

Giorgio Roverato

L'INDUSTRIA VICENTINA NEL NOVECENTO

da *Storia dell'industria vicentina dal Medioevo ad oggi*,
a cura di G.L. Fontana,
Padova, Cleup, 2004

1. *Un quadro d'insieme*

La storia dell'industria vicentina costituisce, per buona parte del Novecento, una sintesi virtuosa del rapporto tra grande impresa ed attività manifatturiere minori. Ciò non solo per l'indubbio apprendistato imprenditoriale che il lavoro su commessa (o il lavoro "terzista" come oggi si usa dire) rappresentò per alcuni strati di piccoli produttori, soprattutto – come vedremo – del comparto meccanico, ma più ancora per i modelli operativi ed organizzativi che, nati nelle grandi imprese, furono poi introiettati ed efficacemente rielaborati dalle aziende di taglia inferiore, ancorché di settori diversi. Né mancarono, in una riedizione del patronage ottocentesco di stampo rossiano¹, gli incoraggiamenti ad intraprendere (a volte con un vero e proprio sostegno economico, non necessariamente mirato a creare una rete di subfornitori giuridicamente indipendenti) da parte degli industriali maggiori, in genere quelli più vocati all'innovazione. In tal senso, va subito rimarcato – ma ci torneremo – il ruolo dei Pellizzari, di fatto gli artefici del distretto elettromeccanico di Arzignano-Montebelluna.

Certo, queste attività di patronage (dei Pellizzari, come di altri) ebbero esito positivo anche perché radicavano in un territorio, il vicentino, che alle soglie del Novecento si presentava, pur nella divaricazione tra aree forti ed aree deboli, come l'unica provincia industrializzata in un Veneto che permaneva (con poche eccezioni) prevalentemente agricolo².

¹ Sul patronage industrialista di Alessandro Rossi, si vedano: L. Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, Napoli, 1970; G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, 1974; E. Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale: ideologia e impresa in Alessandro Rossi*, "Classe", 4/1971; S. Lannaro, *Mercantilismo agrario e formazione del capitale nel pensiero di Alessandro Rossi*, "Quaderni Storici", 16/1971; ed i saggi (per certi versi conclusivi) contenuti in G.L. Fontana (a cura di), *Schio e Alessandro Rossi. Imprenditorialità, politica, cultura e paesaggi sociali del secondo Ottocento*, vol. I, Roma, 1985. In quest'ultimo volume, cfr. G. Roverato, *A. Rossi tra mobilitazioni di capitale agrario e organizzazioni imprenditoriali*.

² G. Roverato, *L'industria nel Veneto: storia economica di un caso regionale*, Padova, 1996.

Il nucleo più importante di questa precoce industrializzazione – coeva a quella di altre aree italiane (il pedemonte piemontese e lombardo, ad esempio) e, in Europa, alla modernizzazione manifatturiera di quella grande regione transnazionale compresa tra la Germania nord-occidentale, i Paesi Bassi, il Belgio e la Francia nord-orientale, e ben descritta dal Pollard³ – consisteva come è noto nel distretto laniero dell'alto vicentino.

Ma da lì, l'impulso manifatturiero si era presto esteso ad altre zone e ad altri comparti produttivi. Erano sorte attività meccaniche al servizio dell'agricoltura (a Lonigo e a Breganze), ma anche a sostegno delle produzioni tessili (Schio), e con interessanti iniziative nel settore delle turbine e dei sistemi di pompaggio dell'acqua e dei liquidi in genere (Schio, Arzignano). Si erano evolute industrialmente le tradizionali lavorazioni della conca nella valle del Chiampo, mentre nel capoluogo era emersa una promettente industria chimica. La ricchezza di risorse idriche aveva favorito il profittevole insediamento di alcune industrie cartarie (Lugo, Arsiero), così come lo sviluppo dell'energia idroelettrica in parte autoprodotta dalle maggiori imprese manifatturiere per alimentare i propri impianti, in parte business a se stante per la vendita ad utilizzatori terzi. La modernizzazione stava investendo anche il comparto tipografico (Schio, Bassano), ed in una certa misura anche altre tradizionali attività di trasformazione.

Una rilevazione pubblicata tra il 1905 ed il 1906 dalla Direzione generale di Statistica del Ministero di Agricoltura industria e commercio, ma riferita a dati del 1903⁴, testimoniava di questa vivacità imprenditoriale, anche se essa metteva in luce un ancora limitato uso di motori elettrici nelle produzioni emergenti e, quindi, una loro scarsa meccanizzazione. Nel volgere di alcuni decenni, questa situazione di minorità rispetto alle ben più cospicue complessità tecniche delle attività laniere venne comunque superata, con l'emergere di organismi produttivi in grado di competere efficacemente sul mercato nazionale.

Già nel 1911 il primo Censimento industriale risultò evidente il crescente peso dell'utilizzo di forza motrice elettrica negli impianti manifatturieri vicentini, così come l'aumentata consistenza della loro forza-lavoro. Salvo

³ S. Pollard, *Region und Industrialisierung. Studien zur Rolle der Region in der Wirtschaftsgeschichte der letzten zwei Jahrhunderte*, Göttingen, 1980; Id., *Paceful Conquest. The Industrialization of Europe 1760-1970*, Oxford, 1981 [traduz. italiana: *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1760 al 1970*, Bologna, Il Mulino, 1989].

⁴ In realtà i dati riferiti al 1903 altro non erano che un aggiornamento, non poche volte lacunoso, effettuato da Prefetture e Camere di Commercio sulle indagini condotte tra il 1883 ed il 1897 per la c.d. *Statistica industriale*, comparsa a partire dal 1885 in monografie provinciali all'interno della serie IV degli "Annali di Statistica".

che per il numero delle imprese censite, dove era di poco preceduta da Verona, Vicenza distanziava sensibilmente le altre province dell'attuale Veneto amministrativo nel numero di addetti impiegati (39.574 su 163.819) e nella potenza in cav. din. installati (23.197 su un totale regionale di 92.804). Il che equivaleva su scala regionale al 18,9% delle imprese, al 24,2% degli addetti ed a quasi il 25% della potenza installata⁵. In realtà – depurando tali dati dalle imprese con un numero di addetti inferiore a 10, quelle cioè difficilmente configurabili come “industriali”, trattandosi nella maggior parte di botteghe artigiane – il primato vicentino si attestava sul 30% circa dei tre indici regionali indicati: a conferma dell'ormai consolidato quadro di base dell'apparato manifatturiero provinciale.

Certo, non mancavano ombre in questa rappresentazione d'insieme dell'età giolittiana. Come ricorda Fontana, accanto ad aziende in rapida crescita, spesso collegate tra loro da una complessa trama di relazioni e fortemente innovative nei prodotti come nella capacità di stare sul mercato, convivevano realtà minori, di manifattura tradizionale, non sempre in grado di reagire tempestivamente alle crisi congiunturali⁶. In non pochi casi si trattava di imprese dedite al soddisfacimento di una domanda locale, non sempre irradiate provincialmente: e, tuttavia, proprio il loro radicamento territoriale, e la diversificazione merceologica che le caratterizzava (in realtà similmente a quanto stava accadendo nel trevigiano⁷), costituirono la base genetica dell'esplosione che la manifattura diffusa conobbe poi nei decenni a noi più vicini.

Dal punto di vista geografico, la rilevazione del 1911 evidenziava un nord-ovest “forte”, ricco non solo della concentrazione tessile-laniera ivi esistente, ma anche di vivaci presenze nel cartario, nel conciario e nelle attività meccaniche; a questo corrispondeva un Basso vicentino ancora dominato dall'agricoltura, che solo nel corso degli anni Settanta ed Ottanta (pur con qualche stimolo già nella seconda metà degli anni Sessanta⁸) ven-

⁵ In altri miei studi [G. Roverato, *La terza regione industriale*, in S. Lanaro (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. Il Veneto*, Torino, 1984; Id., *L'industria nel Veneto...*, cit.] tali percentuali risultano inferiori, in quanto rapportate al “compartimento statistico del Veneto” fino al 1946 includente anche la provincia di Udine. In questa sede, risulta più utile il raffronto con il Veneto amministrativo odierno.

⁶ G.L. Fontana, *Imprenditorialità e sviluppo industriale tra Settecento e Novecento*, in F. Barbieri e G. De Rosa (a cura di), *Storia di Vicenza*, IV/1, *L'età contemporanea*, Vicenza, 1991.

⁷ Cfr. Roverato, *L'industria nel Veneto...*, cit.

⁸ Si pensi, ad esempio, all'apertura a Noventa – da parte della Marzotto di Valdagnò – di un impianto per la confezione di pantaloni: una produzione che, seppur

ne investito dall'industrializzazione. Mentre erano ancora poche le presenze industriali nel capoluogo (la chimica ed il Cottonificio Rossi), il nord-est presentava invece attività economiche equamente ripartite tra una agricoltura specializzata nella viticoltura e nella gelsobachicoltura, le lavorazioni manifatturiere ad essa collegate (meccanica agricola, ma non solo), e produzioni le più diversificate, tra le quali conviene menzionare (se non altro perché alla base di un distretto specializzato ancor oggi importante) le ceramiche di Nove e Bassano.

Dai dati del Censimento risaltava la dislocazione a forbice tra il sistema della media-grande impresa (collocata a nord-ovest) ed un gran numero di piccole-piccolissime imprese diffuse un po' ovunque (salvo che nella bassa), ma con una prevalenza di presenze nella parte nord-orientale del territorio provinciale: dove esse si saldavano con la contemporanea prolificità delle piccole attività manifatturiere del contiguo trevigiano.

I processi produttivi ad alta intensità di manodopera erano la norma, con una conseguente bassa potenza per addetto. Essa si innalzava solo nel tessile (lana, seta, canapa, cotone) che concentrava ancora il 30% delle imprese, il 65% degli addetti e – il dato che rileva – il 60% della forza motrice installata. Se la forza motrice presente in questo settore dipendeva dalla accentuata meccanizzazione ormai raggiunta da tali lavorazioni, l'elevata media di addetti per azienda (192,8) era la diretta conseguenza del peso occupazionale di quattro imprese nel loro campo particolarmente significative: il Lanificio Rossi a Schio e nella Val Leogra, il Lanificio Marzotto a Valdagno, il Cottonificio Rossi a Vicenza ed il Canapificio Roi a Cavazzale-Monticello Co. Otto). Del resto, la provincia contava oltre il 60% delle imprese venete con più di 50 addetti, vale a dire quelle che in cui la parcellizzazione del ciclo produttivo appariva compiuta.

Va infatti ricordato come, al di sotto dei 50 addetti, e a maggior nelle imprese inferiori ai 10 addetti, non sempre la divisione del lavoro fosse generalizzata: si pensi, ad esempio, alla lavorazione dei mobili, quasi sempre eseguiti su commessa dell'utilizzatore finale, dove sovente era un solo operaio ad occuparsi di tutte le fasi della lavorazione di un singolo pezzo. Ma ciò riguardava anche altri settori, come l'oreficeria, l'abbigliamento, la produzione di articoli casalinghi, le ceramiche ecc. In tali attività, la piccola azienda artigiana era la forma tipica, il cui profilo era definito dalla bassa densità degli addetti (in media 3,4), dalla conduzione familiare nella quale il titolare e/o suoi familiari partecipavano direttamente al lavoro, dall'attività spesso legata alle capacità di spesa del ciclo agricolo. Si trattava

tradizionale, era tuttavia industrializzata, e che doveva seminare i germi della manifattura serializzata.

di produzioni orientate al consumo minuto su mercati finitimi, flessibili rispetto ad una domanda estremamente variabile⁹.

Come detto, l'apparato industriale più rilevante era costituito dalle imprese tessili. Nonostante una contrazione produttiva nel 1909-10, punto di forza del settore rimanevano le produzioni laniere, con il 50% degli addetti del tessile provinciale. Alla vigilia della grande guerra, i lanifici vicentini contavano su circa 2,1 milioni di fusi e 3.100 telai attivi, di cui gran parte (1,950 milioni di fusi e 2.800 telai) in capo ad imprese organizzate in forma azionaria¹⁰: le quali vedevano il prevalere (con 1,888 milioni di fusi e 2.677 telai) di 5 imprese: il Lanificio Rossi a Schio (con il 49,2% degli impianti di filatura ed il 76,6% dei telai delle società azionarie); il Lanificio V.E. Marzotto a Valdagno e la Filatura di lana a pettine G. Marzotto & Figli a Valdagno-Maglio (complessivamente il 44% delle attrezzature di filatura, ed il 17,4% dei telai per il V.E. Marzotto)¹¹, il Lanificio Cazzola a Schio ed il Lanificio Ferrarin a Sarcedo-Thiene. Se il peso del Rossi e dei due impianti marzottiani connotava il polo laniero vicentino in modo anomalo rispetto agli altri due distretti lanieri italiani, il biellese ed il pratese, basati sulla piccola-media dimensione, le tre grandi imprese convivevano però con un vivace tessuto di aziende minori (25, tenendo conto anche dei lanifici Cazzola e Ferrarin) che avevano nel tempo saputo consolidare una qualche nicchia di mercato nel prodotto cardato, soprattutto nell'Italia del Nord. Il riferimento è in particolare allo scledense Lanificio G.B. Conte che, sorto nel 1757 ed ancor oggi l'azienda vicentina più longeva, nel decennio d'anteguerra era stato da Alvisè Conte fortemente ammodernato e ripositionato sul prodotto di qualità¹².

È stato opportunamente rilevato come la grande impresa laniera vicentina non ebbe, a differenza di quanto avvenne nel biellese e nel pratese, un analogo ruolo trainante per l'industria meccanica provinciale¹³. La sua domanda di attrezzature, anche di quelle meno complesse, si indirizzava

⁹ Fontana, *Imprenditorialità e sviluppo industriale...*, cit.

¹⁰ Cfr. Credito Italiano, *Società italiane per azioni. Notizie Statistiche*, Milano, 1914.

¹¹ Le due imprese valdagnesi, costituite in anonima, erano la risultante della divisione ereditaria, avvenuta nel 1912, dell'originaria ditta individuale corrente sotto il nome *Gaetano Marzotto & Figli*. Il Lanificio V.E. Marzotto successivamente mutò (1919) la propria natura giuridica da società anonima a ditta individuale, tale permanendo fino al 1951. Cfr. G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, 1986.

¹² Cfr. G.L. Fontana, *Aristocrazie laniere. Famiglia e impresa nella G.B. Conte*, in Id., *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Vicenza, 1993 (1^a ediz. 1990).

¹³ Fontana, *Imprenditorialità e sviluppo industriale...*, cit.

generalmente ai fabbricanti tedeschi, svizzeri e belgi, con scarsi stimoli perciò alle attività locali: che infatti nel censimento del 1911 apparivano caratterizzate da una elevata frammentazione produttiva e dalle piccole dimensioni. Poco più di 600 erano le ditte meccaniche censite, solo una sessantina delle quali collocate nelle classi superiori ai 10 addetti: dal che un quadro tecnico-tecnologico complessivamente modesto, che – assieme allo scarso peso delle attività metallurgiche – impediva ancora al sistema manifatturiero vicentino di allinearsi ai trend di sviluppo di altri poli industriali del paese. Come dire che l'indubbia forza del tessile-laniero che poneva la provincia in una posizione competitiva con le altre grandi aree della tradizione laniera europea, non riusciva a far aggio su un contesto di sostanziale ritardo – pur nella intraprendenza di una miriade di produttori – rispetto ai settori moderni dell'economia di trasformazione.

La pur difficoltata congiuntura del primo dopoguerra, con i grandi scioperi (e le serrate) nel tessile, e la palpabile tensione tra i lavoratori degli altri settori, determinò tuttavia fattori di crescita e di modernizzazione in diversi comparti.

Prima di tutto nella chimica, dove già nei primi anni del Novecento si era consolidata a Vicenza l'attività di Magno Magni nei fertilizzanti chimici, la cui impresa era poi stata all'origine, con altre, di quella Unione italiana fra consumatori e fabbricanti di concimi e prodotti chimici (1908) che per decenni doveva dominare quasi monopolisticamente quel mercato. L'avventura imprenditoriale di Magni¹⁴ ha più di un qualche interesse; innanzitutto per la precoce integrazione a monte delle produzioni di solfato di rame, superfosfati ed acido solforico con il controllo delle materie prime ad esse necessarie, perseguita acquisendo un grande bacino minerario in Tunisia; per l'abilità, poi, nel tessere intese ed alleanze sia con gli altri produttori del settore sia con l'emergente industria elettrica; ed infine per la saldatura tra la sua attività di imprenditore di provincia e i grandi intermediari finanziari quali la Banca Commerciale ed il Credito Italiano. E fu proprio dal rapporto con quest'ultimo che Magni entrò in contatto con la Montecatini di Guido Donegani, all'interno della quale nel 1920 egli pilotò infine l'Unione Concimi. Realizzando con un'operazione di finanza concreta, ancorché mediante una sua personale uscita di scena, quell'intreccio tra interessi economici regionali e capitalismo nazionale già perseguito negli anni Settanta-Ottanta dell'Ottocento da Alessandro Rossi e Vincenzo Stefano Breda, e rilanciato su vasta scala nei primi decenni del Novecento da Giuseppe Volpi, con il quale il Magni aveva stretto rapporti.

¹⁴ Su Magni si vedano E. Franzina, *Tra Otto e Novecento*, in Lanaro (a cura di), *Storia d'Italia. Le Regioni dall'Unità...*, cit., pp. 704-8 e 779-83, e Id., *Le origini vicentine dell'industria chimica*, "Industria vicentina", 5/1989, pp. 52-60.

2. La costruzione della base industriale

È opportuno a questo punto sottolineare come i fermenti industriali del vicentino anticipassero per certi versi quelli che furono poi i percorsi della più generale (e tardiva) industrializzazione veneta: che, come è noto, si concreta nel secondo Novecento, dopo un lungo periodo di incubazione. L'arrivo della regione all'industrializzazione passò attraverso tre momenti di snodo, compresi tra il secondo decennio del Novecento e la crisi congiunturale del 1963-64. Essi furono: il consolidamento delle attività produttive alla vigilia della prima guerra mondiale, le ricadute locali della crisi industriale degli anni Trenta e gli effetti del c.d. miracolo economico sull'economia veneta. In questi passaggi è possibile cogliere le caratteristiche che segnarono l'evoluzione economica regionale: a) il graduale formarsi di aree "forti" all'interno di un contesto che permaneva agricolo, anche quando era investito da una qualche trasformazione manifatturiera; b) il rapido divaricarsi tra grande impresa (all'inizio solamente leggera, poi ad elevata intensità di capitale) e piccole-medie unità produttive; c) l'esplosione – negli anni del "miracolo" – della c.d. impresa minore, su cui fu costruita l'insoddisfacente teoria di un "modello veneto di sviluppo", reputato originale e "diverso" rispetto alle altre realtà regionali¹⁵.

Nell'ultimo decennio, il progresso degli studi ha consentito di colmare il ritardo storiografico che rendeva lacunosa la conoscenza dell'industrializzazione novecentesca sia del vicentino sia, a maggior ragione, del resto della regione¹⁶, consentendo di dare risposte soddisfacenti alle questioni che ancora nel 1994 apparivano dirimenti per comprendere lo sviluppo regionale¹⁷, e che riguardavano: 1) le cause endogene di una industrializzazione novecentesca costruita sulla grande impresa a Porto Marghera, con il

¹⁵ Roverato, *L'industria nel Veneto...*, cit.

¹⁶ Per il vicentino fondamentale è stato l'affresco di Fontana sui percorsi imprenditivi dei pionieri novecenteschi, quali rappresentati nel suo *Mercanti, pionieri e capitani d'industria...*, cit. Circa le vicende regionali, si vedano: G. Zalin, *Dalla bottega alla fabbrica. La fenomenologia industriale nelle province venete tra '500 e '900*, Verona, 1987; E. Franzina, *La transizione dolce. Storie del Veneto tra '800 e '900*, Verona, 1990; Roverato, *L'industria nel Veneto...*, cit.; G.L. Fontana e G. Roverato, *Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione nei sistemi economici locali. Il caso veneto*, in F. Amatori e A. Colli (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Ottocento e Novecento*, Bologna, 2001.

¹⁷ G. Roverato, *La crescita di una «periferia» industriale: il Vicentino nel caso veneto*, in G.L. Fontana (a cura di), *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, Bologna, 1997. Il volume contiene gli Atti dell'omonimo Convegno internazionale svoltosi a Vicenza nei giorni 17-19 novembre 1994.

prevalente apporto di capitali extraveneti; 2) le conseguenze di lunga durata della presenza in regione del più cospicuo capitalismo nazionale, e le interazioni col tessuto circostante, sia della grande impresa laniera vicentina che della piccola-media impresa a base locale o provinciale; 3) i comportamenti dell'indotto stimolato dalla grande impresa sia vicentina che lagunare; 4) l'effettivo ruolo della politica degli incentivi pubblici per le c.d. zone depresse (1957) nella crescita piccolo-medio imprenditoriale nel Veneto del "miracolo economico"; 5) la variegata tipologia della finanza d'impresa che supportò la crescita produttiva.

Si sono così meglio potuti cogliere i fattori che portarono il vicentino a divenire nel corso degli anni Ottanta del Novecento la terza area industriale del paese, dato che lo sviluppo di un'area pur di antica tradizione manifatturiera non poteva essere efficacemente compresa se non in riferimento agli aggregati e alle dinamiche del territorio regionale più vasto. Ogni fenomeno, anche il più esogeno, crea infatti ricadute circostanti; le quali possono essere immediate (quelle – per intenderci – più concretamente legate al mercato del lavoro), o striscianti: quelle immateriali, culturali o di costume, che il diverso modello di sviluppo del capoluogo lagunare inevitabilmente determinò influenzando anche i territori di sviluppo primigenio. Questo lavoro di scavo fu tanto più opportuno in quanto la crescita frammentata e diffusa nel territorio dell'apparato produttivo regionale, aveva determinato una innaturale divaricazione degli studi sullo sviluppo veneto del periodo: originando da un lato una attenzione, talora eccessivamente aziendalistica, ai due poli della grande impresa (quella tessile-laniera nel vicentino, e quella di base di Porto Marghera); dall'altro proponendo una visione "macro" dell'evoluzione del tessuto di piccola-media impresa, che scarsa sensibilità riservava alle tipologie comportamentali degli operatori, alla loro provenienza sociale, all'incidenza da essi eventualmente avuta sugli apparati di mediazione politica, al loro stesso peso sul mercato nei settori di appartenenza. Nell'uno e nell'altro caso era così mancato il raffronto con il contesto nazionale, mentre per l'impresa minore si era rinunciato *tout court* a cogliere gli aspetti – essi sì qualitativamente "originali" – del rapporto particolare intessuto da suoi vasti strati con l'assetto politico-amministrativo locale. Originalità che non è ovviamente riferibile al solo contesto veneto, ma che risulta compresente nella più vasta area interregionale a suo tempo individuata come la "terza" Italia, "periferica" rispetto il triangolo nord-occidentale, ma non per questo meno economicamente vivace soprattutto nella sua rapida apertura internazionale¹⁸.

¹⁸ Cfr. A. Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Bologna, 1977. Vedi anche A. Bagnasco e M. Messori, *Tendenze della economia periferica*, Torino, 1975.

Indicazioni interessanti su questo versante furono a suo tempo avanzate da Franzina, che focalizzò la sua attenzione proprio sulle radici storiche della piccola impresa, individuandole da un lato nel retroterra culturale della piccola proprietà contadina, e nel solidarismo cattolico che mise al servizio della produzione minuta una fitta rete di istituzioni creditizie, e dall'altro nel particolare rapporto paternalistico che i grandi capitani d'industria estesero oltre i confini delle loro fabbriche, stimolando – più che contrastandolo – lo sviluppo delle attività manifatturiere minori¹⁹.

La particolarità del paternalismo industriale veneto, il cui studio ha costituito un passaggio importante nella conoscenza del fenomeno industrialista, 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, e nel vicentino in particolare. La funzionalità dipendeva non tanto dal fatto che il patronage del grande imprenditore si esercitasse in primis in direzione di attività sussidiarie alle proprie, quanto da un interesse strategico: e cioè che il germinare di attività altre attenuava la pressione della domanda di occupazione rivolta alla grande impresa, più tardi costituendo valvola di sfogo indispensabile per l'esubero di manodopera causato da crisi di mercato o dall'innovazione tecnologica. Come dire che il paternalismo industriale veneto (e mi riferisco qui alla versione offertaci dal laniere valdagnese Gaetano Marzotto Jr) 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 quell'insediamento "dolce" della modernizzazione industriale efficacemente evocato da Franzina.

Tornando al rapporto tra industrializzazione vicentina ed industrializzazione veneta, conviene fissare alcune coordinate. Sappiamo che l'ultimo decennio del XIX secolo (e rimando per questo agli studi di Fontana su Schio e il vicentino²⁰, e ai miei su Valdagno ed il Veneto²¹) segnò in provincia di Vicenza il definitivo affermarsi della grande impresa laniera. In essa, e nella verticalizzazione che vi si determinò, si riassunse – o meglio si

¹⁹ Franzina, *La transizione dolce...*, cit.

²⁰ Fontana (a cura di), *Schio e Alessandro Rossi...* cit.; Id., *Il Lanificio Rossi di Schio (Vicenza)*, in F. Mancuso (a cura di), *Archeologia industriale in Veneto*, Cinisello Balsamo, 1990; Id., *Imprenditorialità e sviluppo industriale...*, cit..

²¹ G. Roverato, *La cultura imprenditoriale veneta*, "Schema", 11-12/1983; Id., *La terza regione...*, cit.; Id., *A. Rossi tra mobilitazioni di capitale...*, cit.; Id., *Gaetano Marzotto Jr: le ambizioni politiche di un imprenditore tra fascismo e postfascismo*, "Annali di Storia dell'impresa", 2/1986; Id., *L'industria nel Veneto...* cit.

internalizzò – il variegato patrimonio di sapere produttivo (imprenditoriale, operaio, di servizio) creatosi in quasi duecento anni di attività protoindustriali e di manifattura diffusa. Finiva così quell'esempio di distretto industriale tessile, in cui – per assumere i concetti di Becattini²² – si era sommato per 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 nonché la rete di istituzioni che regolava il sistema.

E tuttavia, più che di scomparsa, nel caso del distretto tessile altovicentino conviene parlare di una sua temporanea (e tuttavia lunga) eclissi. Non solo, o non tanto, perché le due grandi imprese – le maggiori imprese laniere del paese, e tra loro vivaci concorrenti – continuarono a convivere con molteplici aziende minori, le quali in parte conservarono la rete relazionale tipica della categoria del distretto, solo in pochi casi verticalizzandosi. Ma soprattutto perché le pratiche in esso stratificatesi nel tempo, riesplosero nella seconda metà del secolo passato, attivando un complesso di attività tra loro integrantesi nel più vasto comparto del Tessile-Abbigliamento. E in cui la filiera “segmentazione del ciclo produttivo–mercato interno dei semilavorati–condivisione di un sistema di valori comunitari” andò estendendosi dall'iniziale produzione tessile alle sue diramazioni a valle: maglieria, abiti confezionati, abbigliamento informale. Ma ciò, ed il fatto può apparire singolare, riguardò anche le variegate produzioni meccaniche che esplosero nel vicentino tra gli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, rovesciando a proprio favore l'antica preminenza che questa provincia aveva per oltre un secolo detenuto nel tessile laniero.

Orbene, la riemersione di questo modello dal “codice genetico” dell'alto vicentino fece scuola: e tale lo ritroviamo – per imitazione in alcuni casi, per naturale germinazione in altri – in molte altre “isole” produttive del Veneto contemporaneo. Ne cito solo alcune: le attività conciarie nella vicentina valle del Chiampo, il polo della pellicceria tra il vicentino e il padovano, il mobile d'epoca tra il basso veronese e l'area di Montagnana nel padovano, la calzatura di fascia medio-alta nella Riviera del Brenta e quella sportiva nel Montebellunese, la maglieria in vasta parte del trevigiano...

Il problema che si pone allo storico economico è indagare per quali percorsi – con quali caratteristiche, e da quale retroterra culturale – tali poli siano emersi. Giacché non basta la sola categoria imitativa, che pure in qualche modo conta, a spiegare la generalizzazione di un tale fenomeno. La diffusione delle aree-sistema – un concetto che più forse di quello di distretto spiega la particolarità dell'industrializzazione vicentina (ma anche

²² Cfr. G. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, 1987.

veneta), con la convivenza di produzioni segmentate nel ciclo con altre verticalizzate – è a mio parere paradigmatica dell'evoluzione complessiva dell'economia provinciale come regionale.

Soffermiamoci ora sulle tre caratteristiche che ho indicato segnare l'evoluzione industriale novecentesca. Innanzitutto l'emergere di aree “forti” altre rispetto l'alto vicentino. Alle soglie del Novecento non esisteva ancora una significativa divaricazione tra le varie aree subregionali. Certo, si aveva la realtà del polo laniero vicentino, con due grandi imprese cui faceva da corollario una serie di imprese minori che – lungi dall'essere sussidiarie dalle prime – si erano invece ritagliate una autonoma presenza sul mercato nazionale: ma questo polo rappresentava pur sempre una incrostazione industriale in un generalizzato contesto agricolo, i cui i livelli di arretratezza (o di relativa modernità) si mischiavano indipendentemente dalle aree subregionali e dal regime proprietario. Salvo, naturalmente, che per le aree residuali di piccola e piccolissima proprietà. La regione appariva davvero quel “meridione” del Nord, che poi negli anni Cinquanta i sostenitori di una estensione al Veneto degli interventi straordinari varati per il Mezzogiorno tardivamente (e strumentalmente) teorizzarono²³.

L'industrializzazione novecentesca costituì perciò l'elemento di rottura di un equilibrio secolare, che neanche il mix di modernità ed arretratezza su cui si fondava la “transizione dolce” riuscì a contenere. Questa “miscela” di innovazione produttiva, assistenzialismo paternalista e salvaguardia degli equilibri città-campagna – che è meditata scelta ideologica sia per Alessandro Rossi nell'Ottocento, sia per Gaetano Marzotto in questo secolo – fornisce solo un ammortizzatore delle conseguenze sociali più esplosive, primo fra tutti la conflittualità operaia. Ma non garantisce più l'omogeneità socio-economica del vicentino come del Veneto. Una volta avviato il processo di industrializzazione, la separatezza tra aree in esso coinvolte e quelle estraniare, sarà irreversibile: e durerà almeno fino agli anni Ottanta.

La dicotomia che così andò a crearsi risulta perciò perfettamente coerente con i *trends* abituali di tutte le rivoluzioni industriali, segnatamente nello sviluppo a macchie di leopardo degli insediamenti produttivi, ed anche nella diversità dei fattori localizzativi che li consentirono. I quali solo in parte coincisero con la mera disponibilità di materie prime, di fonti energetiche, di agevoli vie di comunicazione, o semplicemente con preesistenti consuetudini di trasformazione manifatturiera. Se è noto infatti che i processi industrializzanti si sono inizialmente presentati nelle aree di protoindustria (ma non in tutte indistintamente), non sempre il passaggio al sistema di

²³ Cfr. il capitolo *Il mito del Veneto “Sud” del Nord e la politica degli incentivi. Il tardivo “miracolo economico”*, in Roverato, *L'industria nel Veneto...*, cit.

fabbrica è avvenuto senza soluzioni di continuità. È ad esempio il caso della vallata del Chiampo, dove l'industrializzazione della concia – e la concia lì vi si praticava fin dall'età moderna – si avviò tardi nel corso del Novecento, grosso modo tra le due guerre, e solo negli anni Cinquanta con effetti realmente diffusivi: e quindi altrove (e non nella stratificazione di abilità tecniche) devono esserne ricercate le cause scatenanti. E lo stesso vale, a maggior ragione, per le produzioni meccaniche, la cui rapida crescita non affonda nel passato: e dove il solo riferimento al tradizionale mestiere di fabbro ferraio, e alla sua evoluzione nella riparazione prima e nella costruzione poi di macchine agricole, non fornisce spiegazioni significative sul versante dei fattori localizzativi, o di opportunità insediative, dell'industria meccanica.

Apparentemente più facile da comprendere, e da spiegare, il formarsi della grande impresa (all'inizio solamente leggera, poi ad elevata intensità di capitale) ed il successivo divaricarsi dell'economia di trasformazione tra queste ed unità produttive di piccole-medie dimensioni. La grande impresa laniera si consolidò presto, per una serie di motivi tecnico-economici e sociali ormai abbondantemente indagati. Quella che a partire dagli anni Venti andò invece localizzandosi ai margini della laguna veneziana derivò invece dalla grande progettualità (a suo modo illuministica) del capitale veneto riunito attorno a Volpi, e dalle sue contaminazioni con la finanza lombardo-piemontese: e 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).

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 davano a mercati locali non raggiunti dalle imprese nazionali: una risposta possibile solo nel salto dalla "bottega alla fabbrica". Questa sola spiegazione non chiarisce tuttavia perché questa tipologia d'impresa, e soprattutto quella piccola-piccolissima, 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. Personalmente sono convinto che alcune ragioni di questo fenomeno stiano da un lato in quella che ho in altra sede definita la logica del "crescere per non soccombere", e cioè al 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 nel fatto che le pesanti conseguenze occupazionali di quella stessa crisi avevano spinto singoli lavoratori dipendenti all'intrapresa individuale in attività affini alla propria competenza professionale ("intraprendere per non rimanere disoccupati"). Il riferimento alla bottega che si trasforma in piccola impresa si ritrova, peraltro, e forse con maggiore incidenza percentuale, anche nei primi decenni che seguono il secondo conflitto: si pensi solo (ma il discorso è riferibile a numerosi altri beni) allo strisciante impatto negativo della produzione di abiti "pronti" sul mestiere di sarto, superabile solo nella misura in cui il sarto si faceva egli stesso produttore di abiti serializzati. Fu comunque la stagione del "miracolo economico" (sfasata nel vicentino, come nel resto del Veneto, di qualche anno rispetto alle dinamiche del Nord-Ovest: 1965-70 rispetto il 1958-63) a determinare l'ondata più rilevante nella nascita di piccole imprese: quelle che poi furono fondamentali nel radicamento dell'industrializzazione diffusa.

Fu l'andamento provinciale a segnare i ritmi postbellici della regione, anticipando già nel censimento del 1961 in tutti gli indici significativi, e in particolare in quello degli addetti complessivamente occupati, il "sorpasso" dell'industria meccanica rispetto al tessile. Essa fece in sostanza da battistrada al *cluster* oggi dominante in regione, quello delle imprese meccaniche che detengono il 50% dell'export totale. La caratteristica berica è stata quella di una progressiva evoluzione delle filiere specializzate verso funzioni a maggiore contenuto di conoscenza: dove la meccanica strumentale si è prepotentemente affiancata sia alla tradizionale specializzazione del *sistema-moda* (ovvero del Tessile-Abbigliamento) che al *sistema-casa*, comprendente i comparti del legno e del mobilio, del marmo, della ceramica, del vetro e i prodotti in terracotta (tegole, vasi per fiori e piante²⁴ ecc.). Con una specificazione tuttavia: che mentre il sistema-moda costituisce oggi una sorta di "distretto" diffuso in tutta la provincia, e non presenta (a parte l'incrostazione alto-vicentina) particolari polarizzazioni, sia la meccanica che il sistema-casa hanno trovato aree privilegiate di insediamento.

²⁴ In questa specifica tipologia produttiva non si può non ricordare, per l'importante insediamento internazionale che essa ha raggiunto negli anni Novanta, la Deroma di Malo. Questa azienda presenta oggi caratteristiche particolarmente innovative, dato che ha saputo prontamente rivisitare i propri prodotti affiancando a quelli della tradizione anche quelle più moderne realizzate in plastica. Sviluppando, per queste, tecnologie sofisticate. L'attenta rivisitazione (ed adattamento) degli oggetti in catalogo, l'ha rapidamente resa leader mondiale anche in tale gamma produttiva, maggiormente idonea ad una più versatile (e facile) utilizzazione dei prodotti.

Schematizzando, si può perciò affermare che, come in regione²⁵, l'esito ultimo della industrializzazione provinciale si è giocato su questi tre sistemi. E che all'interno di essi, comparti in via di progressiva emarginazione hanno saputo inventarsi – in uno scenario di reciproca interazione con quelli contigui – nuovi dinamismi produttivi, organizzativi e tecnologici, specie nell'innovazione di processo, nella qualità dei materiali e delle lavorazioni, nel contenuto di *design* e nell'elevata propensione all'export.

Vediamo ora il comportamento di due di questi grandi aggregati merceologici, cominciando dal più recente per formazione, quello meccanico, per soffermarci poi su quello di più antica origine, il tessile-abbigliamento.

3. Il “sistema” delle produzioni meccaniche

Va subito detto che le maggiori potenzialità dell'economia vicentina si presentarono già nel corso degli anni Cinquanta proprio nella meccanica, e in particolare in quella strumentale; e che essa trovò una sua fortunata allocazione nella parte nord-occidentale della provincia. Anche se ci soffermeremo su quest'ultima, non va dimenticato che la meccanica presenta interessanti specializzazioni, e comunque una particolare vivacità, un po' in tutto il territorio.

Conviene ricordare il punto di partenza. Alla data del censimento industriale del 1911, la meccanica vicentina era prevalentemente dedicata a: riparazione e produzione di macchine agricole; riparazione e produzione di macchine per l'industria alimentare e casearia; produzione di prodotti di largo consumo, in particolare chiodi e posaterie, allocata nella zona nord-occidentale. Non mancavano tuttavia specializzazioni più sofisticate, come le apparecchiature per l'industria cartaria (la ricordata De Pretto) e, timidamente, per l'industria tessile. Né è da ignorare, nel bassanese, la produzione di campane, in realtà manufatto più di alto artigianato che non industriale: e tuttavia di “peso” dato il tonnello prodotto.

La crescita di una meccanica moderna trovò un iniziale ostacolo nella lontananza di produttori siderurgici, nel vicentino trovandosi solo alcune fonderie di seconda fusione. Di questo difficoltà avviò testimonia il basso numero medio di addetti per unità produttiva quale rilevata dal Censimento 1911: poco più di 6,8 nel metalmeccanico complessivamente inteso, contro i quasi 148 occupati nel tessile.

²⁵ Fontana-Roverato, *Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione...*, cit.

Tab. 1 - Le tipologie industriali nel 1911: consistenza per esercizi, addetti e forza motrice

Classi di industrie	Esercizi 1911	Addetti 1911	Forza motrice 1911
Miniere e cave	77	804	129
Legno ed affini	683	3849	1016
Pelli e cuoi	437	1656	229
Carta	20	1824	1999
Metalmecchaniche	602	4110	1029
Lav. Minerali	117	2381	1097
Costruzioni	52	817	4
Tessili	125	18497	7810
Abbigliamento	229	1089	14
Distr. Forza motrice	48	289	1465
TOTALE	2390	35316	14792

Fonte: *Censimento industriale*, 1911

I dati del Censimento forniscono alcune informazioni utili a comprendere la struttura del settore meccanico dell'epoca. Da un lato le produzioni meccaniche si segnalavano per un numero di addetti che, pur sensibilmente inferiore, risultava comunque secondo solo al settore tessile. Ma dall'altro appariva evidente la sua elevata frammentazione: dei 602 esercizi attivi, solo 63 appartenevano alle classi superiori ai 10 dipendenti. E l'organizzazione produttiva si presentava essenzialmente *labour intensive*, come dimostra l'esigua potenza per addetto (0,25 CV dinamici).

Dalle pubblicazioni dell'epoca, in particolare dai notiziari della Camera di Commercio, è possibile ricavare come le rilevazioni del Censimento intervenisse in un particolare momento di incertezza per il settore, con una sensibile riduzione di lavoro per quelle officine che provvedevano per la maggior parte ai bisogni delle altre industrie, dovuta alla congiuntura recessiva dell'epoca che limitò il ricorso a riparazioni e miglioramenti delle attrezzature meccaniche.

Ma anche le officine che si dedicavano a produzioni direttamente rivolte al mercato registrarono un certo malessere, provocato sia dalla sostenuta concorrenza delle industrie meccaniche del Nord-Ovest sia da quella dell'industria straniera, che si avvaleva ampiamente delle pratiche di *dumping* per superare le tariffe protezionistiche dell'età giolittiana.

Cosicché alcune officine, sorte anche da pochi anni, e spesso contando in gran parte sul credito, dovettero cambiare indirizzo, scontando pesantemente il loro tentativo. Altre imprese invece più solide, già impostesi sul mercato per la qualità del prodotto, iniziarono un periodo di assestamento, puntando soprattutto al miglioramento dell'organizzazione tecnica e commerciale, pur con le difficoltà dello strisciante rialzo dei prezzi delle materie prime.

Confrontando i dati del 1911 con quelli del Censimento del 1927, appaiono subito evidenti alcune trasformazioni; date non tanto dall'aumento nel numero degli esercizi attivi (+18%) o da quello degli addetti censiti

(+50%), quanto dal consistente incremento nell'utilizzo della forza motrice, pressoché triplicato.

Il periodo compreso fra il 1911 e il 1914 aveva segnato uno sviluppo sostenuto nell'impiego dell'energia elettrica a scopo industriale, con miglioramenti tecnici tendenti ad ottenere il massimo rendimento nel macchinario di produzione.

Tab. 2 - L'industria vicentina nel 1927

Classi di industrie	Esercizi 1927	Addetti 1927	Forza motrice 1927
Miniere e cave	733	3856	2320
Legno ed affini	730	3850	2214
Pelli e cuoi	35	623	473
Carta	20	1043	3585
Metalmecchaniche	709	6180	3097
Lav. minerali	143	1915	1241
Costruzioni	211	3218	48
Tessili	162	24542	19054
Abbigliamento	768	2833	70
Distr. Forza motrice	44	190	31
TOTALE	3555	47980	32133

Fonte: *Censimento industriale, 1927*

Costruite nei primi anni del 1900 le grandi centrali idroelettriche del Cellina, del Cismon e dell'Adige, e formatosi – con l'incorporazione Società italiana per l'utilizzazione delle forze idrauliche nel Veneto e della Società elettrica Milani – il nucleo fondamentale della SADE-Società Adriatica di Elettricità, si ampliarono le grandi reti primaria e secondaria di collegamento fra le centrali di produzione e i principali centri di distribuzione, che così gradatamente si estesero in tutta la regione. Anche nel vicentino si ebbe una notevole espansione delle reti, e la SADE vi giocò un ruolo fondamentale attraverso le consociate via via acquisite. Talché all'inizio della Grande Guerra, pur esistendo ancora diverse aziende indipendenti ad irradiazione locale, il principale organismo per la distribuzione dell'energia a terzi (sia a fini di illuminazione sia come forza motrice) risultava anche nella provincia berica l'Adriatica, che era riuscita nella sua logica concentrativa a interconnettere con le grandi centrali della Cellina – e con quelle che essa stessa aveva costruito (e stava ancora costruendo) nel bellunese – le reti locali dei privati che via via si stavano arrendendo alla logica oligopolistica.

L'elettrificazione contribuì non poco allo sviluppo industriale dell'area, in un momento in cui alcune industrie tessili avevano iniziavano un'opera di rinnovamento e razionalizzazione degli impianti, puntando sia al miglioramento della qualità sia all'incremento della produzione attraverso la standardizzazione del prodotto, la quale doveva garantire competitività e aumento delle dimensioni d'impresa. Aumento dimensionale che l'avvento della nuova fonte energetica rendeva ora possibile permettendo la localizzazione degli stabilimenti non più solo lungo i corsi d'acqua, ma anche in

pianura nei nuovi fabbricati: superando così i tradizionali vincoli localizzativi.

Oltretutto, in questo periodo, la crescita del tessile fu agevolata anche dalle condizioni favorevoli alle esportazioni di cui, in primis la Marzotto ma anche il Lanificio Rossi, godettero, grazie alla crisi delle imprese tessili polacche, boeme, per certi versi anche quelle britanniche, grazie alla svalutazione della lira.

Ma negli anni postbellici anche l'edilizia aveva iniziato a riprendersi: fungendo da traino per altri settori come quello del legno e del mobilio, testimoniato in questo caso dal raddoppio nell'utilizzo di forza motrice.

Questi fattori contribuirono a stimolare la crescita del comparto meccanico, che seppe trarre un impulso sia dal reinvestimento da parte di qualche operatore (Marzotto soprattutto) dei profitti di guerra, sia dall'istruzione tecnica acquisita dalle seconde generazioni imprenditoriali presso l'Istituto industriale creato su iniziativa del Rossi a Vicenza, che rappresentò in quel periodo una autentica fucina di talenti meccanici.

Il settore andò in quegli anni caratterizzandosi: a) per la nascita sul territorio di un settore dedito alla produzione degli strumenti idonei alla generazione, alla trasmissione e all'applicazione dell'elettricità, ossia di quel settore elettromeccanico sul quale ritorneremo; b) per l'incremento numerico e dimensionale delle imprese; c) per il perfezionamento tecnologico degli impianti, rilevabile dall'aumentato numero di CV dinamici per addetto.

Tale incremento è alquanto significativo, a dimostrazione che agli incrementi di produzione nel settore si erano accompagnati miglioramenti tecnologici negli impianti, e che quindi le nuove frontiere dell'elettromeccanico aprivano prospettive e scenari nuovi.

- Per quanto riguarda l'aspetto meramente produttivo, al 1927 la tipologia dell'industria meccanico-metallurgica vicentina può essere sommariamente riassunta nelle seguenti produzioni:
- macchine e motori per l'industria elettrica e idraulica (turbine idrauliche, alternatori sino a 500 HP, trasformatori sino a 500 Kw, motori elettrici autocompensati sino a 200 HP, pompe ed elettropompe centrifughe, pompe idrovore, elettroventilatori);
- apparecchiature per l'industria della carta (fibratori, spruzzatori, assorbitori);
- attrezzature per la lavorazione del marmo (trapani, macchine lucidatrici, seghe a lame);
- macchinari per l'industria del legno (seghe circolari, ingranaggi fresati, seghe a nastro);
- attrezzi e macchine per l'industria casearia ed alimentare (torchi, molini a palmenti);

- coltellerie;
- stoviglie e vasellame in metallo smaltato;
- costruzioni varie, laminati di ferro, fusioni in ghisa, caldaie e motori a vapore, fusioni in bronzo per la fabbricazione di campane, carpenteria varia e ponti metallici.

Se la Laverda costituì l'esempio più significativo di sviluppo tardo ottocentesco legato alla meccanizzazione agricola²⁶, da lì poi evolvendosi, vi furono due altre avventure imprenditoriali che segnarono la storia della meccanica vicentina. Il riferimento è da un lato alla Pellizzari di Arzignano, che rappresentò l'abbrivio della elettromeccanica berica, e dall'altro alla Ceccato di Alte-Montecchio che costituì un modello di insediamento territoriale in un'area totalmente agricola²⁷.

La Pellizzari, in realtà, si sviluppò originariamente in modo simile alla Laverda, vale a dire da una domanda di origine agricola e dell'industria di trasformazione dei prodotti del suolo; le prime produzioni furono infatti i molini da grano e da zolfo uniti alle riparazioni di macchinario agricolo.

Anche la crescita della Pellizzari poté avvantaggiarsi della preparazione tecnica che il ricordato Istituto Tecnico Industriale A. Rossi aveva iniziato a diffondere tra le seconde generazioni imprenditoriali. Proprio dalle capacità del figlio maggiore di Antonio Pellizzari, Giacomo, che aveva conseguito presso tale scuola il diploma di perito elettrotecnico, la ditta ricevette una non effimera spinta innovativa, arrivando in pochi anni ad affiancare ai prodotti tradizionali quella produzione di pompe e turbine che, dandole dimensioni e profilo d'industria, le consentirono un rapido approdo non solo al mercato nazionale ma anche a quello del Centro-Nord Europa.

Ciò fu in parte frutto dei profitti conseguiti durante la prima guerra mondiale con la produzione di materiale bellico (proiettili soprattutto), opportunamente reinvestiti a partire dal 1920 nella messa a punto dei primi motori elettrici e di una particolare specializzazione negli elettroventilatori industriali. Questa mutazione di prodotto rappresentò il decisivo ingresso dell'azienda nelle produzioni elettromeccaniche. Che progredirono velocemente: nel 1925 l'azienda arrivava già ad una quantità media annua di circa 4.000 motori, 2.500 pompe, 1.000 ventilatori e 50 turbine idrauliche. Negli anni successivi il numero dei dipendenti superò le 550 unità, grazie anche alle commesse pubbliche, in particolare della marina militare²⁸.

²⁶ Cfr. il saggio di Fontana in questo stesso volume.

²⁷ M. Massignani, *La Ceccato S.p.A.: storia d'impresa, storia operaia (1938-1957)*, "Quaderni del Centenario della Camera del Lavoro di Vicenza 1902-2002" [suppl. a "materiali di storia", 22/2001], 1/2002.

²⁸ Fontana, *Mercanti, pionieri e capitani d'industria...*, cit., cap. XV.

Si può sostenere che lo sviluppo del settore meccanico sia stato inizialmente trainato da alcuni fattori fondamentali: a) la domanda di alcuni settori-guida dell'economia berica, segnatamente quello più radicato come l'agricoltura, ed il tessile che necessitava prima di tutto di interventi manutentivi sul proprio macchinario; b) l'emergere di intraprendenze, ed intuizioni imprenditoriali capaci di spinte innovative, accelerate nelle nuove leve dalle cognizioni apprese nelle scuole tecniche e professionali che qua e là andarono sorgendo nel territorio; c) il sapere operaio che si trasferì dal lavoro dipendente alla piccola-piccolissima impresa nel momento in cui alcuni lavoratori dipendenti decisero di licenziarsi e di intraprendere; la diffusione di metodi produttivi e/o organizzativi determinati nelle imprese minori dal frazionamento del ciclo produttivo praticato attraverso commesse esterne dalle aziende che per prime si erano irrobustite, che avevano avvertito presto la convenienza economica di aggredire le punte della domanda con il ricorso ad operatori terzi.

Questa frammentazione (e vivacità) produttiva ben risalta in una indagine riferita al 1928²⁹, che mette in luce il netto predominio, in termini numerici, degli impianti con un numero di addetti inferiore a 5. Con 896 unità su 1043, essi rappresentavano l'86% del totale degli esercizi, anche se poi le 4 imprese maggiori (tutte superiori a 250 addetti) concentravano quasi un terzo della manodopera provinciale ammontante, all'epoca, a circa 6.000 occupati.

Tab. 3 - Numero degli esercizi ed addetti industrie meccaniche nel 1928

Classe di addetti	n. esercizi	n. addetti
1 - 5	896	1820
6 - 50	138	1814
51 - 250	5	423
251 - 1000	4	1933

Fonte: G. Ferrari, *La ricchezza privata nella provincia di Vicenza*, cit.

Le quali era giocoforza che condizionassero il settore. Esso si presentava infatti diviso in due. Da un lato la "grande" impresa che - dotata di capitale e tecnologia, ed i cui costi salariali erano temperati sia dalla quantità di manodopera disponibile sia dal part-time agricolo cui i nuovi occupati industriali si dedicavano³⁰ - iniziava a diversificare e specializzare le proprie attività; e dall'altro la platea di piccole-piccolissime imprese, peraltro e-

²⁹ G. Ferrari, *La ricchezza privata della Provincia di Vicenza*, Padova, 1931.

³⁰ Era questo part-time il risultato sì di una sorta di circolo vizioso (il basso salario induceva all'integrazione di reddito, la quale a sua volta consentiva all'imprenditore di mantenere basso il salario), ma anche del legame di una manodopera industriale di recente origine alla consuetudine della coltivazione per autoconsumo dei poderi marginali.

spressione dell'operosità del territorio, che scarsamente dotate tecnologicamente e finanziariamente erano dedite o alla produzione di beni di utilizzo domestico, a riparazioni del macchinario di altri comparti produttivi o a fasi di lavorazione commissionate dalle industrie maggiori.

Se i livelli e le tipologie produttive di grande e piccola impresa erano notevolmente diversi, alcuni problemi avevano però almeno inizialmente contraddistinto entrambe. In particolare ciò riguardava: a) la carenza di figure professionali (ad es. periti meccanici) in grado sia di procedere alla progettazione delle macchine da produrre sia di interpretare progetti e disegni nella fase di lavorazione del prodotto; b) le difficoltà di approvvigionamento di materie prime, e i costi da sopportare per la relativa importazione; c) la elevata sensibilità delle produzioni meccaniche al ciclo economico degli altri settori, per cui variazioni congiunturali negative si riflettevano immediatamente sullo stock di ordinativi, in misura più o meno rilevante in dipendenza del grado di differenziazione produttiva raggiunta dalle singole imprese. In realtà la carenza di figure professionali adeguate andò via via diminuendo nel corso dei primi decenni del Novecento grazie agli effetti della diffusione – a partire dalla costituzione a Vicenza dell'Istituto Tecnico che assunse poi nome del suo promotore, il laniere Alessandro Rossi – di scuole tecniche di formazione professionale, a volte interne alle aziende, dalle quali nel breve periodo seppero però trarre beneficio le imprese che già avevano raggiunto una certa dimensione più che le piccole unità.

Se in genere le attività meccaniche nascevano ed erano trainate dalla domanda di altri settori, un caso atipico, ma destinato ugualmente a influire nella realtà economica di una area particolare della provincia, fu a Bassano del Grappa quello della Smalteria e Metallurgia Veneta.

La nascita di questa azienda risale al 1924, ad opera di un affermato gruppo tedesco produttore di stoviglie smaltate che, allo scopo di rafforzare la propria presenza nel nostro paese, realizzò una combinazione societaria con operatori locali dando vita nella città del Grappa ad un impianto produttivo di tale tipologia merceologica.

Una tipologia che presentava nel bassanese una specifica tradizione; già nel '700, accanto alle pentole in terracotta cominciarono ad essere prodotte da artigiani locali stoviglie di rame e successivamente in altre leghe, finché – in epoca più recente – fece la sua comparsa nella lavorazione del metallo per usi domestici la tecnica del ferro smaltato³¹.

Lo stabilimento della Smalteria e Metallurgia entrò in attività nell'aprile 1925, con una superficie coperta di circa 16.000 mq. Alla fine dell'anno gli

³¹ A. Bagnasco e C. Trigilia, *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso di Bassano*, S.G. Lupatoto-Verona, 1984.

occupati erano già 580, che salirono a 900 nel 1930. Un decennio dopo, con una superficie più che raddoppiata rispetto agli inizi, gli addetti superavano ormai le 1.300 unità. Già «intorno alla metà degli anni '30 [...] circa un terzo della classe operaia bassanese lavorava alle Smalterie»³², come da allora venne chiamato quello che costituì l'unico vero esperimento di grande industria della zona.

L'azienda, inizialmente dimensionata sulla produzione di sole stoviglie, diversificò presto le proprie lavorazioni in altri articoli ottenuti mediante stampaggio della lamiera d'acciaio. Nel 1930, prima in Italia, essa arrivò a produrre radiatori per riscaldamento, e vasche da bagno in acciaio smaltato realizzate in un unico pezzo. Successivamente si aggiunsero le produzioni di cucine economiche a legna e a gas, e di lavelli in acciaio inossidabile, mentre le tradizionali stoviglie smaltate furono affiancate da quelle più moderne anch'esse in inox. Questa variegata gamma di prodotti ebbe un ruolo non secondario nella progressiva diminuzione delle importazioni dall'estero di articoli simili, determinando altresì un qualche ribasso dei loro prezzi al consumo.

Ma l'azienda italo-tedesca ebbe rilievo anche per gli effetti sociali indotti nell'area dalla sua domanda di manodopera. Attrahendo dalla campagna un crescente numero di persone precedentemente dedite all'agricoltura, si determinò anche qui quella comparsa della figura dell'operaio-contadino già presente nella parte occidentale della provincia. E la cultura di sapere operaio e di acquisizioni tecniche che essa determinò, fu poi di non poco conto per lo sviluppo in zona di più variegata attività meccaniche, basate sull'artigianato e sulla piccola e media impresa. Come hanno rilevato Bagnasco e Trigilia, «nel momento in cui l'azienda aveva una sicura posizione di mercato è nato un indotto per produzioni e lavorazioni complementari ad opera di artigiani o ex dipendenti, e si sono diffuse spontaneamente imprese specializzate in produzioni meccaniche per l'abitazione»³³.

Come è noto, la ripresa dell'attività produttiva all'indomani del secondo conflitto mondiale risultò più agevole e rapido rispetto al primo dopoguerra. Le distruzioni belliche avevano solo marginalmente colpito gli impianti produttivi, anche se non erano mancati danni anche gravi al patrimonio abitativo (soprattutto a Vicenza) ed alle infrastrutture di comunicazione.

La ripresa fu anche favorita dalla vivace domanda di beni che si manifestò dopo le penurie di guerra.

Cominciamo da un raffronto tra la struttura produttiva antecedente al conflitto, e quella rilevata dal Censimento industriale del 1951.

³² G. Berti, *Storia di Bassano*, Padova, 1993, p. 148.

³³ Bagnasco-Trigilia, *Società e politica nelle aree di piccola impresa...*, cit., pag. 97.

Il dato di partenza è, ovviamente, il Censimento del 1937-1940³⁴, che però distinse gli impianti classificati come “industriali” (e, cioè, superiori ai 10 addetti) da quelli “artigianali”, inferiori a tale dimensione. Quelli “industriali” risultano dalla tabella che segue:

Tab. 4 - Esercizi industriali della provincia di Vicenza

Classi di industrie	n. esercizi censiti	n. esercizi attivi	addetti
Estrattive	332	253	1441
Tessili	218	186	29420
Legno	87	87	1212
Alimentari	2160	2147	4885
Metallurgiche	5	5	244
Meccaniche	56	56	6102
Edilizie	289	239	5507
Chimiche	42	40	570
Carta	25	25	1943
Cuoio e pelli	32	31	1322
Abbigliamento	26	26	422
Produzione e distrib. elettricità	87	83	269
Altre	169	167	3820
TOTALE	3528	3345	57147

Fonte: *Censimento industriale e commerciale, 1937-1940*

Essa va peraltro correlata alla successiva:

Tab. 5 - Esercizi artigiani della provincia di Vicenza

Classi di esercizi	n. esercizi censiti	n. esercizi attivi	addetti
Legno	1503	1502	2163
Alimentari	2174	2173	2148
Meccaniche	1207	1179	2307
Edilizie	370	369	639
Cuoio e pelli	1273	1271	1584
Tessili	584	580	769
Abbigliamento	1730	1730	2502
Altre	607	606	598
TOTALE	9448	9410	12710

Fonte: *Censimento industriale e commerciale, 1937-1940*

Innanzitutto se ne ricava che gli addetti al metalmeccanico, sommando insieme industria e artigianato, con ormai circa 8.650 unità circa contro le 6.000 rilevate dal Ferrari per il 1928, pesavano per un 12,4% degli occupati

³⁴ Conviene ricordare che la rilevazione del 1937-40 non si svolse, contrariamente ai due precedenti Censimenti del 1911 e del 1927, in una data certa per tutto il paese, ma fu realizzata nel corso di un circa un quadriennio vuoi per singoli settori, vuoi per aree statisticamente omogenee. Il che causa una qualche aleatorietà circa il momento cui i singoli dati si riferiscono, anche se – data la lunga stagnazione del periodo – essi possono comunque essere ritenuti mediamente rappresentativi della situazione anteguerra. Va infine menzionato che il Censimento 1937-40 non indagò solo le attività di trasformazione, ma anche quelle distributive: da cui la denominazione di “Censimento industriale e commerciale”.

nelle attività manifatturiere della provincia (12,9% nel 1927), preceduti solo dagli addetti nell'industria tessile che impiegava all'epoca il 42,2% della manodopera totale (1927=51,1%). Come dire che alla lieve (e momentanea) flessione percentuale dell'occupazione meccanica aveva fatto riscontro una più sensibile contrazione di quella tessile, a dimostrazione sia della più elevata meccanizzazione lì raggiunta (soprattutto in dipendenza dei grandi interventi impiantistici alla Marzotto³⁵), sia dell'aumentato mix merceologico del secondario provinciale³⁶. Un altro dato che rileva, grazie alla disaggregazione statistica tra metallurgia e meccanica operata dal Censimento 1937-40, era la ancora inconsistente presenza delle attività di fusione dei metalli (5 aziende per poco meno di 250 addetti).

Di un qualche interesse è osservare il peso occupazionale delle attività meccaniche nelle sole attività artigianali: il 16% degli addetti complessivi. La limitatissima media di addetti (1,95/esercizio), unita all'elevato numero di esercizi attivi (1.179), testimoniava di una capillare diffusione del settore: e sarebbe stato in buona parte proprio da questa categoria di micro-imprese che esso avrebbe tratto nei decenni successivi alimento per la propria espansione.

Vediamo ora i cambiamenti che intervengono nel periodo successivo al seconda conflitto mondiale. Se fino al 1949 il numero degli esercizi meccanici attivi quasi non mutò rispetto l'anteguerra (circa 1.230 unità), in parte in dipendenza di una debole domanda accompagnata dai problemi di reperimento delle materie prime, la loro consistenza andò poi man mano aumentando. Essi erano già 1.331 alla fine del 1950, e 1.527 l'anno successivo. A questa crescita nel biennio del 24% delle unità produttive³⁷, corrispondeva tuttavia un incremento anche maggiore nella manodopera impiegata (+57%). Se tali incrementi erano l'esito dell'intervenuta ripresa dopo la stagnazione 1947-49, il loro differenziale dà conto di un irrobustimento dimensionale delle attività, e dell'avvio di produzioni più complesse, testimoniate anche da un qualche flusso esportativo emerso nelle imprese maggiori. Nello stesso periodo erano cresciute anche le aziende metallurgiche, più che triplicate, mentre la manodopera impiegata si era quasi raddoppiata.

³⁵ Roverato, *Una casa industriale...*, cit.

³⁶ In realtà, considerando solo gli esercizi "industriali", il peso della manodopera sarebbe risultato diverso, con un 11,1% di addetti alle attività metalmeccaniche, e con il 51,1% occupato in quelle tessili. Il che non avrebbe consentito di percepire le trasformazioni che stavano avvenendo nel secondario provinciale.

³⁷ Due anni dopo, la Camera di Commercio vicentina registrava già in 1.703 le imprese meccaniche, con un incremento sul 1951 dell'11,5%. L'incremento cumulato sul 1949 raggiungeva così il 37% circa.

Questa tendenza all'irrobustimento del settore complessivamente inteso, appare peraltro nel decennio successivo non più legata ad elementi congiunturali quali il processo di ricostruzione postbellica. Essa presenta invece caratteristiche strutturali, come in parte è desumibile dalle tabelle che seguono:

Tab. 6 - Industria meccanica - Unità locali e addetti

	1937-40	1951	1961	variazione % 1951 su 1961
unità locali	1235	1527	2053	+ 34,4
Addetti	8409	13227	25799	+ 95,1

Fonte: *Censimento industriale e commerciale*, 1937-40; *Censimento industriale*, 1951; *Censimento Industriale*, 1961.

Tab. 7 - Industria metallurgica - Unità locali e addetti

	1937-40	1951	1961	variazione % 1951 su 1961
unità locali	5	16	34	+ 112,5
Addetti	244	538	1026	+ 90,7

Fonte: *Censimento industriale e commerciale*, 1937-40; *Censimento industriale*, 1951; *Censimento Industriale*, 1961.

E tuttavia il l'elemento più eclatante sta non tanto nei dati assoluti e percentuali, quanto nel fatto che il Censimento del 1961 si trovò a rilevare, oltre all'oggettiva maturazione della meccanica vicentina, il suo superamento in termini di peso specifico delle fino allora prevalenti attività tessili.

Non solo erano aumentate le unità locali (+34,4% sul 1951) e gli addetti (+90,7%), ma si era soprattutto consolidato l'apparato produttivo, con un quasi triplicazione della forza motrice disponibile³⁸: certamente concentrata nelle imprese maggiori, ma con indiscutibili ricadute sulle imprese terziste obbligate ad allinearsi ai livelli tecnici dei committenti. Per cui le unità operanti senza l'ausilio di forza motrice, che nel 1951 erano poco più della metà, si erano ridotte durante il decennio a meno di un terzo: si trattava di unità marginali, dedite soprattutto a manufatti (o riparazioni) di tipo elementare.

Il primato meccanico sul tessile rappresentò un risultato storico, giacché segnava – grazie al contenuto tecnologico di alcuni segmenti merceologici – la modernizzazione provinciale: l'industria vicentina cambiava strutturalmente volto.

Prima di addentrarci in queste nuove caratteristiche, soffermiamoci brevemente sulle modifiche della composizione numerica del metalmeccanico quale appare dai dati del 1961:

³⁸ La potenza media in HP passò da 13,4 per unità del 1951 a 32,7 del 1961. La concentrazione nelle imprese maggiori è rilevabile dal minor incremento di HP per addetto (da 1,5 a 2,7).

APPUNTI PER UNA STORIA DELL'INDUSTRIA VICENTINA NEL '900

Tab. 8 - Comparto meccanico

Classe di addetti	1951 - unità	1951 - addetti	1961 - unità	1961 - addetti	+ % unità	+ % addetti
0 - 10	1402	3198	1711	5023	22,0	57,1
11 - 100	107	3242	305	9291	185,0	186,6
101 - 500	16	3272	33	5858	106,3	79
> 500	2	3515	4	5627	100,0	60,1
	1527	13227	2053	25799	34,4	95,1

Fonte: *Censimenti Industriali 1951 e 1961*

Tab. 9 - Comparto metallurgico

Classe di addetti	1951 - unità	1951 - addetti	1961 - unità	1961 - addetti	+ % unità	+ % addetti
0 - 10	13	42	25	103	92,3	145,2
11 - 100	1	72	7	357	600	395,8
101 - 500	2	424	2	566	-	33,5
	16	538	34	1026	112,5	90,7

Fonte: *Censimenti Industriali 1951 e 1961*

Le variazioni più interessanti appaiono, tra le imprese meccaniche, nella classe di addetti da 101 a 500, ed in quella superiore a 500: dove la crescita di +106,3% e +100% nelle unità locali, e di +79 % e +60 % nel numero di addetti, testimonia del deciso irrobustimento delle dimensioni di diverse imprese esistenti nel 1951. In termini assoluti le unità con oltre 100 addetti passano da 18 a 37, mentre gli addetti ivi impiegati salgono da 6.787 a 11.485, per un numero medio per unità di poco più di 177 persone. Nelle imprese oltre i 500 addetti, l'occupazione media si attesta invece a poco più di 1.406 lavoratori³⁹.

Nel comparto metallurgico, oltre all'aumento dimensionale delle unità oltre 100 dipendenti, è da rilevare l'incremento sia in termini di unità sia in termini di occupati delle classi inferiori, con variazioni discordanti della dimensione media: in aumento per le imprese fino a 10 addetti, in diminuzione in quelle 10-100, conseguenza probabilmente del passaggio di alcune unità dalla prima alla seconda classe in seguito alla crescita dimensionale, e dell'ingresso di nuovi operatori nella classe inferiore con dimensioni medie di questi ultimi più ampie rispetto a quelle del 1951, permesse dalla positiva fase congiunturale.

Dalle tabelle è inoltre possibile dedurre nel decennio 1951-61 una notevole vivacità della piccola e media impresa, vivacità riconducibile oltre che

³⁹ Questo il numero medio di addetti/unità nel 1961 per le classi indicate. In realtà la crescita del numero di imprese in queste classi comportò anche una qualche contrazione nel dato occupazionale medio rispetto al 1951. Nelle aziende tra i 100 e i 500 dipendenti nel 1951 si contavano infatti 204,5 addetti/unità, mentre in quelle superiori a 500 la media era di 1.757,5. La flessione non deve trarre in inganno, dato l'incremento complessivo che comunque si registra nel 1961 per le due classi ed il fatto che le imprese maggiori già presenti nel 1951 non videro diminuire la loro occupazione. Essa è semmai la testimonianza dell'irrobustimento delle imprese passate dalle classi inferiori a 100 (e di quelle da 100 a 500) a quelle immediatamente superiori.

alla componente congiunturale anche alla diffusa laboriosità locale, entrambe influenti per la nascita delle nuove imprese, con non pochi individui che, lasciato il posto di lavoro dipendente, tentavano la strada dell'intrapresa personale. Ne è testimonianza la dinamicità del movimento delle ditte iscritte all'anagrafe della Camera di Commercio, con un virtuoso prevalere del tasso di natalità delle imprese sul tasso di mortalità.

Non è un infatti una caso se delle 2.053 unità produttive meccaniche attive nel 1961, ben 1.784⁴⁰ fossero artigiane, vale a dire in una percentuale pari all'85% delle unità totali. Esse tuttavia concentravano solo un quarto degli occupati nel comparto, con una media di addetti/unità sì limitata (3,9) ma comunque maggiore di quella presente nelle ditte artigiane del 1951 (2,9). Fu il periodo in cui la crescita in termini di irradiazione produttiva e commerciale delle imprese "storiche" accelerò, con la crescita della domanda di beni, la formazione di un consistente indotto di piccoli produttori dediti alla subfornitura per le prime. Non pochi dei quali, però, ben presto abbandonarono il lavoro terzista, approdando – grazie alle competenze in esso acquisite – al mercato finale a volte con prodotti evoluti rispetto a quelli nei quali avevano compiuto il loro apprendistato imprenditoriale.

Questa prevalenza dell'artigianato nel numero delle unità produttive, trova peraltro riscontro nella forma giuridica delle imprese meccaniche: alla data del Censimento 1961, esse erano per l'81% esercite in forma di ditta individuale, mentre solo per il 19% in forma societaria. E tuttavia la percentuale risultava in contrazione per le prime sul dato 1951 (85%), ed in crescita per le seconde (1951=15%). La spiegazione sta ovviamente nel fatto, che pur con una crescita delle aziende artigiane, la dimensione media delle imprese era aumentata in tutto il comparto (da 8,6 addetti/unità nel 1951 a 12,5 nel 1961). Se ciò era conseguenza logica del maggior tasso di crescita del numero di addetti rispetto al numero di unità, esso comportava anche che l'accresciuta dimensione di aziende un tempo "piccole" ne avesse portata una parte a scegliere una qualche forma societaria. Nelle ditte societarie, del resto, era ormai concentrato il 60% degli addetti, contro il 40 % impiegato in quelle individuali.

Guardiamo ora alla tipologia produttiva, quale fotografata dal Censimento 1961. Dal punto di vista delle dimensioni aziendali, le tipologie più rilevanti appaiono subito quelle più moderne, che segnarono poi per qualche decennio i destini del meccanico provinciale: la produzione di "macchine motrici, variatori e riduttori di velocità" innanzitutto, con una media di 149,1 addetti per le 7 imprese presenti, e quella di "macchine e apparec-

⁴⁰ Fonte: CCIA Vicenza, 1961.

chi elettrici”, con 24 aziende per una dimensione media di 124,7 addetti. Il peso complessivo (il 16,6% dell’occupazione) dice poco dell’elevato livello tecnologico e qualitativo che esse avevano raggiunto, con un mercato non solo nazionale, ma ormai (la Pellizzari in primis) europeo. A questo nucleo forte, facevano da contrappunto altre specializzazioni produttive di un certo pregio: la storica categoria delle macchine agricole (62 ditte con una media di 61,4 addetti ciascuna), le fonderie di seconda fusione (41/28,3), le macchine utensili e di utensileria per macchine (50/22,1) e la meccanica di precisione⁴¹ (217/15,6). Seguivano le produzioni meno qualificate: prodotti meccanici non altrimenti classificati (77/36,2), mezzi di trasporto (54/33,5), carpenteria meccanica varia (104/18,2) e le lavorazioni e riparazioni meccaniche varie (1.417/3,9).

Tab. 10 - Tipologia produttiva delle imprese meccaniche (1961-1971)

	1951 - unità	1951 - addetti	1961 - unità	1961 - addetti	+ % unità	+/- % addetti
Fonderie di 2a fusione	31	330	41	1160	32,3	251,5 -
Macchine motrici, variatori e riduttori di velocità	4	414	7	1044	75,0	152,2
Macchine utensili e utensileria per macchine	15	330	50	1107	233,3	235,5
Macchine oper. e per l'agricoltura	50	3689	62	3808	24,0	3,2
Carpenteria metallica, forni e caldaie	33	2230	104	1895	215,2	- 15,0
Prodotti meccanici non altrove classificati	62	575	77	2784	24,2	384,2
Macchine e apparecchi elettrici	11	1046	24	3234	118,2	209,2
Meccan. di precisione, oreficeria ed argenteria	100	1235	217	3376	117,0	173,4
Officine per lavorazione e riparaz. mecc. varie	1192	2657	1417	5583	18,9	110,1
Costruzione dei mezzi di trasporto	29	721	54	1808	86,2	150,8

Fonte: *Censimenti Industriali 1951 e 1961*.

Una sottolineatura merita l’irrobustimento, specie nell’alto vicentino, della produzione delle macchine utensili e di quei beni intermedi utilizzati sia in altri comparti meccanici sia nelle altre industrie caratterizzanti l’economia provinciale, vale a dire il tessile, la trasformazione alimentare, la lavorazione del legno, l’oreficeria. Mentre va ricordato che nelle imprese metallurgiche, la crescita occupazionale nel decennio fu accompagnata sia

⁴¹ Oreficeria ed argenteria, soprattutto. I macchinari per queste lavorazioni erano invece ricomprese nella categoria delle macchine utensili ed utensileria.

dal quasi raddoppio della produzione lorda⁴², che da una diversificazione merceologica: bulloneria grezza, nastri laminati a caldo e freddo a pacchetto, profilati e trafilati in ferro e fili di ferro di ogni qualità e diametro.

C'era tuttavia un nuovo indirizzo produttivo che il comparto meccanico andò in quegli anni sperimentando, quello elettronico, a partire dalla Pellizzari⁴³. L'esigenza dello sviluppo di questo settore derivò dalla constatazione che, in quel periodo, era in atto un forte mutamento tecnologico in quei settori produttivi nei quali trovavano largo impiego alcuni prodotti tipici della azienda di Arzignano, ovvero i motori e i generatori. Un mutamento che spingeva ad una automazione sempre maggiore degli impianti, allo scopo di sia di ridurre il costo del lavoro, sia soprattutto di ottenere un aumento delle capacità produttive e un miglioramento dello standard dei prodotti. Questo comportava l'introduzione di nuove apparecchiature che integrassero un comando il più possibile automatico di singoli motori o generatori, o di intere parti degli impianti. Per tali apparecchiature – che necessitavano di metodologie atte ad elaborare misurazioni dirette o indirette di grandezze caratteristiche del processo – si dovette necessariamente far ricorso a componenti e tecnologie tipiche dell'elettronica.

La Pellizzari applicò inizialmente le nuove tecniche dell'elettronica industriale alle apparecchiature del settore tessile. Ciò per due ragioni, l'una di natura tecnica e l'altra di natura ambientale. Nel primo caso, si può dire che la produzione dei filati di lana e cotone fu tra le prime a sollecitare, per intrinseca necessità di un ciclo di lavoro continuo, azionamenti basati sull'elettronica e tali quindi da assicurare una velocità costante grazie a un unico comando in grado di governare contemporaneamente più dispositivi che procedono alla stessa velocità. Il fattore ambientale è ovvio, e rimanda al rilievo che il settore aveva in provincia, tanto che le prime sperimentazioni, e poi l'affinamento dei comandi elettronici, avvennero proprio sugli impianti della Marzotto e del Lanificio Rossi.

Dai cicli di filatura, la Pellizzari estese successivamente le proprie applicazioni elettroniche ad una variegata gamma di lavorazioni. Nella siderurgia, dove l'azienda approntò comandi per la laminazione a freddo e a caldo; nell'industria cartaria, dove le nuove tecnologie vennero applicate alle bobinatrici; nel settore delle macchine utensili, con l'introduzione della loro programmazione e del loro controllo automatico; nel settore idraulico, con nuovi comandi alle elettropompe per acquedotti ed impianti di bonifi-

⁴² Essa passò dalle 32.000 tonnellate lorde del 1951 alle 59.000 del 1961. Fonte: CCIA Vicenza, 1962.

⁴³ Cfr. qualche annotazione interessante in un volumetto, pur agiografico: V. Nori, *Pellizzari di tre generazioni (1901-1958) al servizio del lavoro e della cultura nella patria Arzignano e nel Vicentino*, Arzignano, 1987.

ca; in quello della generazione di elettricità e di vapore. In tutte queste produzioni l'impresa di Arzignano seppe adeguarsi costantemente al rapido sviluppo tecnologico del settore; e l'elettronica, introdotta inizialmente come necessità complementare, diventò ben presto uno degli elementi distintivi della *mission* aziendale.

Pur diffuso in quasi tutta la provincia, il settore presentava nel 1961 le maggiori localizzazioni nella città capoluogo e nei mandamenti di Arzignano, Bassano, Schio e Thiene, ma con specializzazioni presenti anche in centri non appartenenti a questi comprensori. Vediamone rapidamente tipologie ed insediamenti. Tra Arzignano e Montebelluna si era consolidato, come si è detto, polo elettromeccanico, con motori, elettropompe ed elettroventilatori insediati ad Arzignano e nei borghi limitrofi, mentre Montebelluna era andata indirizzandosi agli accumulatori (Fiamm) ed ai compressori e sistemi per stazioni di servizio in genere (Ceccato). Schio risaltava nelle macchine per il tessile, per le cartiere e per la lavorazione del marmo; Thiene per le attrezzature per caseifici; Breganze per le macchine agricole (Laverda); Marano sia per i macchinari per l'industria del legno, sia per le apparecchiature per panifici e pastifici; Bassano per gli articoli igienico-sanitari e gli oggetti smaltati in genere. Il capoluogo berico, e l'area limitrofa, era invece caratterizzata da una struttura variegata, e complessivamente equilibrata quanto a mix produttivo, nella quale tuttavia spiccavano le crescenti attività siderurgiche, le fonderie di seconda fusione ed il promettente comparto orafa. A proposito di quest'ultimo, va in realtà ricordato che lavorazioni orafe erano presenti da lunga data anche a Bassano del Grappa, e provenivano come quelle del capoluogo dalla tradizione delle fraglie d'età moderna. Nel 1911 la provincia contava 27 unità produttive. Meccanismi di *spin off* precocemente attivatisi, eventi traumatici come il fallimento della cooperativa di ispirazione socialista "Valerio Belli", o iniziative di rilievo come le "Fabbriche riunite oreficerie vicentine", articolate in otto succursali, moltiplicarono in breve tempo il numero di laboratori orafi.

Nel 1922 Vicenza concentrava, con 82 tra laboratori e fabbriche propriamente intese, il 58% delle aziende; a Bassano faceva capo un altro 22%, mentre il resto si distribuiva nelle località limitrofe ai due centri-guida. Accanto al polo urbano venne così formandosi un vero e proprio distretto orafa "diffuso", grazie anche l'irradiamento di professionalità in altre zone della provincia, precedentemente prive di competenze specifiche⁴⁴. Oggi le aziende orafe vicentine rappresentano una delle principali concentrazioni

⁴⁴ G.L. Fontana, *L'oreficeria vicentina tra artigianato e industria*, in G. Cozzi e G. Del Mare (a cura di), *L'oro di Vicenza*, Venezia, 1994, pp. 272-275; L. Magliarella, *Gli orafi*, in U. Bernardi e G.L. Fontana (a cura di), *Mestieri e saperi fra città e territorio*, Vicenza, 1999, pp. 391-412.

orafe mondiali, ed il più robusto nucleo europeo in tali attività di trasformazione⁴⁵.

Ma torniamo ai percorsi del metalmeccanico berico. La crescita sostenuta verificatasi nel dopoguerra, culminata con il ricordato raggiungimento nel 1961 della leadership provinciale sia in termini di addetti sia in termini di unità locali, proseguì pur nelle turbolenze congiunturali degli anni Sessanta, e nonostante la instabilità dei prezzi ed il rallentato ed oscillante tasso di crescita del prodotto interno lordo. Il settore si consolidò non tanto con nuovi incrementi in termini di unità locali e di addetti, che pur ci furono anche se nettamente inferiori alle *performances* del decennio 1951-61, quanto con un aumento delle dimensioni medie d'impresa, e – soprattutto – con un loro sostanziale salto di qualità dal punto di vista tecnico e tecnologico che consentiva di meglio affrontare la competizione con i produttori internazionali.

Tab. 11 - Consistenza (e variazioni sul 1961) del metalmeccanico vicentino nel Censimento 1971

	unità locali	Addetti	+ % unità 1971 su '61	+ % addetti 1971 su '61
Settore meccanico 1971	2183	33202	6	28
Settore metallurgico 1971	42	1105	23	7

Fonte: *Censimento Industriale 1971*.

Il permanere di una positiva anche se rallentata fase congiunturale impedì, tuttavia, che l'intenso rinnovo tecnologico si tramutasse in traumatiche espulsioni di personale. E anche quando in taluni casi gli esuberanti si manifestarono, la manodopera fu alla fine assorbita da altri produttori, magari di taglia inferiore, che non solo così riuscivano ad internalizzare le competenze di un personale formato in imprese di maggior livello tecnico, ma anche contribuivano di fatto a minimizzare le tensioni sociali che ne scaturivano, in una sorta di inconsapevole funzione ammortizzatrice del sistema. Del resto, il circuito virtuoso della crescita industriale vicentina poggiò in non poca parte sulla capacità della sua classe dirigente, e del ceto politico egemone, la Democrazia Cristiana, di combinare l'azione di mediazione con il contenimento delle spinte antagoniste. Ed in ciò giocò un ruolo proprio l'espansione della piccola impresa, e in particolare dell'impresa artigiana, che oggettivamente servì a quella che è stata definita la «neutralizzazione delle componenti classiste del movimento operaio»⁴⁶. L'espulsione

⁴⁵ Va per inciso ricordato che il polo vicentino è giunto a lavorare una quantità d'oro pari all'intera produzione della Germania, la quale costituisce dopo l'Italia il secondo utilizzatore europeo di questo metallo.

⁴⁶ CISL Vicenza-Ufficio Studi, *Crisi o trasformazione del modello?*, Vicenza, 1985, pag. 106.

infatti di manodopera dalle imprese maggiori, coinvolte nei processi di trasformazione tecnologica, si combinò spesso con il voluto allontanamento di profili operai sindacalizzati a sinistra, che – costretti a trovar lavoro in aziende minori, od addirittura marginali – depotenziarono le loro capacità di proselitismo. Oggi questa politica verrebbe definita, e sanzionata, come pratica antisindacale; all'epoca era prassi comune approfittare dei momenti di crisi, o di ammodernamento tecnologico come fu per il meccanico, di sbarazzarsi della manodopera “scomoda”, ben sapendo (imprenditori come ceti politici moderati) che le tensioni che ciò avrebbe inizialmente innescato sarebbero state in breve sopite dalle opportunità di lavoro offerte dalle piccole aziende artigiane.

Se il Censimento industriale del 1971 non evidenziò nella distribuzione numerica delle imprese caratteristiche molto diverse da quelle del 1961 (salvo una contrazione nella classe di addetti inferiore a 10 di 6,3 punti percentuali, peraltro compensata da un incremento del 5,2% in quella tra i 10 ed i 100 occupati⁴⁷), le modifiche strutturali non erano di poco conto, e riguardavano sia i miglioramenti tecnici e tecnologici, e quindi una maggiore capitalizzazione complessiva, sia le diversificazioni merceologiche, sia – per riflesso – l'aumento del numero medio di addetti/unità locale con l'incremento della percentuale di addetti delle imprese societarie sul totale (70% contro il 60%). Negli impianti con più di 500 addetti, dove maggiori furono gli investimenti in innovazione, questi – oltre un incremento della produttività degli impianti, e quindi una riduzione del costo del lavoro – provocarono un qualche calo degli organici con il passaggio di talune imprese dalla classe di maggiore ampiezza a quella immediatamente precedente. Talché nella classe maggiore si assistette ad una diminuzione, anche se lieve, del numero di imprese, e ad una contrazione degli occupati dal 21,8% del totale al 20,3%.

In definitiva, la ristrutturazione del settore – che contemperava le esigenze produttivistiche con la stabilità sociale (ed anche politica) della provincia – fu il risultato, anche grazie ad un incremento della subfornitura, di una sostanziale collaborazione tra imprenditori grandi e piccoli nelle varie aree di insediamento meccanico, ma anche tra imprenditori e rappresentanze operaie moderate; collaborazione che quasi sempre finiva per prevalere sulle spinte di difesa corporativa⁴⁸.

Gli anni Settanta si caratterizzarono per un insieme di fattori e di novità incidenti sull'apparato produttivo italiano nelle sue varie componenti; basti

⁴⁷ Cfr. *Censimento industriale*, 1971. La qual cosa segnalava, evidentemente, l'irrobustimento medio delle imprese minori, e quindi la crescita produttiva di non poche di esse.

⁴⁸ CISL Vicenza-Ufficio Studi, *Crisi o trasformazione...*, cit., pag. 111.

ricordare dal punto di vista internazionale, assai rilevante per l'economia vicentina dato il suo grado di apertura, le turbolenze del sistema monetario, le due grandi crisi petrolifere con l'impennata del prezzo del greggio e di altre materie prime, lo scatenarsi di una sempre più sostenuta concorrenza all'interno dei paesi industriali per far fronte con le esportazioni alla caduta dei consumi interni.

E tuttavia, nonostante lo scenario congiunturale negativo, il metalmeccanico vicentino registrò risultati in controtendenza, con un suo ulteriore irrobustimento in termini di occupati come nel numero delle unità produttive. Nel comparto meccanico i primi salirono dai 33.202 addetti del 1971 ai 49.204 censiti nel 1981 (+48,2%), e le seconde passarono da 2.183 a 4.513 (+106.7%)⁴⁹, mentre quello metallurgico si incrementò rispettivamente di 73,1 e di 64,3 punti percentuali⁵⁰. Più che per il rafforzamento numerico, il decennio rileva però per le modificazioni strutturali, in taluni casi apparentemente contraddittorie, che investirono il settore. Talché esso appare quasi un periodo di assestamento e di preparazione alle sfide (ed alle *performances*) degli ultimi vent'anni del secolo.

Vediamone alcuni tratti salienti. Da un lato vi fu un nuovo incremento di piccole aziende artigiane e industriali (nel meccanico +79% per quanto riguarda la classe fino a 10 dipendenti, e +19% per quella immediatamente superiore 10-99; nel metallurgico +56% nelle prime e +41% nelle seconde⁵¹), ma dall'altro esse andavano caratterizzandosi per un grado di efficienza ed aggiornamento tecnologico fino ad allora sconosciuto a tale taglia di imprese. Con l'aggiunta di un maggior grado di flessibilità operativa rispetto alle aziende più grandi; le quali peraltro dovevano fare i conti con la variabile sindacale, quasi assente nelle imprese minori.

Le motivazioni di queste trasformazioni riportano alle mutate condizioni del mercato e dei rapporti di scambio internazionale degli anni '70, dove alla stagnazione della domanda ed sua accentuata variabilità le imprese beriche risposero aumentando il loro grado di adattamento e di flessibilità, e ciò proprio grazie ad una struttura produttiva estremamente articolata e diffusa poggiante sulle piccole dimensioni. Una articolazione che consentì al settore di contenere (grazie ad unità produttive formalmente "indipendenti", ma di fatto facenti capo ad un discreto numero di imprese maggiori) di

⁴⁹ Fonti: *Censimento industriale*, 1971; *Censimento industriale*, 1981.

⁵⁰ Gli addetti metallurgici passarono infatti da 1.105 a 1.913 unità, mentre le unità locali da 42 a 69.

⁵¹ Dal punto di vista occupazionale, in tali classi di imprese l'incremento era stato anche maggiore: rispettivamente +88 e +67% nel meccanico; nel metallurgico esso era invece superiore solo nella classe 10-99 (+90%), limitandosi ad un +32% nella classe fino a 10 dipendenti.

contenere le spinte rivendicative della manodopera, e soprattutto di aggirare i vincoli posti dallo Statuto dei Lavoratori (L. 300/1970). Se ciò fu agevole per le lavorazioni a valle, la dotazione non scomponibile di capitale investito rese tali strategie “difensive” non percorribili nelle prime fasi del ciclo: da cui una ulteriore, ed in questo caso non apparente, contraddizione. La flessibilità a valle si scontrava periodicamente con le rigidità a monte: ciononostante le turbolenze sindacali nelle grandi imprese non rallentarono più di tanto i tassi di crescita, anche in termini di complessivo profitto lordo.

Ovviamente neanche il meccanico vicentino si sottrasse, durante gli anni Settanta, alle difficoltà e alle strozzature che dovette in generale affrontare l'industria italiana dopo l'emergere della crisi internazionale. Ciò è dimostrato dall'andamento occupazionale, ripartito sostanzialmente in due fasi: a) la prima sino al 1974, l'anno immediatamente successivo allo *shock* petrolifero, in cui l'occupazione crebbe assai velocemente; b) la seconda, in cui l'occupazione, pur in crescita, evidenziò un marcato rallentamento rispetto al triennio iniziale.

Questa “periodizzazione” dimensionale, pur di interesse, non consente tuttavia di cogliere da sola la qualità del mutamento settoriale. Che passò nella prima fase attraverso una profondo riassetto della elettromeccanica, mentre nella seconda fu caratterizzata soprattutto da interventi strutturali (e progettuali) nella produzione di macchine utensili e stampi, nonché in quella delle attrezzature per il sollevamento e le movimentazioni logistiche. Come dire che le ristrutturazioni riguardarono dapprima i produttori di beni intermedi, e solo dopo il 1974 quelli attivi nei beni strumentali per l'utilizzazione finale.

I diversi processi di ristrutturazione appaiono tuttavia, se analizzati in prospettiva storica, perseguire un medesimo obiettivo, ossia quello di favorire il comando politico e tecnico del ciclo, assicurando alle imprese un maggior grado di elasticità nella combinazione dei fattori produttivi e nell'uso della forza lavoro. Con un limite: che l'attenzione alla flessibilità dei fattori si combinò poi una contenuta evoluzione tecnologica del parco macchine, per tutto il decennio ancora caratterizzato dalla la prevalenza di macchine a controllo manuale o semiautomatico, dalla quale traspare – pur nei correttivi comunque realizzatisi – una ancora alta intensità di lavoro nei processi produttivi. Tale prevalenza non impedì comunque un diffuso arricchimento tecnologico, ovviamente diversamente articolato a seconda delle singole lavorazioni e/o aziende.

Abbozzando una visione d'insieme, si può dire che la struttura del meccanico provinciale è, alla fine degli anni Settanta, riassumibile in tre tipologie:

a) comparti nei quali si riscontrano tassi di investimento ridotto, con scarso rinnovo del parco macchine, prevalentemente a controllo manuale. Si tratta di imprese deboli, legate a produzioni a limitato valore aggiunto, e con scarsa incidenza sul mercato (officine meccaniche generiche, produttori di macchine semplici per l'edilizia);

b) comparti in cui si sviluppano processi di standardizzazione che consentono una progressiva automatizzazione del ciclo produttivo, quali parte dell'impiantistica e della carpenteria, del settore elettrodomestici e della produzione di altri prodotti per il consumo privato;

c) comparti che, tesi a mantenere elevati livelli di flessibilità, sviluppano processi che puntano ad una frammentazione del ciclo produttivo, con decentramento delle fasi "povere" unite alla standardizzazione ed automazione di quelle più qualificate; in queste ultime si realizzano gli investimenti più consistenti, soprattutto in macchine a controllo numerico per produzioni di media serie. È questo, ad esempio, il caso dei produttori di macchine utensili e di beni strumentali sofisticati.

Nel complesso, la ristrutturazione del settore passò quindi attraverso il duplice obiettivo del raggiungimento di una elevata flessibilità tecnica del ciclo, e del controllo "politico" della forza lavoro. Obiettivi entrambi conseguiti attraverso un uso non più congiunturale, bensì strategico, delle pratiche di decentramento produttivo.

Secondo un'indagine effettuata dall'Associazione Industriali nel 1978, circa l'80% delle aziende affidava all'esterno commesse per singole lavorazioni, talvolta anche per prodotti completi, soprattutto nel caso di piccoli ordinativi non convenienti da lavorare in casa. Una percentuale così elevata sta a significare che da tale processo erano escluse solo quelle imprese con un ciclo produttivo non scomponibile, o non riproducibile su scala ridotta, e – ovviamente – le aziende subfornitrici.

Passando ad osservare la natura delle fasi decentrate, è possibile ricavare un giudizio sulla natura del decentramento come fenomeno legato soprattutto ad aspetti tecnici, e non di mero costo economico. Se all'inizio il decentramento verso i piccoli impianti fu essenzialmente mirato alle lavorazioni dequalificate e/o a processi nocivi contrastati nelle fabbriche maggiori dalla combattività sindacale, nel tempo esso andò infatti assumendo caratteristiche nuove e più evolute. Grazie all'emergere di intraprendenti piccoli medi produttori che intuirono il vantaggio della specializzazione in una singola fase del processo meccanico, realizzando per quella specifica fase economie di scala impensabili nelle imprese maggiori⁵², il decentramento

⁵² Tali economie di scala derivavano da una complessità di fattori, a parte – ovviamente – la specifica competenza del produttore in questione. Tra questi fattori spiccava, soprattutto, la volontà della piccola-media impresa in via di specializza-

portò ad una vera e propria segmentazione dei cicli produttivi nel territorio e ad un diverso rapporto contrattuale (non più iugulatorio) tra committenza ed imprese esecutrici. Alcuni salti tecnologici avevano del resto reso possibile l'automazione dentro la dimensione produttiva anche della piccola serie, ed avevano portato a processi di standardizzazione. Ciò aveva consentito una ottimizzazione degli livelli produttivi anche nelle piccole unità. In sostanza in questo settore andava maturando, prima ancora che in altri, la produzione per fasi tipica dei distretti merceologici omogenei.

Nel decennio venne così a trasformarsi l'assetto della stessa struttura produttiva meccanica, passando da un sistema di piccole imprese con cicli sostanzialmente omogenei tra loro e con l'inserimento nei mercati secondo modalità concorrenziali, ad un altro che allargava l'area della piccola impresa, realizzando un sistema di relazioni di interdipendenza basato sulla specializzazione produttiva, con una modificazione dei ruoli produttivi delle diverse aziende secondo criteri di specializzazione e di standardizzazione che determinava l'emergere di imprese vocate a funzioni produttive orientate a più aziende, a più cicli, a più comparti.

Per quanto riguarda il decentramento di prodotti completi, la crescita conosciuta anche da tale tipologia trova la sua spiegazione nella necessità delle imprese maggiori di mantenere la loro presenza commerciale anche in prodotti non più centrali nel loro *business*, e tuttavia utili a presidiare il mercato come complemento delle produzioni principali.

In questa lettura, il decentramento di fasi singole (ma anche di prodotti completi nel senso appena indicato) appare un elemento di flessibilità tanto più praticato quanto la crisi obbligava ad un più calcolato utilizzo dei mezzi finanziari e ad un minor sovraccarico di elementi rigidi nella produzione.

Uno dei comparti meccanici più interessati al fenomeno del decentramento, fu il settore delle macchine utensili⁵³. Alcuni motivi che spiegano il ricorso a tale modalità di organizzazione del ciclo lavorativo si ritrovano nelle caratteristiche stesse del prodotto, ottenuto mediante l'assemblaggio di numerosi componenti; ma anche nell'esigenza di mantenere una struttura produttiva flessibile in connessione all'instabilità della domanda, e nel

zione di sottrarsi alla dipendenza di un unico committente, ricercando invece segmenti produttivi utili ad una variegata schiera di committenti. Questa spinta alla specializzazione era perciò un corollario della ricerca di un mercato non condizionato dal potere di un unico committente; anzi, la specializzazione via via spinta a livelli di eccellenza, portò chi aveva intrapreso questa strada a ribaltare a proprio favore il rapporto contrattuale con le imprese necessitanti di quella particolare (e spesso sofisticata) tipologia produttiva

⁵³ Su tale comparto si vedano le osservazioni di G. Benedetti, *Il settore macchine utensili nell'area di Schio*, Bologna, 1978, passim.

minor costo per unità di prodotto che l'affidamento ad una impresa terzista (quasi sempre artigiana, e quindi con costi salariali più contenuti) consentiva. Per le aziende del settore, il decentramento divenne una vera e propria forma di organizzazione del lavoro. Oltre infatti ad una fisiologica funzione di "polmone" per le punte della domanda, il decentramento consentì alle aziende che praticavano tale politica una maggiore selettività degli investimenti diretti, con un innalzamento del livello tecnologico in alcune lavorazioni, e la contrazione in quelle ritenute residuali.

Il criterio fu quello di scorporare le lavorazioni meno sofisticate, ad esempio le operazioni di tornitura, fresatura, alesatura, trapanatura, dentatura, rettifica, carpenteria, saldatura, sbavatura, pulitura, sabbiatura, cromatura, verniciatura, con qualche altra operazione relativa ai trattamenti termici, ad alcuni impianti elettrici, o al premontaggio. Tutte queste operazioni possono essere classificate in tre gruppi: 1) operazioni con medio-alto contenuto tecnologico (tornitura, fresatura, alesatura, rettificatura); 2) operazioni con elevato impiego di manodopera (ad es. la carpenteria); 3) lavorazioni nocive (cromatura, verniciatura, sbavatura, pulitura).

Il numero e il tipo di lavorazioni commissionate all'esterno potevano variare in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche aziendali, non poche volte verificandosi che al decentramento rivolto ad imprese di media taglia si aggiungessero subcommesse da queste ad aziende minimali, non sempre note al committente iniziale. Per le aree territoriali interessate dal decentramento va rilevato che – eccettuate operazioni qualificate che solo un numero ristretto di impianti erano in grado di eseguire, ed ai quali ci si rivolgeva indipendentemente dal luogo di insediamento – per le altre lavorazioni si ricorreva all'offerta esistente in ambito locale.

Le aziende a cui venivano commissionate le lavorazioni terziste erano soprattutto quelle artigiane, nelle quali è possibile ritrovare alcuni elementi comuni: basso costo della forza lavoro, elusione delle norme sull'apprendistato, precarietà delle condizioni lavorative, orari e mansioni estremamente flessibili. Esse potevano essere di due tipi: a) aziende inferiori ai 10 addetti, aventi una struttura produttiva differenziata (molte con macchine elementari, altre con macchinari di seconda mano forniti dall'impresa committente; b) imprese della fascia 10-19 addetti, le quali talvolta presentavano livelli tecnologici analoghi o, nella loro specializzazione, superiori a quelli dei committenti, con un tasso di aggiornamento dei macchinari analogo a quello delle imprese industriali. Se le prime, soprattutto quelle con macchinario fornito dai committenti, erano – anche per la loro stessa sopravvivenza – da questi totalmente dipendenti, le seconde si caratterizzavano per la pluralità di commesse che, proprio mercé la qualificazione raggiunta, riuscivano ad ottenere da parte di più imprese industriali:

il che garantiva loro autonomia ed indipendenza operativa. Come dire che esse erano a pieno titolo partecipi delle innovazioni che investirono la meccanica vicentina durante il decennio.

Innovazioni che furono sia rivolte al processo produttivo sia al prodotto in quanto tale; ma interventi di rilievo riguardarono anche il mero piano organizzativo e di logistica interna.

Altro aspetto rilevante del decennio fu una diversa composizione della forza lavoro, con un aumento delle posizioni impiegatizie, tecniche e commerciali sul totale degli addetti. Esse arrivarono nel 1981 a collocarsi fra il 15-20% degli occupati, praticamente raddoppiati rispetto a venti anni prima. Ciò era il naturale esito del passaggio da forme artigianali di produzione a quelle più prettamente industriali, con un numero crescente di figure tecniche addette a tempo pieno alla definizione del prodotto o del ciclo produttivo. Minore, ma importante perché in una fase di sviluppo, la presenza di persone addette a funzioni di controllo del ciclo produttivo (tempi, metodi e programmazione), mansione quest'ultima legata al grado di standardizzazione e alle dimensioni della produzione dei singoli impianti.

Un'altra modificazione strutturale è riscontrabile dal Censimento 1981: la crescente apertura internazionale del settore, con una elevatissima percentuale di imprese meccaniche vicentine (circa l'80%) impegnata sul fronte dell'esportazione. Il potenziamento della capacità produttiva, realizzato in modo particolare fra il 1973 e il 1977, fu infatti consapevolmente mirato non solo a rafforzare le quote di mercato interno ma, soprattutto, ad aggredire i promettenti mercati esterni, in genere comunitari, che si rivelarono particolarmente ricettivi a partire dalla seconda metà del decennio. I comparti più significativi di questa espansione furono da un lato quello delle "caldaie, macchine, apparecchi e congegni meccanici", e dall'altro quello delle "macchine ed apparecchi elettrici, materiali". Se il primo era di gran lunga predominante sia in termini occupazionali sia in termini di fatturato esport, il secondo presentava le maggiori *performances* di crescita a testimonianza della superiore qualificazione di prodotto. I dati riportati nelle tabelle che seguono possono consentire di meglio cogliere tale scarto incrementale:

Tab. 12 - Caldaie, macchine, apparecchi meccanici e congegni meccanici - Esportazioni in mld di Lire

1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
23,9	26,8	38,5	60,9	76,8	93,9	141,4	158,1	197,1	244,8	313,6

Fonte: elaboraz. da C.C.I.A.A. Vicenza, 1982

Tab. 13 - Macchine ed apparecchi elettrici - Esportazione in mld di Lire

1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
2,3	3,2	5,7	8,4	10,1	14,2	19,6	27,7	41,4	60,8	87,0

Fonte: elaboraz. da C.C.I.A.A. Vicenza, 1982

Se le esportazioni nel decennio crebbero per le caldaie e gli apparecchi meccanici di oltre 13 volte il dato iniziale, nella elettromeccanica l'incremento fu circa 40. L'exploit dipendeva sia dall'ingresso di nuove capacità imprenditoriali, sia dall'elevato grado di flessibilità della quale tutto il comparto si era dotato rispetto al mutevole variare della congiuntura. Di fatto, tutto il meccanico e siderurgico vicentino erano divenuti il volano dell'espansione provinciale.

All'epoca, circa l'andamento delle esportazioni settoriali, esistevano due ipotesi interpretative. Una attribuiva la tensione esportativa a fattori congiunturali quali, ad esempio, l'apertura di nuovi mercati nel Sud-Est Asiatico e, soprattutto, il fortuito protrarsi di commesse per beni d'investimento, mentre nel complesso la struttura industriale veniva ritenuta arretrata in quanto caratterizzata dalla prevalenza di comparti che producevano beni a contenuto tecnologico medio-basso e dalla prevalenza di dimensioni aziendali ridotte. L'altra poneva invece l'accento sulle interazioni nel tempo create tra la provincia berica e le aree forti del Centro-Nord Europa, dove il contatto tra economie diverse (con i differenziali di costo che ne derivavano) stimolava le capacità competitive (ma anche innovative) della meccanica vicentina con prospettive di un suo non effimero insediamento in quei mercati. Questa seconda interpretazione sottolineava inoltre come per una valutazione della competitività delle imprese beriche non era possibile limitarsi ad una analisi del contenuto tecnologico delle singole produzioni, ma era invece necessario tener conto dell'interdipendenza esistente tra i vari comparti meccanici (e tra questi e gli altri vari settori industriali) e del ruolo specifico che l'economia provinciale stava ormai assumendo nella divisione nazionale ed internazionale del lavoro.

In realtà, queste due scuole di pensiero poggiavano entrambe su dati incontestabili, anche se estremizzati. Forse l'elemento discriminante – e che rende oggi più convincente la seconda interpretazione, anche perché confortata dalle successive *performances* del settore – stava nel superiore grado di apertura internazionale del metalmeccanico vicentino rispetto a quello regionale e nazionale. Dovuto, questo grado di apertura, a quella che è stata definita “la terza via”, e che è consistita nella capacità di offrire manufatti sì tradizionali (ma anche interstiziali) realizzati però con tecnologie sempre più efficienti, e talvolta sofisticate. La gran parte delle produzioni, a parte quelle più specialistiche che disponevano per natura propria di sbocchi in un certo senso garantiti, ha dimostrato di essere altamente competitiva per aver saputo abilmente coniugare qualità, economie di scala (interne come esterne) e prezzi di vendita interessanti per gli acquirenti. Un corollario di questa espansione, e in parte merito della stessa, fu il graduale dotarsi delle associazioni imprenditoriali di strumenti, e strutture operative, in gra-

do di supportare la scarsa conoscenza – anche in termini contrattuali – che le imprese minori forzatamente avevano dei mercati esteri: segnando perciò una virtuosa evoluzione di queste organizzazioni da mera rappresentanza “sindacale” degli iscritti ad impropri (ma efficaci) agenti dello sviluppo e della crescita. Una evoluzione di cui si dovevano avvantaggiare in seguito anche gli imprenditori degli altri settori dell'economia vicentina.

Può essere utile, a conclusione di quanto siamo andati dicendo sulla evoluzione del metalmeccanico berico, vedere – iniziando dalla classificazione generale di quel Censimento – come si articolavano nel 1981 i comparti del settore.

Il più rilevante in termini di addetti (circa 18.300) era costituito dalla “Costruzione macchine e materiale meccanico”⁵⁴, seguito con poco scarto (17.200) da quello genericamente definito “Costruzioni prodotti in metallo”⁵⁵. A scalare venivano le produzioni di “Materiale elettrico ed elettronico” (9.600), quelle relative a “Mezzi di trasporto”, o meglio a componenti qualificati per gli stessi (poco meno di 2.200 addetti), gli “Strumenti di precisione” (1.200), e produzioni di minor significato.

Il conseguimento di standard diffusi di qualità e di insediamento commerciale trova una conferma negli indici di specializzazione, che vedono come classi rilevanti in ambito regionale e nazionale le produzioni di macchine per la lavorazione del legno, carta, pelli e cuoio, calzature, e di macchinario per l'industria tessile, quest'ultimo soprattutto grazie ai telai della SMIT di Schio, che da produzioni al prevalente servizio del Lanificio Rossi era stata progressivamente focalizzata (dopo il passaggio di quest'ultimo all'ENI, 1958⁵⁶) ad un più vasto mercato internazionale, in particolare nel Sud-Est asiatico⁵⁷. Ma erano altre le produzioni che, pur con indici specializzativi

⁵⁴ Le produzioni di questa categoria riguardavano: macchine agricole; macchine utensili; macchine tessili; macchinari per cartiere e concerie; macchine per l'industria alimentare (forni ed affini); attrezzature per edilizia, fonderia e siderurgia.

⁵⁵ Si tratta di un segmento produttivo all'epoca molto variegato, che comprendeva: fonderie di seconda fusione, operazioni di fucinatura, stampaggio, tranciatura; trattamenti e rivestimenti di metalli; costruzione carpenteria meccanica; produzione di caldaie e serbatoi; meccanica generica; produzione di utensili ed altre attrezzature strumentali in genere.

⁵⁶ Il passaggio all'ENI del Lanificio Rossi comportò anche il mutamento in “Lanerossi” della sua storica denominazione sociale.

⁵⁷ La SMIT era stata a tale scopo scissa dalla proprietà azionaria della Lanerossi, ed inglobata dall'ENI nel suo braccio operativo di meccanica qualificata, il Nuovo Pignone di Firenze: cfr. G. Roverato, *Nuovo Pignone. Le sfide della maturità*, Bologna, 1991.

inferiori, avevano nel periodo registrato le crescite più significative: non solo le macchine utensili, ma anche i macchinari per i settori agricolo-zootecnico, estrattivo, lavorazione di minerali non metalliferi, alimentare e chimico. A questi comparti si aggiungeva quello della elettromeccanica, dove la produzione di accumulatori e di avvisatori acustici della FIAMM di Montecchio Maggiore non solo si era guadagnata una buona quota di mercato nazionale, ma stava anche positivamente affacciandosi sui mercati internazionali.

L'incremento di addetti ed unità locali, unita ad una progressiva diminuzione delle dimensioni d'impresa, testimoniava peraltro di una tendenza ad insediamenti di nicchia, ovvero al ritagliarsi da parte di numerosi produttori di quote di mercato in specifici prodotti, o in piccole gamme di prodotto: che diventò per le aziende di piccola taglia un profittevole percorso per l'esportazione, dato che alla specializzazione si andò accompagnando un innalzamento della qualità.

Dal punto di vista insediativo, la rilevazione del 1981 confermò il carattere diffusivo all'interno di tutta la provincia delle attività meccaniche (in parte accentuato rispetto il censimento 1971), mentre quelle metallurgiche e siderurgiche vedevano le presenze più rilevanti in prossimità del capoluogo (o nella sua Zona industriale), anche se non mancava qualche insediamento minore sia nel thienese sia nell'area bassanese.

Dalla tabella che segue risalta – suddivisa per gli otto Comprensori provinciali – l'articolazione del settore. È possibile da questa notare come i Comprensori scledense e thienese registrassero da soli il 30% degli addetti settoriali provinciale, anche se rispetto a 20 anni prima sopravanzava quello di Tiene, con una percentuale del 17,5 % sul totale provinciale.

In flessione appariva il peso del comprensorio bassanese (che dal circa 20% del meccanico provinciale era sceso più o meno al 15%), colpito dal declino prima – e dalla dissoluzione poi – delle “Smalterie”, e dalla stagnazione del comparto termo-sanitario in parte conseguente (come quasi tutto il c.d. sistema-casa⁵⁸) alle due grandi crisi energetiche del decennio.

In aumento dal 17 al 20% era invece, grazie all'evoluzione dell'elettromeccanico sulle nuove frontiere dell'elettronica, l'occupazione dell'area Arzignano-Montecchio: i cui progressi testimoniavano di quanto avessero contato nella formazione di una nuova imprenditorialità il ruolo innovativo a lungo svolto dalla Pellizzari. Buona parte di essa derivava infatti dalla diaspora di tecnici che si innescò con le traumatiche vicende che sconvolsero la famiglia

⁵⁸ Su importanza e tipologia del sistema-casa veneto, cfr. Fontana-Roverato, *Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione...*, cit.

imprenditrice⁵⁸: una apparente dissipazione di risorse che nemmeno il passaggio proprietario nella mano pubblica attraverso l'IRI riuscì a frenare. E, tuttavia, non di "dissipazione" si trattò, in quanto il sapere e le competenze tecniche che la Pellizzari aveva saputo nel tempo costruire non scomparvero, ma si riversarono a cascata in una miriade di iniziative individuali (e a volte sotto forma di società di persone), capaci in pochi anni di mettere a frutto, magari innovando in prodotti di nicchia, la lezione appresa nella grande fabbrica⁵⁹.

Tab. 14 - 1981 - Ripartizione territoriale per unità locali, ed addetti, del metalmeccanico vicentino.

Comprensori ⁶¹	u.l. meccaniche	addetti meccanici	u.l. metallurgiche	addetti metallurgici
Comprens. 1 – Asiago	42	93	1	5
Comprens. 2 – Bassano	790	7348	13	140
Comprens. 3 – Vicenza	1171	12849	22	1343
Comprens. 4 – Lonigo	257	2382	5	60
Comprens. 5 – Arzignano	644	9713	5	77
Comprens. 6 – Valdagno	297	1802	1	8
Comprens. 7 – Schio	605	6428	7	26
Comprens. 8 – Tiente	707	8589	16	254

Fonte: elaboraz. C.C.I.A.A. su dati Censimento 1981.

⁵⁸ Cfr. G.L. Fontana, *Un'azienda a propria immagine: Giacomo Pellizzari e l'elettromeccanica*, in Id., *Mercanti, pionieri e capitani d'industria...*, cit.

⁵⁹ Per uno squarcio (anche di autobiografia familiare) su questi percorsi imprenditivi, cfr. N. Sartori, *L'industria elettromeccanica vicentina. Un profilo storico*, tesi di laurea, a.a. 1998-99, Università di Padova, Facoltà di Scienze Politiche (relatore G. Roverato).

⁶⁰ Questa la suddivisione dei 121 comuni vicentini tra i vari Comprensori: **Comprensorio n. 1 (Asiago)**, Conco, Enego, Foza, Gallio, Lusiana, Roana, Rotzo) – **Comprensorio n. 2 (Bassano del Grappa)**, Campolongo sul Brenta, Cartigliano, Casola, Cison del Grappa, Marostica, Mason Vicentino, Molvena, Mussolente, Nove, Pianezze, Pove del Grappa, Romano d'Ezzelino, Rosà, Rossano Veneto, S. Nazario, Schiavon, Solagna, Tezze sul Brenta, Valstagna) – **Comprensorio n. 3 (Vicenza)**, Altavilla Vicentina, Arcugnano, Bolzano Vicentino, Bressanvido, Caldognò, Camisano Vicentino, Castegnero, Costabissara, Creazzo, Dueville, Gambugliano, Grisignano di Zocco, Grumolo delle Abbadesse, Isola Vicentina, Longare, Montegalda, Montegaldella, Monteviale, Monticello Co. Otto, Pozzoleone, Quinto Vicentino, Sandrigo, Sovizzo, Torri di Quartesolo) – **Comprensorio n. 4 (Lonigo)**, Agugliaro, Albettono, Alonte, Asigliano Veneto, Barbarano Vicentino, Campiglia dei Berici, Grancona, Mossano, Nanto, Noventa Vicentina, Orgiano, Poiana Maggiore, S. Germano dei Berici, Sarego, Sossano, Villaga, Zovencedo) – **Comprensorio n. 5 (Arzignano)**, Altissimo, Brendola, Chiampo, Crespadoro, Gambellara, Montebello Vicentino, Montecchio Maggiore, Montorso Vicentino, Nogarole Vicentino, S. Pietro Mussolino, Zermeghedo) – **Comprensorio n. 6 (Valdagno)**, Brogliano, Castelgomberto, Cornedo Vicentino, Recoaro Terme, Trissino) – **Comprensorio n. 7 (Schio)**, Malo, Monte di Malo, Piovene Rocchette, S. Vito di Leguzzano,

Concludendo questa rassegna della meccanica berica – che costituì l'approdo “moderno” di un apparato produttivo provinciale basato lungo più di un secolo sul primato del tessile, e di quello laniero in particolare – è il caso di menzionare in quali aree si situavano nel 1981, ed in quali principali tipologie merceologiche operavano, le imprese con più di 100 addetti, e cioè quelle che presumibilmente possedevano un ciclo compiutamente industriale. Senza ricorrere ad ulteriori disaggregazioni, per la costruzione di prodotti in metallo (ovvero la categoria più “generalista”)⁶¹ risaltavano nell'ordine i comuni di Montecchio Maggiore, Bassano, Schio, Altavilla, Vicenza, Thiene, Dueville, Zanè, Torri di Quartesolo, Rosà, Brendola, Cornedo, Sarcedo, Cogollo del Cengio, Romano, Tezze sul Brenta, Malo ed Arzignano. Nella costruzione di macchinari vari prevaleva una concentrazione produttiva variegata, ma prevalentemente localizzata lungo le due direttrici Thiene-Schio ed Arzignano-Montecchio Maggiore, soprattutto mirata alle macchine utensili per i vari settori industriali, per il tessile, per la lavorazione dei metalli, per la lavorazione del legno, della plastica, della concia e delle pelli, ma con altre tipologie di nicchia⁶². L'elettromeccanico

Santorso, Torrebelvicino, Valli del Pasubio) – *Comprensorio n. 8 (Thiene, Pedemonte, Lastebase, Valdastico, Tonezza del Cimone, Arsiero, Laghi, Posina, Velo d'Astico, Cogollo del Cengio, Caltrano, Calvene, Chiuppano, Lugo di Vicenza, Carrè, Zanè, Zugliano, Fara Vicentino, Salcedo, Marano Vicentino, Sarcedo, Brenganze, Montecchio Precalcino, Villaverla).*

⁶¹ Un elenco non esaustivo vedeva presenti tali produzioni: apparecchi igienico-sanitari e componenti funzionali per gli stessi e per cucina, attrezzature zootecniche, articoli casalinghi in metallo, basamenti e parti varie per macchine utensili ed attrezzature, carpenteria metallica, carpenteria pesante, parti di materiale rotabile ferro tranviario, prefabbricati metallici, tranciatura verniciatura e stampaggio lamiere, gru, carri ponte, carpenteria per quadri elettrici di serie, bullonerie, viterie, minuterie metalliche, tubazioni di acciaio inox per usi vari, lavelli in acciaio inox, fili di ferro e acciaio, contenitori a rete metallica, serbatoi di acciaio inox, serramenti in alluminio, scaffalature, armadi scale e arredamenti metallici in genere, stampi per imbutitura stampatura tranciatura, costruzione in genere di manufatti d'acciaio, carrelli per officina e carrelli industriali, impianti di lavaggio per auto ed attrezzature per stazioni di servizio ed autofficine, centrifughe industriali e decantatrici, rubinetterie, valvolame, saracinesche metalliche, valvole in acciaio per l'industria petrolchimica, serbatoi in acciaio inox, bombole per gas ad alta pressione, bombole per GPL, accessori per l'agricoltura e la zootecnia, apparecchi termici per uso domestico.

⁶² Indicativamente: macchine per l'industria dei laterizi (carrelli tagliatori, carri trasbordatori, carrelli automatici per carico trasporto e scarico); apparecchi per impianti di sollevamento e trasporto; macchine ed apparecchi per la lavorazione del cuoio (presse, grigliatrici, cabine spruzzacolla, ecc.); macchine per spalmatura PVC e resine sintetiche e per la lavorazione delle materie plastiche; macchine ed

vedeva, oltre al polo Arzignano-Montecchio Maggiore (41% degli addetti), presenze a Monticello Co. Otto, Bassano del Grappa, Brendola e Vicenza⁶³.

3. *Il sistema-moda*

Alle soglie della seconda guerra mondiale, il tessile berico conservava ancora tutta l'importanza (ed il primato) che gli derivava dall'aver guidato l'insediamento manifatturiero ottocentesco. Incentrato sui due principali produttori lanieri del paese (il gruppo Marzotto ed il Lanificio Rossi), esso si articolava altresì su una ventina di imprese laniere di medie-piccole dimensioni, su un articolato apparato serico non ancora colpito dalla irreversibile crisi che, pochi anni più tardi, doveva annientarlo, e su una piccola

apparecchi per l'industria farmaceutica e cosmetica; macchine per l'industria alimentare; macchine ed impianti per il settore dell'imballaggio; macchine ed impianti per l'industria del latte e dei suoi derivati (centrifughe tradizionali ed automatiche, impianti per la sterilizzazione, ecc.); forni e macchine per panifici, pasticcerie e industrie dolciarie; apparecchiature per la industrie chimiche-farmaceutiche; attrezzature per la lavorazione delle carni e dei suoi sottoprodotti; macchine tessili; apparecchiature per l'industria chimica e petrolchimica, cartaria, enologica; macchine per l'apprettatura-mercerizzazione-stampatura-finitura maglieria e calzetteria; macchine per la lavorazione a caldo del vetro cavo meccanico; macchine utensili per la lavorazione dei metalli; macchine per la tintoria industriale; macchine da stiro per maglieria; caldaie a vapore; macchine per stampa e finissaggio; macchine di precisione per il settore orafa; macchine per l'agricoltura e la zootecnia; macchine per l'edilizia e l'industria dei materiali da costruzione (benne, attrezzatura per fornaci), macchine per la lavorazione del marmo (seghe, tagliabloccchi, lucidatrici, levigatrici); macchine per conceria; macchine per la lavorazione del legno (foratrici, incollatrici, levigatrici, seghe); presse meccaniche, rettificatrici ecc.; torni, spianatrici, rettificatrici, tornitrici, trapani; impianti oleodinamici vari.

⁶³ Accumulatori elettrici al piombo per uso industriale; motori a corrente continua; motori per piccoli elettrodomestici; avvolgimenti di motori elettrici; apparecchiature elettroniche per l'automazione degli impianti; convertitori a frequenza variabile per la regolazione di velocità di motori asincroni in corto circuito; gruppi statici di continuità; azionamenti statici per motori asincroni; raddrizzatori; elettropompe per la casa l'industria e l'agricoltura; trasformatori, e regolatori di tensione; apparecchiature di controllo e protezione per trasformatori elettrici, impianti telefonici ed elettrici; saldatori elettrici; avvisatori acustici elettrici ed elettropneumatici per autoveicoli e per natanti; elettropompe sommerse; stabilizzatori di tensione; impianti elettroidraulici completi di sollevamento acqua per acquedotti-irrigazione-bonifica fognature-usi pubblici e privati; macchine per generazione di energia elettrica.

pattuglia di produttori cotonieri (il Cottonificio Rossi innanzitutto) e canapieri.

A partire dalla fine dal 1948-49, e nonostante alcuni interventi impiantistici favoriti dal programma di aiuti del c.d. Piano Marshall, vennero al pettine una serie di nodi strutturali: complessiva arretratezza delle attrezzature tecniche rispetto ai competitori internazionali, sovradimensionamento occupazionale in parte risultato di tali arretratezze, ridotta o nulla innovazione nei prodotti, rigidità dei prezzi, tendenza del consumatore ad orientare le proprie scelte di consumo verso le nuove fibre. Tutto ciò determinò ripetute crisi congiunturali che, lungi dal venire superate con la ripresa della domanda verificatasi durante gli anni del “miracolo economico”, si trasformarono presto in crisi endemica. Innanzitutto, ma questo prima ancora degli anni espansivi del “boom”, scomparve il comparto serico; poi esplose le difficoltà laniere, con l'irreversibile involuzione del Lanificio Rossi (ed il suo ricordato “salvataggio” da parte dell'ENI) e con il sofferto e lungo processo di ristrutturazione della Marzotto⁶⁴; infine iniziò il ridimensionamento delle produzioni cotoniere, e la fine di quelle canapiere.

Nel 1951 il tessile tradizionale veneto – a fronte di un incremento del 25,2% del numero delle imprese rispetto il periodo prebellico – presentava una manodopera cresciuta solo del 4,3%, il che testimoniava di una diffusione anche in questo settore della piccola impresa. Una contrazione del 5% nelle ditte impegnate nell'abbigliamento, accompagnata però da una crescita dell'11% nell'occupazione, segnalava per converso concentrazioni produttive in genere riguardanti le maglierie e le camicerie. 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%. Il panorama che ne usciva consentiva di poter per quel periodo tranquillamente dare del Veneto la definizione, incautamente poi usata da taluni studiosi fin oltre gli anni Settanta, di “regione tessile”.

Il vicentino continuava a concentrare la metà circa dell'occupazione tessile regionale, anche se nel trevigiano e nel veneziano erano comparse altre cospicue realtà produttive: soprattutto nel comparto dell'abbigliamento nel primo caso, mentre nel porto industriale della città lagunare era approdata la chimica tessile. Ma nel veneziano, a Portogruaro, si erano anche avviate le produzioni cotoniere e liniere della Sfai-Società fondiaria agricola

⁶⁴ Processo che in pratica durò dal 1967 a metà degli anni Settanta. Su un suo passaggio particolarmente traumatico, si veda G. Roverato, *Il 1968 a Valdagno: la genesi di un conflitto aziendale*, in AA.VV., *Sindacato e lotte dei lavoratori a Padova e nel Veneto (1945-1969)*, Padova, 1998.

industriale, una nuova attività del laniere vicentino Gaetano Marzotto Jr⁶⁵.

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 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 valdagnese⁶⁶, 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 dirottarono 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, ché la pubblicità del marchio trainò 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

⁶⁵ La Sfai ha trasformato nel tempo la sua denominazione sociale in Industrie Zignago S.p.A., che – abbandonato il cotone – si sono concentrate sulla più remunerativa lavorazione del lino, oltre che nelle produzioni vetrarie ed agro-alimentari.

⁶⁶ G. Roverato, *Dalla Marzotto alla nascita dell'Area-Sistema*, in G. Cisotto (a cura di), *Storia della Valle dell'Agno. L'ambiente, gli uomini, l'economia*, Valdagno, 2002.

sua capacità produttiva in questo campo. Essa aprì perciò due nuovi stabilimenti dedicati solo alle confezioni, di cui uno a Noventa Vicentina, nella "bassa"⁶⁷. Essa non rinunciò tuttavia ad intraprendere altre diversificazioni; da un lato entrando nei filati acrilici e nei misti lana-acrilico, dall'altro cercando compensazioni ad una nuova flessione del mercato laniero con l'apertura a Trissino di un copertifcio⁶⁸.

Agli inizi degli anni Sessanta il T-A vicentino, ed in generale quello regionale, appariva già diverso rispetto al primo bilancio postbellico. In regione il peso del T-A sul totale veneto degli addetti e delle imprese si era sensibilmente ridotto (rispettivamente dal 27 al 22%, e dal 37 al 27%). Non si trattava di una mera riduzione percentuale, ma di un calo secco di aziende e di occupati. Accanto però alla caduta di diverse decine di imprese (quelle nate in fretta negli anni Trenta, ma anche altre di più antica origine), erano emerse iniziative nuove nel comparto dell'abbigliamento. Si trattò quasi sempre di piccole aziende sorte o dalla fortunata evoluzione della bottega di qualche sarto, 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. Ciò fu negli anni Cinquanta/Sessanta particolarmente vero per le aziende del veronese, anche per contiguità fisica con il più vivace mercato delle aree metropolitane di Milano e Torino, investite dall'immigrazione del sud. Ma anche le imprese trevigiane, peraltro più 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 attività negli abiti confezionati e nel comparto della maglieria, la provincia della Marca presentava una più 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 im-

⁶⁷ Noventa Vic.na era finalizzata alla produzione di pantaloni. L'altro stabilimento, incardinato in una società di nuova costituzione (la Marzotto Sud S.p.A.), fu collocato a Salerno, per usufruire delle agevolazioni previste dalla Cassa per il Mezzogiorno.

⁶⁸ Si trattò di una iniziativa anomala, perché se è vero che la Lanerossi aveva da lunga data un apprezzato insediamento nel mercato delle coperte, questo prodotto era generalmente realizzato da produttori specializzati in questo solo ramo. La Marzotto non aveva una esperienza specifica (né potevano esserle di alcun aiuto la pratica acquisita in alcune forniture di coperte per l'esercito ottenute in periodi antecedenti il primo conflitto mondiale), e infatti faticò non poco a ritagliarsi una qualche modesta presenza sul mercato.

prese risparmiò al trevigiano i momenti di crisi già presenti nel vicentino, e che si accentuarono ulteriormente negli anni seguenti⁶⁹.

In realtà tutta la vivacità nelle produzioni di maglieria, camiceria e capi d'abbigliamento in genere 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 generalità delle imprese operava con una scarsa caratterizzazione e qualità del prodotto, e disponendo di capitalizzazioni impiantistiche modeste. L'improvvisazione era la regola, aggravata per di più dalla fragilità finanziaria in cui molti operatori versavano. A qualcosa, da questo punto di vista, avevano supplito le agevolazioni della ricordata legislazione sulle aree "deprese" in materia di nuovi insediamenti produttivi. Esse avevano però alla lunga determinato effetti più negativi che positivi, come specificheremo meglio più avanti: ma che possono fin d'ora riassumersi nel fatto che la spinta all'impresa da parte di nuovi operatori veniva più dalle opportunità di poter godere delle esenzioni fiscali previste, che non da una meditata scelta di cosa produrre: e poiché l'investimento iniziale nella maglieria, e nell'abbigliamento, sembrava non richiedere molto di più di qualche macchina da cucire o di qualche telaio rettilineo a mano, fu in quei settori che proliferò la micro-impresa. E d'altra parte, tali provvedimenti innescarono l'aspettative di un assistenzialismo pubblico che avrebbe comunque garantito la sopravvivenza delle attività così sorte nelle zone rurali.

Quando perciò l'illusione di un mercato facile, che assorbiva di tutto, naufragò di fronte alla grande congiuntura negativa del 1963-1964, gli operatori più avveduti cominciarono a comprendere che bisognava porre più 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 più suscettibili di espansione, e non già lasciarsene cogliere di sorpresa. Soprattutto, ora che la domanda interna si fletteva nuovamente, era necessario intraprendere la strada dell'exportazione: all'interno del Mercato Comune, ad esempio, dove tuttavia le im-

⁶⁹ Il tessuto produttivo trevigiano si adattava meglio al variare del mercato, e consentiva perciò più rapide conversioni di prodotto. Un'altra provincia che ormai presentava, dopo il ripiego dell'immediato dopoguerra, una consistenza produttiva nel T-A più 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 Padova esisteva – anche se con impatto occupazionale in calo – un importante stabilimento della Snia Viscosa per la produzione del rayon e di altre fibre artificiali.

prese dell'abbigliamento presentavano ben altra consistenza e capacità organizzativa, e quindi bisognava in qualche modo attrezzarsi per poter confrontarsi con le loro produzioni.

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 perché le tensioni salariali della fine del decennio (con i risvolti locali del c.d. "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 verificò così 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 imprese subfornitrici il ricorso al lavoro nero, e comunque ai lavoranti 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 delle commesse esterne 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.

In realtà il tema dei costi in produzioni ad alto contenuto di manodopera, faceva percepire le difficoltà del T-A – che non furono solo vicentine ma investirono anche il resto del paese – solo come derivanti da un costo del lavoro per unità di prodotto indiscutibilmente più elevato rispetto a quello dei paesi emergenti, che proprio nelle produzioni tessili stavano facendo i propri percorsi industrializzanti ed esportativi. Nel corso degli anni Settanta, soprattutto dopo lo *shock* petrolifero del 1973, cominciarono a diffondersi analisi e previsioni, tutto sommato concordi, 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 vicentino.

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 nuovi paesi produttori, 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 vicentino, che come abbiamo visto proprio negli anni Sessanta aveva visto il suo peso 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 il tessile berico, che grazie alla lana godeva di una discreta presenza all'estero, sembrava doversi ripiegare sul mercato interno. Il declino laniero del vicentino appariva il sintomo inequivocabile di una crisi che avrebbe rapidamente colto anche gli altri comparti (cotone, abbigliamento), soprattutto per le loro minori capitalizzazioni e per la sostanziale fragilità delle imprese, nella maggior parte di piccole e piccolissime dimensioni.

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. I fenomeni innovativi generati dalle imprese maggiori, in parte si sono riflessi anche in quelle minori, determinando il rilancio di quello che ormai da tempo è invalso chiamare il *sistema-moda*: un sistema nel quale si sono create strette interdipendenze tra il tessile puro e le produzioni a valle. Dal lato dell'offerta, si è assistito ad esempio ad una crescente interconnessione tra le varie fasi dei cicli di produzione. Un crescente numero di imprese, e non solo quelle di taglia più grande e/o di più antica origine, si posero nel corso degli anni Settanta l'obiettivo di superare i vincoli del costo del lavoro attraverso un percorso di graduale e variabile integrazione tra le distinte lavorazioni (dalla materia prima al filato, da questa al tessuto e poi alla confezione) alla ricerca di economie di scala, e di econo-

mie organizzative. Altre invece, confinate all'interno di singole fasi del processo produttivo, si ritrovarono sempre più condizionate dalle modalità tecniche (ma anche economiche) con cui si svolgevano le lavorazioni a monte e a valle.

Si andò inoltre verificando una certa convergenza delle tecnologie, che ha consentito una qualche intercambiabilità di macchinari e di materie prime: per queste ultime, basti menzionare la relativa fungibilità tra fibre naturali, artificiali e sintetiche, o la utilizzazione di filati composti di fibre diverse tra loro mescolate. Dal lato della domanda cominciò poi ad emergere una elasticità nei comportamenti del consumatore rispetto alla diversa tipologia dei prodotti offerti dai distinti comparti, e ciò grazie al mutamento degli stili di vita personali e alla conseguente diffusione dell'abbigliamento informale che rese i singoli capi di abbigliamento funzionali ad una molteplicità di utilizzazioni. Ciò ruppe la tradizionale e rigida divisione tra i diversi comparti merceologici, dando perciò vita ad una vivace (e prima inesistente) concorrenza tra gli stessi. Ed i produttori maggiori cominciarono ad operare a tutto campo nelle varie categorie merceologiche: l'esempio più eclatante fu nel medio periodo quello della Marzotto. Che dall'abbigliamento formale (maschile e femminile) in lana, andò via via estendendo le sue gamme produttive ai capi informali nelle più diverse fibre⁷⁰.

È il caso, infine, di ricordare che ha funzionato anche per il vicentino (come del resto per tutto il Veneto) – e in parte continua a funzionare – il più generale (e dagli economisti inizialmente sottovalutato) impatto extraeconomico che il *made in Italy* andava esercitando sui mercati mondiali. Con un effetto di trascinamento anche nei confronti di produzioni poco caratterizzate, purché “italiane”. Il peso che ha cioè assunto la provincia 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. Le principali iniziative aziendali conseguite per tale via nei due comparti menzionati non si ebbero però nella provincia tessile per eccellenza, il vicentino, bensì nel trevigiano e nel padovano⁷¹. Il vicentino, piuttosto, nell'espansione degli ultimi anni Sessanta e del decennio successivo puntò più

⁷⁰ Si trattò di un percorso ovviamente complesso, e basato – per quanto riguarda le fibre diverse dalla lana – più sulla fase di progettazione e *styling* dei prodotti che non sulla loro produzione diretta, affidata invece ad imprese terziste.

⁷¹ Il censimento industriale del 1971 indicava per quelle province incrementi nel numero di addetti oscillanti tra l'80 e il 120%.

che altre aree non 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, ma anche e soprattutto sulla 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, in particolare 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 nelle confezioni, nella maglieria, nella jeanseria e nella camiceria.

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 nell'abbigliamento e nella maglieria avevano una consistenza occupazionale ed impiantistica di molto maggiore: solo che la loro crescita fu perseguita 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 vicentino 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.

La crescita nel comparto della maglieria (che ha compensato in buona parte le perdite di addetti nei rami a monte) e in quello dell'abbigliamento informale, determinò non solo fenomeni di aumenti dimensionali delle imprese, ma anche effetti di ritorno in tutto il sistema. Nella lana, alla diminuzione dell'occupazione si accompagnò infatti un aumento della produzione in filati industriali, e in tessuti non destinati al consumatore finale ma

ai confezionatori. Andarono altresì crescendo le produzioni di filati da fibra chimica, spesso in mista con la lane ed il cotone, ed in parte di filati di cotone. Si manifestò infine un vivace incremento dei comparti di tintoria, stampa e finissaggio dei tessuti, logica conseguenza della specializzazione d'impresa.

Con gli anni Ottanta si assistette poi a radicali innovazioni nelle tecnologie produttive e nei sistemi organizzativi delle imprese. Nel tessile puro si è operò più sui processi e sull'organizzazione; nell'abbigliamento, la ineludibile attenzione al fattore-moda fu accompagnata da una ridefinizione delle politiche di marketing. Entrambi gli approcci accentuarono il decentramento produttivo, soprattutto attraverso la disintegrazione tecnica dei cicli e la specializzazione dei produttori.

Era maturata nella prima metà degli anni Ottanta la percezione che il futuro del sistema-moda si sarebbe giocato su una continua innovazione nei processi e nei prodotti.

Nel tessile, il progresso tecnico andava portando ad un progressivo aumento degli automatismi nei movimenti dei semilavorati tra macchina e macchina, e ad una maggiore automazione degli stessi macchinari. Gli investimenti reali di capitale fisso per addetto, già aumentati, erano così destinati ad ulteriormente incrementarsi. Nell'abbigliamento, la progettazione di prodotto era mirata ad estendere le lavorazioni a basso impiego di manodopera, mentre l'organizzazione interna tendeva alla robotizzazione di alcune operazioni non produttive, ad esempio automatizzando la gestione del magazzino.

Le imprese vicentine risentirono tra l'altro in quel periodo (e tra le prime cercarono di affrontare in termini di efficienza il problema) del progressivo abbreviamento dei tempi di ordinazione da parte dei punti di vendita, che in tal modo cercavano di evitare giacenze causate dal veloce variare della moda. Questo determinò 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, tutto il sistema innescò una reazione positiva: reagendo alla crisi delle produzioni a basso costo e di media qualità verificatesi durante gli anni Settanta, ed i primi anni Ottanta, con una propensione verso produzioni altamente differenziate, a più alto valore aggiunto e ad intensità di marketing. Era del resto ciò che il mercato occidentale (ed in parte quello giapponese) richiedevano, in una talvolta esasperata ricerca non solo del "fattore moda" – inteso come naturale evoluzione di linee, forme, colori – ma anche di marchi che qualificassero lo stile del consumatore attraverso codici di lettura (il marchio, appunto, o la "firma" del prodotto) chiaramente percepibili dal-

l'ambiente in cui questi si trovava a vivere. Ciò comportò anche quell'attenzione ai dettagli di esecuzione del prodotto, ad esempio le rifiniture delle cuciture, che ben si adeguava al ricorso ad una filiera produttiva orientata alla massima flessibilità operativa nella quale veicolare le produzioni di piccola e media serie. Un'altra risposta del sistema-moda berico, ma non solo, o meglio di uno dei suoi più antichi protagonisti, è stata quella di irrobustire le già avviate 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, Repubblica Ceca e Lituania, 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.

L'efficacia di questo articolato sforzo è dimostrata dalle quote di mercato acquisite all'interno ed all'estero sul finire degli anni Ottanta, con *performances* vicentine relativamente migliori di quella degli altri distretti-moda del paese. I valori medi dell'export per unità di prodotto sono tuttavia rimasti generalmente inferiori a quelli dei principali paesi industrializzati, sintomo inequivocabile della maggiore specializzazione dei nostri concorrenti nei segmenti di gamma alta, come è ad esempio il caso di certa maglieria britannica. Quest'ultimo elemento risultava altresì aggravato da un fattore di segno contrastante (positivo per il tessile puro, ma negativo per gli altri comparti del sistema): vale a dire la rinnovata capacità delle nostre esportazioni in tessuti, frutto dei consistenti investimenti tecnologici di quegli anni, che ha prodotto come conseguenza una accentuata competitività qualitativa dei comparti dell'abbigliamento di Francia e Germania, in grado – 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 prodotti⁷². La risposta del sistema-moda locale ai rischi impliciti in

⁷² È quello dell'adozione dell'*italian style* un fenomeno presente anche in altri comparti del sistema moda, ad esempio nelle calzature femminili di fascia medio-alta: dove ciò che rileva non è tanto la materia prima, e cioè il pellame utilizzato nella produzione, quanto il *design*. Molti stilisti del distretto collocato nella Riviera del Brenta, da tempo usi a lavorare per produttori di altri paesi europei, segnatamente spagnoli, inevitabilmente trasferiscono ad essi stilemi, forme e colori studiati nello specifico contesto italiano. Col risultato che oggi alcune aree produttive spagnole sono, ad esempio, temibili competitori sui mercati internazionali delle calzature di qualità del distretto brentano. Cfr. G.L. Fontana, G. Franceschetti e G. Roverato,

queste strategie dei produttori franco-tedeschi è da allora consistita in una ulteriore e continua qualificazione nella progettazione dei prodotti, in nuove e sofisticate politiche di marketing e nel decentramento strategico di una parte delle fasi meramente esecutive. Il che ha comportato per le imprese più grandi, ma anche per quelle di media taglia, l'introduzione di complesse e sinergiche strategie organizzative che le hanno rese particolarmente reattive alle metodologie dell'economia delle reti ed all'economia della comunicazione (internet, reti intranet, marketing mirato alla qualità ecc.).

Un'ultima annotazione. Pur con qualche forzatura, anche il settore della concia delle pelli può essere congruamente riferito al sistema-moda; i suoi sbocchi principali riguardano infatti la fabbricazione delle calzature e quella dell'abbigliamento in pelle. Se la prima è in provincia irrilevante (ma non nelle aree vicine: si pensi al comprensorio di Montebelluna, alla Riviera del Brenta e ad alcune "isole" produttive veronesi), l'abbigliamento in pelle è ben presente nella provincia vicentina. Ebbene, l'utilizzo del pellame è in questi segmenti produttivi strettamente connesso al fattore-moda, vuoi per la tipologia delle pelli usate vuoi per i colori con cui esse vengono tinte: e la domanda che dai suoi operatori si è nel tempo rivolta al distretto della valle del Chiampo ha condizionato (e modificato, affinandoli) modi e consuetudini di lavorazione. Talché le produzioni di quel distretto hanno da qualche decennio seguito stagionalmente il variare dei gusti del consumatore finale: che se sono immediatamente percepibili per quanto riguarda il variare delle colorazioni, riguardano però anche la finezza delle pelli da utilizzare e la resa al tatto delle stesse.

Durante l'Ottocento, Bassano spartiva con Vicenza e la valle del Chiampo il grosso delle tradizionali lavorazioni dei conciapelli dell'area vicentina. È noto che fu quest'ultima a decollare nella transizione industriale, divenendo durante la seconda metà del Novecento il principale distretto conciario italiano: e con i comprensori di Santa Croce sull'Arno, Solofra (Avellino) e Turbigo (Milano) arrivò a coprire il 90% della produzione nazionale di pelli e cuoio.

Presto marginalizzate da quelle della val del Chiampo le produzioni vicentine, le attività bassanesi durarono almeno fino agli anni Cinquanta. Oggi pressoché scomparsa, la specializzazione conciaria di Bassano conobbe una qualche fortuna come fornitrice privilegiata della quasi contigua produzione di scarponi localizzata in quel di Montebelluna⁷³. La elevazio-

Roverato, *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*, Stra-Venezia, 1998.

⁷³ Si trattava agli inizi di scarponi utilizzati nelle regioni montane durante il periodo invernale, solo parzialmente indirizzati – a partire dagli anni Trenta – all'uso per gli sport da neve.

ne tecnica nei primi anni Cinquanta del prodotto montebellunese, ormai rivolto quasi esclusivamente agli sport invernali, e più ancora la sua evoluzione successiva in calzature ad elevato contenuto tecnico, emarginarono i conciapelli bassanesi. La internazionalizzazione dei mercati di sbocco conseguenti a questa strategica evoluzione sportiva dello scarpone, infatti, fece venir meno il vantaggio della vicinanza dei mercati di approvvigionamento a quelli di smercio: una prossimità che aveva supportato l'avvio del distretto trevigiano, quando il suo insediamento commerciale radicava nelle zone pre-dolomitiche del Feltrino e dell'Agordino.

Sulla localizzazione della concia nella valle del Chiampo avevano invece, più che nel bassanese, influito alcuni rilevanti fattori naturali quali la disponibilità di risorse idriche e la (iniziale) abbondanza di patrimonio zootecnico, nonché di piante ricche di tannino e di qualità tintorie. La presenza di aziende-pilota – che a fine Ottocento e nel primo Novecento guidarono il passaggio dalle modeste lavorazioni artigianali ad una struttura industriale, introducendo tra le due guerre alcune fondamentali innovazioni di processo e di prodotto – creò 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 potesse velocemente sostituirsi all'industria serica in via di rapida estinzione, spesso insediandosi negli stessi luoghi fisici (le ex-filande) di quella produzione. La riconversione, e la germinazione di attività, furono non poche volte opera di maestranze ormai avvezze ai “segreti del mestiere”, ed indotte all'intrapresa personale dalla congiuntura espansiva. La contestuale presenza di attività meccaniche favorì, poi, una rapida meccanizzazione delle produzioni, che, con la crescita numerica (15 le aziende presenti alla data del Censimento 1951; 27 quelle rilevate dalla Camera di Commercio nel '56; 70 circa negli anni '60 e 330 nel decennio successivo), effettuarono anche un salto di scala, con progressive spinte concentrative. Il conciario della valle si staccò così in maniera netta dall'arretratezza del passato, giungendo ad interagire (talvolta integrandosi) con altri comparti manifatturieri⁷⁴. Giungendo a costituire il principale polo europeo di lavorazione delle pelli, con significativi ritorni anche nelle produzioni meccaniche destinate a tale tipologia, oggi posizionate in situazioni di eccellenza sui mercati internazionali: in uno degli esiti virtuosi dell'economia distrettuale che, come insegna Becattini, si diparte da una lavorazione principe per investire poi in più diversi e sinergici processi manifatturieri.

⁷⁴ 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*, Vicenza, 1984, pp. 509-566.

4. *Il vicentino e le c.d. aree depresse*

Abbiamo prima accennato alla legislazione sulle aree c.d. depresse. Sofferamoci sui meccanismi della sua applicazione, come definiti dall'art. 8 della L. 29 luglio 1957, n. 635, recante "Disposizioni integrative della legge 10 agosto 1950, n. 647, per l'esecuzione di opere straordinarie di pubblico interesse nell'Italia settentrionale e centrale"⁷⁵.

Tale norma – inserita in un provvedimento che, a giudicare dal titolo, sembrava solo un aggiornamento della L. 647/1950, prorogandone efficacia temporale e finanziamenti⁷⁶ – costituiva una decisa novità in tema di incentivi statali allo sviluppo. Ciò innanzitutto per l'ambito di applicazione alle aree meno sviluppate del Centro-Nord, indicate al comma 1 come quelle «località economicamente depresse [...] diverse da quelle indicate nell'art. 3 della legge 10 agosto 1950, n. 646», vale a dire diverse dalle aree meridionali interessate dalla legge istitutiva della Cassa per il Mezzogiorno: dal che appariva trasparente l'intento compensatorio rispetto alle provvidenze precedentemente rivolte al solo Sud. Secondariamente per la discrezionalità con cui il riconoscimento di "località economicamente depressa" sarebbe stato concesso, implicando una valutazione di un Comitato dei Ministri i cui criteri mai vennero resi espliciti⁷⁷, e di converso per l'automatica esten-

⁷⁵ L'articolato dei quattro commi dell'art. 8 della L. 635/1957 stabiliva: «Nelle località economicamente depresse delle Regioni e Province della Repubblica diverse da quelle indicate nell'art. 3 della legge 10 agosto 1950, n. 646, le nuove imprese artigiane e le nuove piccole industrie che vengano a costituirsi sul territorio di Comuni con popolazione inferiore ai 10.000 abitanti sono esenti, per dieci anni dalla data di inizio della loro attività, rilevabile con atto della competente Camera di commercio, industria e agricoltura, da ogni tributo diretto sul reddito» [Comma I]. «Il riconoscimento di località economicamente depressa, ai fini del comma precedente, è fatta con deliberazione del Comitato dei Ministri previsto dall'art. 3 della legge 10 agosto 1950, n. 647, il quale potrà estendere i benefici anche a Comuni con popolazione superiore che si trovino in zone di riforma agraria» [c. II]. «Sono riconosciute di diritto località economicamente depresse, senza la deliberazione prevista dal comma precedente, i territori classificati montani ai fini della legge 25 luglio 1952, n. 991» [c. III]. «Agli effetti del presente articolo si intendono piccole industrie quelle che impiegano normalmente non più di cento operai» [c. IV].

⁷⁶ La legge 647/1950 aveva peraltro già subito un primo adeguamento con L. 15 luglio 1954, n. 543, "Disposizioni integrative della Legge 10 agosto 1950, n. 647".

⁷⁷ Devo il rilievo dell'assenza di criteri oggettivi nella determinazione delle aree depresse all'unica ricerca finora realizzata in riferimento al Veneto: 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. L'indagine sul campo della Olivieri fornisce riscontro a quanto a suo tempo gene-

sione del provvedimento ai territori già classificati montani dalla L. 991/1952⁷⁸. E, infine, perché ai benefici riconosciuti dalla legge presto si aggiunse – in assenza di disposizioni ostative – tutta una serie di agevolazioni comunali che molte municipalità classificate “deprese” attivarono, spesso in singolare concorrenza tra loro nel tentativo di risultare appetibili alle potenziali nuove iniziative produttive. Tra queste vanno ricordate la cessione gratuita (o a prezzi agevolati) di terreni comunali, i contributi a fondo perduto per l'allacciamento dei nuovi insediamenti alle reti elettrica, idrica o metanifera, la creazione di infrastrutture viarie funzionali all'attività produttiva o l'esenzione dall'imposta di famiglia che trasferisse in loco la propria residenza⁷⁹. Tale concorrenzialità nelle agevolazioni previste dai singoli comuni ebbe una certa rilevanza anche nel vicentino.

La L. 635/1957 avrebbe dovuto esaurire la sua efficacia nel 1965, ma la L. 13 luglio di quell'anno, n. 835, dispose all'art. 1 che i benefici in essa previsti rimanevano prorogati fino all'emanazione di nuove disposizioni per l'esecuzione di opere straordinarie di pubblico interesse nell'Italia settentrionale e centrale: quelle che costituivano pur sempre il primario interesse della 635. Le nuove disposizioni non tardarono ad arrivare. La L. 22 luglio 1966, n. 614 (“Interventi straordinari a favore dei territori depressi dell'Italia settentrionale e centrale”)⁸⁰, ponendo di fatto la parola fine alle agevolazioni indiscriminate della 635/1957, rivisitò infatti l'intera proble-

ricamente sostenuto in M. Maccarone, *Mezzogiorno e aree depresse del Centro-Nord (Esenzioni ed agevolazioni fiscali)*, Roma, 1970: «Difficile a dirsi quali furono in pratica i diversi criteri in base ai quali la dichiarazione di zona depressa poté essere data e quali gli errori commessi: si ebbe riguardo ai dati di redditività dei terreni (senza poter tener conto dello stato in cui si trovavano i catasti), all'andamento del bilancio comunale, all'esistenza di attività artigianali e industriali, eccetera.» (p. 240).

⁷⁸ I benefici estesi alle località montane dall'art. 8, c. 3, della L. 635/1957, furono poi ulteriormente ampliati dall'articolo unico della L. 13 giugno 1961, n. 526, recante “Modifica dell'art. 8 della L. 29 luglio 1957, n. 635”.

⁷⁹ Nell'esenzione da ogni tributo diretto sul reddito quale previsto dall'art. 8, c. 1, della L. 635/1957 – che comprendeva oltre all'imposta sulla ricchezza mobile anche l'imposta comunale sulle industrie le arti e le professioni, nonché la relativa addizionale provinciale, e l'imposta camerale – non rientrava infatti l'imposta di famiglia di competenza dei comuni, né l'imposta complementare progressiva sul reddito e l'imposta sulle società. L'imposta di famiglia, che poteva essere anche gravosa, risultò perciò uno dei benefici attrattivi che entrarono in gioco nei fattori localizzativi degli imprenditori che intesero usufruire della legge 635 e delle sue successive modificazioni.

⁸⁰ La L. 614/1966 fu successivamente integrata dal D.M. 18 novembre 1966, “Modalità per l'applicazione delle agevolazioni fiscali nelle zone depresse del Centro-Nord”.

matica delle aree depresse collegandola alla programmazione economica nazionale.

Ne scaturì, tra l'altro, una definizione certa di ciò che il legislatore intendeva per località "depressa": il che aveva il non irrilevante merito di eliminare la precedente discrezionalità affidata al Comitato dei Ministri. La 614/1966 stabiliva infatti (art. 1, c. 1) che depresse dovevano intendersi le aree caratterizzate «da depauperamento delle forze di lavoro derivante o da sensibile invecchiamento della popolazione residente o da accentuati fenomeni di esodo; da livelli di reddito pro capite della popolazione inferiori alla media nazionale e tali da escludere lo spontaneo riequilibrio rispetto alla media stessa; da bassi livelli di produttività in dipendenza da riconversioni dall'agricoltura o di un insufficiente sviluppo delle attività industriali».

La fissazione di tali discriminanti comportò, oltre al replicarsi delle esenzioni fiscali decennali già fissate dalla 635/1957 ed alla proroga al 13 agosto 1969 di quelle già concesse, anche l'attivazione di finanziamenti agevolati alle nuove iniziative industriali o artigiane, purché di piccole o medie dimensioni. Per le quali, stanti i problemi legati al fatto che i nuovi impianti fossero più o meno *labour intensive*, la definizione di piccola e media impresa non fu più legata al numero di addetti bensì all'ammontare degli investimenti in impianti fissi⁸¹, che non doveva superare i due miliardi.

La nuova normativa, che per la prima volta nel caso del Centro-Nord portava la dicitura di "interventi straordinari", venne così ad assomigliare maggiormente alla legislazione adottata nel Mezzogiorno a favore dello sviluppo industriale, anche se i finanziamenti agevolati che vi vennero introdotti scontarono tassi d'interesse mediamente più elevati che al Sud. Una consonanza che venne sanzionata con la contemporanea trasformazione del "Ministero per gli interventi straordinari nel Mezzogiorno", istituito al momento della formazione della CasMez, in "Ministero per gli interventi straordinari nel Mezzogiorno e nelle zone del Centro-Nord": e, come già per il Mezzogiorno, anche nelle aree depresse del Centro-Nord l'applicazione della legislazione speciale doveva poi protrarsi senza soluzioni di continuità almeno fino agli anni Ottanta.

Gli effetti positivi degli incentivi fiscali accordati con la legge del 1957 tardarono tuttavia a manifestarsi, anche a causa del verificarsi di una non prevista distorsione. La discrezionalità iniziale nella concessione dei benefici, unita alle sollecitazioni localistiche, aveva portato ad una dilatazione eccessiva del numero di comuni dichiarati depressi. Il Veneto risultò in termini territoriali l'area maggiormente interessata, con l'84% circa di comuni (489 su 583) coinvolti.

⁸¹ E cioè a tutti i beni materiali ammessi ad ammortamento, terreni inclusi.

Nel vicentino, il riconoscimento di una “depressione strutturale” riguardò poco più del 67% delle municipalità (82 su 122)⁸².

Ciò innescò una singolare concorrenza tra le varie Amministrazioni locali, non poche delle quali attivarono – accanto ai benefici statali – una serie di agevolazioni integrative in grado di rendere più appetibile l'insediamento di nuove iniziative nel proprio territorio piuttosto che in un altro. Tali interventi andarono dalla cessione gratuita (o a prezzi agevolati) di terreni comunali, a contributi a fondo perduto per l'allacciamento dei nuovi insediamenti alle reti elettrica, idrica, telefonica o metanifera, fino alla creazione di infrastrutture viarie ad hoc per la singola attività produttiva o all'esenzione dall'imposta di famiglia all'imprenditore che trasferisse in loco la propria residenza. E proprio l'esenzione da tale imposta, o comunque il previo accordo su un suo sostanziale contenimento, diventò uno dei fattori sulla base dei quali un imprenditore sceglieva di localizzare una nuova iniziativa in un comune piuttosto che in un altro. Tale imposta non rientrava infatti nell'esenzione da ogni «tributo diretto sul reddito» prevista dall'art. 8 della L. 635/1957, ed essa – dipendendo dalla potestà impositiva dei singoli comuni – poteva essere anche pesante basandosi su elementi induttivi, quanto fumosi, quali ad es. il tenore di vita delle famiglie.

Nel vicentino furono 25 i comuni ad introdurre uno o più incentivi aggiuntivi (30,5%)⁸³, e ad essi ricorsero – per contrastare l'appetibilità insediativa dei primi – anche 7 comuni non investiti dall'esenzione fiscale concessa dallo stato: con una penalizzazione dei territori dotati di minore risorse, in genere situati proprio in quelle aree al cui riequilibrio economico i provvedimenti del 1957 e 1966 tendevano. Nelle quali le Amministrazioni locali potevano al più far opera di persuasione sui proprietari di terreno agricolo, per contenerne il prezzo di vendita ad eventuali imprenditori esterni. Il che – se teoricamente distorceva la convenienza di altri fattori localizzativi – non fu, almeno all'inizio, garanzia di effettivi insediamenti: alla fine del 1966, nei 32 comuni con incentivi non normati dalla legge erano sorte solo

⁸² Quali furono? dato il loro numero, è più semplice ricordare le località che non rientrarono in tale classificazione: Arzignano, Bassano del Grappa, Breganze, Bressanvido, Caldogno, Cassola, Cornedo Vicentino, Creazzo, Dueville, Gambugliano, Grumolo delle Abbadesse, Malo, Marano Vicentino, Marostica, Mason Vicentino, Molvena, Montecchio Maggiore, Monticello Conte Otto, Nogarole Vicentino, Nove, Piovene Rocchette, Rossano Veneto, Santorso, Sarcedo, Schiavoni, Schio (meno la fraz. di Tretto), Thiene, Torri di Quartesolo, Valdagno, Vicenza, Villaverla, Zermeghedo e Zugliano.

⁸³ La media veneta dei comuni che offrirono agevolazioni fu del 50,5% (247 comuni sui 489 “depressi”): Roverato, *L'industria nel Veneto...*, cit., p. 250.

91 imprese per una occupazione complessiva di 2.830 addetti⁸⁴. In realtà, i risultati di tale politica si fecero sentire solo più tardi, dopo l'entrata a regime del secondo provvedimento legislativo che affiancava alle esenzioni fiscali anche interventi sugli investimenti produttivi.

Le agevolazioni sui terreni – cessione gratuita, od agevolazioni d'acquisto – furono comunque nel vicentino la strategia maggioritaria di attrazione localizzativi⁸⁵, anche perché la meno onerosa.

Vi fu però in questa stagione di nuovi insediamenti produttivi un effetto di non poco conto, che contribuì alla modernizzazione del territorio. Si trattò della tendenza di vari comuni a dotarsi, dopo la lunga fase anarchica di industrializzazione novecentesca e di spreco del territorio, di strumenti urbanistici (aree artigianali, aree artigianali-industriali, aree produttivo-commerciali) in grado di governare il fenomeno. Una tendenza che investì anche i centri maggiori, costretti ormai a fare i conti con una strisciante riduzione delle aree “libere”, e perciò necessitati a razionalizzarne l'uso.

Ritornando alla qualificazione di “zona economicamente depressa”, un esempio virtuoso rispetto a meccanismi solitamente estesi per via clientelare è costituito dalla vallata dell'Agno, dove i quattro comuni che l'ottennero (fra i sei costituenti l'omologo mandamento⁸⁶) effettivamente presentavano condizioni di evidente disagio economico-sociale, cui non suppliva la (decescente) offerta di lavoro rappresentata dal centro industriale di Valdagno in cui insistevano i due principali stabilimenti della Marzotto, la maggiore concentrazione laniera del paese. Cosicché quelle località dipendevano quasi totalmente da una agricoltura povera e parcellizzata. Né si distingueva dagli altri Recoaro, il primo comune ad ottenere la classificazione in quanto “territorio montano” giusto la L. 25 luglio 1952, n. 991⁸⁷:

⁸⁴ Unioncamere Veneto, 1967.

⁸⁵ Più articolata apparendo nel veneziano, nel padovano e nel trevigiano: Olivieri, *Le leggi di incentivazione...*, cit., p. 237.

⁸⁶ Valdagno (capoluogo di quel mandamento), Brogliano, Castelgomberto, Cornedo Vicentino, Recoaro Terme e Trissino.

⁸⁷ Il 3° comma della L. 635/1957 riconosceva di diritto come «località economicamente depresse [...] i territori classificati montani ai fini della Legge 25 luglio 1952, n. 991». Quest'ultima, intitolata “Provvedimenti in favore dei territori montani”, regolamentò e finanziò interventi di bonifica montana e di rimboschimento, ed attivò la concessione di mutui agevolati sia a coltivatori diretti che ad aziende agricole, zootecniche e forestali, ma anche ad aziende trasformatrici di materie prime prodotte nei territori montani, o a quanti intendessero operare miglioramenti igienici e ricettivi di abitazioni private a fini di attività turistiche. In realtà, la 991/1952 riconobbe come montana anche una parte significativa (2.250 ha su 5.019) del territorio valdagnese: si tratta tuttavia di zone di alta collina e di monta-

non bastando la limitata economia turistica indotta dalle Terme demaniali, e la presenza di uno stabilimento di acque minerali e bibite gassate (Recoaro S.p.A., azienda incardinata nel sistema delle partecipazioni statali), a supportarne lo sviluppo. Dopo il comune termale, ottennero la classificazione di “area depressa” Brogliano (ottobre 1958), Trissino (giugno 1962) e Castelgomberto (agosto 1964).

Come funzionò la politica incentivante? In realtà essa non innescò consistenti effetti industrializzanti, anche se non mancarono (come in altre aree povere del Veneto) sollecitazioni provenienti da ambienti extraeconomici, come quando questo o quel parroco incoraggiava iniziative in loco, promettendo e garantendo lavoro terzista, agevolazioni creditizie, l'allacciamento alla rete metanifera della Snam, facendo in sostanza da tramite tra aspiranti neo-imprenditori ed il notabilato politico. Lo scopo (extraeconomico e di conservazione sociale) era per chi esercitava tali funzioni di *patronage* quello di offrire alla comunità di appartenenza un'alternativa all'agricoltura di sussistenza, e in definitiva di minimizzare l'attrazione che l'occupazione nei centri industriali rappresentava per chi, come i giovani, rifiutava un futuro da contadino. Entrambi questi stimoli (quello più propriamente economico di una straordinaria offerta di lavoro terzista, e quello diremmo “politico” dei parroci o del notabilato) furono alla base di una lunga stagione di imprese sommerse, sottocapitalizzate, dirette spesso da imprenditori improvvisati, con un alto tasso di natalità, ma anche di precoce, precocissima mortalità.

Più concretamente, però, tale legislazione servì a “premiare” fiscalmente iniziative che in gran parte – qui come altrove – si sarebbero comunque sviluppate: vuoi per una congiuntura variabilmente positiva, vuoi per la necessità diversificatrice di qualche operatore di taglia (penso, a questo proposito, al copertificio Marzotto, che sorse senza dubbio a Trissino per usufruire delle agevolazioni fiscali, ma la cui nascita è da queste del tutto indipendente⁸⁸).

Non fu comunque quasi mai una imprenditoria improvvisata (e cioè motivata dalla sola esenzione fiscale e dalle altre incentivazioni locali) quella che si insediò nella vallata. Come è ormai accertato dalle prime indagini

gna in cui la presenza umana, e l'uso economico del suolo, erano (e sono) pressoché inesistenti. Talché nulli furono gli effetti di tale legislazione, salvo qualche intervento manutentivo.

⁸⁸ Ciò vale anche per il ricordato impianto per la produzione di pantaloni – sempre facente capo alla Marzotto – aperto più o meno nello stesso periodo a Noventa Vicentina, altro comune “depresso”. Entrambe queste realtà produttive nacquero con una ragione sociale *ad hoc*, requisito indispensabile (in quanto imprese “nuove”) per usufruire delle esenzioni statali.

realizzate sugli effetti incentivanti della politica sulle aree economicamente depresse⁸⁹, la maggioranza delle iniziative artigianali e industriali che usufruirono delle agevolazioni originavano da attività preesistenti. I cui titolari vollero, e seppero, profittevolmente utilizzare i vantaggi fiscali offerti dallo stato. Come? Dato che la legge imponeva il requisito ineludibile di “nuova” impresa per fruire delle esenzioni, essi andarono alla costituzione di aziende aventi ragione sociale distinte da quella originaria: in forma societaria (generalmente a responsabilità limitata o in accomandita, ma non mancarono anche le società azionarie), o più spesso intestando una nuova ditta individuale alla moglie o ai figli⁹⁰. Come dire che si trattò di un (peraltro lecito) utilizzo a fini espansivi della esenzione fiscale decennale, dato che non poche volte le aziende così costituite altro non erano che il dirottamento in aree “deprese” di investimenti già programmati per l’ampliamento dell’impresa originaria. E queste aziende nate da un (come altrimenti chiamarlo?) decentramento “improprio” della produzione, la linea di comando rimanendo nell’impresa-matrice, si rivelarono nel medio periodo molto più solide di quelle endogene motivate dalla sola spinta agevolativa.

Il che mi porta a ribadire una mia convinzione. Che la legislazione incentivante non portò contributi significativi al “miracolo” veneto (e vicentino in particolare) della fine degli anni Sessanta e dei primi anni Settanta, come invece hanno a lungo sostenuto i teorizzatori/divulgatori di un supposto “modello veneto di sviluppo”, ritenuto cosa altra e diversa rispetto le tipologie industrializzanti del Nord-Ovest; e che anzi tale modello non esistette affatto mancandone qualsiasi progettazione⁹¹. La crescita dell’impresa minore fu piuttosto l’esito (virtuoso) di una formidabile spinta imprenditoriale dal basso capace di cogliere le opportunità offerte dal succedersi dei diversi momenti congiunturali, alcuni particolarmente favorevoli⁹².

⁸⁹ Cfr. Olivieri, *Le leggi di incentivazione...*, cit., e la bibliografia a corredo.

⁹⁰ Il che non sempre conseguì l’obiettivo atteso, dati i difformi esiti delle istruttorie presso i diversi Uffici Distrettuali delle Imposte Dirette chiamati a concretamente riconoscere i benefici fiscali. Che in non pochi casi furono negati. *Ibidem*.

⁹¹ Cfr. Roverato, *La cultura imprenditoriale veneta*, cit.; Id., “Modello veneto” e dintorni in alcuni studi recenti, “Venetica. Rivista di storia delle Venezia”, 5/1986; Id., *Alle origini del “modello veneto”: un documento di Gavino Sabadin (1955)*, “materiali di storia”, 2/1988.

⁹² Roverato, *L’Industria nel Veneto...*, cit., pp. 249-277. La L. 614/1966 aveva del resto meglio elaborato il concetto di piccola e media impresa, non più legandolo al numero di addetti (stante l’esistenza di attività diversamente *labour intensive*) bensì all’ammontare degli investimenti in impianti fissi, terreni inclusi, che non doveva superare i due miliardi di lire dell’epoca.

Questo fu in parte vero per i ricordati comuni della Valle, nella quale tuttavia (accanto ad intraprese di origine esterna) non mancarono iniziative autoctone che riuscirono a superare i momenti critici della fase di abbrivio e si consolidarono: esse traevano origine o da artigiani che compirono il salto all'impresa, o da figure operaie che si misero in proprio sfruttando le competenze acquisite nel lavoro dipendente. Più spesso furono imprenditori esterni a cogliere le opportunità agevolative, come ad esempio nel caso di Castelgomberto, dove l'insediamento di una azienda per la lavorazione delle materie plastiche ad uso della crescente industria dell'abbigliamento⁹³ creò poi altre vivacità imprenditive.

Endogene od esogene che fossero, i risultati delle iniziative altre rispetto l'industria laniera testimoniarono nei censimenti (industriali, e civili) del 1971 e 1981 – accanto ad una modesta crescita dei residenti – un più deciso cambiamento della struttura socio-economica della vallata: che da agricola si fece sempre più di trasformazione manifatturiera. Il tutto, tuttavia, all'interno delle modificazioni indotte dalle profonde ristrutturazioni della grande impresa marzottiana: le quali in definitiva furono, attraverso l'espulsione di quote crescenti di manodopera, componente non secondaria dell'innescò virtuoso di una imprenditorialità diffusa⁹⁴ che, proprio sul riutilizzo di forza lavoro già avvezza alla fabbrica, poté costruire la propria crescita.

5. *Una conclusione*

L'excurus fin qui svolto, ed i progressi che il vicentino compì negli ultimi due decenni del secolo, evidenziano un apparente paradosso: quello di una provincia, il vicentino, che da isola periferica dell'industrializzazione ottocentesca e del primo Novecento è divenuta la terza area industriale del paese. E che ha in larga parte trainato la crescita di tutto il Nord-Est nei primi anni Novanta del secolo passato contribuendo alle performances di ripresa che hanno in quello scorcio di anni classificano il complesso delle Tre Venezie come l'area italiana più vivace dal punto di vista produttivo.

Alcuni dati servono a dar ragione del peso nazionale del vicentino in quegli anni. Primo fra tutti quello degli addetti all'industria, la cui percentuale sul totale degli occupati risultava nel 1992 pari al 49,1%, la più elevata in assoluto. La elevata propensione all'esportazione era testimoniata da

⁹³ Si trattò della Mainetti, che si specializzò nella produzione di appendiabiti per tale tipologia produttiva, e che è oggi uno dei principali operatori italiani attivo sia sul mercato esterno che su quello europeo.

⁹⁴ Roverato, *Dalla Marzotto alla nascita...*, cit.

una incidenza di oltre il 30% sull'intero export regionale, e del fatto di essere terza sul totale nazionale con una quota di oltre il 4%, venendo dopo la provincia di Milano (15,6%) e di Torino (6,97%).

A questi risultati il vicentino perviene a partire dal consolidarsi tra Otto e Novecento delle grandi imprese laniere, e dall'emergere nei primi decenni del secolo da quella grande scuola e fucina di competenze meccaniche rappresentate dall'elettromeccanica della Pellizzari. È dalla esperienza delle prime, e di quest'ultima, che emerge nel tempo una piccola-media imprenditoria al servizio di un mercato locale non appetibile (o non ancora tale) alle imprese del Nord-Ovest. E proprio in risposta a questa domanda insoddisfatta, si sono create le condizioni ottimali per le vocazioni imprenditive le più diverse, che – se non hanno avuto un effetto immediato sul decollo del secondario provinciale, data la loro iniziale elevata mortalità – hanno tuttavia creato un terreno di coltura adatto a far accettare l'idea stessa della transizione industriale. Che è divenuta compiutamente tale solo negli anni Sessanta, indotta dagli effetti della più generale crescita del paese.

Chi studia l'industrializzazione veneta sa che essa va oggi affrontata anche attraverso il ricorso a questi filoni interpretativi, in particolare indagando sulle motivazioni imprenditoriali, sul grado di accettazione sociale della spinta individuale ad intraprendere, sulla lunga incubazione di professionalità, di mestiere, di propensione al rischio che matura proprio tra la crisi degli anni Trenta e il decennio postbellico. È a questi contorni di difficile determinazione che oggi – dopo una storiografia economica a lungo incentrata sulla grande impresa laniera e su quella ad alta intensità di capitale di Marghera – mirano i ricercatori quando studiano le origini della impresa minore: in un approccio interdisciplinare che consenta di focalizzare le pulsioni imprenditive, che – è sempre più chiaro – non sono riconducibili al solo (ed ovvio) desiderio di arricchimento o di ascesa sociale.

C'è infatti dell'altro, in queste pulsioni. E il vicentino ne rappresenta, alle soglie degli anni Novanta del secolo da poco concluso, una esemplificazione chiarissima.

Nel 1993 il vicentino presentava una popolazione di 756.753 abitanti, di cui 338.000 attivi. Il numero delle imprese ammontava a 54.687, il che equivaleva ad una impresa ogni 13,84 abitanti. Considerando i soli individui attivi, tale rapporto scendeva ad una impresa ogni 6,2 persone.

Da questi dati emerge nettissima la diffusione capillare, addirittura pervasiva, dell'imprenditorialità, concentrata prevalentemente nelle fasce di minore dimensione. Si tratta dell'esito storico di una propensione al rischio e all'iniziativa individuale che solo parzialmente fu dovuto a congiunture

eccezionalmente positive, ma che al contrario affonda nel passato, nel “saper fare” cumulato riemerso dal codice genetico di queste terre.

Il polo laniero – base industriale della provincia – aveva raggiunto il suo apice tra le due guerre, già convivendo con iniziative ad esso sussidiarie ma più spesso alternative. Nel dopoguerra il peso del tessile è scemato costantemente, con rilevanti e ripetuti fenomeni di crisi occupazionali legate alla strisciante obsolescenza di tale attività manifatturiera. Crisi che hanno accelerato l'avvio di comparti almeno inizialmente sinergici al tessile, dando luogo ad iniziative imprenditoriali autonome e frazionate dimensionalmente. Questo risultato evolutivo della crisi tessile non è stato accidentale, ma logica naturale del crescere di una attitudine alla trasformazione manifatturiera fertilizzata da decenni di presenza della grande impresa. Una fertilizzazione che ha favorito una vera e propria cultura della produzione, elevando la “fabbrica” – da incrostazione estranea, o “nemica”, quale appariva – ad elemento strutturale del territorio: con una graduale dapprima, e poi diromponente, urbanizzazione della campagna, letteralmente invasa di luoghi materiali del lavoro. Ma a questo dato tangibile è andato presto sommandosi un elemento immateriale, rappresentato dal maturare di una diversa sensibilità che ha nel tempo assegnato al “saper fare”, ed alla capacità stesso del produrre, un valore fondamentale nella gerarchia identitaria della comunità provinciale.

Bibliografia

- Aa.Vv., *Sindacato e lotte dei lavoratori a Padova e nel Veneto (1945-1969)*, Padova, 1998
Amatori F. e Colli A. (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Ottocento e Novecento*, Bologna, 2001
Avagliano L., *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, Napoli, 1970
Baglioni G., *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, 1974
Bagnasco A. e Messori M., *Tendenze della economia periferica*, Torino, 1975.
Bagnasco A., *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Bologna, 1977
Bagnasco A. e Trigilia C., *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso di Bassano*, S.G. Lupatoto-Verona, 1984
Barbieri F. e De Rosa G. (a cura di), *Storia di Vicenza, IV/1, L'età contemporanea*, Vicenza, 1991
Becattini G. (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, 1987
Benedetti G., *Il settore macchine utensili nell'area di Schio*, Bologna, 1978

- Bernardi U. e Fontana G.L. (a cura di), *Mestieri e saperi fra città e territorio*, Vicenza, 1999
- G. Berti, *Storia di Bassano*, Padova, 1993
- CISL Vicenza-Ufficio Studi, *Crisi o trasformazione del modello?*, Vicenza, 1985
- Cisotto G. (a cura di), *Storia della Valle dell'Agno. L'ambiente, gli uomini, l'economia*, Valdagno, 2002
- Cozzi G. e Del Mare G. (a cura di), *L'oro di Vicenza*, Venezia, 1994
- Credito Italiano, *Società italiane per azioni. Notizie Statistiche*, Milano, 1914
- G.L. Fontana, *Dall'agricoltura all'industria in un'area vicentina: la valle del Chiampo*, in Lazzarini (a cura di), *Trasformazioni economiche e sociali...*, cit., Vicenza, 1984
- Fontana G.L. (a cura di), *Schio e Alessandro Rossi. Imprenditorialità, politica, cultura e paesaggi sociali del secondo Ottocento*, vol. I, Roma, 1985
- Fontana G.L., *Il Lanificio Rossi di Schio (Vicenza)*, in Mancuso (a cura di), *Archeologia industriale...*, cit., Cinisello Balsamo, 1990
- Fontana G.L., *Imprenditorialità e sviluppo industriale tra Settecento e Novecento*, in Barbieri-De Rosa (a cura di), *Storia di Vicenza...*, cit., Vicenza, 1991
- Fontana G.L., *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Vicenza, 1993
- Fontana G.L., *L'oreficeria vicentina tra artigianato e industria*, in Cozzi-Del Mare (a cura di), *L'oro di...*, cit., Venezia, 1994
- Fontana G.L. (a cura di), *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, Bologna, 1997
- Fontana G.L., Franceschetti G. e Roverato G., *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*, Stra-Venezia, 1998
- Fontana G.L. e Roverato G., *Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione nei sistemi economici locali. Il caso veneto*, in Amatori-Colli (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali...*, cit., Bologna, 2001
- Franzina E., *Alle origini dell'Italia industriale: ideologia e impresa in Alessandro Rossi*, "Classe", 4/1971
- Franzina E., *Tra Otto e Novecento*, in Lanaro (a cura di), *Storia d'Italia. Le Regioni dall'Unità...*, cit., Torino, 1984
- Franzina E., *Le origini vicentine dell'industria chimica*, "Industria vicentina", 5/1989
- Franzina E., *La transizione dolce. Storie del Veneto tra '800 e '900*, Verona, 1990
- Lanaro S., *Mercantilismo agrario e formazione del capitale nel pensiero di Alessandro Rossi*, "Quaderni Storici", 16/1971
- Lanaro S. (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. Il Veneto*, Torino, 1984
- Lazzarini A. (a cura di), *Trasformazioni economiche e sociali nel Veneto fra XIX e XX secolo. Atti del convegno di studio. Vicenza, 15-17 gennaio 1982*, Vicenza, 1984
- Magliaretta L., *Gli orafi*, in Bernardi-Fontana (a cura di), *Mestieri e saperi...*, cit., Vicenza, 1999
- Maccarone M., *Mezzogiorno e aree depresse del Centro-Nord (Esenzioni ed agevolazioni fiscali)*, Roma, 1970
- Mancuso F. (a cura di), *Archeologia industriale in Veneto*, Cinisello Balsamo, 1990

- Massignani M., *La Ceccato S.p.A.: storia d'impresa, storia operaia (1938-1957)*, "Quaderni del Centenario della Camera del Lavoro di Vicenza 1902-2002" [suppl. a "materiali di storia", 22/2001], 1/2002
- Nori V., *Pellizzari di tre generazioni (1901-1958) al servizio del lavoro e della cultura nella patria Arzignano e nel Vicentino*, Arzignano, 1987
- Olivieri N., *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
- Pollard S., *Region und Industrialisierung. Studien zur Rolle der Region in der Wirtschaftsgeschichte der letzten zwei Jahrhunderte*, Göttingen, 1980
- Pollard S., *Paceful Conquest. The Industrialization of Europe 1760-1970*, Oxford, 1981 [traduz. italiana: *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1760 al 1970*, Bologna, Il Mulino, 1989]
- Roverato G., *La cultura imprenditoriale veneta*, "Schema", 11-12/1983
- Roverato G., *La terza regione industriale*, in Lanaro (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità...*, cit., Torino, 1984
- Roverato G., *A. Rossi tra mobilitazioni di capitale agrario e organizzazioni imprenditoriali*, in Fontana (a cura di), *Schio e Alessandro Rossi...*, cit., Roma, 1985
- Roverato G., *"Modello veneto" e dintorni in alcuni studi recenti*, "Venetica. Rivista di storia delle Venezia", 5/1986
- Roverato G., *Gaetano Marzotto Jr: le ambizioni politiche di un imprenditore tra fascismo e postfascismo*, "Annali di Storia dell'impresa", 2/1986
- Roverato G., *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, 1986
- Roverato G., *Alle origini del "modello veneto": un documento di Gavino Sabadin (1955)*, "materiali di storia", 2/1988.
- Roverato G., *Nuovo Pignone. Le sfide della maturità*, Bologna, 1991
- Roverato G., *L'industria nel Veneto: storia economica di un caso regionale*, Padova, 1996
- Roverato G., *La crescita di una «periferia» industriale: il Vicentino nel caso veneto*, in Fontana (a cura di), *Le vie dell'industrializzazione...*, cit., Bologna, 1997
- G. Roverato, *Il 1968 a Valdagno: la genesi di un conflitto aziendale*, in AA.VV., *Sindacato e lotte dei lavoratori...*, cit., Padova, 1998
- Roverato G., *Dalla Marzotto alla nascita dell'Area-Sistema*, in Cisotto (a cura di), *Storia della Valle dell'Agno...*, cit., Valdagno, 2002
- N. Sartori, *L'industria elettromeccanica vicentina. Un profilo storico*, tesi di laurea, Università di Padova, Facoltà di Scienze Politiche (relatore G. Roverato), Padova, a.a. 1998-99
- Zalin G., *Dalla bottega alla fabbrica. La fenomenologia industriale nelle province venete tra '500 e '900*, Verona, 1987