituzione riveste un ruolo unico nel suo settore in divenendo un essenziale strumento di formazione e riproduzione dei "vantaggi competitivi" del distretto nel mercato mondiale.

Per tutte queste ragioni, il sistema calzaturiero della Riviera del Brenta si trova pronto ad incrociare la nuova domanda, frammentata e variabile, di prodotti di qualità in espansione dagli anni Cinquanta con l'aumento del Pil pro-capite e dell'interscambio mondiale. Le piccole e medie imprese del Brenta detengono infatti nel proprio "patrimonio genetico" una prassi produttiva orientata ai bisogni del cliente, affinata dalla lunga permanenza in mercati ristretti, una versatilità tecnica, una capacità di usare conoscenze ed esperienze per affrontare problemi diversi fra loro. I produttori del Brenta sembrano, insomma, fatti apposta per tradurre in versione moderna la *forma mentis* artigianale, utilizzando le nuove opportunità tecnologiche in funzione di una produzione finale sempre più varia e personalizzata<sup>87</sup>.

Nonostante l'esperienza della Voltan, nel sistema calzaturiero brentano degli anni Cinquanta-Sessanta la produzione rimane improntata ai modi di fabbricazione artigianale, tipici di un settore tradizionale che fabbrica calzature di elevata qualità senza utilizzare materiali sintetici. All'imperativo della qualità i calzaturieri brentani obbediscono costantemente.

La loro forte proiezione sui mercati internazionali è anche dettata dalla crescita maggiore delle potenzialità produttive rispetto alle capacità di assorbimento del mercato interno. I prodotti cercano sbocchi all'estero, con preferenza prima per i mercati Cee (specie a Germania) ed europei extra-Cee, poi per gli Stati Uniti ed altre aree del mondo. La collocazione all'estero della produzione conosce una fortissima accelerazione negli anni Cinquanta. I sempre più intensi rapporti con i mercati esteri determinano una serie di importanti conseguenze sulla struttura interna del sistema brentano incentivando anche l'associazionismo e forme di cooperazione sollecitate dalle esigenze di promozione del prodotto (Fiere di Stra e Padova), di organizzazione della presenza alle più importanti manifestazioni del settore in Italia e all'estero (Bologna, Milano ecc.; Fiera di Dusseldorf e altre manifestazioni analoghe in diversi paesi dell'Europa centrale e orientale), di rappresentanza sindacale e di tutela degli interessi della categoria. Nascono così negli anni Sessanta l'Acrib, l'Associazione calzaturifici della Riviera del Brenta e negli anni Settanta-Ottanta il consorzio Maestri calzaturieri della Riviera del Brenta e il Centro tecnologico.

La cooperazione si accompagna, secondo le tipiche modalità di funzionamento dei distretti industriali, alla competizione interna tra le piccole imprese attive nella complessa divisione del lavoro connessa alla specializzazione tipica della

<sup>87</sup> G. Becattini, *Distretti industriali e made in Italy*, Torino, Bollati-Boringhieri, 1998.



Riviera, la fabbricazione della scarpa da donna con tomaia in pelle ed in cuoio, destinata alla fascia medio-alta del mercato. Più in generale, la competizione tra le imprese si avverterà sempre più nelle aree del prezzo e della qualità dei materiali, ma anche su svariati fattori *non-price* come *design*, tempi di consegna, incisività della pubblicità e della rete di vendita.

Gli imprenditori del Brenta optano per una produzione di nicchia – una scarpa curata nella scelta dei pellami e nelle rifiniture e prodotta in un numero limitato di esemplari – del tutto “connaturata” con la propria storia. Il fattore “moda” diviene un fondamentale attributo del prodotto realizzato in quest’area. Ciò è possibile grazie alle competenze specialistiche accumulate dalla forza lavoro locale, ad artigiani e disegnatori dotati di creatività e fantasia, in grado di interpretare le tendenze del mercato e molto spesso di *imporre* le tendenze moda italiane (ed i propri modelli) anche sui mercati esteri. L’orientamento produttivo dominante dell’area non impedisce di sviluppare anche altre produzioni, pure molto qualificate (calzature da uomo e bambino). La scelta di fondo, comunque si manterrà anche nel corso degli anni Settanta facendo della Riviera del Brenta uno dei distretti-leader del nuovo *made in Italy*. Le capacità di innovazione del prodotto discendono da una conoscenza della calzatura talmente profonda da porre in secondo piano la cultura d’impresa e quella di mercato. Il collegamento col *design* e con l’innovazione di processo è immediato.

Scelte di prodotto e strategie commerciali influiscono fortemente sulla morfologia e fisiologia del sistema produttivo brentano, in particolare sotto il profilo delle dimensioni e delle relazioni tra le imprese. Ne riceve maggiore spinta il processo di ristrutturazione che, sotto la spinta di mutamenti dell’economia mondiale e del clima sindacale interno, investe il settore negli anni Settanta portando alla riduzione della dimensione media delle imprese ed alla nascita di nuove unità di piccole dimensioni che assicurano l’elasticità e la versatilità necessarie per far fronte alla volubile domanda del sistema-moda. La mancanza di forti barriere all’entrata consente un continuo ingresso di nuove imprese articolando ulteriormente la divisione del lavoro e determinando un forte ispessimento della compagine distrettuale.

Dal punto di vista dell’apparato produttivo, in questo periodo il distretto calzaturiero assume una struttura bipartita: da un lato vi è il comparto costituito dai produttori di calzature finite; dall’altro quello dei produttori di parti, componenti ed accessori. Dal “serbatoio” delle imprese distrettuali emergono nuove imprese leader in certe lavorazioni (ad esempio nella produzione di solette, suollette e tacchi), che a loro volta intrecciano rapporti produttivi e cooperativi con altre imprese della zona, spesso tra loro concorrenti. Ciò garantisce a queste aziende il mantenimento di una certa indipendenza nei confronti dei calzaturifici con cui hanno instaurato rapporti commerciali.

Ai calzaturifici lo sviluppo di questa sub-specializzazione consente una riduzione dei costi ed una maggiore flessibilità nell’utilizzo del fattore-lavoro, un contenimento della dimensione organizzativa, minori investimenti in capitale fisso ed una maggiore velocità di risposta al mercato.

La deverticalizzazione del ciclo produttivo<sup>88</sup>, con una progressiva specializzazione e divisione del lavoro tra imprese, conduce ad una molteplicità di mercati locali delle diverse specializzazioni produttive e dei prodotti di fase e ad una maggiore articolazione tipologica delle imprese. Le aziende produttrici di parti e i produttori specializzati (tacchifici, produttori di solette, tomaifici, modellisti e preparatori di forme, borsetteria, etc.) figurano come una specifica tipologia di imprese accanto a quelle di media-grande dimensione con rapporti autonomi col mercato, alle piccole imprese calzaturiere industriali, alle imprese artigianali e alle imprese commerciali<sup>89</sup>.

Accanto alle maggiori aziende calzaturiere nell’area si formano così due sottosistemi che concorrono al processo di trasformazione: quello di fornitura di parti, componenti e accessori e il sottosistema di fornitura di lavoro o di produzione di fase.

La frantumazione del processo produttivo consente di mantenere dimensioni ridotte, necessità fondamentale per far fronte ad una domanda fortemente instabile. Si soddisfa così all’esigenza di flessibilità totale all’interno del comparto.

Vi sono inoltre i risparmi di costo dati dalla sostituzione di interi reparti con piccoli imprenditori autonomi. Infine il successo della subfornitura si lega all’applicazione di una tecnologia facilmente accessibile anche alle imprese di piccole dimensioni.

Accanto alla deverticalizzazione nell’area opera una serie di fornitori di *inputs* che vanno dai modellisti autonomi che elaborano le idee moda alle concerie che qui hanno spesso dei magazzini che consentono la fornitura di pelle e cuoio in tempi celeri, fino ai rivenditori di macchinari provenienti da altre zone dell’Italia e dall’estero. Vi è poi la presenza di un flusso di subfornitura all’interno del sistema: calzature complete realizzate per conto di calzaturifici brentani con caratteristiche qualitative diverse dalla tipica produzione dell’area, talvolta provenienti da altre regioni italiane.

In definitiva, il successo dell’area va ricondotto ad una molteplicità di fattori, tra i quali i principali appaiono i seguenti: l’espansione della domanda mondiale di calzature di qualità medio-alta; la struttura basata sul decentramento produttivo che ha consentito lo sviluppo di reti di imprese che hanno realizzato a livello di sistema le economie di scala erano possibili in altri settori dalle grandi dimensioni aziendali; la presenza di un alto grado di professionalità sia di operai che di imprenditori; processi di apprendimento facilitati dal continuo interscambio tra i vari operatori con la formazione di un mercato del lavoro altamente qualificato; la circolazione di informazioni attraverso canali informali per mezzo dei quali la diffusione delle conoscenze è estremamente facilitata con effetti benefici per la propagazione di innovazioni di qualsiasi carattere, tecnologico, commerciale, organizzativo; l’elevatissima capacità di innovazione di modelli e campionari; la combinazione di cooperazione-competizione tra i diversi attori della zona in un clima di fiducia e lealtà reciproca; l’esistenza di forti motivazio-

<sup>88</sup> A. Bonaccorsi, *La disintegrazione verticale del sistema*, in R. Varaldo [a cura di], *Il sistema delle imprese calzaturiere*, Torino, Giappichelli, 1988.

<sup>89</sup> F. Belussi, *Il distretto industriale della Riviera del Brenta: tipologia delle imprese e tendenze evolutive*, in “Oltre il ponte”, 1993, nn. 43-44.

ni sociali all'intrapresa, di una spiccata etica del lavoro e di valori e comportamenti coerenti con le esigenze della produzione.

Nel vissuto imprenditoriale ed operaio, la "storia collettiva" del distretto calzaturiero del Brenta si traduce, come in altre realtà, in "mille storie", per molti versi simili, per altri assai variegate.

Storie di tipici *self made man*, di pionieri dell'industrializzazione e dell'esportazione, di autentici creativi, di molteplici figure assommate nella stessa persona, di piccoli eserciti di orlatrici garanti della perfetta esecuzione, sovente tra le mura domestiche, di fondamentali lavorazioni. Le loro storie personali si sovrappongono e si confondono con quelle delle aziende cui hanno dedicato tutto il loro tempo e le loro migliori energie.

Ne emerge la dimensione umana, sociale, individuale di un'esperienza in cui giocano un ruolo decisivo le straordinarie anticipazioni familiari di tempo, energie, risorse, lo spirito di sacrificio della popolazione piuttosto che le sovvenzioni e le anticipazioni creditizie.

Vi filtra tutto il solidarismo della gente contadina, vi si coglie il ruolo di speciali "agenti dello sviluppo" svolto da alcuni parroci sul filo della radicata tradizione del movimento cattolico e della parrocchia "agenzia educativa" prima della scuola e strumento di tutela dei diritti elementari prima del sindacato. Tra spaziano la durezza delle condizioni di vita, la voglia di riscatto, le tensioni, i conflitti, gli aneliti che animano la stagione delle lotte sindacali e inaspriscono i rapporti, insieme a quel senso di appartenenza che presuppone e genera circuiti fiduciari interpersonali, meccanismi di autogestione "semiconsapevole" di certe condizioni dell'attività industriale, insomma gli ingredienti indispensabili dell'esperienza distrettuale.

Si coglie come sia difficile liberarsi dall'atavico individualismo dei piccoli produttori che genera una vivace concorrenza cui si abbinano peraltro forme poco visibili, ma non meno importanti di collaborazione tra attori locali che quando "solidificano, praticandole in continuità, convenzioni locali circa l'etica o il linguaggio degli affari, creano beni pubblici che abbassano i costi di transazione di tutti i membri del distretto".

Vi si associa la collaborazione "consapevole" nelle istituzioni di rappresentanza degli interessi categoriali e nei consorzi.

Attraverso questo complesso di attitudini e di comportamenti si esplicita il comune sentire di una comunità di imprese e di una comunità di popolazione che hanno trovato nell'ambiente "distrettuale" le condizioni per rendersi protagonisti del loro sviluppo, per attivare un circolo virtuoso in cui far agire sia la libertà delle persone che la pregnanza dei valori comunitari.

#### **10. Emigrazione ed industrializzazione: origini ed evoluzione del distretto dell'occhialeria cadorina.**

Un composito retroterra artigianale, un articolarsi delle prime forme dell'industrializzazione in una struttura produttiva fatta di laboratori artigianali, di lavoro a domicilio, di proto-fabbriche parzialmente integrate, i loro rapporti con la

base terra e con le attività commerciali, la sedimentazione di conoscenze, valori, istituzioni, comportamenti predispose a quella grande varietà di specializzazioni settoriali che costituì storicamente uno dei punti di forza del sistema manifatturiero veneto. Esso venne così assicurandosi non solo nel periodo più recente, "una articolata capacità di risposta alle dinamiche congiunturali e alle trasformazioni dei mercati", offrendo altresì "una base per lo sviluppo di percorsi di *integrazione produttiva* tra le imprese". Le integrazioni di filiera favorirono "non solo un rafforzamento locale del vantaggio da specializzazione, ma anche l'attivazione di processi di *apprendimento evolutivo* attraverso i quali le produzioni messe a rischio dalla concorrenza internazionale vengono sostituite da forme più complesse di governo tecnico del ciclo"<sup>90</sup>.

Tra l'alta pianura e la montagna si formarono nel corso del tempo, come s'è visto, sistemi produttivi locali ad elevata specializzazione, di classe nazionale o mondiale, con una concentrazione geografica assai forte: fu questo il caso dell'occhialeria bellunese che ha attualmente nel Nord-Est il 60% dell'occupazione nazionale. Il rapporto delle formazioni distrettuali col retroterra territoriale fa emergere nessi specifici della storia regionale, come quello tra emigrazione e industrializzazione all'origine di due distretti di rango internazionale, come quello dell'occhialeria cadorina e quello del calzaturiero della Riviera del Brenta.

Nell'analisi dei fattori che hanno determinato la localizzazione dell'industria dell'occhialeria in Cadore si impatta immediatamente con i tratti distintivi dell'area, e, in particolare, con quelli relativi al fenomeno socio-economico-culturale che maggiormente l'ha segnata: l'esperienza migratoria del Veneto montano. Il cadorino Angelo Frescura, venditore ambulante di pettini e occhiali, e il suo socio Giovanni Lozza, meccanico ed arrotino "girovago", furono le figure che legarono la pratica del commercio ambulante e dell'artigianato ad esso collegato con la rinascita su basi moderne di una tradizionale lavorazione connessa al commercio del vetro, di cui Venezia era uno dei centri più importanti<sup>91</sup>. Col progresso economico e l'aumento degli scambi l'occhiale divenne uno strumento diffuso e largamente utilizzato. In Francia e in Germania, nel corso dell'Ottocento si producevano occhiali con montatura in metallo prezioso, spesso confezionati su misura. Altri laboratori artigiani fabbricavano occhiali di più modesta fattura in cuoio smerciati da venditori ambulanti. Dopo la caduta di Venezia, la domanda in Italia veniva soddisfatta ricorrendo all'importazione dai centri esteri subentrati sul mercato alla produzione veneziana<sup>92</sup>. Dall'età di 15

<sup>90</sup> G. Corò, *Competenze contestuali e regolazione economica locale*, cit., pp. 125-128.

<sup>91</sup> E. De Lotto, *Dallo smeraldo di Nerone agli occhiali del Cadore*, Belluno, Efpo-Assoindustria Belluno, 2000 [reprint, 4]; *Guglielmo Tabacchi pioniere dell'occhialeria italiana (1900-1974)*, Silvana Editoriale, Milano, 2000; G.L. Fontana, *Mobilità imprenditoriale e del lavoro alle origini dell'occhialeria cadorina*, in G.L. Fontana, A. Leonardi, L. Trezzi [a cura di], *Mobilità imprenditoriale e del lavoro nelle Alpi in età moderna e contemporanea*, Milano, Dipartimento di Storia della società e delle istituzioni/Università degli Studi di Milano - Cuesp, 1998, pp. 323-340 e Id., *Guglielmo Tabacchi pioniere dell'occhialeria italiana*, cit. con la bibliografia ivi indicata.

<sup>92</sup> In mancanza di punti di vendita fissi di materiale ottico, la vendita al dettaglio degli occhiali nei piccoli centri avvenne direttamente sulle piazze o nelle vie in occasione delle fiere o a domicilio tramite venditori ambulanti di chincaglieria che viaggiano da una città all'altra esibendo la

anni, Angelo Frescura vende – assieme ai fratelli Giuseppe, Leone e Giovanni Antonio, contadini-artigiani di Calalzo in Cadore – occhiali e pettini, questi ultimi fabbricati in famiglia lavorando artigianalmente ossa e corna di animali.. Dal 1868 Angelo tiene un banco di vendita in piazza a Padova e poi apre un negozio a di articoli ottici e chincaglieria a Padova in cui smercia principalmente lenti e occhiali. Si tratta, comunque, di prodotti importati, spesso non di buona fattura. Il fabbisogno di occhiali correttivi viene interamente coperto con l'importazione dall'estero.

Volendo avviare un'attività di fabbricazione finalizzata alla sostituzione dell'importazione per la quale non si poteva ridurre il costo delle materie prime importate dagli stessi paesi in cui si erano sviluppate le occhialerie, Frescura venne indotto ad usare il differenziale salariale come variabile di competitività puntando sulla disponibilità della manodopera a basso costo operante nel quadro delle pluriattività montane.

Nel corso del Novecento il sistema produttivo dell'occhialeria cadorina assunse un ruolo fondamentale nel passaggio di ampie porzioni della provincia bellunese da "area debole" ad "area forte" dello spazio economico alpino. Orografia, scarsità di superfici coltivabili, bassa densità di popolazione, difficoltà nelle comunicazioni ed altri fattori ostacolarono a lungo l'insediamento di attività industriali nel cuore della regione dolomitica, dove, da secoli, le uniche attività di trasformazione erano rimaste quelle direttamente connesse con le peculiari risorse del territorio – lavorazioni del legno, estrazione e lavorazione di pietre e minerali – in progressivo declino già nella seconda metà del XIX secolo<sup>93</sup>.

L'incubazione e il decollo di un sistema produttivo ad alto tasso di addensamento localizzativo e culturale avvennero dunque nell'area che fin dalla prima metà del Novecento assunse il ruolo di volano nello sviluppo economico e sociale del Cadore grazie alla forte capacità di riproduzione endogena, ma anche a causa di spinte esterne e di eventi traumatici capaci di dare impulso ad una rapida localizzazione nello stesso territorio di imprese simili o complementari e al radicamento di competenze tecniche specializzate in uno spazio sociale e culturale omogeneo. Si creò così un sistema produttivo in grado di mantenere nel corso del tempo – nonostante le irradiazioni verso l'esterno – la massima concentrazione nell'area storica di insediamento.

In Cadore non vi erano condizioni naturali favorevoli alla nascita dell'industria dell'occhiale. Al contrario, la configurazione geografica della zona costituiva un notevole limite per i trasporti. Vi era però abbondanza di energia idrica e, soprattutto, un potenziale bacino di forza lavoro tradizionalmente costretto ad emigrare. Un nesso profondo si stabilì, fin dalle origini dell'occhialeria cadorina, tra emigrazione ed industrializzazione. Nella genesi e nei primi sviluppi dell'attività si realizzò infatti una forte interazione fra le determinanti psi-

---

loro merce. La vendita prescinde da analisi delle vista: il cliente prova i modelli disponibili con diversi tipi di lenti e acquista quelli che con maggiore approssimazione eliminano i difetti della vista.

<sup>93</sup> Per il contesto socio-economico bellunese tra il secondo Ottocento e il primo Novecento rinviamo al primo capitolo del citato G.L. Fontana, *Guglielmo Tabacchi* e alle schede annesse, pp. 6-31.

co-socio-culturali e le motivazioni economiche della localizzazione. Sul piano più strettamente economico, i fattori maggiormente influenti furono l'abbondante offerta di manodopera locale, fattore strategicamente importante in un settore *labour intensive* come quello degli occhiali; la limitata incidenza del costo di trasporto, dati i ridotti volumi, sia del prodotto finito che delle materie prime, elemento che poteva controbilanciare gli svantaggi legati alla lontananza del Cadore dai grandi centri a valle; le basse barriere all'entrata dovute sia agli esigui investimenti necessari per intraprendere l'attività, sia alle quasi inesistenti economie di scala; le limitate capacità tecniche e professionali necessarie per avviare la produzione, ma, insieme, la rapida sedimentazione di competenze tecnico-produttive specializzate che favorirono, secondo classici procedimenti di *spin off*, la progressiva diffusione della nuova imprenditorialità.

L'economia agricolo-pastorale del Bellunese era caratterizzata da una proprietà assai frazionata che andava sempre più polverizzandosi rendendo indispensabile l'integrazione assicurata dal taglio e dal trasporto del legname o, nell'Agordino e nello Zoldano, dall'estrazione e lavorazione dei metalli. Per secoli le attività di trasformazione presenti nella montagna bellunese rimasero quelle direttamente connesse con le peculiarità fisiche del territorio (lavorazione e commercio del legname, estrazione e lavorazione dell'arenaria, sfruttamento dei giacimenti di rame, piombo, zinco). I condizionamenti dell'economia silvo-pastorale e la localizzazione precisa di alcune risorse alternative, quali quelle minerarie, favorirono l'acquisizione di certe competenze affiancando ai tradizionali impieghi che comportavano un minimo di mobilità per boscaioli, minatori, carbonai ecc., la forte specializzazione in alcuni settori produttivi e del piccolo commercio. Era il quadro delle pluriattività contadine in montagna e dei mestieri girovaghi spesso collegati a singole zone o a precise valli e località: "l'artigianato ambulante, in una parola, dell'epoca preindustriale con stagnini e calderai, arrotini e spazzacamini, pittori d'immagini sacre e coltellinai, venditori di pere cotte e pasticceri, seggiolai e gelatieri, in movimento continuo tra lo Zoldano, il Comelico, il Cadore, l'Altipiano di Asiago, la Valcellina e le Prealpi Carniche"<sup>94</sup>.

Nella vicenda personale di Angelo Frescura, il fondatore della prima fabbrica di occhiali nel 1878, le determinanti di tipo affettivo rinvianti al mito dell'attaccamento alla propria terra da parte dell'uomo di montagna si combinarono con fattori più prettamente economici legati alle condizioni ambientali, demografiche, infrastrutturali, quali l'apertura nel corso dell'Ottocento di nuovi collegamenti viari e ferroviari in connessione anche con il nascente turismo nell'area di Cortina d'Ampezzo. Si tratta di ragioni che nel primo caso rinviano al versante "costrittivo" del costrizione nel movimento migratorio, nel secondo alla rivalutazione dei movimenti migratori effettuato da vari storici "come espressione di una certa dinamicità culturale e di una sorta di spirito di intraprendenza di coloro che ne furono i soggetti attivi così da configurare le loro com-

---

<sup>94</sup> E. Franzina, *L'emigrazione dalla montagna veneta fra Otto e Novecento*, in A. Lazzarini, F. Vendramini [a cura di], *La montagna veneta in età contemporanea. Uomini e risorse*, Roma, Edizioni di Storia e Letteratura, 1991.

plesse strategie familiari e di gruppo alla stregua di un progetto irriflesso, ma obiettivo di ascesa economica e sociale ostinatamente perseguito”<sup>95</sup>.

La diffusione e il radicamento di questa cultura tecnica e industriale introdotta e diffusa da Angelo Frescura, Enrico Ferrari e Ulisse Cargnel, titolari in successione dell'azienda che per tre decenni svolse lo storico ruolo di impresa-pilota, consentirono il progressivo strutturarsi di un distretto intessuto di relazioni fra imprese articolato e di crescente complessità, la coesistenza equilibrata – non a caso uno spiccato tratto dell'area del medio Cadore – di imprese appartenenti a tutte le classi dimensionali e a tutte le specializzazioni del settore, espressioni di modelli e di regole produttive a cui si adeguarono le componenti del sistema economico tradizionale basato sull'agricoltura e sul turismo.

Nel 1887, dopo la morte prematura del fondatore, l'azienda incubatrice venne rilevata dal capitano di artiglieria milanese Carlo Enrico Ferrari, artefice del passaggio della ditta dalla bottega artigiana alla dimensione industriale. Alla fine del secolo l'occhialeria cadorina era una realtà di rilievo nazionale che si segnalava anche sul piano internazionale e che catalizzava competenze ed energie imprenditoriali. L'azienda di Carlo Enrico Ferrari non solo consolidò un polo produttivo specializzato nel cuore delle Dolomiti conquistando la *leadership* italiana del settore, ma divenne una vera e propria scuola di formazione professionale e un incubatore di nuova imprenditorialità. Nell'officina-scuola del Ferrari si formarono i principali capi di industria che con procedimenti di *spin off* diedero vita ad occhialerie e fabbriche di accessori, come Giuseppe e Lucio Lozza, Ulisse Cargnel, Calisto Fedon, Giorgio Fedon. Operava già a cavallo del secolo un meccanismo di collaborazione-competizione che prefigurava il futuro distretto industriale: i primi occhiali di celluloidi della Lozza, ad esempio, sarebbero stati venduti a Milano da Cargnel, il quale appoggiò l'iniziativa dell'amico-concorrente. Attraverso l'opera di un'azienda-pilota e poi di alcune aziende leader si creò una particolare “atmosfera industriale”, una “conoscenza stratificata e diffusa dei cicli produttivi”, una “rete di relazioni sociali costruite sui rapporti informali e di reciproca fiducia” che agevolavano la massima circolazione delle informazioni.

Dopo lo scioglimento della Ferrari & C. per contrasti tra i soci, l'azienda passò alla “Ulisse Cargnel & C.”. L'ascesa imprenditoriale di Cargnel avvenne tutta all'interno dell'impresa-pilota di cui nel 1905 divenne il gerente. Essendo già stato impiegato per quasi dieci anni alla “Ferrari”, Cargnel conosceva bene le modalità con cui Ferrari aveva condotto i suoi affari, le difficoltà che bisognava superare e i concorrenti con i quali occorreva scontrarsi. La fabbrica di Calalzo era l'unica in Italia che si dedicasse alla costruzione degli occhiali, ma molti ottici italiani si rifornivano ancora da produttori stranieri con i quali l'occhialeria cadorina era in diretta competizione anche sui mercati esteri. L'altro problema che Ulisse Cargnel doveva fronteggiare era la sostanziale dipendenza dall'estero per le lenti, per cui, continuando una consuetudine del Ferrari, viaggiò in Francia e Germania per studiare i metodi di lavorazione adottati dalle occhialerie straniere. Interessava specialmente il modo di fissare la lente alla montatura

<sup>95</sup> *Ibidem*.

dell'occhiale. Visitò, presentandosi come giornalista, fabbriche di lenti a Monaco di Baviera, Norimberga, Furth e Pforzheim in Germania e a Ligny in Francia, dove ebbe la possibilità di osservare il modo di lavorazione della lente e il collante speciale utilizzato per applicarla all'occhiale. In breve passò allo sviluppo della produzione di lenti. Grazie al bagaglio di nozioni acquisite in prima persona egli imprese una svolta tecnologica migliorando ed aumentando considerevolmente la produzione. Era l'unico in Italia a produrre montature di metallo “a giorno” e cerchi e tutti i tipi di lenti.

L'espansione della fabbrica portò gli operai a 200. Le maestranze erano specializzate nella fabbricazione di lenti di tutti i tipi. Producevano 4.000 lenti e 2.000 paia di occhiali al giorno, in gran parte esportati nell'America Latina. Nel 1910 venne iniziata la produzione di occhiali in celluloidi, dando il via ad una vera rivoluzione nel mondo dell'occhialeria. Non si trattò, infatti, solo del passaggio da un materiale di costruzione ad un altro, ma di una totale revisione del modo con cui si costruivano le montature ed anche delle possibili forme che esse potevano assumere.

Dopo le vicissitudini della prima guerra mondiale, alla fine degli anni Venti, la Fabbrica italiana di occhialeria U. Cargnel & C. era già tra le prime d'Europa quanto alla fabbricazione di montature in celluloidi ed esportava una grossa fetta della sua produzione<sup>96</sup>. Il costante aggiornamento tecnologico la metteva in grado di dare risposta “immediata e precisa” a qualsiasi richiesta di lente per occhiali. Tuttavia l'indebitamento accompagnatosi alla fase di grande espansione postbellica, crisi finanziarie, difficoltà gestionali, concorrenza interna e mutamenti congiunturali, nonché problemi di ordine politico si sommarono nel determinare a cavallo degli anni Trenta il fallimento della più importante impresa cadorina, la cui eredità venne rilevata nel 1934 dalla Società Anonima Fabbrica Italiana Lavorazioni Occhiali (Safilo), fondata dall'ex emigrante Guglielmo Tabacchi, nato nel 1901 a Solvay da genitori di Pieve di Cadore emigrati negli Stati Uniti nel 1891 per lavorare nell'indotto delle grandi fabbriche automobilistiche nord-americane, rientrato in patria nel 1910, poi nuovamente emigrato in Polonia per fare il gelatiere a Varsavia, infine convertitosi all'industria dell'occhiale. La Safilo raccolse l'eredità dell'impresa-matrice prolungando fino al secondo Novecento, anche con la rotazione dei Tabacchi ai vertici degli organismi nazionali di categoria, la sovrapposizione della storia dell'occhialeria cadorina con quella dell'occhialeria italiana.

Il ruolo dell'impresa-matrice dell'occhialeria cadorina venne assunto nel periodo tra le due guerre dall'azienda di Lucio Lozza, descritta come modello di organizzazione “fordista”. La sua traiettoria evolutiva prese avvio dalla nuova fase di espansione degli anni Venti. Fondatori di nuove aziende erano gli ex-capireparto usciti dalla fabbrica di Calalzo. Come sappiamo, il padre Giovanni Lozza era stato uno dei tre componenti del laboratorio delle “Piazze” e precisamente il meccanico, l'attrezzista, colui che provvedeva a costruire e mantenere in efficienza i punzoni e gli attrezzi necessari alla costruzione degli occhiali. Con la morte del Frescura, non avendo i mezzi per proseguire da solo, abbandonò la

<sup>96</sup> *Relazione sull'andamento economico della provincia nel 1928*, Belluno, 1930.

costruzione delle montature per dedicarsi alla sua officina, dove iniziò a costruire attrezzi e macchine per il Ferrari e poi anche per il Cargnel. Questa attività proseguì fino alla sua morte, avvenuta nel 1915. Nel 1912 venne costituita la ditta "F.lli Lozza", officina meccanica che continuò a collaborare con la "Cargnel". Anche i figli Lucio (1887-1954) e Giuseppe (1870-1954) lavorarono nell'occhialeria del Molinà come tecnici specialisti in meccanica, poi decisero di mettersi in proprio ampliando l'officina paterna di S. Francesco d'Orsina ed avviando la fabbricazione di vari tipi di macchine ed attrezzi.

Nel periodo tra le due guerre, le innovazioni di processo e di prodotto tennero l'azienda al passo con l'evoluzione tecnologica in Europa e negli Stati Uniti. Lo stabilimento continuò a svilupparsi anche durante gli anni Trenta. Nel 1941 giunse ad occupare 500 operai "distribuiti in un grande complesso di fabbricati e con una poderosa attrezzatura di macchinari che fanno della fabbrica la prima occhialeria d'Europa e con una produzione di materiale ormai impostasi su tutti i mercati del mondo"<sup>97</sup>. La "F.lli Lozza" divenne dunque una delle più importanti imprese italiane del settore e, per quanto riguarda la produzione specializzata di montature per occhiali in materie plastiche (celluloide e affini), la più importante d'Europa<sup>98</sup>.

Sulla spinta della congiuntura favorevole, dagli anni Venti prese corpo un processo di diffusione dell'imprenditorialità facilitato dall'accumulazione di sapere pratico-contestuale e da meccanismi di imitazione dei percorsi di successo sperimentati dai fabbricanti già affermati. In Cadore le varie unità produttive si differenziarono tendenzialmente le une dalle altre, specializzandosi nelle singole fasi delle lavorazioni ed integrando sempre più i loro processi produttivi.

Nella seconda metà degli anni Trenta erano attive in provincia di Belluno 17 unità locali operanti nel settore, di cui 14 dedite alla fabbricazione di montature metalliche e in celluloide e 3 adibite alla confezione dell'occhiale finito<sup>99</sup>. Le occhialerie cadorine coprivano l'88% della produzione di montature per occhiali prodotte in Italia ed il 53% degli astucci, a dimostrazione sia della consolidata preminenza in ambito nazionale che del crescente rilievo in quello internazionale.

All'epoca del censimento dell'industria e del commercio del 1937-40, il settore dell'occhialeria era interamente concentrato nell'Italia settentrionale; oltre che in Cadore, specialmente in Lombardia (province di Milano e Como) e Piemonte (Torino e Alessandria). Gli "esercizi" che in Italia producevano montature e astucci per occhiali erano complessivamente 29 con 1.666 addetti, dei quali 1.087 occupati nelle occhialerie del Cadore. Qui erano localizzati il 16% dei laboratori di montatura degli occhiali e il 48,2% delle fabbriche di armature e astucci, che esportavano il 70% della produzione.<sup>100</sup> Conta rilevare come a fronte della me-

<sup>97</sup> E. De Lotto, *Dallo smeraldo di Nerone*, cit., pp. 112-113.

<sup>98</sup> Per una ricostruzione più ampia delle sue vicende, si rinvia, come per tutto il paragrafo, a G.L. Fontana, *Guglielmo Tabacchi*, cit., pp. 50-56.

<sup>99</sup> L. Manfroi, *L'evoluzione storica di un comparto industriale: l'occhialeria cadorina*, Tesi di laurea, Università degli Studi di Padova, a.a. 1991-92, rel. G. Roverato, p. 106; L. Perizzatto, *Origine ed evoluzione di un distretto industriale: l'occhialeria del Centro Cadore*, Tesi di laurea, Università Cà Foscari di Venezia, a.a. 1995-96, rel. G.L. Fontana.

<sup>100</sup> G. Licini, *L'industria degli occhiali in provincia di Belluno*, Belluno, CCIA, 1956.

dia italiana di 59,5 addetti, la dimensione media degli esercizi industriali della provincia di Belluno fosse di 77,6 addetti.

Nel periodo postbellico l'occhialeria cadorina conobbe una fase di forte sviluppo, in netta controtendenza con quanto accadeva in quasi tutti gli altri comparti del secondario provinciale. La possibilità di collocare il prodotto sui mercati esteri compensò in parte la crisi del mercato interno. Vennero riattivate le esportazioni verso la Svizzera, l'Olanda, il Belgio e i paesi nordici e soprattutto quelle verso i paesi dell'area della sterlina sfruttando il rapporto di cambio favorevole; inoltre la produzione italiana poté occupare gli spazi lasciati liberi dalla produzione tedesca distrutta dagli eventi bellici. Il mercato americano, invece, restava ancora appannaggio delle industrie statunitensi.

Nel 1948 l'occhialeria cadorina risultava formata da 80 aziende, che occupavano 4.000 operai ed esitavano una media di 15-20.000 occhiali al giorno, pur dovendo smaltire le scorte accumulate negli anni precedenti. Dopo la fase favorevole dell'immediato dopoguerra, tuttavia, il tessuto dell'occhialeria cadorina faticò a consolidarsi. Nel 1955 gli occupati nell'industria dell'occhialeria cadorina erano scesi a 1.500, valore ben al di sotto dei 4.000 di soli sette anni prima. Non era invece calato il numero delle fabbriche (un'ottantina). Si riduceva quindi la dimensione media aziendale che divenne una costante dell'occhialeria cadorina: mentre nel 1937/40 la media degli occupati si attestava sulle 65 unità, nel '48 era calata a 50, nel '51 a 23 e nel '55 a 19. Causa di questo trend era anche il proliferare delle aziende di carattere artigianale.

Non mutava, invece, la dislocazione territoriale dell'occhialeria, che si concentrava sempre nell'area del Centro Cadore, nel 1951 ancora l'area leader della provincia. Qui si concentrava l'82% degli addetti al settore con il 75% delle unità produttive locali. In questa situazione di grande concorrenza sia all'esterno che all'interno dell'area, le industrie maggiori dovettero procedere all'ammodernamento degli impianti e all'incremento della produttività per addetto. Gli occupati subirono una contrazione e molte imprese si indebitarono.

Una delle risposte vincenti dell'occhialeria cadorina fu il crescente spostamento della produzione verso gli occhiali da sole, cui le industrie francesi e tedesche continuavano a dare minore importanza. In parallelo assunse sempre maggiore rilievo il "fattore moda", che avrebbe mutato in profondità uso e forma degli occhiali, nonché, in prospettiva, i rapporti tra le imprese. L'orientamento verso gli occhiali da sole da parte dell'industria cadorina determinò un ulteriore incremento delle esportazioni, ma fu soprattutto il fattore moda a sancire da allora in poi la leadership a livello mondiale dell'occhiale di qualità cadorino, consentendogli di imporsi dovunque sulla concorrenza francese e tedesca.

La produzione di occhiali da sole presentava tuttavia un problema che non si verificava per quelli da vista: la stagionalità della domanda, cui la zona cadorina riuscì comunque a sopperire avendo la possibilità di utilizzare gli emigranti stagionali, che, rientrando d'inverno, costituivano un "polmone" di manodopera flessibile ed anche a basso prezzo. Valeva, infatti, ancora per queste figure, come per gli occupati in agricoltura (molti di sesso femminile, considerato che gli emigranti erano in larga parte uomini) generalmente liberi nel periodo invernale, l'antica regola delle molteplici attività come fonte di integrazione del reddito.

Al censimento del 1961 erano 147 le unità locali operative ed amministrative che componevano il settore dell'occhialeria in Italia. Ben 72 di queste erano situate in provincia di Belluno, occupando il 61% degli addetti (2.179 contro i 3.611 dell'intero territorio nazionale)<sup>101</sup>, nonostante il grado di industrializzazione della provincia fosse ancora abbastanza basso. Infatti gli addetti all'industria erano solo il 9% del totale provinciale<sup>102</sup>. Grazie alle fabbriche cadorine il Veneto era la prima regione italiana nella produzione di occhiali (57,83% delle unità locali, 68,65 degli addetti e 62,19% della potenza installata), staccando considerevolmente Lombardia (rispettivamente 17,69; 12,16; 13,18%) e Piemonte (8,16; 13,32; 15,90%).

È interessante notare come al censimento del 1961 prevalessero sia come numero che come addetti le imprese di dimensione medio-piccola, cioè quelle che si trovavano nella classe di addetti compresa tra 11 e 50. Rispetto al 1951 le occhialerie della provincia di Belluno che impiegavano fino a 10 operai erano calate del 20%, mentre in forte aumento erano quelle appartenenti a classi maggiori, con incrementi del 31% nella classe 11 - 50, del 50% nella 51 - 100 e del 25% nella 101 - 500. In totale le unità locali erano aumentate di quasi il 9% e gli addetti addirittura del 24%, arrivando a quota 2.429 unità.

I dati evidenziavano, oltre al superamento della crisi della prima metà degli anni Cinquanta, il doppio cambiamento strutturale fatto registrare in pochi anni dall'occhialeria cadorina. Le imprese medio-grandi avevano riassorbito parte della manodopera espulsa durante e dopo la guerra ed anche molti degli dipendenti che avevano optato per l'apertura di una propria attività. La dimensione media delle imprese più grandi era comunque diminuita, perché a fronte di un aumento delle unità locali del 25% si registrava, a causa del rinnovamento degli impianti, un incremento della manodopera di neppure l'8%. La crescita della dimensione media nel periodo intercensuario era determinata sia dall'andamento positivo delle medie imprese che da quello negativo delle piccole. Gli addetti per unità locale passarono da 22,8 a 27,2, dato comunque sempre molto inferiore ai 65 del periodo prebellico, periodo con il quale non si potevano peraltro fare confronti in termini di produzione ed efficienza visto il forte cambiamento delle tecnologie produttive.

Importante fu il ruolo dei finanziamenti seguiti al disastro del Vajont e per le aree Conib (Consorzio per l'industrializzazione del Bellunese). È singolare come, tra le aziende sorte durante le prime fasi della ricostruzione delle zone colpite, non ci fosse un ruolo forte dell'occhialeria, considerando anche che l'obbiettivo primario era creare posti di lavoro. Non si volle tuttavia specializzare troppo l'industria della provincia sbilanciandola ancor di più verso un unico settore. Si volle inoltre evitare di spopolare la montagna, ed in particolare il Cadore ed Agordo. Solo parecchi anni dopo il Conib dovette cedere alle pressioni

<sup>101</sup> Questi dati, desunti dal censimento, non si riferiscono più alle "manifatture varie" in generale, bensì proprio alla sottoclasse "armature e montature per occhiali" che compare per la prima volta proprio nel 1961, rendendo di fatto non perfettamente paragonabili questi dati con quelli precedenti.

<sup>102</sup> IRSEV, *Prospettive di sviluppo industriale nel Veneto - serie I - Studi di programmazione regionale veneta*, Venezia, 1964, p. 22.

delle occhialerie. Le aziende cominciarono così ad espandersi verso Longarone, godendo pure delle facilitazioni previste dalle leggi speciali. Sul mutato atteggiamento del Conib influì anche il timore che l'espansione dell'occhialeria potesse indirizzarsi verso altre province o altre regioni.

Nonostante l'occhialeria fosse stata di fatto tagliata fuori dal giro degli aiuti pubblici essa segnò, durante gli anni Sessanta, un andamento positivo anche grazie alla svalutazione della lira che favoriva le esportazioni<sup>103</sup>. Il forte aumento della produzione e del numero di unità locali (+35%) non trovò però come controparte un eguale incremento nel numero di addetti (+7%). Fu l'evoluzione tecnologica a far fare un ulteriore balzo in avanti in termini di produttività per addetto. Proseguiva quindi negli anni Sessanta la tendenza degli ultimi anni del decennio precedente, unita alla sempre maggiore specializzazione nella produzione degli occhiali da sole. Anche la produzione di occhiali da vista fece però registrare un incremento nel decennio considerato, peraltro senza neppure avvicinarsi al +65% fatto segnare dall'altra tipologia produttiva.

La moda esercitò una crescente influenza sulle trasformazioni che investirono l'occhialeria bellunese nel decennio 1961-1971. In questo periodo si verificò una forte proliferazione di piccoli laboratori artigianali, fenomeno non nuovo se si considera quanto accaduto negli anni Venti, negli anni Quaranta e nei primi anni Cinquanta. La novità stava nelle caratteristiche della produzione di questi piccoli laboratori. In precedenza essi eseguivano all'interno tutta la lavorazione e vendevano il prodotto finito sul mercato degli ottici. Situazione che diradò le loro fila data la necessità di fare investimenti al di sopra delle loro possibilità. Ora, invece, gli artigiani si specializzavano in singole fasi della lavorazione, situandosi all'inizio o alla fine della filiera produttiva, ma sempre in un punto ben preciso. Non era quindi più una produzione in concorrenza con quella della grande impresa, ma in cooperazione. Se vi era una qualche forma di concorrenza, questa si verificava tra imprese uguali per dimensione, allo scopo di accaparrarsi le commesse. Oltre alla produzione su commessa esisteva vi era anche chi produceva in modo autonomo e poneva in vendita il suo semilavorato. Anche in questo caso finirono per prevalere le imprese di maggiore dimensione rispetto a quelle formate da pochi o pochissimi addetti.

Il terzismo riportava le barriere all'entrata a livelli molto bassi, sia perché non ci si doveva scontrare con la grande produttività, sia perché l'investimento di capitale necessario per allestire un'attività produttiva tornava ad essere di poca entità. La produzione su commessa annullava tutte le spese di magazzino, di pubblicità e di distribuzione e, se l'azienda committente era localizzata in area contigua ai laboratori come accadeva in Cadore, anche i costi di trasporto. Queste condizioni favorevoli alle piccole imprese riaprirono un'emorragia di tecnici ed operai, desiderosi di mettersi in proprio, da quelle medio-grandi.

Questo processo fu alimentato dal crescente ricorso al decentramento produttivo da parte delle imprese maggiori. Il fenomeno trasse impulso anche dal fatto che obbligava i produttori di occhiali ad una sempre maggiore velocità nella sostituzione della modellistica e questo riduceva tanto i tempi per il dise-

<sup>103</sup> P.A. Pioggia, *L'evoluzione industriale nel Bellunese*, Belluno, Associazione fra gli industriali, 1988.

gno e la progettazione delle montature quanto i tempi di adattamento tecnico della produzione e i tempi della commercializzazione. Se per il primo e l'ultimo problema la soluzione si poteva ricercare in una più razionale gestione dell'azienda e delle sue risorse, altrettanto non può dirsi per la produzione in sé, che non era ancora sufficientemente flessibile da permettere il veloce cambiamento della modellistica.

Gli investimenti fatti alla fine degli anni Cinquanta non erano stati dettati da quest'esigenza di flessibilità. All'epoca non esisteva ancora la tecnologia adatta a creare macchine in cui il cambio del modello si potesse fare in un tempo ristretto. La soluzione più semplice e veloce parve quindi quella di decentrare alcune fasi della lavorazione ad altre imprese le quali, visto che si dovevano occupare di una sola o due operazioni elementari, erano in grado di essere sufficientemente flessibili e veloci. Inoltre, l'elevato grado di specializzazione consentiva loro di fornire un prodotto buono ed al giusto prezzo, perché i loro impianti erano sempre sfruttati al massimo della capacità produttiva. Avviato il processo, l'abbassamento dei costi dei prodotti di fase divenne il fattore determinante nella sua alimentazione. Il minore costo derivava dalle minori imposte che gravavano sulle imprese artigiane rispetto a quelle industriali, ma anche dal fatto che nelle piccole unità produttive il lavoro era spesso svolto dal titolare o dai suoi familiari e le ore lavorative giornaliere non si contavano.

Altro importante fattore di spinta al decentramento verso piccole unità fu, come noto, la conflittualità operaia che assunse rilevanza soprattutto negli anni successivi. Occorre tuttavia rimarcare che per quanto fosse avvertito anche nel Bellunese il medesimo clima che caratterizzava la temperie nazionale, esso era molto meno pronunciato in un Cadore lontano dalle "zone calde" e praticamente privo di una forte organizzazione sindacale anche nelle fabbriche maggiori.

Vi è invece un altro fattore collegato alle rivendicazioni sindacali del tempo che probabilmente indusse alla limitazione delle dimensioni aziendali: le fluttuazioni del mercato. La produzione cadorina si era infatti, come detto sopra, molto spostata verso l'occhiale da sole che, non essendo un oggetto "medicale" come l'occhiale da vista, era molto soggetto alle variazioni della moda e alle condizioni economiche degli acquirenti, che potevano benissimo rimandare il suo acquisto o la sua sostituzione non appena si prospettasse un periodo di crisi. La quota delle esportazioni era molto alta e quindi la produzione veniva fortemente condizionata dalle politiche economiche degli stati esteri. Ciò portava ad inevitabili variazioni nell'entità della domanda e, quindi, ad altrettanti mutamenti della quantità prodotta. E qui entrava in gioco il problema della rigidità del mercato del lavoro. Il ricorso al terzista fu un modo per risolvere anche questo problema, perché quando c'era lavoro si aumentavano le commesse elevando il grado di decentramento, mentre nei momenti di stagnazione della domanda si riduceva il lavoro dato all'esterno arrivando anche a riportare all'interno dell'azienda le fasi in precedenza espulse. I rischi del mercato vennero quindi scaricati sulle piccole imprese.

Il terzismo fu dunque negli anni Sessanta-Settanta la formula vincente dell'occhialeria cadorina. Essa diede un forte apporto anche alla sua affermazione sulla concorrenza tedesca e francese. I produttori tedeschi non riuscirono ad

adeguarsi al veloce cambiamento della modellistica e continuarono a puntare sulla robustezza delle montature. La rapidità del mutamento di forma degli occhiali italiani, che riuscivano a seguire se non ad anticipare le tendenze della moda, determinò la crisi della loro industria. In Francia, invece, la struttura industriale era organizzata in modo molto simile a quella italiana. Era concentrata in zone molto ristrette e sensibile ai mutamenti della moda. In questo caso, il "plus" dell'industria italiana e cadorina venne dato dai vantaggi in termini di costo che il massiccio uso di piccoli terzisti consentiva.

Il proliferare delle imprese terziste emerse con i dati provinciali del censimento del 1971, nel quale il numero delle unità locali con meno di dieci addetti registrò un forte incremento, pari al 121,6%, passando da 37 ad 82i. Invariato rimaneva il numero (42) di quelle appartenenti alla classe 11 - 50, dopo l'incremento del decennio passato. Gli addetti nel complesso aumentarono di 171 unità (+7%), 134 delle quali (+ 86% sempre rispetto al 1961) erano dovute alla sola classe 0 - 10. Queste piccole imprese diminuirono la loro dimensione media, passando da 4,2 a 3,5 addetti e contribuendo in modo determinante ad abbassare ulteriormente la media degli addetti per occhialeria, che passò dai 27,2 del 1961 ai 19,2 del 1971.

Guardando agli intervalli censuari, il numero medio di addetti per unità produttiva fu costantemente in calo dal dopoguerra fino al 1971, se si eccettua il piccolo incremento registrato nel decennio 1961-1971. Bisogna inoltre notare come il dato ISTAT sulle dimensioni medie aziendali risulti sicuramente sovrastimato perché, anche se non rileva ovviamente i lavoratori non regolarizzati presso le varie industrie, non rileva neppure come unità campionaria i componenti del gruppo dei cosiddetti lavoratori a domicilio che in un'industria come l'occhialeria erano molto numerosi (basti pensare alla lavorazione degli astucci, che si avvaleva di molte donne le quali, presso il proprio domicilio, provvedevano ad unire con cucitura le due parti componenti l'astuccio morbido, oppure anche solo ad eliminare i fili al termine della fase di cucitura).

In questi anni di profondo cambiamento della struttura dell'industria dell'occhialeria il ruolo di leader rimase comunque sempre all'area centro-cadorina, la quale rafforzò la sua importanza nei confronti dell'intero Cadore, vantando quasi l'82,6% delle unità locali ed il 75,6% degli addetti (erano rispettivamente 80,5% e 74,3% nel 1961). Un tale andamento era perfettamente prevedibile in un periodo in cui quasi tutte le nuove u.l. erano, per così dire, di supporto alle grandi fabbriche che decentravano parte della loro produzione: infatti sarebbe stato ora tanto più utile operare in un'area relativamente ristretta, in cui essere sempre in contatto con i possibili committenti o con i possibili fornitori, ma anche con i concorrenti, per poterli "controllare" ed annullarne l'eventuale vantaggio di costo o di tecnologia che potevano conseguire. Inoltre, in un mercato del lavoro *sui generis* come questo si poteva passare con facilità da dipendente ad imprenditore e viceversa, perché come l'impresa madre portava fuori o dentro la produzione, così era anche per molti dipendenti, che facevano così circolare informazioni sul processo produttivo, sui clienti, sul prezzo e sulle innovazioni adottate. Più semplicemente tutte queste informazioni potevano circolare anche per la contiguità fisica dei vari impianti, per l'uso degli stessi sub-

fornitori di fase e degli stessi terzisti. Il sistema produttivo dell'occhialeria cadorena assunse così in questi anni il profilo di un vero e proprio distretto industriale marshalliano.

Col crescente articolarsi delle relazioni tra imprese in rapporto all'organizzazione produttiva e alla parcellizzazione del ciclo caratteristica del "sistema occhiale", venne progressivamente strutturandosi un distretto industriale contraddistinto da quell'equilibrata coesistenza di aziende appartenenti a tutte le classi dimensionali e a tutte le specializzazioni settoriali che, pur con le attuali difficoltà, rimane tuttora lo specifico tratto del medio Cadore. La zona dei primitivi insediamenti mantenne nel tempo la massima concentrazione di aziende e addetti, nonostante l'espansione delle unità produttive a valle e in alcune aree della pianura veneta. Secondo dati Anfao, nel 1986 il settore contava circa 7.000 addetti e 650 aziende di cui l'84% localizzate nel Veneto. Nella provincia di Belluno si concentrava l'80% delle imprese e il 70% degli addetti a livello nazionale<sup>104</sup>. Nel 1995, delle 1510 aziende artigianali e industriali presenti nel mercato dell'ottica, 1280 erano le aziende venete e 930 quelle bellunesi. Così come dei 17.850 addetti, 15.400 erano gli occupati nel Veneto e 11.200 quelli della provincia di Belluno. Rimaneva dunque preponderante il ruolo dell'area storica di insediamento dell'occhialeria con una significativa compresenza di imprese appartenenti a tutte le classi dimensionali – forte, in particolare, la presenza della componente intermedia fra i 20 e 100 addetti – e con una completa articolazione delle lavorazioni specifiche interne al processo produttivo dell'occhiale.

## 11. Conclusioni.

In conclusione conviene fissare alcune coordinate. Abbiamo visto che l'ultimo decennio del XIX secolo segnò in provincia di Vicenza il definitivo affermarsi della grande impresa laniera. In essa – vale a dire nelle imprese dei Rossi a Schio e dei Marzotto a Valdagno, e nella verticalizzazione che vi si determinò – si riassunse, o meglio si internalizzò il variegato patrimonio di sapere produttivo (imprenditoriale, operaio, di servizio) creatosi in quasi duecento anni di attività protoindustriali e di manifattura diffusa. Parve così scomparire – con l'affermarsi della grande impresa – un prototipo di "distretto industriale", in questo caso tessile, in cui – per assumere i concetti di Becattini – si era sommato per molti decenni un elevato grado di divisione del ciclo produttivo tra più soggetti imprenditoriali, un vivace mercato interno dei semilavorati, un sistema di variegate relazioni comunitarie solidaristiche (la consapevolezza di appartenere ad una comunità basata su comuni valori sociali e di lavoro) nonché la rete di istituzioni che regolava il sistema.

E tuttavia, più che di scomparsa del distretto tessile alto-vicentino, conviene parlare di una sua lunga eclissi. Non solo, o non tanto, perché le due grandi im-

<sup>104</sup> A. Angelillo, F. Occari, *Il distretto industriale dell'occhialeria: struttura ed evoluzione*, Pieve di Cadore, Ires Veneto, 1988.

prese – le maggiori del lanificio italiano, e tra loro vivaci concorrenti – continuarono a convivere con una miriade di aziende minori, le quali in parte conservarono la rete relazionale tipica della categoria del distretto, solo in pochi casi verticalizzandosi. Ma soprattutto perché il "saper fare" in esso stratificatosi nel tempo, riesplose nella seconda metà di questo secolo, originando un complesso di attività tra loro integranti nel più vasto comparto del Tessile-Abbigliamento. E in cui la filiera "segmentazione del ciclo produttivo-mercato interno dei semilavorati-condizione di un sistema di valori comunitari" andò estendendosi dall'iniziale produzione tessile alle sue diramazioni a valle: maglieria, abiti confezionati, abbigliamento informale. Ma ciò – vale a dire questa riemersione dal passato della tipologia del "distretto" – riguardò anche le infinite produzioni meccaniche che esplosero in Veneto tra gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, rovesciando a proprio favore l'antica preminenza detenuta nell'Ottocento dal tessile veneto.

Più in generale, il "ritorno dei distretti industriali" avvenne in uno con la continua crescita del prodotto lordo *pro-capite* verificatasi durante il ventennio 1954-73. Redditi reali più alti inducevano alla progressiva conversione della spesa finale dai beni di consumo durevoli piuttosto standardizzati del dopoguerra a quelli a domanda sempre più differenziata e variabile del periodo successivo (prodotti rivolti alla persona o alla casa, semilavorati e macchine necessari per produrli, beni che servono a produrre le macchine, e così via)<sup>105</sup>. L'ampliarsi di questa parte della domanda, interna e internazionale trovò risposta principalmente in quegli apparati produttivi che avevano conservato, attraverso la fase dell'industrializzazione canonica e i due conflitti mondiali: a) una complessità "culturale", fatta di valori, di conoscenze, d'istituzioni e di comportamenti coerenti con le logiche distrettuali; b) una struttura produttiva fatta, al contempo, di fabbriche, laboratori artigiani, lavoro a domicilio e autoproduzione familiare; c) una struttura creditizia (per es. Casse di risparmio, Casse rurali e artigiane, Banche popolari, "transazioni intrecciate" di vario tipo) che consentiva il finanziamento delle iniziative più piccole e promettenti e agevolava la traduzione dei "ritagli di tempo umano", che via via si rendevano disponibili, in merci esitabili sul mercato; d) un'infrastrutturazione materiale calibrata alla produzione di quei beni.

La nuova e crescente domanda di beni per la persona e la casa richiedeva "un'utilizzo flessibile di tutte le formule produttive sopravvissute, ognuna nella sua "nicchia ecologica", alla fase precedente di selezione socio-economica". Entrarono per prime in questa partita le aree della regione in cui l'attività manifatturiera aveva più solide radici, era, per così dire, "immersa" nel ciclo della vita quotidiana delle comunità locali, dove conoscenze pratico-contestuali sedimentate si integravano con le conoscenze codificate che giungevano da fuori.

Il "modello italiano", connotato dalla grande espansione del *made in Italy* che produce classici effetti di doppio collegamento alla Hirschman – "in avanti", dalla meccanica alla meccanica strumentale e "all'indietro", dal *made in Italy* ai propri strumenti di produzione – poté così annoverare tra i suoi punti di forza

<sup>105</sup> G. Becattini, *Dal distretto industriale alla distrettualizzazione: alcune considerazioni*, in G.L. Fontana [a cura di], *Le vie dell'industrializzazione europea*, cit., pp. 65-76.



anche alcune delle aree cosiddette “in ritardo” rispetto all’industrializzazione canonica”. Vennero dunque alla ribalta i sistemi produttivi locali, le economie diffuse, la piccola e media impresa; a partire dalla seconda metà degli anni '70 nel Veneto si moltiplicarono i distretti industriali per essere infine inquadrati “nelle forme di manifestazione della tendenza mondiale alla specializzazione flessibile, in supposta reazione alla specializzazione ‘inflexibile’ del fordismo”. Ma, anche in questo caso, le visioni dicotomiche appaiono troppo schematiche. In realtà – ha fatto rilevare ancora Giacomo Becattini – ogni forma di organizzazione della produzione tende a mantenere un certo grado di flessibilità. Le imprese dei distretti “per il tipo di bisogni che, molto spesso, soddisfano (a domanda differenziata e variabile) e per le tecnologie che, molto spesso, usano (es. le macchine a controllo numerico), sono specializzate in modo anche più flessibile della media”. Ma il tratto che maggiormente ha contraddistinto anche l’esperienza dei distretti veneti come forma organizzativa della produzione “sta nella loro capacità di integrare in modo flessibile, cioè tale da ricombinarle continuamente, le risorse delle diverse imprese e, più in generale, dei diversi agenti del distretto, senza imporre continue riorganizzazioni aziendali e sconquassi familiari”. Una flessibilità, quella delle imprese distrettuali, che, per essere compresa, va associata alla flessibilità dei mercati interni al distretto e alla flessibilità delle famiglie.

La crescita dei distretti e delle aree-sistema, dove convivono produzioni segmentate nel ciclo con altre verticalizzate, può dunque finalmente essere considerata paradigmatica dell’evoluzione complessiva dell’economia regionale, perché è in essi che si concentra la forza d’urto che il sistema regionale ha accumulato verso i mercati stranieri, grazie alle singolari economie di scala lì realizzate.

Il Veneto è partito per la sua crescita da un antico retroterra protoindustriale che ha consentito un veloce approdo dell’alto vicentino al sistema di fabbrica nella manifattura laniera. Questa si è strutturata in un rapporto complesso, in cui le grandi aziende hanno convissuto con un ramificato e vivace tessuto di piccola e media impresa. Questa esperienza si è consolidata nel giro di un trentennio, e – anche grazie al *patronage* dei grandi imprenditori – ha germinato verso la fine del secolo il diffondersi della manifattura leggera nell’area padana, in particolare in quella compresa tra le province di Verona, Vicenza e Treviso, lambendo in parte il padovano. Si trattava di imprese a bassa capitalizzazione e a mercato prevalentemente locale, che tuttavia riuscirono ad irrobustirsi sul finire del periodo giolittiano, proprio quando tra il 1920 e il 1922 maturava il progetto del porto industriale a Marghera.

Ciò ha comportato l’esplosione dell’impresa ad alta intensità di capitale, che andò affermandosi nel decennio 1922-32, mentre ad essa – negli anni Trenta – si è andata accompagnando una nuova ondata di crescita imprenditoriale diffusa: la premessa dell’espansione successiva. Tale espansione, dopo una iniziale vivacità collegata alla domanda postbellica, si concretò con la partecipazione del Veneto al “miracolo economico”, stabilizzandosi a cavallo degli anni Sessanta e Settanta. Dopo un primo prevalere di imprese dipendenti dal mercato extraregionale (e in parte regionale) della subfornitura, si assistette alla maturazione di

parte di esse che – pur conservando temporaneamente i legami terzisti – riuscirono ad approdare direttamente al mercato finale, e a coniugare il basso costo del lavoro ad interventi innovativi dapprima sul prodotto (qualificazione dello stesso), e poi sul ciclo produttivo e sull’organizzazione tecnico-amministrativa.

Fu in dipendenza da queste cause che negli anni Ottanta il panorama produttivo regionale appariva ormai divaricato tra un numero crescente di imprese proiettate sul mercato interno e internazionale, ed impegnate in vasti processi di innovazione, e imprese marginali ancora legate al mercato della subfornitura.

Da un raffronto – per il periodo che va dall’immediato dopoguerra agli anni Novanta – tra la dinamica economica complessiva della regione con quella nazionale, si possono rivelare due fenomeni apparentemente contraddittori:

a) che tali dinamiche sono ora sostanzialmente *omogenee*. Espansioni e depressioni dell’economia regionale hanno cioè corrisposto ad identici andamenti dell’economia nazionale;

b) che l’andamento regionale è stato quasi sempre di *intensità maggiore* di quello nazionale, sia in senso positivo che negativo. Vale a dire che nei periodi espansivi il tasso di crescita del prodotto regionale è stato generalmente superiore a quello nazionale, mentre nelle congiunture negative il p.i.l. della regione si è depresso maggiormente della media nazionale. Cosicché l’economia della regione è risultata contemporaneamente più fragile, ma anche più capace di cogliere le opportunità espansive.

Tali omogeneità e maggiore sensibilità sono da un lato derivati dalla particolare composizione settoriale dell’industria veneta, dall’altro sono dipese dai comportamenti specifici di alcuni settori. Per quanto riguarda la composizione settoriale, è indubbio che il peso delle produzioni tradizionali (ad es. tessile-abbigliamento, meccanica leggera, industria del mobile) è stato in Veneto più rilevante che nella media nazionale, e in particolar modo rispetto al Triangolo. Ma il rapporto tra economia regionale ed economia nazionale non è leggibile solo in riferimento alla tradizionalità dei settori prevalenti, ma anche al modo con cui produzioni tradizionali possono essere realizzate: per cui prodotti “maturi” possono essere carichi di innovazione, sia per quanto attiene all’innalzamento della loro qualità che in riferimento al processo produttivo.

E in Veneto è avvenuto proprio questo, e cioè che i settori tradizionali hanno conosciuto marcate innovazioni (es. per tutti il sistema-moda): e che quindi, pur essendo inseriti nei *trends* dell’economia nazionale, essi hanno goduto dei particolari meccanismi che la specificità regionale rendeva possibili, e che sono sintetizzabili:

a) nella *forte polarità industriale* che si è combinata con una diffusa struttura decentrata di imprese di piccola dimensione, dove il lavoro dipendente trovava integrazioni di reddito ai bassi salari grazie alla sopravvivenza di produzioni agricole di sussistenza;

b) in una *urbanizzazione diffusa* (la c.d. campagna urbanizzata) che ha contenuto – pur a spese del territorio – i costi sociali dell’industrializzazione, ed ha consentito, con la persistenza della famiglia allargata, di ridurre la necessità di strutture pubbliche di servizio;

c) in una *riduzione del costo di riproduzione della forza lavoro*, dovuta all'utilizzazione di quote maggiori che altrove di lavoro non pagato (lavoro familiare, rapporti sociali allargati, auto-lavoro) all'interno delle imprese, ovviamente quelle di minore dimensione, e cioè le prevalenti.

Il tutto si è tradotto in una forte accumulazione di capitale, riversata negli anni Ottanta – dopo la fase iniziale che ha privilegiato la collocazione in benirifugio, generalmente di natura immobiliare – nella crescita tecnico-organizzativa delle imprese e dei sistemi produttivi locali.