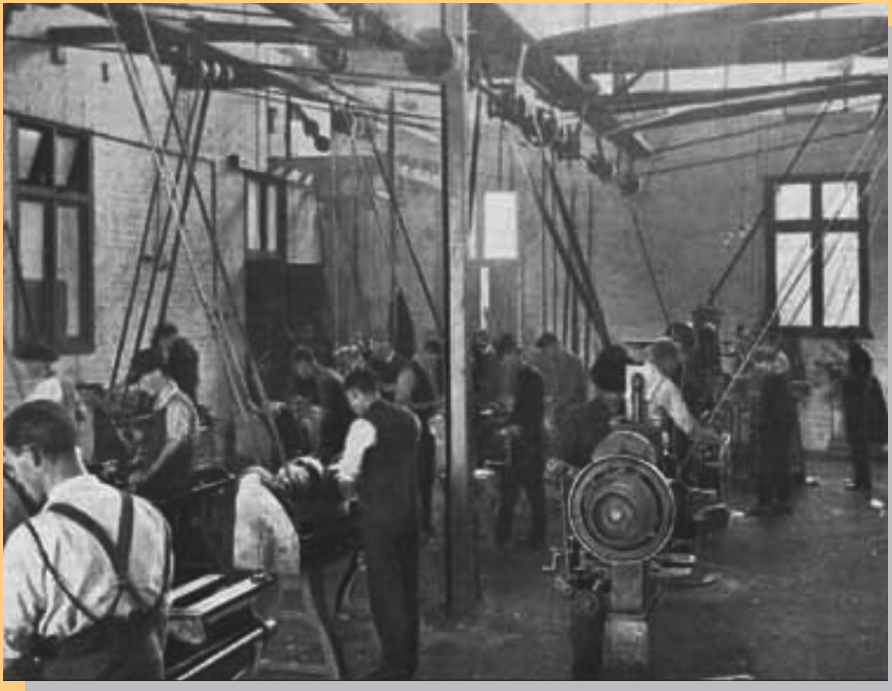
Storia d'impresa e imprese storiche

Una visione diacronica

a cura di
Vittoria Ferrandino
Maria Rosaria Napolitano



Collana di Storia Economica

FrancoAngeli

La Collana si propone di pubblicare studi e ricerche, svolti con rigore scientifico e secondo la metodologia propria della disciplina, che diano prova di contribuire all'avanzamento delle conoscenze in materia. La sua ambizione è di diventare il luogo privilegiato di pubblicazione dei più avanzati studi di storia economica, nella consapevolezza che la conoscenza e l'approfondimento delle tematiche di cui la disciplina si occupa contribuiscono alla migliore conoscenza e comprensione sia delle problematiche economiche sia del complesso mondo economico e sociale contemporaneo.

La Collana di articola in due sezioni: Monografie e Volumi collettanei.

Tutti i volumi sono sottoposti a doppio referaggio anonimo.

Direttore

Ennio De Simone (Università del Sannio)

Comitato direttivo

Giuseppe Di Taranto (Università Luiss "Guido Carli" - Roma) – Vittoria Ferrandino (Università del Sannio) – Mario Taccolini (Università Cattolica del Sacro Cuore - Brescia)

Comitato scientifico

Giuseppe Barbera Cardillo (Università di Messina) – Carlos Barciela López (Università di Alicante) – Carlo Marco Belfanti (Università di Brescia) – Pietro Cafaro (Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano) – Giuseppe Conti (Università di Pisa) – Giuseppe De Luca (Università Statale di Milano) – Luigi De Matteo (Università L'Orientale di Napoli) – Antonio Di Vittorio (Università di Bari) – Giulio Fenicia (Università di Bari) – Massimo Fornasari (Università di Bologna) – Andrea Leonardi (Università di Trento) – Amedeo Lepore (Seconda Università di Napoli) – Luca Mocarelli (Università di Milano-Bicocca) – Paola Pierucci (Università di Chieti-Pescara) – Valeria Pinchera (Università di Pisa) – Maria Stella Rollandi (Università di Genova) – Donatella Strangio (Università La Sapienza - Roma) – Carlo Maria Travaglini (Università Roma Tre)

Storia d'impresa e imprese storiche

Una visione diacronica

a cura di
Vittoria Ferrandino
Maria Rosaria Napolitano

FrancoAngeli

Per la pubblicazione del volume si ringraziano:
Università degli Studi del Sannio – Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi quantitativi (DEMM)
Banca Nazionale del Lavoro – Gruppo BNP Paribas
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Benevento

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

INDICE

Storia d'impresa e imprese storiche: una prospettiva interdisciplinare, di V. Ferrandino e M.R. Napolitano 9

Parte prima
LA STORIA D'IMPRESA
DALLA DINAMICA AZIENDALE AL CONTESTO MACROECONOMICO

La storia d'impresa in Italia: alcune vicende aziendali tra Otto e Novecento, di V. Ferrandino 15

Sezione prima
La storia d'impresa nell'evoluzione delle aziende, del territorio e della società

Onde d'acciaio: siderurgia e meccanica nella Lombardia orientale da Gregorini a Lucchini, di M. Taccolini e G. Gregorini 37

Capitalismo familiare e "sfamiliarizzazione" nelle imprese longeve. Due casi in Italia centrale: Buitoni e Miliani, di F. Chiapparino 68

Un secolo di industria elettrica abruzzese tra innovazione e lunga durata, di P. Pierucci 86

Un secolo di caffè in Abruzzo: la ditta Saquella dalle origini al secolo XXI, di P. Nardone 110

L'eredità abruzzese di un imprenditore illuminato: dalla Marvin Gelber alla Rodrigo, di N. Ridolfi 130

Sezione seconda
Per una storia d'impresa nel Mezzogiorno d'Italia: intervento straordinario e casi aziendali

Il ruolo della Cassa per il Mezzogiorno e la storia d'impresa: la Saint-Gobain nel Sud dell'Italia, di V. Ferrandino e A. Lepore 155

I Cantieri Metallurgici Italiani e i finanziamenti della Cassa per il Mezzogiorno (1967-1983), di A. Pomella 184

Cassa per il Mezzogiorno. Per l'ampliamento e il potenziamento dei silos portuali: Magazzini Generali Silos e Frigoriferi di Napoli, di S. Potito 203

La "trama" dei rapporti tra le strutture dell'intervento straordinario e le istituzioni internazionali. Il case study Marzotto Sud, di M. Santillo 215

La Cassa per il Mezzogiorno e gli interventi in favore dell'industria. Alcuni esempi nel Centro e Sud Italia, di E. Cuomo, V. Sgro e P. Zollo 247

Sezione terza
La storia d'impresa tra nuovi percorsi e proiezione internazionale

Un'impresa (quasi) centenaria del cinema italiano. La Titanus dal 1928 ai nostri giorni, di D. Manetti 267

Imprese italiane ed economia in Somalia e in Eritrea: dalla S.A.I.S., dal cotonificio Barattolo al gruppo Zambaiti, di D. Strangio 306

Donne imprenditrici: una risorsa per il cambiamento generazionale d'impresa, di P. Toscano 334

Parte seconda
IMPRESE STORICHE
LONGEVITÀ AZIENDALE E VANTAGGIO COMPETITIVO

Introduzione, di M.R. Napolitano e A. Capasso 349

Sezione prima
Longevità e valori d'impresa: una prospettiva manageriale

Orientamento strategico e longevità nelle imprese familiari, di M.R. Napolitano, A. Riviezzo, A. Garofano e V. Marino 357

L'impresa, la longevità e la costruzione di futuro, di C. Baccarani e C. Rossato 379

Cultural heritage territoriale e musei di impresa. Le risorse "place-specific" verso il bisogno di autenticità, di A. Di Vittorio 397

La Carrozzeria Zagato, di E. Di Taranto 419

Imprese e musei d'impresa: dalla comunicazione storica all'immagine aziendale, di L. Solima 434

Il ruolo dell'archeologia industriale nella conservazione della memoria del lavoro, di A. Vitale 452

Sezione seconda
Il tempo logora o rinvigorisce?
Dibattito sulla longevità delle imprese

Un framework di riferimento per lo studio aziendalistico delle imprese longeve familiari, di R. Faraci 461

The Power of Startups, di G.B. Dagnino 471

Le capacità imprenditoriali per competere nei mercati attuali: nuove imprese e imprese longeve a confronto, di M. Sorrentino 478

Longevity: Moving Research Forward, di M. Kipping 486

STORIA D'IMPRESA E IMPRESE STORICHE
UNA PROSPETTIVA INTERDISCIPLINARE

di *Vittoria Ferrandino* e *Maria Rosaria Napolitano*[*]

Il volume che si presenta è frutto di un percorso di studi intrapreso da alcuni anni con una duplice finalità: da un lato, quella di approfondire il ruolo delle imprese storiche nello sviluppo economico e sociale, analizzandone le peculiarità gestionali e i fattori critici di successo; dall'altro, quello di promuovere e valorizzare le storie di imprese, attraverso il racconto delle esperienze imprenditoriali e manageriali e l'analisi di quei "luoghi" in cui tali imprese incontrano i territori in cui hanno avuto ospitalità, al di fuori delle logiche strettamente connesse alla produzione di ricchezza: i musei aziendali e gli archivi storici.

Preziosa, a nostro parere, la collaborazione tra gli studiosi di Management e di Storia Economica, indispensabile la fertilizzazione e prezioso il confronto scientifico tra le discipline che, pur avendo fondamento in paradigmi e teorie specifiche, sono accomunate dalla profonda e condivisa convinzione dell'importanza assunta dall'impresa quale attore chiave dello sviluppo economico e sociale. Da cui la finalità dei nostri studi tesi alla ricerca dei fattori in grado di spiegare il successo duraturo delle imprese nel nostro Paese. E da cui la scelta del metodo dei casi, pilastro della formazione storica e manageriale, e degli studi di caso, strumento elettivo per lo sviluppo della ricerca scientifica. Fin dal 1940 – anno in cui Charles I. Gragg della Harvard Business School (HBS) pubblicò il suo celebre articolo "Because wisdom can't be told" – il metodo dei casi, occorre ricordare, si è dimostrato anche un metodo pedagogico di grande valore. Soprattutto quando esito di un serio lavoro di ricerca di dati e informazioni acquisiti sul campo, il

[*] Università degli Studi del Sannio.

metodo – come si è avuto modo di evidenziare di recente[1] – ha raggiunto obiettivi educativi di ampia portata che vanno ben oltre l'acquisizione di conoscenze e capacità logico-analitiche, per includere l'acquisizione di abilità psico-sociali (di ascolto e comprensione, negoziali, di fiducia, di comunicazione), lo sviluppo di creatività, capacità d'iniziativa, nonché di specifici atteggiamenti e qualità della persona (responsabilità, cooperazione e rigore, carattere, empatia). Lo studio di caso è invece, come oramai noto, un prezioso strumento di ricerca qualitativa le cui potenzialità di applicazione spaziano in svariati campi d'indagine, dalla psicologia alla sociologia, dalle scienze politiche alle discipline storiche. Utilizzato nelle scienze manageriali soprattutto per comprendere fenomeni complessi, attraverso lo sviluppo di proposizioni teoretiche che guidano la raccolta e l'analisi dei dati e delle informazioni nonché i criteri di interpretazione dei risultati, ha assunto grande importanza per il progresso della ricerca. Esso consente di comprendere "come" e "perché" avvengono determinati fenomeni di natura organizzativa, sociale, politica sui quali il ricercatore ha poco controllo (Yin, 1994, 2005)[2].

Di fronte a una concezione dinamico-strategica dell'attività imprenditoriale, la storia d'impresa riveste un ruolo fondamentale, individuando non solo le capacità tecnologiche e organizzative dell'impresa, ovvero il suo vantaggio competitivo, ma soprattutto il suo evolversi nel contesto economico generale, così come fondamentali sono le storie d'impresa, centrate sull'analisi e interpretazione delle decisioni imprenditoriali e manageriali anch'esse in rigoroso collegamento con la realtà ambientale, e accanto ad esse i musei d'impresa, custodi di un patrimonio storico ormai riconosciuto come collettivo, e gli archivi storici, strumento di salvaguardia e comunicazione del valore creato nel corso del tempo dalle imprese.

Il volume è articolato in due parti.

La prima – *La storia d'impresa dalla dinamica aziendale al contesto macroeconomico* – è incentrata principalmente sul confronto tra le energie vitali, ingegnose e operose del nostro paese e i privilegi, i favori, i protezionismi, che ne hanno inibito l'affermazione e ne hanno distorto lo sviluppo. Nella «lunga durata», si tratta di problematiche che possono essere ri-

[1] Napolitano M.R., "Chiamale emozioni. I saperi umanistici per la management education", in Tavola Rotonda, *Umanesimo del management attraverso gli occhi dell'altro*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2013, pp-63-70.

[2] Yin R.Y., *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Beverly Hills CA, Sage Publishing, 1994; Yin R.Y., *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Roma, Armando Editore, 2005 (ed. orig.: *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage, 2003).

mandate ai termini più generali e complessi dell'origine dei «mali antichi» dell'Italia, da secoli al centro dell'analisi politica e storica, prima ancora che economica. Dai saggi che qui si presentano, si coglie, nella prima fase dello sviluppo industriale dell'Italia, sia la difficoltà di liberare gli *animal spirits* di un'imprenditoria capace, all'occasione, di affermarsi rapidamente, sia la tendenza dell'impresa a un'involuzione precoce per operare al riparo della competizione prodotta dalle stesse forze del mercato che ne avevano permesso il successo. L'approccio storico economico alle vicende dell'imprenditoria nazionale dimostra, invece, come si trattasse piuttosto di ampliare, sull'onda della ricostruzione con il nuovo Stato repubblicano, un processo di sviluppo che conducesse l'economia verso un capitalismo concorrenziale, fatto di scelte di investimento competitive delle grandi imprese e della crescita «dal basso» dell'industria in cui, come nella metafora di Schumpeter, gli strati «superiori della società assomigliano ad alberghi che sono sì sempre pieni, ma di gente sempre diversa, che proviene dal basso in misura molto maggiore di quanto molti di noi vogliono ammettere». Dalla lettura di alcuni dei contributi presentati, la situazione risulta ancora più complicata nel Mezzogiorno d'Italia, a causa di una politica meridionalistica fondata sul modello industriale della grande impresa e la connessa limitata attenzione verso la piccola-media impresa.

La seconda –*Imprese storiche, longevità aziendale e vantaggio competitivo* – privilegia invece la prospettiva manageriale e si focalizza sui fattori chiave in grado di spiegare il successo duraturo delle imprese. Alle imprese che hanno attraversato indenni i decenni, talvolta i secoli, conservando una vitalità unica che alcuni studiosi di management guardano da tempo con crescente attenzione, è dedicato lo sforzo di indagine degli studiosi che hanno partecipato al percorso di ricerca; alla identificazione dei fattori in cui risiede il segreto di un successo imprenditoriale senza tempo sono dedicati i lavori che si presentano. La longevità è un valore a cui anche manager e imprenditori sembrano riconoscere grande importanza. Le imprese in grado di sopravvivere e prosperare nel tempo producono, infatti, un valore che va ben oltre la remunerazione dei fattori produttivi impiegati, un valore racchiuso nella cultura, nei principi, nelle conoscenze, nel saper fare, nel retaggio storico aziendale, un valore che appartiene alla comunità territoriale ed è destinato alle future generazioni.

PARTE PRIMA

LA STORIA D'IMPRESA
DALLA DINAMICA AZIENDALE AL CONTESTO MACROECONOMICO

LA STORIA D'IMPRESA IN ITALIA ALCUNE VICENDE AZIENDALI TRA OTTO E NOVECENTO

di *Vittoria Ferrandino*[*]

Il profilo storico dell'evoluzione delle imprese italiane appare di particolare interesse in un contesto come quello italiano, in cui il processo di industrializzazione è stato segnato dal fenomeno dell'«industrialismo», ossia dalla spinta a fare dell'industria «la chiave di volta dello sviluppo» e a mobilitare e incanalare nella sua direzione tutte le risorse e le energie disponibili «restituendo per contraccambio alla società, insieme con una ricchezza incrementata, un tono più progredito della sua vita civile»[1]. In una prima fase, che riguarda sostanzialmente la prima metà del Novecento, l'espansione della produzione di fabbrica si fondò sulla creazione di una base sociale idonea a sostenerla[2].

Questa fase fu caratterizzata da una trasformazione nella struttura industriale di tale portata che i settori pesanti (siderurgico, meccanico, estrattivo), che incidevano per il 19,8% del totale della produzione nel 1895, arrivarono nel 1914 al 30,6%, anche se ciò riguardava prevalentemente le regioni nord occidentali del Paese e, con minore intensità, quelle centro-orientali. A ciò si aggiunsero il maggior utilizzo dell'energia idroelettrica, in sostituzione del carbon fossile, nonché un cambiamento nella struttura del commercio con l'estero, con un aumento dell'importazione di materie prime e una crescita nell'*export* dei prodotti finiti, che rese necessario un massiccio ricorso alle rimesse degli emigrati per riequilibrare la bilancia dei pagamenti[3].

[*] Università degli Studi del Sannio.

[1] G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2001, p. 8.

[2] *Ibidem*, p. 9.

[3] F. Amatori, *L'Italia. Un tormentato sviluppo delle capacità organizzative tra Stato e famiglie*, in A.D. Chandler jr. - F. Amatori - T. Hikino, *Grande impresa e ricchezza delle nazioni 1880-1890*, Bologna, il Mulino, 2002, pp. 341-342.

Il primo conflitto mondiale favorì il consolidamento del processo di industrializzazione, grazie alle commesse del Ministero delle armi e munizioni per la «mobilitazione industriale», tanto che, alla fine della guerra, l'Italia era all'ottavo posto tra i principali produttori mondiali di alcuni prodotti come l'acciaio, il cemento, l'energia elettrica, le automobili, l'acido solforico, i perfosfati e le fibre artificiali. Negli anni Venti, infatti, la crescita industriale fece registrare un incremento medio annuo del 6,6% e neppure la crisi degli anni Trenta riuscì a minare le solide fondamenta dell'apparato industriale italiano[4].

Nello stesso periodo, però, la scelta autarchica e la frammentazione dei mercati mondiali non consentirono di raggiungere il livello di sviluppo delle nazioni più avanzate. Secondo il Gualerni, l'economia italiana era così integrata in quella occidentale che, pur potendo presentare delle varianti, difficilmente poteva «battere strade divergenti e, data la sua entità, e[ra] improbabile che con le sue scelte po[tesse] modificare l'andamento mondiale»[5].

Il neocapitalismo fascista degli anni Trenta, monopolistico e tecnocratico, che in questa sede non possiamo esaminare in tutti i suoi aspetti, come quelli dei suoi rapporti col mercato interno e degli alti costi di produzione, era alla base della consistenza, della durata e degli aspetti strutturali del cosiddetto ristagno economico dell'Italia fascista. Un notissimo esponente della finanza e dell'industria, Ettore Conti, nel 1939, ne tracciava nettamente e criticamente le linee di forza. Egli così si esprimeva: «In questo periodo, in cui si afferma quotidianamente di voler andare verso il popolo, si è venuta formando un'oligarchia finanziaria che richiama, nel campo industriale, l'antico feudalesimo. La produzione è, in gran parte, controllata da piccoli gruppi, ad ognuno dei quali presiede un uomo. Agnelli, Cini, Volpi, Pirelli, Donegani, Falck, pochissimi altri, dominano completamente i vari rami dell'industria. In Italia abbiamo più di diecimila società anonime esercenti attività industriali che rappresentano un capitale nominale di quaranta

[4] V. Castronovo, *L'industria italiana dall'Ottocento ad oggi*, Milano, Mondadori, 1980, pp. 150-167; R. Romeo, *Breve storia della grande industria in Italia*, Milano, Mondadori, 1988, p. 152.

[5] V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia, 1861-1990*, Bologna, il Mulino, 1990, p. 352; G. Gualerni, *Industria e fascismo*, Milano, Vita e Pensiero, 1976, pp. 83 e ss. Lo sviluppo economico italiano, infatti, è avvenuto spesso in presenza di particolari condizioni negative, emergenti dai suoi stessi contenuti, come il basso tenore di vita dei ceti medi e della classe operaia, la staticità socioeconomica di metà del territorio nazionale, la passiva e ambigua presenza dello Stato nella produzione, l'inefficienza della pubblica amministrazione, cui si devono anche il secolare conflitto tra le riforme sociali e il profitto capitalistico e le difformità tra il capitalismo italiano e quello europeo (L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari, Laterza, 1993, p. VI).

miliardi: di questi, 32 sono raggruppati in sole 500 società, cioè quasi i quattro quinti dei capitali sono in possesso del 5% delle anonime; ed anche in questa frazione modesta ritornano spesso i medesimi nomi»[6]. Da un lato, infatti, vi erano le corporazioni, che garantivano piena libertà ai gruppi industriali, avallandone le scelte; dall'altro, invece, vi erano le autorità governative che, come affermava lo stesso Ministro per le Corporazioni, Ferruccio Lantini, in un discorso pronunciato alla Camera nel marzo del 1938, riconoscevano i limiti di competenza e d'intervento di quelle istituzioni e la necessità di una migliore definizione degli obiettivi[7].

La politica di sviluppo delle imprese trovava, comunque, pieno sostegno nella politica di *deficit spending*, imperniata su spese che producevano effetti moltiplicatori del consumo, nonché nella politica monetaria, piuttosto permissiva, intesa a compensare le comprensibili deficienze del sistema creditizio, ancora in rodaggio[8].

Con l'entrata in guerra dell'Italia, questa fase di sviluppo terminò. Venuta meno la domanda estera, cessati gli approvvigionamenti di carbone e materie prime, il mercato interno cominciò a dare segni di cedimento. Tuttavia, nei comparti più dinamici, fino al 1941, si attuò un radicale rinnovamento degli impianti e del parco delle macchine utensili, con l'introduzione di più avanzate innovazioni. Parallelamente, si avviò un processo di riorganizzazione delle imprese, adattando alla situazione italiana i modelli offerti dalle imprese statunitensi, che costituivano il punto di riferimento degli industriali italiani.

[6] E. Conti, *Dal taccuino di un borghese*, Milano, Mondadori, 1946, p. 655, cit. in L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, cit., pp. 223-224.

[7] Al fine di tutelare gli interessi statali e la prosperità economica, il governo italiano cercò di disciplinare i rapporti tra capitale e lavoro, facendo in modo che lo Stato si assumesse il compito di comporre la conflittualità tra prestatori e datori di lavoro, all'interno dell'ordinamento cosiddetto «corporativo». Successivamente (1934), infatti, furono istituite ventidue Corporazioni che riunivano su base merceologica e settoriale i «produttori», ma l'idea dello «Stato Corporativo» naufragò nell'opposizione degli industriali, poiché metteva in seria discussione il principio dell'autonomia imprenditoriale, auspicando la formazione di sindacati misti di datori di lavoro e operai. In questo contesto, alle Corporazioni furono affidate le autorizzazioni sui nuovi impianti, la costituzione delle compagnie per la valorizzazione dell'Africa Orientale Italiana, il controllo sulle iniziative economiche nelle colonie, la collaborazione con il fisco nella determinazione e nell'applicazione dei tributi ed infine il controllo sul commercio estero e sulle valute. Sicché la funzione che lo Stato avrebbe dovuto esercitare servendosi delle corporazioni finì col ricadere nelle mani dei grandi industriali, che le dominavano attraverso i loro rappresentanti (cfr. F. Guarneri, *Battaglie economiche tra le due guerre*, vol. II, Milano, Garzanti, 1953, p. 198; L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, cit., pp. 140-141).

[8] G. Gualerni, *Storia dell'Italia industriale dall'unità alla seconda repubblica*, Milano, Etaslibri, 1994, p. 148.

La stessa Confindustria si preoccupò di organizzare corsi e istituire uffici per divulgare notizie e illustrare metodi altrove applicati con successo. Molte furono le imprese che istituirono uffici per riorganizzare la produzione, per studiare l'introduzione di sistemi vari di cottimo, per la rilevazione dei tempi, per studiare le condizioni ambientali più adeguate a consentire aumenti di produttività. Sorsero scuole professionali soltanto per iniziativa privata e, in particolare presso le maggiori aziende, furono create officine-scuola e corsi di qualificazione[9].

Negli anni Cinquanta e Sessanta, quando il fordismo smise «di rappresentare un obiettivo per divenire una realtà», almeno per molte delle imprese italiane centro-settentrionali, iniziò la «breve stagione matura» dell'industrialismo, in cui sembravano ormai consolidati «i lineamenti di una società animata dal progredire della produzione e governata dalle istituzioni e dai soggetti sorti dal processo della crescita economica»[10]. La crescita di tutta l'Europa si fondava su politiche e istituzioni che favorivano alti tassi d'investimento e la diffusione della tecnologia americana fordista. Prosperarono, per usare un termine di Hall e Soskice, le «economie coordinate di mercato»[11].

In generale, fu un periodo di grande interventismo da parte dei governi in termini di regolazione, di dimensione della proprietà pubblica e di politica industriale. La politica interna rifletteva la natura eterogenea delle principali forze politiche di gruppi di interesse. I sostenitori del libero mercato erano in minoranza, a causa del clima ideologico prevalente in Europa dopo la guerra e dell'eredità storica dell'Italia, e dovette affrontare non solo l'opposizione dei comunisti socialisti, isolati ma influenti nella società, ma anche l'ostilità di un'importante componente del partito al governo (la Democrazia Cristiana), favorevole a un ruolo attivo dello stato nell'economia.

La convinzione della necessità dell'intervento pubblico per promuovere l'accumulazione e la concomitante sfiducia nella capacità di gruppi privati di adempiere a tale compito plasmò le idee dei più importanti manager delle imprese pubbliche (Iri, Eni), tra cui Donato Menichella, direttore generale dell'Iri dal 1933 al 1944e governatore della Banca d'Italia dal 1948 al 1960. Un aspetto distintivo dell'ordinamento postbellico fu la conservazione del ruolo cruciale assunto dalle imprese e dalle banche controllate dallo

[9] *Ibidem*, p. 149.

[10] G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, cit., p. 9.

[11] P.A. Hall - D. Soskice, *An introduction to varieties of capitalism*, Id. (ed.), *Varieties of capitalism*, Oxford, Oxford University Press, 2001, pp. 1-68.

Stato, ma che operavano come entità autonome orientate al profitto, create nel 1933 in seguito al collasso dei grandi gruppi finanziari e industriali privati. Fu principalmente grazie all'acume politico del Presidente del Consiglio e segretario della Democrazia Cristiana, Alcide de Gasperi[12], che fu possibile trovare un punto di equilibrio tra queste diverse forze e tra queste e gli interessi dell'industria privata[13].

I danni arrecati dal conflitto avevano compromesso soltanto marginalmente l'apparato produttivo italiano che, nel complesso, si presentava in condizioni non del tutto disastrose, anche se la caduta del prodotto interno lordo in termini reali e dello stock di capitale pubblico (strade, ponti, ferrovie e porti inutilizzabili, reti idriche ed elettriche inservibili) non preludevano certo ad una veloce ripresa.

La situazione peggiore era senza dubbio quella riscontrabile nel settore agricolo: buona parte del patrimonio arboreo e zootecnico era andata perduta, in particolare nelle regioni in cui più a lungo era durata la lotta tra le truppe tedesche e gli alleati (Emilia soprattutto, poi Lazio, Toscana, Veneto, Abruzzo e Marche), mentre la produzione cerealicola si era ridotta a poco più della metà di quella prebellica.

Nel settore secondario, invece, la situazione era migliore: la capacità produttiva globale e il valore degli impianti si erano ridotti di poco più di un decimo rispetto ai livelli del 1938. La ripartizione geografica dei danni era però diseguale: le regioni del triangolo industriale e quelle del Triveneto erano state colpite in modo marginale in confronto ai centri dell'industria pesante meridionale (cantieristica, siderurgica, meccanica)[14].

In alcuni comparti assai rapido fu il ritorno alla normalità, anche grazie all'aprirsi di alcune opportunità favorevoli, seppur di breve durata. L'in-

[12] Alcide de Gasperi riprese una delle ispirazioni di fondo della sua formazione politica, quella popolare e più sensibile alle istanze del mercato, senza tuttavia sposare l'antistatalismo radicale di Sturzo, che avrebbe voluto lo smantellamento integrale del sistema delle imprese pubbliche. Il sostegno di De Gasperi a queste ultime era dovuto anche alla funzione mediatrice verso la corrente intellettualmente assai influente dei cristiano-sociali (Dossetti, La Pira, Fanfani), che auspicavano un più ampio coinvolgimento dello Stato nell'economia, trovando interlocutori sensibili fra coloro che, dopo il 1948, fondarono il sindacato cattolico nel tentativo di dare vita a un «laburismo cristiano» assente nel resto dell'Europa (cfr. D. Ivone - M. Santillo, *Alcide De Gasperi e la ricostruzione (1943-1948)*, Roma, Studium, 2006).

[13] Cfr. F. Fauri, *Il Piano Marshall e l'Italia*, Bologna, il Mulino, 2010 e M. Santillo, *Il farsi di una classe dirigente per il Mezzogiorno. Lo start-up dell'intervento straordinario*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2012.

[14] P. Galea, "Tra ricostruzione e sviluppo", in A. Leonardi - A. Cova - P. Galea, *Il Novecento economico italiano, Dalla grande guerra al "miracolo economico", 1914-1962*, Bologna, Monduzzi, 1997, pp. 217-234.