

1222·2022  
**800**  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

---

DIPARTIMENTO DI SCIENZE STORICHE, GEOGRAFICHE E  
DELL'ANTICHITA' - DiSSGeA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SCIENZE STORICHE

**INARCA Spa**  
**1950-2020**  
**dal contesto locale al mercato globale**

-----

**INARCA Spa**  
**1950-2020**  
**from the local context to the global market**

Relatore  
Chiar.mo Prof. Marco Bertilorenzi

Laureando  
Ezio Piovesan

---

anno accademico 2022 - 2023

# INDICE

|  |        |
|--|--------|
| <b>INTRODUZIONE</b> .....  | p. 3   |
| <b>STORIA DEGLI STUDI</b> .....                                      | p. 5   |
| <br><b>CAPITOLO PRIMO</b>  |        |
| 1.1 Dopoguerra e la terza rivoluzione industriale.....               | p. 9   |
| 1.2 America, Unione Sovietica, Giappone, Europa .....                | p. 17  |
| 1.3 Italia .....   | p. 27  |
| 1.4 Veneto .....   | p. 40  |
| <br><b>CAPITOLO SECONDO</b>  |        |
| 2.1 Sviluppo industriale italiano - inizi .....                      | p. 47  |
| 2.2 Mutazioni sociali .....  | p. 51  |
| 2.3 Rivendicazioni sindacali.....                                    | p. 59  |
| <br><b>CAPITOLO TERZO</b>  |        |
| 3.1 Triveneto – nascita di nuove imprese .....                       | p. 67  |
| 3.2 Atipicità – Porto Marghera .....                                 | p. 76  |
| 3.3 Padova – Milano del Veneto .....                                 | p. 79  |
| <br><b>CAPITOLO QUARTO</b>   |        |
| 4.1 Inarca – l'imprenditore, la sua formazione .....                 | p. 93  |
| 4.2 la famiglia e la vita sociale .....                              | p. 104 |
| 4.3 Inarca – l'idea, la fondazione, l'innovazione e lo sviluppo..... | p. 110 |
| 4.4 INARCA – la svolta importante .....                              | p. 128 |
| <br><b>CAPITOLO QUINTO</b>   |        |
| 5.1 Inarca – organizzazione e sviluppo .....                         | p. 132 |
| 5.2 Inarca – 50.mo dalla fondazione e ulteriori sviluppi .....       | p. 146 |
| 5.3 Inarca – nuove immagini aziendali e 55.mo dalla fondazione.....  | p. 150 |
| 5.4 Inarca pensiero .....  | p. 152 |

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| <b>CONCLUSIONI</b> .....  | p. 155 |
| <b>APPENDICE</b> .....    | p. 157 |
| <b>NOTE</b> .....         | p. 164 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> ..... | p. 167 |
| <b>SITOGRAFIA</b> .....   | p. 169 |

## INTRODUZIONE

Lo sviluppo economico moderno è formato dall'insieme di svariati fattori strettamente interconnessi fra loro, uno dei fattori principali è l'impresa.

L'analisi generale delle imprese quali soggetti economici, sociali, politico-istituzionali a partire dal dopoguerra senza tralasciare l'era che trascorre dal boom economico degli anni Sessanta alla depressione di inizio secondo millennio passando per il periodo post-crisi 2008-2010 per arrivare alla pandemia covid-19, verrà comparata ed integrata con la storia di una impresa ed il suo inserimento nel mondo economico globalizzato ma attenta agli aspetti relativi al suo territorio.

Lo scopo di questo elaborato è descrivere l'evoluzione di una impresa a partire dalla sua fondazione evidenziando l'applicazione, spesso involontaria, dei vari paradigmi d'impresa, ed interpretare il comportamento ed il susseguente risultato ottenuto dall'imprenditore, il tutto in relazione alle caratteristiche storico-scientifiche sottostanti.

La vicenda riguarda la fondazione, negli anni Sessanta del Novecento, di un'azienda la INARCA SPA, la sua storia, il suo sviluppo, l'innovazione dei suoi brevetti ed il suo successo.

Il coraggio del fondatore di INARCA SPA, la sua capacità visionaria, l'attaccamento al lavoro, i suoi principi lo porteranno ad un successo che difficilmente può essere collocato e ponderato in categorie scientifiche ma che comunque trova spazio e riferimenti all'interno delle stesse.

L'azienda oggetto di questo lavoro ha pubblicato nel 2014, in occasione del cinquantesimo anniversario della fondazione (1964-2014), un book fotografico intitolato "*cinquant'anni di INARCA*" e, precedentemente, nel 2008, il fondatore Gianni Piovesan, ha edito un libro intitolato "*50 anni di duro lavoro*".

Nel 2014 inoltre, su idea di Nicoletta Piovesan (figlia del fondatore), è stato stampato "*viaggio alla scoperta del mondo INARCA*" un *book* dedicato ai bambini che racconta l'organizzazione aziendale.

La sensibilità e la volontà di lasciare traccia, la presenza sociale ed il mecenatismo si intuiscono anche dal sito internet aziendale, continuamente

aggiornato, dal quale si evince la storia presente e passata, una *time line*, pubblicata in rete, racconta i passaggi salienti dal 1964.

Altro aspetto importante che fa capire il modo di pensare del management della INARCA SPA è la pubblicazione del codice etico, il quale esordisce così: *“Il Codice Etico di INARCA S.p.A. è personale prima che aziendale. Ciascuno di noi si può e si deve riconoscere nei valori e nei comportamenti descritti in questo documento in primo luogo come persona, e poi come lavoratore e professionista.*

*Le aziende sono fatte di persone e del loro agire: coerenza, integrità e rispetto sono valori che dobbiamo esigere da noi stessi prima che dagli altri.”<sup>1</sup> ....*

---

<sup>1</sup> INARCA, Codice etico, <https://www.inarca.com/it/content/40-codice-etico>, consultato 23.04.2020

## STORIA DEGLI STUDI

L'approccio al materiale di studio relativo al periodo storico che comprende gli oltre cinquant'anni di vita della INARCA SPA che vanno dal periodo post-bellico fino al passaggio di secolo per concludersi negli anni immediatamente successivi, considerata la quantità di bibliografia esistente, ha dovuto essere forzatamente selettivo.

Risulta praticamente inesistente la possibilità di produrre uno stato dell'arte ad oggi considerata l'amplessima mole della storiografia industriale esistente, questo lavoro, inutile, non vuole essere nemmeno un mero riassunto delle situazioni o del periodo storico preso in considerazione infatti, le opere ed il materiale consultato, deve essere considerato come una ispirazione metodologica alla corrispondente ricerca effettuata.

La copiosa presenza di siti internet dedicati al dopoguerra e alla terza rivoluzione industriale, allo sviluppo industriale italiano e alle conseguenti mutazioni sociali per poi restringere il *focus* all'area del tri-veneto, ha permesso di analizzare e ampliare le informazioni provenienti dalla bibliografia utilizzata.

In corso di studi le prime opere che ho consultato sono stati i testi di G. Roverato, *l'industria nel Veneto: storia economica di un "caso regionale"*<sup>2</sup> e *l'industrializzazione diffusa Storia dell'economia padovana 1923-2003*<sup>3</sup> che mi hanno permesso di trarre i primi importanti spunti, sono opere che si concentrano e analizzano il territorio nel quale INARCA SPA ha avuto origine e si è sviluppata.

Altre opere consultate sono alcuni testi di A. Colli, *Capitalismo Familiare*<sup>4</sup> e *I volti di Proteo – storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*<sup>5</sup> il cui autore, nelle sue analisi, inquadra le aree tematiche all'interno delle quali si identifica e si è mossa l'evoluzione della azienda oggetto di studio.

---

<sup>2</sup> G. ROVERATO, *l'industria nel Veneto: storia economica di un "caso regionale"*, Padova, Esedra Editrice srl, 1996

<sup>3</sup> G. ROVERATO, *l'industrializzazione diffusa Storia dell'economia padovana 1923-2003*, Padova, Esedra Editrice srl, 2005

<sup>4</sup> A. COLLI, *Capitalismo Familiare*, Bologna, Il Mulino, 2006

<sup>5</sup> A. COLLI, *I volti di Proteo – storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Torino, Bollati Boringhieri Editore srl, 2002

Un'altra opera di A. Colli, *Il quarto capitalismo, un profilo italiano*<sup>6</sup>, ha permesso di meglio capire l'area dimensionale nella quale l'azienda oggetto di studio si poteva collocare.

Il libro *Benetton*<sup>7</sup> di G. Favero ha dato un'ampia visuale su una delle più importanti *start-up* italiane del dopo guerra.

Rolf Petri, con il testo *La Frontiera Industriale*<sup>8</sup> ha documentato in particolar modo la fase iniziale dell'area industriale di Porto Marghera (Ve) mentre con l'opera *Storia economica d'Italia, dalla grande guerra al miracolo economico*<sup>9</sup>, ha dato ampio spazio al periodo storico *post* 1945 nel quale è stata costituita l'INARCA SPA.

*Impresa e industria in Italia, dall'unità ad oggi*<sup>10</sup>, e *Storia d'impresa Complessità e Comparazioni*<sup>11</sup>, di F. Amadori e A. Colli sono stati dei libri che, in modo generale, hanno inquadrato oltre un secolo di storia dell'impresa e sono stati molto utili per inquadrare i macro-periodi in particolar modo del secolo scorso.

Il testo di G. Brunetti, *Fare impresa nel nord est*<sup>12</sup>, che ha permesso di approfondire i cambiamenti avvenuti nel così-detto nord-est dal momento del decollo industriale alla grande crisi del 2008.

*Ascesa e Declino – Storia economica d'Italia*<sup>13</sup> di E. Felice mi ha permesso di analizzare la così detta “Età dell'Oro” sotto vari aspetti sia economici che sociali.

Altra importante opera, che ho consultato è stata *La storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*,<sup>14</sup> di P. Ginsborg dalla quale ho tratto importanti spunti relativi al periodo sessantottino e alle sue peculiarità.

---

<sup>6</sup> A. COLLI, *il quarto capitalismo – un profilo italiano*, Venezia, Marsilio Editori, 2002

<sup>7</sup> G. FAVERO, *Benetton – i colori del successo*, Milano, Egea spa, 2005

<sup>8</sup> R. PETRI, *La frontiera industriale*, Milano, Franco Angeli Libri srl, 1990

<sup>9</sup> R. PETRI, *Storia Economica d'Italia – dalla Grande Guerra al miracolo economico (1918-1963)*, Bologna, Il Mulino, 2002

<sup>10</sup> F. AMADORI, A. COLLI, *Impresa ed industria in Italia – dall'unità a oggi*, Venezia, Marsilio Editori, 2003

<sup>11</sup> F. AMADORI, A. COLLI, *Storia d'impresa Complessità e Comparazioni*, Milano, Bruno Mondadori, 2011

<sup>12</sup> G. BRUNETTI, *Fare impresa nel nord est*, Torino, Bollati Boringhieri Editore, 2015

<sup>13</sup> E. FELICE, *Ascesa e Declino – Storia economica d'Italia*, Bologna, Il Mulino, 2015

<sup>14</sup> P. GINSBORG, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Torino, Giulio Einaudi Editore spa, 1989-2006

*Le aziende famigliari*<sup>15</sup> di G. Corbetta è un testo che analizza aspetti specifici relativi alla tipologia di aziende trattate ponendo particolare riguardo alle strategie per il lungo periodo e dal quale ho tratto idee legate al radicamento territoriale dell'imprenditore e a tutti gli aspetti conseguenti che ho potuto intravedere anche nella figura del fondatore di INARCA durante i vari contatti che ho avuto.

R. Giannetti e M. Vasta nel loro manuale *Storia dell'impresa italiana*<sup>16</sup>, mi hanno permesso di scorrere alcuni aspetti legati al lavoro e alle relazioni industriali.

Aspetti psicologici e motivazionali per diventare imprenditori sono stati descritti da C. Salvato nel suo saggio *Quali fattori influenzano la probabilità di diventare imprenditore?*<sup>17</sup>, presente in *Lepri che vincono la crisi – storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*.

Dal libro di O. Trio *Le vie della crescita per la piccola impresa*<sup>18</sup>, che racconta le storie di alcune piccole imprese, ho potuto intravedere i legami che potrebbero apparire tra innovazione e dimensione dell'impresa.

Fra alcune letture di articoli ricercati sul web l'articolo di G. Turani *Il club del quarto capitalismo: le 4400 aziende che fanno il pil*<sup>19</sup> mi ha dato alcuni spunti per analizzare il "posizionamento" della INARCA SPA nel *ranking* dell'industria italiana.

Importanti i testi e gli articoli di vari autori i quali hanno permesso una ampia visione dei fenomeni industriali ed economici oltre che storici del periodo preso in considerazione: V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro - la seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*<sup>20</sup>, R. VIVALDELLI, M. INDELICATO,

---

<sup>15</sup> G. CORBETTA, *Le Aziende Famigliari*, Milano, Egea Spa, 2010

<sup>16</sup> R. GIANNETTI, M. VASTA, *Storia dell'impresa italiana*, Bologna, Il Mulino, 2012

<sup>17</sup> C. SALVATO, *Quali fattori influenzano la probabilità di diventare imprenditore?*, in *Lepri che vincono la crisi – storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, a cura di Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., Padova, Nordesteuropa Editore srl-Marsilio

<sup>18</sup> O. TRIO, *Le vie della crescita per la piccola impresa*, San Cesario di Lecce, Piero Manni srl, 2019

<sup>19</sup> G. TURANI, *Il Club del quarto capitalismo: le 4400 aziende che fanno il pil*, in *La Repubblica*, 26 novembre 2007

<sup>20</sup> V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro - la seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Bologna, Il Mulino, 1990



*I vent'anni che hanno cambiato il mondo*<sup>21</sup>, S. BARTALUCCI, *USA UE RUSSIA e ricerca scientifica*<sup>22</sup>, R. BRUNETTA, *La multilocalizzazione produttiva come strategia d'impresa*<sup>23</sup>.

L'auto-biografia del fondatore, *50 anni di lavoro*<sup>24</sup>, e il book dedicato ai piccoli per far capire loro cosa possa essere una industria, *Viaggio alla scoperta del mondo INARCA*<sup>25</sup>, sono stati molto utili per meglio comprendere la *time-line* familiare ed extra-aziendale.

Importantissime sono state le interviste o per meglio dire le chiacchierate che avuto con il fondatore di INARCA SPA Gianni Piovesan il quale, con dovizia di particolari, ed in modo appassionato mi ha raccontato la storia della sua azienda, molto utili sono stati i documenti e le immagini tratte dagli archivi aziendali con l'aiuto e la gentilezza della d.ssa Rombaldi Michela dell'HC DEPARTMENT aziendale.

Ulteriore grande importanza sono state le visite fatte nei reparti produttivi attraverso le quali ho potuto vedere e, ove possibile, toccare con mano le fasi di produzione e gli stessi prodotti finiti, ad una delle quali ha partecipato il relatore della presente prof. Bertilorenzi.

Non ultima per importanza è stata la frequentazione, all'interno dell'azienda, del loro museo dove sono esposti prodotti, cicli di produzione, vecchi macchinari in una semplice ma estremamente efficace sequenza.

I tempi di produzione di questo elaborato sono stati molto più lunghi del previsto in quanto il lavoro è stato sospeso, appena iniziato, a seguito dello scoppio della pandemia.

---

<sup>21</sup> R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *I vent'anni che hanno cambiato il mondo*, in IL GIORNALE, INSIDE THE NEWS OVER THE WORLD, 1 gennaio 2020

<sup>22</sup> S. BARTALUCCI, *USA UE RUSSIA e ricerca scientifica*, in "l'Opinione delle libertà" rivista on line, ASTRI, 18 marzo 2022

<sup>23</sup> R. BRUNETTA, *La multilocalizzazione produttiva come strategia d'impresa*, Milano, Franco Angeli Editore, 1983

<sup>24</sup> G. PIOVESAN, *50 anni di lavoro*, Vigodarzere - Padova, pubblicazioni INARCA spa, 2008

<sup>25</sup> N. PIOVESAN, *Viaggio alla scoperta del mondo INARCA*, Vigodarzere - Padova, pubblicazioni INARCA spa, 2014

## CAPITOLO PRIMO

### 1.1 Dopoguerra e la terza rivoluzione industriale

Quando iniziò l'ultima guerra mondiale le tecnologie della seconda rivoluzione industriale avevano raggiunto il pieno sviluppo relativamente agli scopi per i quali erano state concepite.

Presso i paesi più industrializzati gli effetti della grande depressione erano ancora cogenti ed i loro governi cercavano di indirizzare gli imprenditori a sfruttare il *know how* industriale che era ormai maturo<sup>26</sup>.

Alla fine del decennio prebellico il PIL di molti Stati era sostenuto da società industriali *capital intensive*<sup>27</sup> le quali avevano diverse strategie produttive e di *marketing*; il loro impatto economico e la loro distribuzione erano comunque rapportati alle differenze nazionali che influivano non poco nella relativa azione industriale.

I processi di sviluppo erano caratterizzati quindi dalla presenza diffusa della grande impresa, la quale stava spostandosi verso una conformazione di tipo Chandleriana<sup>28</sup> abbandonando gradatamente, ma in forma decisa, i paradigmi Schumpeteriani<sup>29</sup> che risultavano ormai antieconomici; alla fine degli anni Sessanta cominciò ad affermarsi un nuovo sistema di fabbrica detto postfordista<sup>30</sup>.

Nuovi prodotti venivano immessi nel mercato e all'interno delle aziende vennero notevolmente incrementate le attività dei settori dedicati alla ricerca ed allo sviluppo (R&S).

All'interno di un mercato in evoluzione la ricerca assunse un ruolo determinante e gli alti costi relativi ebbero un effetto diretto sui budget aziendali<sup>31</sup>.

---

<sup>26</sup> F. AMATORI, A. COLLI - *Storia d'impresa Complessità e Comparazioni*, Milano, Bruno Mondadori, 2011, pag. 195

<sup>27</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *idem*

<sup>28</sup> [N.d.A.] Alfred Chandler, v. appendice

<sup>29</sup> [N.d.A.] Joseph Schumpeter, v. appendice

<sup>30</sup> POSTFORDISMO

<https://www.treccani.it/enciclopedia/postfordismo/>

consultato 29 novembre 2022

<sup>31</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *ibidem*, pag. 197

I rischi d'impresa aumentarono, lo sviluppo di un nuovo prodotto necessitava di importanti investimenti sulla ricerca di base i cui esiti potevano dare risultati in tempi molto differiti e, talvolta, i beni ottenuti non sempre erano graditi dai mercati.

Il progresso tecnologico veniva gestito all'interno dei settori di R&S delle grandi aziende, le quali erano, di fatto, l'organo di collegamento fra diversi soggetti: laboratori statali o finanziati dallo stato, università, esercito e private istituzioni specializzate.

Questi importanti gruppi industriali, attraverso la R&S, producevano un'attività economica volta a beneficiare le proprie economie in un determinato settore o in una determinata area territoriale, creando comunque effetti positivi anche oltre tali ambiti.

Germania e Stati Uniti d'America rappresentavano i massimi esponenti della grande trasformazione in atto, in ambito tedesco si valorizzavano soprattutto le competenze tecnologiche mentre negli USA si svilupparono i più grandi ed importanti laboratori di R&S presso le grandi aziende, le quali mettevano in produzione gli esiti della ricerca pura svolta dalle Università che, spesso, loro stesse finanziavano.

Durante la Seconda Guerra Mondiale Stati Uniti e Germania avanzarono in molti settori di ricerca in ambito bellico: aeronautica, chimica, farmaceutica, elettronica, plastica, nucleare<sup>32</sup>.

Innovazione e studi ad avanzato stadio erano in corso in settori che andavano gradatamente sostituendo la materia prima che cominciava a mancare; la gomma sintetica, per esempio, venne prodotta<sup>33</sup> e sostituì quella naturale che non poteva più essere estratta dopo l'invasione del sud-est asiatico da parte del Giappone.

I motori *jet* sviluppati dall'industria tedesca e applicati all'aeronautica furono imprescindibili nei progressi del trasporto aereo.

---

<sup>32</sup> F. AMATORI, A. COLLI, op. cit., pag. 199

<sup>33</sup> DUPONT in America e I.G. FARBEN in Germania

[https://www.treccani.it/enciclopedia/la-seconda-rivoluzione-scientifica-fisica-e-chimica-i-prodotti-di-sintesi\\_%28Storia-della-Scienza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/la-seconda-rivoluzione-scientifica-fisica-e-chimica-i-prodotti-di-sintesi_%28Storia-della-Scienza%29/)

consultato 29 novembre 2022

Nel dopoguerra la R&S si intensificava, così Amatori e Colli<sup>34</sup> commentano il fenomeno: *“questa scelta era particolarmente incisiva negli Stati Uniti, che con l’avvio della guerra fredda.....durante gli anni Cinquanta e Sessanta la spesa militare americana si manteneva costantemente vicino al 10% del prodotto interno lordo, mentre il totale della spesa federale destinata a R&S saliva dai 30 miliardi di dollari del 1955 agli oltre 80 miliardi del 1965, con un picco che superava i 90 miliardi nel 1969”*.

I processi di trasformazione della produzione scaturiti principalmente dalle azioni di R&S hanno interessato a partire dalla metà del XX secolo aspetti non solo economico-produttivi ma anche social-collettivi coinvolgendo tutte le fasce della popolazione.

La terza rivoluzione industriale<sup>35</sup>, così viene chiamato questo fenomeno, attraversata dall’innovazione tecnologica, è un’era dove si è prodotto sviluppo economico e quindi un cambiamento quantitativo e qualitativo dell’economia e, un progresso sociale con un conseguente miglioramento delle condizioni di vita per una importante parte della popolazione.



*The Economist – copertina 20 aprile 2012*

<sup>34</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 200

<sup>35</sup> LA TERZA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE – il post.it, *The Economist*  
<https://www.ilpost.it/2012/04/20/la-terza-rivoluzione-industriale/>  
consultato 15 gennaio 2023

Generata nei paesi sviluppati, dove in linea di massima il settore terziario è più avanzato rispetto al secondario, dove i servizi producono più ricchezza rispetto alle manifatture industriali, la terza rivoluzione industriale si è estesa, verso la fine del XX secolo, anche ad altri paesi quali Cina ed India, accentuando e, sostanzialmente, quasi completando il fenomeno della globalizzazione.

La ricostruzione post-bellica gestita dai Paesi occidentali ha facilitato una crescita economica sostenuta anche da condizioni politiche molto più stabili rispetto ai primi 50 anni del XX secolo.

Altra causa della terza rivoluzione industriale è stata la formazione di importantissime conoscenze scientifiche e tecnologiche sedimentate spesso durante i periodi bellici e di crisi politiche (guerra fredda) e generate dalle due grandi superpotenze, USA e URSS<sup>36</sup>.

Lo sfruttamento dell'atomo, in primis, permette di poter usufruire di una immensa fonte di energia, il cui sfruttamento pacifico porterebbe immensi vantaggi ma anche e contemporaneamente enormi problemi legati all'inquinamento; lo sfruttamento bellico, come si è potuto vedere nei casi estremi di Hiroshima e Nagasaki, mette invece in condizione il genere umano di eliminare sé stesso e la Terra stessa nella quale vive.

Conoscenze scientifiche, tecnologia, condizioni politiche ed energia atomica sono quindi fra le cause principali della terza rivoluzione industriale, i mercati si globalizzano, cambiano i paradigmi del mercato del lavoro e del sistema di vita, progresso ed innovazione continuano a crescere, tutto va più velocemente.

Uno dei fatti più eclatanti è stata la competizione fra le due superpotenze per avere il primato dell'esplorazione dello spazio. Inizialmente la Russia ebbe il sopravvento ma l'Apollo 11 americano riuscì a far sbarcare il primo uomo sulla luna.

Iniziarono copiosi i lanci di satelliti il cui scopo principale fu la loro utilizzazione nei settori delle telecomunicazioni, della meteorologia e della guerra.

---

<sup>36</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 214

La terza rivoluzione industriale provocò un enorme cambiamento e la nuova tecnologia cambiò completamente la vita dei paesi industrializzati, dai luoghi di lavoro e produzione alle famiglie tutto cambiò in modo quasi repentino.

Elettrodomestici, televisori, dischi, radio, calcolatrici, auto entrarono nella quotidianità, sopraggiunsero poi i computer ed i telefoni portatili<sup>37</sup>, questi oggetti erano di uso comune nei paesi ricchi ed industrializzati ma crearono anche un grande divario con i paesi del così detto “terzo mondo”.



In due secoli i cambiamenti furono radicali, dalla prima rivoluzione industriale<sup>38</sup> - da fine 1700 - che aveva come segno distintivo il carbone e la macchina a vapore, passando per la seconda rivoluzione industriale - da fine 1800 - marchiata dall'elettricità e dal petrolio, dall'industria chimica e

<sup>37</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 201

<sup>38</sup> LA PRIMA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

[https://www.prometheus-studio.it/filosofia\\_e\\_storia/2019/10/31/la-rivoluzione-industriale-1770-1830/](https://www.prometheus-studio.it/filosofia_e_storia/2019/10/31/la-rivoluzione-industriale-1770-1830/)  
consultato 15 gennaio 2023

dell'acciaio, si arriva alla terza rivoluzione industriale quella dell'informatica e della telematica dove la presenza umana inizia a diminuire.

I cambiamenti provocati in questa era hanno provocato la formazione di aree economico-produttive completamente nuove aprendo a nuove opportunità di lavoro e produzione.

L'area più importante riguarda le comunicazioni con l'avvento di *internet* e la conseguente diffusione dei personal computer, e più tardi, della telefonia mobile, con tali sistemi le informazioni circolarono con grande velocità e le reti di diffusione di massa proliferarono<sup>39</sup>.



Quasi una conseguenza divenne il proliferare di nuove e più veloci forme di trasporto sia terrestre che aereo che marittimo promosso dalla costante crescita dei relativi settori industriali; un'area, quella dei trasporti, che generò anche un'importante indotto si pensi alla realizzazione di nuovi e adeguati sistemi stradali oltre alle infrastrutture aeroportuali e marittime il cui adeguamento si rendeva necessario.

Una terza area passa per il concetto generale di "fisica della materia"<sup>40</sup> che contiene le tecnologie dell'atomo, la biologia molecolare in generale, la biotecnologia e comunque una vasta gamma di tecnologie aperte a svariate funzioni.

---

<sup>39</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 201

<sup>40</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *ibidem*, pag. 201

Il semiconduttore diventa fondamentale nell'evoluzione produttiva, qualsiasi prodotto industriale di qualsiasi estrazione necessitava, inizialmente di transistor<sup>41</sup> per arrivare poi ai *microchip*, ai microprocessori e alle memorie, le quali erano in grado di archiviare ed elaborare ingenti quantità di dati, in tempi brevissimi ed a costi decrescenti, l'era dei computer e soprattutto della sua diffusione capillare era ormai partita.

Franco Amatori, nel suo articolo "*L'impresa dopo Chandler*"<sup>42</sup> cita Raymon Vernon<sup>43</sup>: "*sono le trasformazioni nelle comunicazioni e nei trasporti che fanno dire al celebre economista Raymond Vernon che si è entrati nell' "età dello spazio stretto" e se alle trasformazioni tecnologiche si sommano quelle politiche (la caduta del Muro nel 1989) e politico-economiche (l'ingresso della Cina nel WTO, 2001) si comprende facilmente come la miscela sia sconvolgente*".

Lo "spazio stretto" di Vernon stava a significare che, in un brevissimo lasso di tempo di circa 25 anni, sono sparite le difficoltà di movimento di persone, merci, capitali, e, in particolar modo di informazioni e conoscenze, queste trasformazioni mixate con variazioni politiche, sociali e culturali hanno dato luogo ad un cambiamento all'interno del quale gli imprenditori sono riusciti a trarre beneficio per le loro aziende dopo averle adattate e plasmate, con nuovi investimenti, al nuovo sistema.

Gli investimenti a livello mondiali sono cresciuti a dismisura ed i mercati finanziari hanno messo a disposizione un flusso esponenziale di risorse disponibili per finanziamenti e investimenti dedicati.

---

<sup>41</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 202

<sup>42</sup> FRANCO AMATORI, *L'impresa dopo Chandler*, in «Storia Economica», 1, anno XVIII (2015), pag. 204 <https://www.storiaeconomica.it/pdf/2015.1.231.pdf> - consultato 23 marzo 2022

<sup>43</sup> VERNON RAYMOND Economista statunitense (New York 1913 - Cambridge, Massachusetts, 1999), prof. alla Harvard Business School (1959-78) e alla Harvard University (dal 1978). I suoi contributi riguardano il ruolo e l'attività delle imprese pubbliche, l'economia della localizzazione, il commercio internazionale, le imprese multinazionali. Al nome di V. in particolare è legata la "teoria del ciclo di vita del prodotto" attraverso la quale egli individua uno schema interpretativo sia della specializzazione internazionale, sia dell'evoluzione nel tempo dei flussi del commercio e degli investimenti internazionali tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo. Fu membro del gruppo che sviluppò il Piano Marshall dopo la Seconda Guerra. <https://www.treccani.it/enciclopedia/raymond-vernon/> - consultato 23 marzo 2022



I cambiamenti della terza rivoluzione industriale dovuti alle nuove tecnologie hanno indotto il mondo produttivo ad adottare nuove strategie operative, il “fordismo”, che prevedeva la riorganizzazione dell'intero processo produttivo su concetti come linea di assemblaggio, standardizzazione e mercato di massa andò in crisi, la redditività complessiva andava costantemente diminuendo; il periodo del postfordismo, che ebbe inizio agli inizi degli anni Settanta del 1900, nelle economie occidentali fu caratterizzato da una bassissima crescita economica accompagnata da inflazione e disoccupazione, l'industria aveva scelto la delocalizzazione in paesi dove il costo del lavoro e della produzione era più basso.

Le imprese si specializzarono avendo di conseguenza migliori profitti, i grandi investimenti sulla produzione di massa di un singolo prodotto scemarono, vennero privilegiati investimenti dedicati a prodotti graditi dai mercati e orientati dalla moda, la flessibilità delle produzioni si rese necessaria, il metodo *just in time*<sup>44</sup> venne adottato da molte nuove imprese le cui dimensioni erano fortemente ridotte rispetto ai complessi industriali di inizio 1900, il tutto era accompagnato da un crescente progresso informatico che si rendeva sempre più necessario alla gestione della produzione.

Si forma una rete di piccole e medie imprese<sup>45</sup> spesso sussidiarie ed in molti casi anche complementari alle grandi realtà industriali, una rete in continua crescita alimentata dalla globalizzazione dei mercati, una rete che adotta sistemi flessibili di fabbricazione con la possibilità di produrre piccole tirature senza intaccare il conto economico.

I processi produttivi si spezzettarono creando singole aziende specializzate spesso riunite in “distretti industriali”<sup>46</sup> che definisco come

---

<sup>44</sup> JIT – Just in time - Insieme delle tecniche industriali di derivazione giapponese applicato alla gestione della produzione, delle scorte e della catena di fornitura. Inizialmente sviluppato dalla Toyota Motor Corporation, il termine JIT è talvolta erroneamente usato per indicare la produzione snella. Nella sua accezione più ristretta, significa produrre solo quanto richiesto dal cliente nei tempi voluti dal cliente.  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)  
consultato 5 febbraio 2023

<sup>45</sup> F. AMADORI, A. COLLI, *Impresa ed industria in Italia – dall'unità a oggi*, Venezia, Marsilio Editori, 2003, pag. 315

<sup>46</sup> DISTRETTO INDUSTRIALE - Sistema produttivo costituito da un insieme di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da una tendenza all'integrazione orizzontale e verticale e

“un'agglomerazione di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale”.

## 1.2 America, Unione Sovietica, Giappone, Europa

Il periodo post-bellico vede cambiamenti epocali, a largo raggio andremo a capire il contesto mondiale nel quale l'economia delle imprese si muoveva, riducendo la prospettiva dell'“area mondo” alle quattro più importanti realtà.

Nella Seconda Guerra Mondiale possiamo intravedere il salto qualitativo per la politica estera statunitense.

Tralasciando la parentesi del fallito esperimento wilsoniano del 1919, il quale, attraverso la “Società delle Nazioni”<sup>47</sup> avrebbe dovuto consentire alla comunità internazionale di evitare guerre e porre fine alle aggressioni ostili, furono la minaccia e poi il crollo dell'ordine nazifascista le contingenze storiche necessarie per l'imposizione dell'egemonia americana.

Le “ali della democrazia”, come furono simbolicamente ribattezzate le *flying fortress* (i bombardieri B-17) che sorvolarono i cieli europei con il loro carico di morte e distruzione, costruirono la vittoria in una “guerra giusta”, legittimando il nuovo ruolo americano di suprema leadership nell'emisfero occidentale.

Il sistema industriale statunitense non subì alcun deterioramento dalla guerra, anzi contrariamente a quanto ci si potesse aspettare, godette di importanti immissioni finanziarie da parte dello stato rivolte alla difesa nazionale.

---

alla specializzazione produttiva, in genere concentrate in un determinato territorio e legate da una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/distretto-industriale\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/distretto-industriale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)  
consultato 5 febbraio 2023

<sup>47</sup> SOCIETA' DELLE NAZIONI, TAG 24 quotidiano on line dell'Ateneo Niccolò Cusano – Roma

E' stato l'organismo internazionale antesignano di quello che dal 1945 è l'ONU. Voluta fortemente dall'allora presidente americano Woodrow Wilson, la Società delle Nazioni nacque zoppa perchè alla fine gli Stati Uniti non vi aderirono. Il suo fallimento portò alla Seconda guerra mondiale

<https://www.tag24.it/328415-accadde-oggi-28-giugno-1919-nasce-la-societa-delle-nazioni/>  
consultato 10 novembre 2022

Il rapporto fra Usa, Unione europea e Russia, e la genesi di esso, può essere esaminato oltre che attraverso i tradizionali indici economici anche alla luce della stretta interazione fra scienza e politica nell'Europa post-bellica.

L'America usò il suo immenso potere dopo la Seconda guerra mondiale per perseguire non solo i suoi interessi economici e politici, ma anche quelli scientifici e tecnologici nello scenario europeo, collaborando in modo estremamente attivo con le élites europee che condividevano gli stessi obiettivi; la scienza era intesa come uno dei veicoli principali dei valori liberal-democratici.<sup>48</sup>

Negli anni Cinquanta e Sessanta la formazione e la ricerca vennero massicciamente finanziate dalle amministrazioni statunitensi, le università crebbero di prestigio e il sistema accademico acquisì una importante spinta verso l'alto.

La scienza e gli scienziati potevano dare un grande contributo nel combattere il rischio che nazionalismo e totalitarismo in Europa riprendano vigore, "mali assoluti" ai quali, dopo la guerra, si aggiunse il Comunismo<sup>49</sup>.

Argomenti non dissimili furono usati dal fronte opposto, quello dell'Unione Sovietica, per promuovere la scienza quale fattore di base del progresso umano verso una società liberata dall'oppressione capitalista, quindi più "giusta e democratica" e soprattutto più attenta ai bisogni dei ceti produttivi.

Negli Stati Uniti oltre all'istruzione crebbero anche le infrastrutture necessarie ai trasporti, alla distribuzione elettrica e alle telecomunicazioni, l'abbondanza di capitale incentivava i consumi e l'uniformità di produzione.

Europa e Giappone erano ancora disastriati dalla guerra e alla ricerca di beni di prima necessità, che ancora scarseggiavano, mentre negli Stati Uniti primeggiavano i moderni canali di distribuzione sorretti da una tambureggiante pubblicità, non c'era settore dove le aziende americane non fossero superiori.

---

<sup>48</sup> S. BARTALUCCI, *USA UE RUSSIA e ricerca scientifica*, in "l'Opinione delle libertà" rivista on line, ASTRI, [http://www.opinione.it/esteri/2022/03/18/sergio-bartalucci\\_ ucraina-usa-ue-russia-unione-sovietica-scienza-politica-nazionalismo-totalitarismo-krige/](http://www.opinione.it/esteri/2022/03/18/sergio-bartalucci_ ucraina-usa-ue-russia-unione-sovietica-scienza-politica-nazionalismo-totalitarismo-krige/) consultata 20 settembre 2022

<sup>49</sup> S. BARTALUCCI, *idem*

Gli Stati Uniti rivolsero i loro sforzi egemonici soprattutto verso la ricerca fondamentale, anche perché la ricerca cosiddetta “applicata” evocava troppo da vicino il rischio di riarmo militare e l’acquisizione di capacità nucleari; d’altra parte non sussisteva il timore che una rinnovata capacità in ricerca e sviluppo dell’Europa potesse insidiare la leadership americana, stante l’enorme superiorità tecnologica, imprenditoriale e manageriale che gli Usa potevano vantare nel Primo dopoguerra.

Se anche importanti scoperte scientifiche fossero state fatte in Europa Occidentale in quel periodo, l’America, avrebbe saputo trarne profitto per prima.

Si pensi alla fondazione del CERN<sup>50</sup> a Ginevra, nel 1954, alla quale hanno partecipato molti paesi europei<sup>51</sup> e per la quale ci fu un importantissimo supporto dalla politica americana; la creazione di un laboratorio di fisica delle particelle elementari, di cui facesse parte anche la neocostituita Repubblica federale tedesca e la Jugoslavia, paese comunista ma non allineato, era un primo passo verso la realizzazione dell’unità europea<sup>52</sup>.

Gli europei, intimoriti dal pericolo “comunismo”, immaginarono una importante ripresa protetti sul piano economico (piano Marshall) e su quello militare (NATO) dagli alleati statunitensi, da questa situazione nacque l’”impero” americano, sulle spoglie del colonialismo e della “bella Europa”.

Non si può non notare il paradosso del “sogno americano” il cui popolo e la cui nazione sono sorti dalla lotta contro l’imperialismo inglese.

L’espansione globale degli USA viene giustificata dalla logica della guerra fredda e dall’interventismo in varie aree del mondo.

---

<sup>50</sup> CERN - *Conseil européen pour la recherche nucléaire* - è attualmente il più importante laboratorio al mondo di fisica delle particelle elementari. Situato nei pressi di Ginevra, si estende parte in territorio svizzero (Meyrin) e parte in territorio francese (Prevessin).

[https://www.treccani.it/enciclopedia/cern\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/cern_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

consultato 4 febbraio 2023

<sup>51</sup> [N.d.A.] Paesi Bassi, Grecia, Norvegia, Danimarca, Belgio, Jugoslavia, Svizzera, Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Svezia

<https://www0.mi.infn.it/~troncon/viaggioalcern/cernStati.php>

consultato 3 febbraio 2023

<sup>52</sup> S. BARTALUCCI, *USA UE RUSSIA e ricerca scientifica*, in “l’Opinione delle libertà” rivista on line, ASTRI, [http://www.opinione.it/esteri/2022/03/18/sergio-bartalucci\\_ ucraina-usa-ue-russia-unione-sovietica-scienza-politica-nazionalismo-totalitarismo-krige/](http://www.opinione.it/esteri/2022/03/18/sergio-bartalucci_ ucraina-usa-ue-russia-unione-sovietica-scienza-politica-nazionalismo-totalitarismo-krige/)

consultata 20 settembre 2022

Entrambe le super potenze con qualsiasi mezzo cercarono di legittimare le proprie politiche imperiali, se pensiamo che la crisi di Cuba venne conclusa nel momento in cui gli Usa capirono che lo stesso rischio atomico era percepibile dall'Urss per la importante presenza di uomini, mezzi ed armi statunitensi in Italia ed in Turchia, abbiamo davanti uno scenario definito e, nello stesso tempo, fluido.

La *perestrojka* di Gorbačev degli anni Ottanta del Novecento, quale complesso di riforme economiche finalizzate a dare un nuovo assetto alla politica e all'economia sovietica, nonostante i sinceri intenti riformatori, portò la crisi del sistema economico comunista a manifestarsi apertamente e ad accelerare i suoi effetti<sup>53</sup>.

Il regime sovietico, che si reggeva su una ideologia monolitica che era la base della convergenza del consenso della nomenclatura, venne minato alla base dalla politica gorbačeviana, il passo fu breve: crollo del muro di Berlino, colpo di stato di Eltsin e formazione della Comunità degli stati indipendenti, l'impero sovietico era finito e con esso i quinquennali piani del Comitato statale per la pianificazione (Gosplan<sup>54</sup>).

Non si può nascondere che l'organizzazione industriale sovietica, gestita dal Gosplan, abbia fatto dell'URSS una potenza industriale, un'economia industriale rigidamente programmata fu il fondamento della vittoria sulla Germania nella Seconda guerra mondiale e della possibilità di comparazione con gli USA durante la guerra fredda.

Nonostante vari tentativi di limitare la forte centralizzazione delle decisioni sull'economia industriale perpetrati attraverso fusioni di unità produttive alla ricerca di una indispensabile economia di scala, la sovrastruttura

---

<sup>53</sup> M. GOBACIOV,

<https://www.orizzontipolitici.it/la-fine-di-un-impero-gorbaciov-e-la-perestrojka/>

consultato 27 APRILE 2022

<sup>54</sup> GOSPLAN - abbreviazione di "*Gosudarstvennyj komitet po planirovaniju*"; "Commissione statale per la pianificazione", ovvero l'agenzia responsabile della pianificazione economica nell'Unione Sovietica. Il Gosplan decideva quanto fosse necessario produrre in ogni singola fabbrica e impresa del Paese. Fondato nel 1921 e attivo fino alla dissoluzione dell'URSS nel 1991, il Gosplan ha mantenuto il suo ruolo principale di creazione e amministrazione di una serie di piani quinquennali che hanno diretto l'economia sovietica.

<https://it.rbth.com/economia/83113-come-funzionava-leconomia-sovietica>

consultato 27 aprile 2022

nazionale continuava nella sua azione stabilendo assunzioni, stipendi, forniture, prezzo di vendita dei prodotti e la loro standardizzazione.

Dal punto di vista operativo ogni singola industria sovietica aveva al suo interno tutto quanto servisse al ciclo totale di produzione, dalle costruzioni alle stamperie, venivano gestiti inoltre i servizi sociali, dagli asili alla sanità e, in molti casi, si arrivava anche alle forniture alimentari.

Nell'URSS l'impresa innovativa, che spesso è di piccole dimensioni, non era praticamente presente e quando lo era si comportava come le grandi imprese essendo assoggettata al Gosplan che ne definiva tempi e metodi di produzione, nella grande impresa invece l'innovazione era praticamente non presente considerati i grandi rischi che essa avrebbe comportato.

La rigidità derivata dal Gosplan cozzava con il "mercato" occidentale e l'illegalità e la corruzione diventarono armi quasi indispensabili a mantenere in movimento l'intero meccanismo produttivo<sup>55</sup>.

Il Giappone alla vigilia della Seconda Guerra Mondiale era in netto ritardo nel processo di industrializzazione rispetto ai maggiori avventori mondiali<sup>56</sup>.

In questo periodo comunque lo Stato, attraverso copiosi interventi, produsse un importante sviluppo dell'industria nipponica la cui gestione era demandata ai grandi gruppi, i quali operavano a livello generale provvedendo contemporaneamente alla produzione, al commercio e alla finanza, queste strutture industriali, seppure complesse, erano comunque lontane dalle grandi aziende multi-divisionali americane<sup>57</sup>.

Nel periodo post-bellico questi gruppi vennero eliminati dagli alleati e si costituirono nuove realtà societarie, legate fra loro da partecipazioni incrociate.

Lo scopo del cambiamento dettato dagli Alleati, vincitori, era quello di consentire un azionariato diffuso, ma, le grandi famiglie, provenienti dal vecchio sistema prebellico, di fatto ricostruirono, dopo che il Giappone nel 1952 riprese la piena sovranità, le vecchie alleanze partecipando direttamente o attraverso holding finanziarie ai capitali aziendali.

---

<sup>55</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pagg. 237-240

<sup>56</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *ibidem*, pag. 247

<sup>57</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *idem*

Ruolo fondamentale per gestire e governare questo fenomeno furono le banche, che già facevano parte del vecchio sistema prebellico e che erano le istituzioni di riferimento, le quali acquistarono i residui azionari provenienti dalle vendite ai piccoli investitori per poi ricollocarle presso istituzioni finanziarie, assicurazioni e grosse immobiliari<sup>58</sup>.

La *main bank* del gruppo interveniva, a volte anche direttamente, a sostenere e gestire i gruppi di riferimento, provvedendo anche a modificare il management, a erogare finanziamenti supplementari a ricollocare esuberi di personale e spesso ad influire sulle nomine dei consigli di amministrazione.

Il vecchio sistema venne così ripristinato ricostituendo una interconnessione orizzontale e una conseguente stabilità di azionariato, gli scambi di partecipazioni azionarie produssero un fattore equilibrante in quanto i rapporti non erano solo di tipo finanziario ma erano anche di tipo fiduciario e spesso di tipo personale.

Il capitalismo giapponese seppe dare importanti segnali di competitività e di importante managerialità che si riverberarono nel così detto “miracolo” giapponese che si sviluppò nel periodo post anni ‘50, importanti gruppi non lesinarono sugli investimenti ed i rapporti fra manager, imprenditori e dipendenti crearono un clima di grande coesione.

Riportiamo un passaggio utilizzato da Amatori e Colli<sup>59</sup> che ripete un pensiero scritto da Hidemasa Morikawa, uno dei maggiori storici d’impresa giapponesi: *«A detenere il potere decisionale al massimo livello nelle grandi imprese industriali del dopoguerra erano i dirigenti non proprietari ed i fondatori. Entrambi intrapresero quella politica di forti investimenti...ed entrambi avevano in comune una vasta esperienza di quella rete ineguagliabile di abilità tecniche creata all’interno dell’impresa industriale giapponese ben prima della guerra. Quando i vertici manageriali delle grandi imprese decidono di imbarcarsi, dopo il 1954, in una politica di investimenti sproporzionata rispetto alle risorse dell’impresa, essi sono sicuri che i tecnici, gli operai e tutto il personale in genere, in un ambiente competitivo, miglioreranno le loro capacità specifiche*

---

<sup>58</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pagg. 250

<sup>59</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *ibidem*, pag. 262

*per prodotto e per impresa, e saranno in grado di accettare e sfruttare al meglio le nuove attrezzature e le moderne tecnologie. Questa è la fiducia che sostiene gli audaci progetti di innovazione, ed ecco perché il management ringiovanito ed i fondatori sono adatti a guidare la crescita dell'economia giapponese nel nuovo contesto del dopoguerra».*

Il Giappone dopo Hiroshima e Nagasaki ha fatto un percorso dal punto di vista imprenditoriale importantissimo diventando a fine Novecento la maggior potenza economica globale dopo gli USA.

L'Europa, nel dopo guerra, a seguito del piano Marshal<sup>60</sup>, uno dei programmi di investimento e di rilancio economico più importanti della storia, e del conseguente cambiamento della cultura manageriale ed imprenditoriale, avviò un piano di ricostruzione e di modernizzazione.

L'intervento statunitense era diretto a sostenere l'economia europea post-bellica e ad erigere uno sbarramento nei confronti dell'Unione Sovietica che aveva serie intenzioni di influenzare ideologicamente ed economicamente l'Europa.

Le aziende europee godettero di vantaggi imponenti in termini di afflusso di macchinari e materie prime ma anche in termini di acculturamento del loro management, il quale apprese tecniche organizzative, tecniche di gestione e conoscenze scientifiche presenti presso le aziende americane.

L'apertura dei mercati e l'eliminazione delle barriere per merci e servizi erano i due cardini del processo di «americanizzazione» in atto, il quale provocò investimenti in infrastrutture e in tecnologia, con conseguente crescita dell'occupazione e del benessere della popolazione.

Il boom economico degli anni Sessanta, strettamente connesso al *European Recovery Program* statunitense provocò una crescita media annua più alta delle più importanti economie mondiali, disoccupazione, povertà e analfabetismo andavano scemando<sup>61</sup>.

In Europa vennero diffusi concetti quali la "libera impresa", lo "spirito imprenditoriale", il "recupero di efficienza", l'"esperienza tecnica" e la "tutela

---

<sup>60</sup> V. ZAMAGNI, *dalla periferia al centro - la seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Bologna, Il Mulino, 1990, pag. 415

<sup>61</sup> V. ZAMAGNI, *op. cit.*, pagg. 430-435



della concorrenza", allora in alcuni Paesi quasi del tutto assenti e che posero una base quanto mai solida anche all'estensione dell'influenza politico-culturale degli USA.

Nel 2001, l'11 settembre, i terroristi appartenenti ad al-Qaeda capitanati da Osama Bin Laden fecero schiantare due aerei di linea contro le torri gemelle del World Trade Center a New York che crollarono. Un terzo aereo venne diretto contro il Pentagono ed un quarto non raggiunse la meta. Il bilancio complessivo fu di 2977 vittime. Fu la prima cesura storica del XXI secolo.<sup>62</sup>



*World Trade Center a New York*

Gli USA di G. Bush attaccano l'Afghanistan il cui regime dei talebani era sospettato di aiutare al-Qaeda, fu l'inizio della guerra al terrorismo, due anni dopo nel 2003 viene attaccato anche l'Iraq di Saddam Hussein<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *I vent'anni che hanno cambiato il mondo*, in il giornale, inside the news over the world, 1 gennaio 2020

<https://insideover.ilgiornale.it/politica/i-ventanni-che-hanno-cambiato-il-mondo.html>

consultato, 28 aprile 2022

<sup>63</sup> TORRI GEMELLE, si riporta una considerazione della testata SKY.tg24: "L'attacco alle Torri Gemelle è costato centinaia di miliardi di dollari a New York e agli Usa. Ma gli effetti non si sono fermati all'attentato: da allora gli Stati Uniti hanno aumentato del 60 per cento la spesa militare, e la Cina è entrata nell'Organizzazione Mondiale del Commercio"

<https://tg24.sky.it/economia/2021/09/11/11-settembre-economia>

consultato 6 maggio 2022

La strategia del terrorismo jihadista non si ferma e alcune città europee vengono colpite da efferati attentati.

Nel 2011, altra data spartiacque, in Medio Oriente cresce la tensione, dalla Tunisia all'Egitto, passando per Libia e Siria le popolazioni scesero in piazza per protestare contro i rais. Cadono Ben Alì in Tunisia e Mubarak in Egitto mentre in Libia ed in Siria iniziano due guerre; termina l'era di Muammar Gheddafi in Libia mentre in Siria il presidente Assad conservò il potere<sup>64</sup>.

I casi libici e siriani, dal 2015 in poi, favorirono alle avanzate politiche nel Medio Oriente di Russia e Turchia che stanno tuttora tentando di avere il controllo della regione più strategica del mondo.

In Vaticano nel 2005 muore Papa Giovanni Paolo II, il suo successore Joseph Ratzinger, illustre teologo, passò ai clamori della storia per le clamorose dimissioni del 2013, il conclave nominò un nuovo papa, il gesuita J. M. Bergoglio, Papa Francesco, per la prima volta all'interno delle mura vaticane coesistono due Papi uno in carica e uno "emerito"<sup>65</sup>.

Nel 2008 scoppiò la crisi economico-finanziaria che si riverberò a livello mondiale, negli USA la banca Lehman Brothers<sup>66</sup> fallì, il mercato azionario precipitò, la disoccupazione aumentò vertiginosamente e l'economia mondiale finì in una recessione profonda.

Il fallimento di Lehman è il più grande nella storia delle bancarotte mondiali; Lehman ha superato infatti il crac di WorldCom, il gruppo telefonico che finì in amministrazione controllata nel 2002.

Lehman aveva un debito pari a circa 613 miliardi di dollari; i 26.000 dipendenti hanno perso il posto di lavoro; al momento del fallimento, Lehman in Europa contava circa 6 000 dipendenti.

La crisi finanziaria dei mutui *subprime* ha avuto inizio negli Stati Uniti nel 2006 e fu alimentata dal momento in cui, qualche anno prima, vennero erogati, in modo significativo, mutui a clienti che in condizioni normali non avrebbero

---

<sup>64</sup> R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *op.cit.*

<sup>65</sup> R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *idem*

<sup>66</sup> BANCA LEHMAN BROTHERS - una delle principali banche d'affari statunitensi, con attività e interessi in tutto il mondo.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/lehman-brothers\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lehman-brothers_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)  
consultato 15 maggio 2022

ottenuto credito per palese carenza di solvibilità, il tutto riconducibile alle dinamiche del mercato immobiliare statunitense e allo sviluppo delle cartolarizzazioni.<sup>67</sup>

La crisi economica e dell'ordine liberale hanno fatto emergere una marcata sfiducia nei confronti dei partiti tradizionali; i partiti socialdemocratici, che dopo la caduta del muro di Berlino si erano rivolti principalmente ad una élite cosmopolita, tralasciando in parte il tradizionale elettorato delle classi popolari, vennero fortemente ridimensionati da un nuovo flusso creato dai partiti nazionalisti<sup>68</sup>.

La globalizzazione e il desiderio di recuperare la sovranità smarrita dirottò l'elettorato di quei ceti meno abbienti e le classi medie verso questa area politica nazionalista che crebbe notevolmente in Europa e nel resto dell'occidente, siamo nel 2016, anno del referendum sulla Brexit e della vittoria di D. Trump negli USA.<sup>69</sup>

Alla fine della guerra fredda gli Stati Uniti ebbero la possibilità di esercitare globalmente una influenza senza precedenti e si trovarono da soli al culmine del potere, avrebbero potuto orientare il mondo ma non solo a beneficio di loro stessi ma per tutte le nazioni.

Tuttavia, con l'ascesa della Russia e soprattutto della Cina e l'affacciarsi di un nuovo mondo multipolare, l'unipolarismo con il quale si configurò l'ordine liberale internazionale, non esiste più, diventa palese che l'ordine liberale, democratico e capitalista non sarà l'unica forma possibile e che continueranno ad esistere, all'interno di un mondo sempre più globalizzato, altre forme politiche.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> PERDITA POSTI DI LAVORO - Dal 2008 al 2014, il settore delle costruzioni ha perso il 32% degli investimenti pari a circa 64 miliardi di euro. Il crollo degli investimenti ha determinato una perdita di 529.000 posti di lavoro nelle costruzioni a cui se ne devono aggiungere altri 800.000 considerando i settori collegati.

<https://www.lavoripubblici.it/news/Costruzioni-dal-2008-al-2014-persi-64-miliardi-di-euro-di-investimenti-e-529-000-posti-di-lavoro-15609>

consultato 16 maggio 2022

<sup>68</sup> [N.d.A.] La Lega in Italia, il Rassemblement National di Marine Le Pen in Francia, Alternative für Deutschland in Germania

<sup>69</sup> R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *op.cit.*

<sup>70</sup> R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *idem*

La Russia, dopo l'annessione della Crimea del 2015 e l'intervento in Siria nello stesso anno consolida la sua posizione di grande potenza, a seguire nel 2018 la rivalità fra Pechino e Washington si accresce dopo che il Pentagono ha definito la Cina e Russia le maggiori minacce agli interessi USA.

Con l'anno 2020 inizia la pandemia covid 19.

### 1.3 Italia

La situazione dell'Italia nell'immediato dopoguerra era gravissima, la perdita totale di ricchezza nazionale, nel 1944, secondo Paolo Baffi<sup>71</sup> era di 177 miliardi di lire<sup>72</sup>, la distruzione era generalizzata sia dal punto di vista materiale che morale; era necessario ripristinare l'economia e dare nuova linfa alle istituzioni politiche provate dal fascismo e debilitate dal vuoto di potere nel biennio post armistizio.

Governi di coalizione fra DC PSI e PCI governarono l'Italia fino al 1947, erano le forze protagoniste della liberazione<sup>73</sup>, grandi partiti di massa e forze antifasciste, fra le quali spiccava il Partito d'Azione.

Gli italiani vennero chiamati al suffragio universale il 2 giugno del 1946 (per la prima volta votarono anche le donne) per scegliere fra monarchia e repubblica, optarono, con pochi voti di scarto, per la repubblica; Il sud votò compatto per la monarchia.

---

<sup>71</sup> P. BAFFI, nato nel 1911. Laureatosi in Economia e Commercio all'Università Bocconi nel 1932, è assistente di Giorgio Mortara presso la cattedra di statistica dal 1933 al 1936. In quell'anno entra in Banca d'Italia assegnato al servizio Studi, che poi dirige dal 1945 al 1956. È membro della Commissione economica presieduta da Giovanni Demaria presso il ministero per la Costituente. Consigliere economico della Banca d'Italia e della Banca dei Regolamenti Internazionali dal 1956 al 1960; visiting professor di Economia internazionale nel 1959-60 presso la Cornell University (Ithaca, USA). Direttore generale della Banca d'Italia dall'agosto 1960, **Governatore** dal luglio 1975 al settembre 1979. Gli viene conferito il titolo di Governatore onorario della Banca d'Italia. Ha l'incarico di Storia e Politica monetaria presso la facoltà di Scienze politiche dell'Università di Roma dal 1970 al 1979. Socio nazionale dell'Accademia dei Lincei dal 1972, è presidente della Società italiana degli economisti dal 1980 al 1982. È membro del consiglio di amministrazione della BRI dal 1975; ne diviene vice presidente nel 1988. Muore nel 1989. <https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/storia/governatori-direttori-general/governatori/paolo-baffi/index.html?dotcache=refresh>  
consultato 8 febbraio 2023

<sup>72</sup> R. PETRI, *Storia Economica d'Italia – dalla Grande Guerra al miracolo economico (1918-1963)*, Bologna, Il Mulino, 2002, pag. 181

<sup>73</sup> R.PETRI, *ibidem*, pag. 183

Nella stessa tornata elettorale vennero votati anche i membri dell'Assemblea costituente la quale era deputata a scrivere la nuova costituzione. I membri dell'Assemblea costituente erano espressione dei grandi partiti popolari, i lavori terminarono alla fine del 1947 ed il 1° gennaio 1948 entrò in vigore la nuova costituzione repubblicana.

La guerra fredda aumentava la sua intensità, le tensioni tra il blocco dei paesi filoamericani e quello dei paesi filosovietici erano sempre più forti e questo ebbe molte ripercussioni anche in Italia: il governo De Gasperi del maggio 1947 venne formato solo dalla DC e da forze di centro escludendo del tutto i partiti della sinistra.

Le successive elezioni del 1948 furono ampiamente vinte dalla DC anche grazie all'appoggio del Vaticano e degli USA.



*tostrada del Sole*

La ricostruzione economica italiana operò in questa situazione politica ed avvenne grazie a molteplici fattori, fra i quali il citato piano Marshall<sup>74</sup> e gli aiuti internazionali dell'ONU, prima del “boom economico” iniziato alla fine degli anni

---

<sup>74</sup> E. FELICE - *Ascesa e Declino – Storia economica d'Italia*, Bologna, Il Mulino, 2015, pag. 233

“...i prodotti provenienti dal Piano Marshall arrivano a coprire un terzo delle importazioni italiane. Per quel che riguarda la composizione è da notare che gli imprenditori italiani, dopo aver utilizzato il Piano Marshal quasi esclusivamente per approvvigionarsi di materie prime, .....si concentrarono sull'importazione di macchinari....”

Cinquanta del Novecento<sup>75</sup> l'Italia era uno stato prevalentemente agricolo e furono le condizioni di partenza decisamente arretrate che resero ancor più manifesti i risultati della ripresa.



*Autostrada del Sole – fasi costruttive*

La ripresa generale dell'organizzazione economica mondiale, il MEC - Mercato comune europeo<sup>76</sup> -, le materie prime e la manodopera a bassi costi, i lavori per nuove infrastrutture - Autostrada del Sole 1959 - e le attività statali che influirono sull'investimento attraverso agevolazioni<sup>77</sup> (rivolte all'agricoltura e all'edilizia pubblica e privata), e gli interventi statali di tipo quasi Keynesiano attraverso i quali lo Stato agiva nell'industria<sup>78</sup> (società finanziarie e industriali

---

<sup>75</sup> R. PETRI, *op. cit.*, pag. 188

<sup>76</sup> PARLAMENTO EUROPEO - IL MERCATO INTERNO PRINCIPI FONDAMENTALI - si riporta quanto pubblicato: Il mercato comune instaurato dal trattato di Roma nel 1958 mirava a eliminare le barriere commerciali tra gli Stati membri al fine di accrescere la loro prosperità economica e di contribuire a «un'unione sempre più stretta fra i popoli europei». L'Atto unico europeo del 1986 ha integrato l'obiettivo della creazione del mercato interno nel trattato che istituisce la Comunità economica europea (CEE), definendo tale mercato come «uno spazio senza frontiere interne nel quale è assicurata la libera circolazione delle merci, delle persone, dei servizi e dei capitali».

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/33/il-mercato-interno-principi-fondamentali>

consultato 5 febbraio 2023

<sup>77</sup> R. PETRI, *op. cit.*, pag. 191

<sup>78</sup> R. PETRI, *idem*

pubbliche) crearono i presupposti per il compimento del “miracolo economico” e resero ‘Italia un paese pienamente industrializzato’<sup>79</sup>.

La diffusione dei beni di consumo di massa, sulla scorta delle economie degli *States*, quali automobili, elettrodomestici, industria del tempo libero, resero possibile un benessere inimmaginabile solo pochi anni prima.

La diffusione dei consumi di massa, ma anche la pianificazione culturale dell’Italia, vennero fortemente favoriti dalla televisione e l’elettrodomestico più ambito e desiderato in quel periodo.

Il benessere derivante dal boom economico non venne equamente distribuito in tutto il Paese, anzi, lo storico divario fra Nord e Sud si accentuò provocando una forte migrazione interna dalle campagne meridionali alle città industrializzate del nord con un conseguente sconquasso demografico<sup>80</sup>.

Nei due lustri 1950-1960 si spostarono oltre due milioni di abitanti dal sud verso principalmente il triangolo industriale che per antonomasia si riferiva a quello Torino-Milano-Genova.

Ciò provocò lo spopolamento delle aree rurali del mezzogiorno ed il sovraffollamento delle città del nord che cominciarono a dimostrarsi inadeguate di fronte alla imprevista migrazione: questa situazione provocò effetti negativi sia di tipo economico che sociale.

Lo spopolamento delle campagne fece crollare il valore dei terreni e rese inoperanti le misure previste dal governo per il miglioramento del settore agricolo e, nelle grandi città del Nord, i nuovi arrivati dal sud venivano accolti con diffidenza, se non addirittura con manifestazioni di esplicito razzismo<sup>81</sup>.

In questo modo si accentuò la distanza sociale e culturale fra nord e sud, l’Italia settentrionale, industriale ed inserita nell’economia internazionale e l’Italia meridionale con altissimo indice di analfabetismo e un livello di vita bassissimo al limite della sussistenza.

Al sud necessitava venissero fornite le prime infrastrutture ed alcune opere straordinarie di pubblico interesse e venne stabilito un programma dodecennale per una spesa complessiva di 1.1280 miliardi di lire (lg. 949 del

---

<sup>79</sup> R. PETRI, *ibidem*, pag. 189

<sup>80</sup> V. ZAMAGNI, *op. cit.*, pag. 447

<sup>81</sup> R. PETRI, *op.cit.*, pag. 212



1952)<sup>82</sup>, ciò avrebbe posto margine alla disoccupazione e al fenomeno della migrazione, a tale scopo venne costituita inoltre, nel 1950, la Cassa del Mezzogiorno<sup>83</sup>.

L'Italia era in grande crescita e, un altro elemento che la determinava fu l'ampliamento del commercio mondiale<sup>84</sup> regolato da accordi internazionali, i movimenti di capitali si erano enormemente intensificati ed accelerati all'interno di un fenomeno nuovo nel quale prevale la competizione internazionale dei Paesi, era l'inizio della globalizzazione.

Il "miracolo economico" degli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, superati i periodi difficili del primo dopo guerra e della prima ricostruzione, provocò una straordinaria crescita supportata da una importante ripresa industriale<sup>85</sup>.

La "società dei consumi", che è parte stessa del processo di modernizzazione ed industrializzazione si affermò, la capacità di spesa ed il tenore di vita di tutte le classi sociali migliorò, l'aumento del numero di soggetti che avevano potere d'acquisto crebbe, così pure il loro salario, ciò portò all'aumento della produzione e al conseguente aumento delle imprese

---

<sup>82</sup> R. PETRI, *ibidem.*, pag. 205

<sup>83</sup> CASSA PER IL MEZZOGIORNO

Si riporta la descrizione dell'ENCICLOPEDIA TRECCANI

*«Cassa per il Mezzogiorno* "Cassa per la realizzazione di opere straordinarie di pubblico interesse nell'Italia meridionale. Ente con personalità giuridica di diritto pubblico, è stato istituito con l. 646/10 agosto 1950, per la predisposizione dei programmi, il finanziamento e l'esecuzione di opere straordinarie dirette «al progresso economico e sociale dell'Italia meridionale», da attuarsi entro un periodo di 12 anni. La C. è stata soppressa, dopo varie proroghe, con d.p.r. 6 agosto 1984 e sostituita due anni dopo, negli obiettivi e nelle funzioni, dall'Agenzia per la promozione e lo sviluppo del Mezzogiorno, anch'essa soppressa nel 1992. Rientravano nella competenza della C. la progettazione e l'esecuzione, in armonia con i programmi predisposti dalle amministrazioni pubbliche e dalle regioni, degli interventi di natura interregionale o di rilevante interesse nazionale per lo sviluppo di attività economiche e sociali inerenti all'industria, alle infrastrutture, alle risorse naturali, all'ambiente, alla ricerca scientifica applicata, agli impianti per la commercializzazione dei prodotti agricoli e alimentari nelle regioni Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna e nelle province di Latina e Frosinone, nelle isole d'Elba, del Giglio e Capraia, nei comuni del circondario di Cittaducale e nei comuni ricadenti nel comprensorio di bonifica del fiume Tronto. Nello stesso piano rientravano l'assunzione e l'utilizzazione di prestiti esteri, le attività di erogazione del credito a favore delle industrie svolte anche attraverso speciali istituti di credito a medio termine; la promozione dello sviluppo industriale e agricolo e dell'organizzazione amministrativa affidata a enti e società collegati, le provvidenze a favore delle cooperative".»

<https://www.treccani.it/enciclopedia/cassa-per-il-mezzogiorno/> consultato 1 maggio 2022

<sup>84</sup> R. PETRI, *op.cit.*, pag. 193

<sup>85</sup> V. ZAMAGNI, *op. cit.*, pag. 430



spingendo le aspettative dei lavoratori verso beni e bisogni secondari rispetto alla primaria necessità di mantenimento della famiglia.

Continuando ad analizzare i fattori di questo importante sviluppo si devono inserire altri elementi quali: l'ampia disponibilità di manodopera a basso costo, aspetto già citato in precedenza, e, il petrolio e il metano facilmente reperibili a prezzi contenuti.

Uniti ad altri questi fattori principali crearono una crescente domanda di beni di consumo e un grande interesse nel mercato internazionale per i prodotti italiani, i quali erano di ottima qualità e a basso costo.

Le donne iniziarono ad entrare nel mondo del lavoro anche se la gerarchia familiare era rigidamente maschilista, in Italia rispetto al resto d'Europa, continuarono ad occuparsi della casa e della famiglia, una limitazione o forse un effetto collaterale del progresso consentiva al solo reddito del marito una ampia possibilità di mantenere la famiglia.

Fondamentale per il cambiamento e la costruzione della nuova società fu la scuola che divenne a disposizione di tutti, fu un servizio alla collettività, in vari modi in tutta Europa venne introdotto l'obbligo scolastico con un conseguente calo dell'analfabetismo e una crescita intellettuale e culturale generalizzata.

Nell'"autunno caldo"<sup>86</sup> del 1968 le classi lavoratrici conseguirono importanti benefici contrattuali e salariali i quali furono di "molto superiore a quelli della produttività"<sup>87</sup>, di fatto si crearono i presupposti per una "grande illusione"<sup>88</sup> che occupò tutto il decennio successivo.

Nel 1973 la crisi petrolifera<sup>89</sup> creò un banco di prova difficile per le economie occidentali in particolar modo per l'Italia in quanto, agli effetti della depressione internazionale, si aggiunsero alle sue fragilità strutturali dell'economia un ritardo tecnologico, un sistema fiscale inadeguato, la bilancia dei pagamenti in passivo, la debolezza della moneta, gli apparati statali inefficienti solo per indicarne alcune.

---

<sup>86</sup> P. GINSBORG, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Torino, Giulio Einaudi Editore spa, 1989-2006, pag. 419

<sup>87</sup> E. FELICE - *Ascesa e Declino – Storia economica d'Italia*, Bologna, Il Mulino, 2015, pag. 253

<sup>88</sup> *ibidem*

<sup>89</sup> P. GINSBORG, *ibidem*, pag. 473

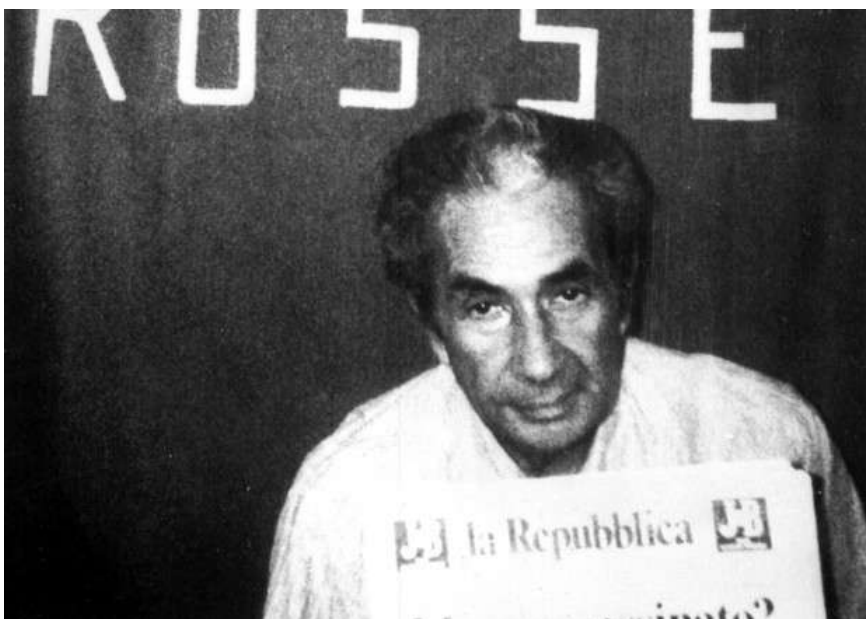
Le importazioni, essenziali per la produzione italiana, in regime di inflazione molto alta, provocarono alti costi di approvvigionamento, i quali si sommarono alla crescita dei saggi di interesse provocati dall'aumento del tasso di sconto regolato dalla Banca d'Italia.

La recessione conseguente provocò una diminuzione del PIL ed un aumento degli interessi pagati sui titoli di stato, ne risentì anche l'occupazione, la cassa integrazione e la legislazione fortemente orientata alla tutela dei lavoratori, attenuarono gli effetti negativi.

Evasione fiscale, cassa integrazione, aumento delle spese previdenziali contribuirono a far crescere il deficit del bilancio dello stato che sarà a partire da quegli anni il problema per eccellenza di ogni futura legislatura [N.d.A.].

Dal punto di vista politico agli inizi degli anni 70 si susseguirono governi di centro-sinistra in quali, non riuscendo a trovare soluzioni da dare alla crisi, si ressero su alleanze sempre più fragili e litigiose.

La ricerca del "compromesso storico"<sup>90</sup>, una alleanza tra tradizione socialista, comunista e cattolica, tentata dal segretario Berlinguer, portò il PCI ad un importante risultato elettorale nelle elezioni del 1976, a seguito di ciò si formò un governo retto da un solo partito, la DC di Andreotti, appoggiato da una sorta di solidarietà nazionale.



*Aldo Moro rapito dalle Brigate Rosse – 1978*

---

<sup>90</sup> P. GINSBORG, *op.cit*, pagg. 478-482

In quel periodo, i così detti anni di piombo<sup>91</sup>, si perpetrò un'azione terroristica senza precedenti: l'uccisione di Ado Moro<sup>92</sup> da parte delle Brigate Rosse; la bomba alla stazione di Bologna del 1980 ed altri gravissimi attentati misero in crisi la solidarietà nazionale, governarono nuovi governi di centro-sinistra in un ambiente politico altalenante e precario.

I dialoghi fra imprenditori e sindacati subirono importanti rallentamenti tanto da creare duri scontri nelle piazze.

La grave crisi che faceva ristagnare l'economia italiana nei primi anni '80 sembrò diminuire intensamente<sup>93</sup>, il buono stato dell'economia mondiale, favorita dal basso prezzo del petrolio, si riverberava al nostro interno creando anche opportunità di investimenti.

In Italia le grandi imprese si riorganizzarono attraverso importanti ristrutturazioni e nuove strategie di mercato legate alla produzione di nuovi prodotti, il tutto riportò la nostra economia ad una buona competitività negli scenari internazionali.

Il sistema politico degli anni '80 rimaneva paralizzato e non in grado di permettere alternanza e ricambio, il risultato fu una crescita incontrollata del deficit di bilancio, una inefficienza nei servizi pubblici, un blocco quasi totale della ricerca scientifica tutte situazioni che avranno una forte influenza nel futuro e che in parte ancora oggi condizionano la nostra società.

I governi di "pentapartito"<sup>94</sup> prevedevano l'esclusione del PCI e, a paragone con il centro-sinistra, l'egemonia della DC, che prima aveva una posizione dominante venne messa in crisi dai socialisti, i quali, seppur con percentuali elettorali non altissime, ponevano condizioni sempre più rigide al mantenimento delle maggioranze di governo.

Dilagavano pratiche di clientelismo, corruzione e lottizzazione del potere.

---

<sup>91</sup> P. GINSBORG, *op.cit*, pag. 511

<sup>92</sup> P. GINSBORG, *op.cit*, pagg. 516-518

<sup>93</sup> P. GINSBORG, *op.cit*, pag. 547

<sup>94</sup> [N.d.A.] PENTAPARTITO: alleanza fra **DC** Democrazia Cristiana, **PSI** Partito Socialista Italiano, **PLI** Partito Liberale Italiano, **PRI** Partito Repubblicano Italiano, **PSDI** Partito Socialista Democratico Italiano

Il 9 novembre 1989 cade il muro di Berlino<sup>95</sup>, ed i suoi effetti si riverberano sullo scenario politico internazionale il quale ne risente per i primi anni del decennio che porta a fine secolo.



La caduta del muro di Berlino – 1989

Negli anni '90 gli equilibri mondiali cambiano a seguito di eventi storico-politici di primo piano: la Germania viene riunificata<sup>96</sup> (1990), l'Unione Sovietica si dissolve con la conseguente indipendenza delle repubbliche sovietiche<sup>97</sup> (1991), l'Unione Europea di fatto nasce con il trattato di Maastricht<sup>98</sup> (1992).

---

<sup>95</sup> C. DE MARIA, T. MENZANI, *In Italia: dalla marcia dei quarantamila al Craxismo*, in "l'Italia degli anni 80", LADIGACIVILE

[https://ladigacivile.eu/l\\_italia\\_degli\\_anni\\_80#top](https://ladigacivile.eu/l_italia_degli_anni_80#top)

consultato 27 novembre 2022

<sup>96</sup> RIUNIFICAZIONE TEDESCA

<https://www.dizie.eu/dizionario/riunificazione-tedesca/>

consultato 22 settembre 2022

<sup>97</sup> URSS DISSOLUZIONE

<https://www.rivistailmulino.it/a/l-urss-dalla-caduta-del-muro-alla-dissoluzione>

consultato 22 settembre 2022

<sup>98</sup> TRATTATO DI MAASTRICHT

[https://www.treccani.it/enciclopedia/trattato-di-maastricht\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/trattato-di-maastricht_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

consultato 22 settembre 2022

In Italia, con la maxi-inchiesta giudiziaria condotta da varie procure, inizia la stagione di “mani pulite”<sup>99</sup> attraverso la quale si sancì la fine della “prima repubblica”<sup>100</sup> a seguito dell’emergere di un sistema fraudolento e corrotto che coinvolgeva in modo colluso politica ed imprenditoria.

Dal punto di vista sociologico in questo decennio si constata la presa di potere sempre maggiore dei media che condizionano fuori misura la vita quotidiana.

Le notizie e gli avvenimenti più importanti vengono introdotti nelle case rendendo affascinanti e degni di interesse anche gli eventi più crudi<sup>101</sup> ma, a portarci nell’era della comunicazione globale fu l’avvento di internet; nel 1991 il CERN comunicò ufficialmente la genesi del *World Wide Web* mettendo in rete il primo sito internet<sup>102</sup> della storia.

In Italia la mafia lancia la sua sfida allo Stato, il giudice Giovanni Falcone assieme alla moglie Francesca Morvillo e tre uomini della scorta vengono uccisi da una terribile esplosione nell'autostrada a Capaci nei pressi di Palermo; nemmeno un mese dopo, la stessa sorte tocca al giudice Borsellino, colpito da un'autobomba a Palermo<sup>103</sup>. Si apre l'era delle grandi stragi di stampo mafioso.

---

<sup>99</sup> MANI PULITE - ...nasce come un’inchiesta della magistratura sulla corruzione a Milano, si trasforma in un ciclone che travolge la classe politica della Prima Repubblica, registra risultati senza precedenti contro la corruzione nella vita pubblica ma genera anche eccessi ed errori, con il risultato di trasformarsi in un passaggio di epoca le cui conseguenze arrivano fino a noi...

[https://www.treccani.it/magazine/lingua\\_italiana/articoli/parole/Modi\\_di\\_dire34.html](https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/Modi_di_dire34.html)

consultato 5 febbraio 2023

<sup>100</sup> PRIMA REPUBBLICA

<http://www.tuttostoria.net/tutto-storia-autori.aspx?code=986>

consultato 5 maggio 2022

<sup>101</sup> [N.d.A.] si citano ad esempio le dirette televisiva quotidiane - h24 - della CNN le quali portavano nelle case la Guerra del Golfo (operazione “Desert Storm”) – Peter Arnett, corrispondente dal fronte, diventa uno dei giornalisti più famosi del mondo

<sup>102</sup> INTERNET

<https://www.wired.it/internet/web/2019/03/11/internet-world-wide-web-storia/>

consultato 22 settembre 2022

<sup>103</sup> G. FALCONE, P. BORSELLINO

<https://www.focus.it/cultura/storia/giovanni-falcone-paolo-borsellino-il-coraggio-di-essere-eroi>

consultato 22 settembre 2022



1992 - attentato a Falcone e Borsellino

Con l'avvento di Window 95 la *Microsoft*<sup>104</sup> diventa leader mondiale dell'innovazione informatica e internet inizia, a lunghi passi, a fare il suo ingresso nella vita comune delle famiglie e delle aziende, le quali cominciano a pubblicizzare i propri prodotti direttamente in rete.

Dal punto di vista politico, dopo la scesa in campo di Berlusconi<sup>105</sup> con il partito FI – Forza Italia -, sulle spoglie del disciolto MSI – Movimento Sociale Italiano -, nasce AN – Alleanza Nazionale - formazione di destra mentre, in alternativa, dall'altro lato viene costituito l'ULIVO, compagine di centro sinistra, queste forze politiche sono destinate ad essere protagoniste nei decenni successivi pur con qualche modificazione.

La telefonia mobile è in piena espansione, la vita quotidiana è ormai dominata dalle nuove tecnologie, il WAP<sup>106</sup> permette di navigare in internet direttamente dal telefono cellulare, inizia l'era del GSM<sup>107</sup> .

---

<sup>104</sup> MICROSOFT

<https://www.storiainformatica.it/company/microsoft>

consultato 5 maggio 2022

<sup>105</sup> E. FELICE, *op. cit.*, pagg. 326-329

<sup>106</sup> WAP "Wireless Application Protocol", si tratta di una piattaforma che consente un dialogo tra la rete Internet e la rete GSM

<http://www.di-srv.unisa.it/~ads/corso-security/www/CORSO-0203/piattaformesviluppowireless/wap.htm>

consultato 5 maggio 2022

<sup>107</sup> GSM – sistema globale per comunicazioni mobili

[https://www.treccani.it/enciclopedia/gsm\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/gsm_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

Alla fine del XX.mo secolo per la prima volta si parla di proteste contro la globalizzazione dei mercati e di no-global o "popolo di Seattle", sarà proprio il termine "Globalizzazione", quello che forse più di tutti caratterizzerà lo scenario mondiale all'inizio del nuovo millennio, siamo al passaggio alla nuova era: gli anni 2000.

Il primo decennio degli anni 2000 fu il periodo della più profonda crisi finanziaria dopo quella del '29 che colpì profondamente anche l'Italia.

A causa della velocità con la quale si susseguono accadimenti ed innovazioni viene chiamato il "decennio breve"<sup>108</sup>.



*Euro moneta unica Europea - 2002*

Il 2002 segna un momento fondamentale nella storia dell'Europa e dell'Italia: a partire dal 1° gennaio venne introdotta la moneta unica all'interno dei primi undici paesi dell'Unione Europea.

Nel primo decennio del 2000 in Italia si susseguirono governi di centro-destra e di centro-sinistra, nel 2008 la citata crisi economica partita dagli USA contamina anche l'economia italiana la quale viene pesantemente danneggiata.

---

consultato 5 maggio 2022

<sup>108</sup> DECENNIO BREVE

[https://www.treccani.it/enciclopedia/il-decennio-breve\\_%28XXI-Secolo%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/il-decennio-breve_%28XXI-Secolo%29/)

consultato 15 maggio 2022



Altro passaggio importantissimo si ebbe nel 2011 quando la crisi finanziaria globale causò una febbrile crescita del debito sovrano europeo con un possibile *default* degli Stati che coinvolse in pieno anche l'Italia.

L'aumento dello *spread*<sup>109</sup> superiore a 500 punti base con punte vicine ai 700 mette a rischio di insolvenza l'Italia e la conseguente situazione economica producono un nuovo governo tecnico il quale, per stabilizzare l'economia, procedette con riforme spesso impopolari e con l'aumento della pressione fiscale.

Nel breve periodo questo regime di austerità scongiurò il rischio di *default* ma non portò i benefici promessi e la recessione, nella quale l'Italia era caduta, continuò a mordere.

Alcune riforme<sup>110</sup>, concepite per salvaguardare i conti pubblici, hanno acceso la disapprovazione popolare, e portarono alla fine del governo tecnico con conseguenti nuove elezioni.

Dal 2013 si riscontra la fine della così detta "seconda repubblica", si susseguono, fino al 2020, altre 4 tornate elettorali, dalle quali, novità assoluta, irrompe una nuova agglomerazione popolare, il movimento 5 Stelle, destinato ad alti e bassi elettorali, in quel periodo si entra in un'era che definiremo come periodo della "volatilità": partiti che dal 40% dimezzano l'elettorato nello spazio di una elezione, altri che salgono dal 5% ad oltre il 30% in appena sei anni, altri ancora destinati ad un progressivo declino, alla fine ascesa e declino delle massime forze in campo si aggrovigliano in una situazione dalla quale non è facile trovare la via d'uscita.

Questo secondo decennio del XXI secolo fa riscontrare in Italia un importantissimo cambiamento delle abitudini della popolazione, l'utilizzo dei social network cresce vertiginosamente.

Altra peculiarità di questo periodo riguarda aspetti sociali e sociologici: possiamo riscontrare un marcato aumento della diseguaglianza sociale, da un lato il reddito a disposizione delle famiglie italiane è leggermente cresciuto, e

---

<sup>109</sup> [N.d.A.] differenziale tra i BTP italiani e i Bund tedeschi

<sup>110</sup> [N.d.A.] Ex: Riforma Fornero



questo è legato al fatto che provenendo da una crisi un periodo di ripresa è abbastanza normale, dall'altro lato invece aumenta anche l'incidenza della

povertà assoluta con un incremento percentuale del 3%<sup>111</sup>, in questo decennio l'Italia è diventata un po' ineguale, il rapporto tra la quota di ricchezza detenuta dalla popolazione più ricca rispetto a quella più povera è infatti, in termini generali, aumentato a favore dei primi.

Con l'anno 2020 inizia la pandemia covid 19.

#### 1.4 Veneto

La popolazione del Veneto dopo il secondo conflitto mondiale era principalmente occupata in agricoltura, era povera e con un basso livello di istruzione e di reddito il quale, era al di sotto della media nazionale, la presenza industriale era modesta ma, nell'arco di mezzo secolo, è riuscita a raggiungere un livello di agiatezza importante rappresentato da un reddito pro-capite nettamente superiore a quelli italiani<sup>112</sup> (v. grafico 1).

Lo sviluppo regionale fu indubbiamente legato ai due poli industriali più importanti, il tessile-laniero dell'Alto Vicentino e la zona industriale di Marghera-Venezia<sup>113</sup> che assunsero il ruolo di co-protagonisti anche nello sviluppo globale italiano.

In Veneto nello stesso periodo iniziarono a crescere e a formarsi anche altri importanti segnali di industrializzazione: il distretto delle calzature nella Riviera del Brenta, il vetro a Murano, l'oreficeria e la meccanica a Vicenza<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup> PERCENTUALE DI POVERTA' ASSOLUTA – 4% nel 2010, 7% nel 2020

ISTAT anno 2020

[https://www.istat.it/it/files//2011/07/poverta\\_15\\_7\\_2010.pdf](https://www.istat.it/it/files//2011/07/poverta_15_7_2010.pdf) - consultato 17 maggio 2022

IL SOLE 24 ORE – anno 2020

<https://www.ilsole24ore.com/art/istat-2020-cresce-poverta-assoluta-aumenta-piu-nord-che-sud-AEO0UhQ> - consultato 17 maggio 2022

<sup>112</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, Come mai il Veneto è diventato così ricco? Tempi, forme e ragioni dello sviluppo di una regione di successo, pag. 2

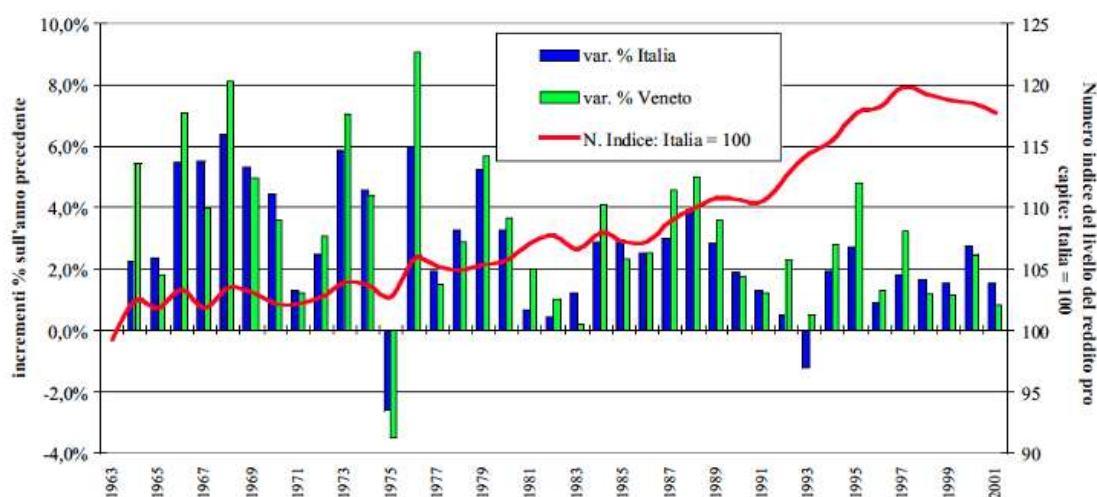
<https://mpr.ub.uni-muenchen.de/18458/>

consultato 31 maggio 2022

<sup>113</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *op. cit.*, pag. 2

<sup>114</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *ibidem*, pag. 3

Fino alla metà degli anni 60 l'offerta di lavoro superava comunque le necessità e la popolazione, fino a quel periodo, fornì le proprie competenze intellettuali e fisiche orientandosi verso il triangolo industriale e verso alcuni paesi Europei (Belgio, Francia, Germania e Svizzera) ed extraeuropei (Australia, Canada, Argentina, Brasile)<sup>115</sup> con una conseguente incremento dell'emigrazione.



1 - grafico tratto da un articolo di G. Tattara e B. Anastasia – *Come mai il Veneto è diventato così ricco? Tempi, forme e ragioni dello sviluppo di una regione di successo* - <sup>116</sup>

Emigrazione ed inurbamento in quegli anni immediatamente post-bellici furono le due grandi ragioni dell'abbandono delle campagne con una conseguente enorme ricollocazione delle forze lavoro verso le fabbriche.

Si riporta un tratto dell'articolo di G. Tattara e B. Anastasia sopra richiamato che bene rappresenta la realtà del tempo: *“I maschi adulti sottoccupati non hanno potuto, in questi anni, permettersi di aspettare un lavoro che ancora non si intravedeva all'orizzonte e hanno dovuto emigrare in modo definitivo o temporaneo, per lo più per lavori stagionali. Le donne, i giovani e gli anziani sono stati rapidamente interessati dal cambiamento strutturale connesso al superamento della “società agricola”:* per le donne è diventato

<sup>115</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *op.cit.*, pag. 3

<sup>116</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *idem*, pag. 2

*“normale” il mestiere di casalinga, per i giovani è diventato “normale” il mestiere di studente, per gli anziani è diventata “normale” la collocazione a riposo. Così i lavoratori non sono più un popolo intero, come appariva ancora dal censimento 1951: diventano un segmento specializzato della popolazione che mantiene (economicamente) gli altri, in riposo (i vecchi), allo studio (i giovani), impegnati nelle attività riproduttive (le donne)”.*

Queste trasformazioni sociali cambiarono in Veneto i sistemi di vita, da una famiglia patriarcale si passava ad una famiglia nucleare con conseguenti separazione dei ruoli, era un sistema diverso da quello in atto nel nord-ovest dove l’immigrazione, principalmente proveniente al sud, forniva forze lavoro che adottavano, *obtorto collo*, metodi e sistemi di vita completamente diversi dai loro.

Si andava velocemente, verso la fine degli anni Sessanta, ad avere in Veneto la piena occupazione che interessava quasi esclusivamente i maschi<sup>117</sup>, fu il periodo delle rivendicazioni sindacali dove la classe operaia veneta era spesso in prima fila.

L’industria Veneta inizia a formarsi in modo diffuso, alcune attività artigianali si estendono producendo quelle merci che soddisferanno le nuove esigenze ed i conseguenti i nuovi consumi legati principalmente alla persona e alla casa.

Dai primi anni Settanta il Veneto diventa una regione prevalentemente manifatturiera ed in piena crescita, le piccole imprese rappresentano il *format* generale, lo sviluppo nel nord-est è elevato mentre nel triangolo industriale la crescita si è fermata<sup>118</sup>, sempre G. Tattara commenta: *“La grande industria ha perso, nel complesso del paese, più di 150.000 addetti (1971-1981) mentre le piccole imprese sono aumentate di più di 400.000 addetti”.*

La crisi petrolifera degli anni Settanta ha fatto emergere le criticità presenti nel modello industriale italiano basato principalmente sulla grande impresa e proprio in questo periodo di grande crisi, in Veneto, proliferarono le

---

<sup>117</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *ibidem*, pag. 6

<sup>118</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *op. cit.*, pag. 11

piccole imprese che si configurarono in uno stadio compreso fra le microimprese e le grandi.

Spesso venivano costituite *tout-court* a livello familiare, spesso erano il frutto della crescita delle attività artigianali esistenti ed ancora, potevano essere il frutto del decentramento delle attività produttive di industrie di più grandi dimensioni.

L'industria Veneta e il suo esito favorevole diventò connesso a doppio cavo alle piccole imprese, specializzate e riunite in territori circoscritti, sorgono e crescono i distretti industriali<sup>119</sup>.

Le lavorazioni nei distretti abbracciano un'ampia gamma di settori merceologici, prerogativa importante dei distretti è quella che prevede non solo l'inserimento nel mercato del prodotto finito ma anche dei macchinari necessari alla sua produzione con un'espansione a 360° della relativa tecnologia.

I beni strumentali prodotti "a monte" trovarono ampia allocazione nei mercati internazionali, l'esportazione era incentivata anche dalle politiche centralizzate di svalutazione della lira, una serie di fattori, quindi, ampiamente compresi e commercialmente sfruttati dagli imprenditori Veneti che hanno permesso loro di aumentare i profitti e di effettuare, di conseguenza, importanti successivi investimenti.

Le esportazioni soprattutto verso i paesi dell'Europa occidentale hanno avuto notevole successo<sup>120</sup> e molti settori divennero, ed in parte lo sono ancora, leader mondiali, si pensi alla calzatura sportiva, alla scarpa femminile, ai mobili in stile, agli occhiali, alla maglieria e ad alcuni comparti delle lavorazioni meccaniche.

La grande fabbrica, entrata in crisi anche in Veneto, ha creato quasi per scissione, piccole imprese, i dipendenti usciti dai grandi sistemi produttivi si sono trasformati, improvvisandosi, in piccoli imprenditori, spessissimo hanno utilizzato il lavoro della famiglia mettendo a rischio tutto quello che avevano; gli *spin-off* generati hanno permesso l'avvio di piccole iniziative al principio ancora

---

<sup>119</sup> Oggi individuati e riconosciuti dalla Regione Veneto con appositi DGR <https://bandi.regione.veneto.it/Public/Download?idAllegato=6496> consultato 31 maggio 2022

<sup>120</sup> G. TATTARA, B. ANASTASIA, *op.cit.*, pag. 16

legate da rapporti di sub-fornitura con l'azienda principale per andare poi inevitabilmente all'interno di un mercato in piena espansione.

Si forma un ceto medio che va a rappresentare una parte importante della popolazione.

Con la globalizzazione degli anni Ottanta del Novecento, che ha portato alla formazione di un mercato globale mondiale, in Veneto si è cominciato a delocalizzare alcune produzioni in particolar modo di semilavorati, ma anche di prodotti finiti, che venivano fatti costruire in aree geografiche dove il costo del lavoro, principalmente, era notevolmente più basso.

Le ricorrenti rivendicazioni dei sindacati e i vincoli imposti alle imprese avevano finito col dare luogo a varie misure di riorganizzazione aziendale basate sul decentramento produttivo o su soluzioni alternative tali, comunque, da alleggerire tanto i costi di manodopera quanto i costi fissi.

Le strategie di delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre sono state in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile tanto che si formò poi un fenomeno di ritorno: il *Reshoring*.

Il decennio di fine/inizio secolo è stato un periodo, nonostante le vicissitudini politico-economiche del post 1992, nel quale il Veneto ha mantenuto sostanzialmente un'economia costante con tassi di crescita certamente superiori al resto del paese sia al nord che al sud.

La richiesta di manodopera da parte delle imprese venete veniva soddisfatta dai tradizionali canali interni ma, rivelandosi ormai insufficienti, hanno rimediato nuove componenti della popolazione, immigrata sia da altre regioni italiane sia dall'estero con particolare riguardo all'Africa Mediterranea e ai paesi dell'Est Europa.

Altra componente diventata fondamentale nel mondo del lavoro è la partecipazione delle donne, le quali oggetto principale di cambiamenti culturali di lungo periodo quale l'emancipazione e la modernizzazione, sono state le principali artefici anche del cambiamento della struttura familiare.

Le diverse possibilità di scelta di inserimento nel mondo del lavoro, per esempio l'utilizzo del part-time, permisero alle famiglie forme di autogestione

dei tempi dedicati a soddisfare i propri bisogni, tale nuove forme erano completamente complementari con le esigenze produttive delle aziende datrici di lavoro.

Le famiglie acquisiscono benessere economico e tendono a rafforzarsi contando di un doppio reddito da lavoro, questa situazione permette loro di investire nella formazione dei figli con un conseguente spostamento in avanti dell'età del loro inserimento nel mondo le lavoro.

Le attività di fabbrica e stagionali nell'agricoltura, vengono penalizzate dalla carenza di personale con scelte obbligate di reperimento di forze di lavoro verso sistemi immigratori o rivedendo la propria organizzazione.

L'evoluzione del periodo post crisi 2008, figlia dei tragici eventi di inizio millennio, ha generato un periodo di importante incertezza e di crescita difficile e lenta.

La cruenta ed improvvisa crisi ha generato una selezione fra le imprese con conseguente aumento della disoccupazione e delle unità produttive vuote.

Il quadro generale diventa grigio, lo *spread* diventa l'indicatore di riferimento della politica e dei cittadini, la situazione genera blocco dei crediti verso lo stato, stretta creditizia, calo dei consumi, blocco degli investimenti, il PIL nazionale negativo; l'Italia è in piena recessione.

Una reazione delle imprese venete c'è stata anche se molte di esse hanno dovuto soccombere con delicati e dolorosi processi di liquidazione pagati talvolta con la vita di alcuni imprenditori che non hanno retto ai dissesti.

In questa difficile situazione la reazione degli imprenditori veneti ha provocato strategie di attacco legate all'innovazione e all'ampliamento geografico della rete di vendita, si riscontra anche un aumento dell'utilizzo della terziarizzazione e dei servizi di consulenza avanzati e il cambiamento degli assetti proprietari con una crisi nelle aziende a carattere familiare anche se alcune di esse in questo contesto si sono rafforzate.



## CAPITOLO SECONDO

### 2.1 Sviluppo industriale italiano - inizi

In Italia, dalla fine degli anni Cinquanta agli inizi degli anni Sessanta ci fu un notevole incremento dell'attività industriale stimato con una crescita pari al 90%<sup>121</sup> dovuta principalmente all'industria automobilistica, meccanica di precisione e metallurgia.

Questi settori andarono ad integrarsi, superandoli in quantità, con i settori elettrico e chimico, questa coesistenza produsse nuovi stimoli imprenditoriali e sorsero nuove attività legate alla produzione di macchine utensili, elettrodomestici, cellulosa, fibre tessili, materiali sintetici.

Siamo nel pieno del "miracolo economico", l'Italia dal 1957 entrò nella Comunità Economica Europea<sup>122</sup>, l'export dei prodotti industriali si rilevò sempre crescente si stava procedendo verso la liberalizzazione totale degli scambi, l'Italia diventò un paese industrializzato e perse la sua caratteristica di paese per lo più agricolo.

I maggiori paesi industrializzati raggiunsero una integrazione senza precedenti, le produzioni in serie dettero luogo ad un importante livello di benessere della popolazione con un incremento demografico in rapida ascesa soprattutto nei centri industriali.

Il Fordismo con la produzione in serie automatizzata di beni di consumo e il consumismo procedevano di pari passo, l'Italia in questo periodo di espansione non ebbe un ruolo secondario al contrario divenne uno dei protagonisti.

L'industrializzazione del periodo Giolittiano 1901-1914 portò i primi cambiamenti ma quella del periodo 1950-1970, sulla scia della ricostruzione post-bellica, stravolse completamente l'economia del paese e di conseguenza la vita sociale delle popolazioni.

La contesa nel mercato europeo creò qualche preoccupazione agli industriali del tempo, questo venne superato dal fatto oggettivo che le loro

---

<sup>121</sup> G. BRUNETTI, *Fare impresa nel nord est*, Torino, Bollati Boringhieri Editore, 2015, pag. 13

<sup>122</sup> F. AMADORI, A. COLLI, *op.cit.*, pag. 393



industrie avevano raggiunto un buon sviluppo tecnologico e una importante diversificazione della produzione tanto da poter replicare alla concorrenza dei competitors europei.

Alcune aree anticiparono l'evoluzione (milanese, torinese, romana, napoletana)<sup>123</sup> e ancor prima del "miracolo economico" si dilatarono; la gigantesca catena di montaggio di Vittorio Valletta<sup>124</sup> del 1953 che produsse le FIAT 600, immessa sul mercato due anni dopo, aprì l'Italia alla motorizzazione massa.



*Torino 1955 - La catena di montaggio della FIAT 600 nello stabilimento di Mirafiori*

Nello stesso periodo ENI, EDISON e MONTECATINI crearono un enorme sviluppo dell'industria petrolchimica, della produzione di fibre sintetiche e dei fertilizzanti.

La larga disponibilità di manodopera a bassi salari e l'ampia mobilità furono importanti elementi che fecero evolvere il nuovo capitalismo, l'eccesso di domanda di lavoro, dovuto al forte tasso di disoccupazione degli anni '50,

---

<sup>123</sup> R. PETRI, *op.cit.*, pag. 210

<sup>124</sup> VITTORIO GIUSEPPE VALLETTA, (Sampierdarena, 28 luglio 1883 – Pietrasanta, 10 agosto 1967) è stato un dirigente d'azienda italiano, dal 1921 al 1966 dirigente della FIAT, della quale fu amministratore delegato e, successivamente, presidente.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/vittorio-valletta/>  
consultato 30 giugno 2022

permisero un aumento della redditività spesso legato allo sfruttamento della classe lavoratrice.

Altro importante elemento fu l'accesso alla tecnologia americana, la quale venne applicata in un ambiente sottoposto a lunghi anni di protezionismo e autarchia e quindi, partendo dal basso, consentì grandissimi e veloci incrementi di produttività con conseguente aumento degli utili aziendali e ampie possibilità di autofinanziamento delle imprese senza che le stesse dovessero ricorrere eccessivamente al credito bancario.

La fine del protezionismo quindi, non portò sciagura, anzi, ravvivò la produzione italiana, la quale fu costretta a rinnovarsi e a modernizzarsi.

Un importante "aiuto" arrivò anche dal sistema fiscale, completamente inefficiente con ampie possibilità di evasione e dalla spesa pubblica, la quale, rispetto al PIL, era molto limitata.

Venne applicata la teoria di Pasquale Saraceno<sup>125</sup> così descritta nel sito a lui dedicato: *"...Dopo aver fondato nel 1946 l'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno (Svimez), fu tra i più convinti sostenitori della costituzione della Cassa del Mezzogiorno. Saraceno non negava la validità dell'economia di mercato, ma riteneva che questa non fosse capace da sola di correggere gli squilibri socioeconomici sorti in seguito al passaggio da un'economia semi autarchica a una di mercato. Per questo era necessaria la creazione di aziende pubbliche di produzione che sostituissero o integrassero l'iniziativa privata..."*.

Era in atto una importante trasformazione generata da molteplici fattori, oltre a quelli già citati non può essere dimenticata l'abilità degli imprenditori (fattore principale) e la loro tenacia nell'utilizzo delle nuove tecnologie; il rinnovamento continuo degli impianti, che si rendeva necessario, ed i conseguenti investimenti furono prerogativa di quel balzo in avanti che l'industria italiana fece in quegli anni.

---

<sup>125</sup> PASQUALE SARACENO (Morbegno, 14 giugno 1903 – Roma, 13 maggio 1991) è stato un economista e accademico italiano.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/pasquale-saraceno\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/pasquale-saraceno_%28Dizionario-Biografico%29/)  
consultato 30 giugno 2022

L'industria degli elettrodomestici fu l'esempio più eclatante, Pordenone divenne la città della Zanussi<sup>126</sup>, nel settore automobilistico la FIAT a Torino fu trainante non solo per le fabbriche dell'indotto ma per tutta l'economia italiana, le scelte del management torinese influirono in molteplici settori industriali passando dalla produzione di gomma alla costruzione di strade, dalla fornitura di acciaio alla benzina, dal settore elettrico alla componentistica relativa e così via.



*Zanussi Pordenone*

Altro importante fulcro di espansioni furono le macchine per scrivere con in testa l'ing. Adriano Olivetti<sup>127</sup> e la sua fabbrica di Ivrea, il modello Olivetti ha profondamente innovato l'idea stessa della fabbrica, dell'organizzazione aziendale e del modo di rapportarsi alla competizione globale; le modalità di ricezione del modello fordista alla Olivetti si distinsero, rispetto all'originale americano, per una attenzione decisamente maggiore alle condizioni di lavoro degli operai, sempre considerati esseri umani prima che fattori di produzione.

---

<sup>126</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 261

<sup>127</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 291

La geografia della produzione industriale si ampliò andando oltre il classico triangolo industriale, la propagazione interessò l'Emilia-Romagna in direzione sud fino a Bologna e verso est tutto il bacino del Po' fino a Porto Marghera e Ravenna, gli occupati in industria e servizi superarono gli occupati in agricoltura: l'Italia poteva considerarsi una nazione industrializzata!

Un progetto di sviluppo economico<sup>128</sup> indirizzato ad evitare squilibri sociali e geografici non ebbe esiti di fronte ai flussi di mercato che seguirono logiche del tutto autonome e che crearono grosse alterazioni ai fondamenti.

I consumi privati non vennero equilibrati da corrispondenti investimenti pubblici: scuole, ospedali, trasporti e servizi di prima necessità restarono alla corda rispetto all'enfasi sui beni di consumo.

I bisogni pubblici quotidiani non ebbero le risposte necessarie e la corsa al benessere fu tutta concentrata su progetti e scelte individuali o al massimo famigliari.

Anche nello stesso settore produttivo si creò un dualismo: imprese altamente tecnologiche con alta produttività e aziende con bassa produttività e alta concentrazione di lavoro, le quali erano retaggio del passato e rappresentavano i settori tradizionali.

Questo periodo accrebbe inoltre in modo serio e doloroso il divario fra nord e sud, gli apparati industriali erano in gran parte nell'alveo della pianura Padana prevalentemente verso ovest ma con una tendenza a svilupparsi anche verso est.

## **2.2 Mutazioni sociali**

La vita quotidiana, nel periodo post-bellico ma soprattutto nel periodo del miracolo economico cambiò radicalmente attraverso uno straordinario processo di trasformazione che influì sulla cultura, sulla famiglia, sui divertimenti, sui consumi ma non solo influì anche sul linguaggio e sui costumi sessuali.

---

<sup>128</sup> PIANO VANONI, studio presentato in Parlamento nel 1955 dal deputato Ezio Vanoni nel quale si individuava la programmazione della politica economica da applicarsi all'azione pubblica e indirettamente a quella privata.

<https://dizionari.simone.it/6/piano-vanoni>

consultato 1 luglio 2022

Il reddito pro-capite crebbe in modo repentino e spinte dalla pubblicità, la quale fino a quel momento non faceva parte della normalità quotidiana, le famiglie italiane spesero la nuova disponibilità economica acquistando beni di consumo mai posseduti in precedenza.

R. Petri riporta: *alle soglie degli anni sessanta, «i lavoratori rivendicavano apertamente il loro diritto di accedere ai consumi di tipo superiore e avvertivano sempre più acutamente il contrasto fra le loro aspirazioni e le loro concrete possibilità»*.<sup>129</sup>

La crescita percentuale di coloro che possedevano televisori frigoriferi o lavatrici fu esponenziale così come i proprietari di automobili e motocicli, anche le abitudini alimentari subirono importanti cambiamenti in particolar modo carne e latticini divennero oggetto di acquisto assai più che in passato.

Il modo di vestire subì importanti cambiamenti, in particolar modo nel sud, dove le donne gradualmente abbandonarono il classico vestito di color nero sostituendolo con abbigliamento prodotto in serie.

Questi ed altri importanti cambiamenti non vennero gestiti dallo Stato il quale ebbe un importante ruolo nell'incentivare lo sviluppo economico ma mancò nel governare le conseguenze sociali: la classe media, in particolar modo, cominciò ad utilizzare la scuola e la sanità privata, tralasciò l'utilizzo dei mezzi pubblici per l'uso quotidiano preferendo l'automobile, insomma la tendenza era quella di contare solo su sé stessi per migliorare le proprie condizioni di vita.

Vediamo in particolare alcuni dei più importanti aspetti che determinarono i cambiamenti: speculazione edilizia e non rispetto per il paesaggio, la televisione, cambiamenti nella religiosità, spostamenti e svago, donne, costumi sessuali, famiglia.

La speculazione edilizia fu uno dei fattori peggiori, se non il peggiore, che accompagnarono lo sviluppo in Italia, dal 1950 al 1980 lo scenario urbano mutò irreversibilmente: centri storici, coste, paesaggi agricoli, borghi vennero

---

<sup>129</sup> R. PETRI, *op. cit.*, pag. 213, in V. FOA, *La rottura del tradizionale muro dei consumi proletari*, in Cafagna (a cura di), *Il Nord*, cit, p. 681

brutalmente ridisegnati con imponenti colate di cemento e resi spesso irriconoscibili.<sup>130</sup>

Le coste vennero distrutte dalla costruzione delle seconde case e degli alberghi fatte da speculatori ai quali non venne posto alcun limite.

I sobborghi delle grandi città vennero edificati senza un piano regolatore e soprattutto senza controlli, i governi degli anni '50 e '60 lasciarono massima libertà al settore edilizio così come fecero per ogni altra attività economica, venne di fatto accantonata la legge urbanistica del 1942<sup>131</sup> che imponeva ai Comuni di far rispettare i piani regolatori particolareggiati i quali, se debitamente finanziati, avrebbero potuto essere uno strumento importante per gestire il territorio senza che si perpetrassero gli scempi che ancora oggi vediamo.

Gli speculatori investivano, e corrompevano, costruendo a propria discrezione, senza tener presente della necessità di inserire parchi, giardini, strutture pubbliche, parcheggi, in ogni luogo, la carenza di misure di sicurezza e delle basilari tecniche di costruzione si dimostrò evidente.

Si riporta un passo di R. Petri<sup>132</sup> che inquadra perfettamente la situazione: *emersero da tale contesto alcuni gruppi sociali legati al commercio e alla speculazione edilizia, che vennero a formare «una classe dominante che prosperava sull'emigrazione e che quindi non aveva alcun interesse ad uno sviluppo produttivo che le avrebbe sottratto questa fonte di guadagno e di potere».*

L'edilizia privata era privilegiata rispetto ad una necessaria edilizia pubblica che avrebbe dovuto garantire abitazioni decenti anche ai settori più poveri delle comunità<sup>133</sup>.

Gli investimenti nel settore dell'edilizia pubblica furono relativamente bassi, da ricordare il piano INA-CASA denominato anche piano Fanfani<sup>134</sup>, il

---

<sup>130</sup> P. GINSBORG, *op. cit.*, pag. 334

<sup>131</sup> BOSETTI & GATTI – legge nr. 1150 del 1942 – legge fondamentale relativa all'urbanistica – <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1942/10/16/244/sg/pdf>

Consultato 23 luglio 2022

<sup>132</sup> R.PETRI, *op. cit.*, pag 212-213, in U. ASCOLI, *Gli anni delle migrazioni interne, in Storia della società italiana*, cit., col. XXIV, pp 190-198,216

<sup>133</sup> P. GINSBORG, *op. cit.*, pag. 335

<sup>134</sup> PIANO FANFANI - INA-CASA

quale era concepito come un sistema di tipo *keynesiano* che garantiva alloggi popolari ed assorbiva contemporaneamente un buon numero di disoccupati.

L'Ina-casa nel 1963 venne sostituita dalla Gescal, liquidata negli anni 70, esempio tipico di ente *corrotto e clientelare*<sup>135</sup>, altro progetto fu lo IACP – Istituto Autonomo Case Popolari – che non ebbe gran esito per mancanza di fondi dedicati.

Per dare la giusta sensazione di quanto grave fosse la situazione e dei conseguenti irrimediabili danni che lo sconosciuto sistema edilizio provocò in quel periodo si riporta un passo di Ginsborg<sup>136</sup>: *“durante il grande boom edilizio del 1953-63 vi fu spesso aperta collusione fra autorità municipali e speculatori. Il così detto «sacco di Roma» ne fu una testimonianza drammatica: ai più grandi proprietari immobiliari, come la gigantesca Società generale immobiliare il cui principale azionista era il Vaticano, fu permesso di costruire su tutti gli spazi disponibili nella città, e di coprire successivamente la periferia con interi isolati costruiti al risparmio ed esteticamente assai brutti.....non c'è da stupirsi che nel 1970 una casa su sei, a Roma fosse abusiva, e che 400 mila persone vivessero in abitazioni che ufficialmente non esistevano”*.

La spinta edilizia, sia per la costruzione di nuove case che per la ristrutturazione di vecchie costruzioni portò importanti cambiamenti anche all'interno delle famiglie.

Le case vennero dotate di un maggior numero di servizi, fu portata l'acqua e sistemi di riscaldamento all'interno delle abitazioni.

Per quanto riguarda i nuclei famigliari, si è passato dalla famiglia patriarcale, dove in un'unica abitazione convivevano più famiglie strette da legami di parentela, a famiglie mono nucleari composte da madre, padre e figli.

Nelle aree fortemente urbanizzate il numero medio dei membri delle famiglie andò gradualmente a diminuire e venne riscontrato anche un fenomeno di isolamento che implicitamente ma implacabilmente si verificò.

---

<https://www.pandorarivista.it/articoli/il-piano-ina-casa/>

consultato 23 luglio 2022

<sup>135</sup> P. GINSBORG, *op. cit.*, pag. 335

<sup>136</sup> P. GINSBORG, *op. cit.*, pag. 335-336

In particolar modo per i nuclei famigliari degli immigrati meridionali il cambiamento fu radicale venendo a mancare le feste di paese, la piazza come luogo d'incontro, le frequentazioni intra-famigliari.



*INA-CASA casa simbolo su un condominio del popolare quartiere Cava a Forlì*

Come in ogni nuova situazione si crearono vari aspetti sia positivi che negativi quali ad esempio l'acquisizione di un certo grado di *privacy* familiare da un lato mentre dall'altro si ampliava la tendenza a rinchiudersi nel proprio alveo e ad essere meno propensi alla vita sociale e alle conseguenti forme di solidarietà tanto comune nei piccoli centri del sud<sup>137</sup>.

La fascia giovanile ebbe immediati benefici, le costrizioni della vita rurale andavano scemando, fuori dalle mura domestiche i giovani trovarono ampie libertà e nuovi passatempi: i bar con i *juke-boxe*, i biliardi e i flipper e le balere

---

<sup>137</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 330



diventarono importantissimi luoghi di incontro<sup>138</sup>.

Altro passatempo preferito dagli italiani fu l'andare al cinema, la produzione cinematografica produsse nel periodo opere di importante valore, "La dolce vita", film di Federico Fellini<sup>139</sup>, che denunciò lo stile di vita dei nuovi ricchi romani venne accompagnato da molte polemiche e dalla condanna della «censura» Vaticana, "Rocco e suoi fratelli", film di Luchino Visconti<sup>140</sup>, raccontò una storia di emigrazione a Milano rispecchiando in pieno la realtà dell'epoca.



*flipper e juke-boxe*

La lettura popolare non era ancora a buoni livelli e crebbe moltissimo quando nel 1965 Mondadori pubblicò la collana degli "Oscar"<sup>141</sup> una serie di libri tascabili che ebbe grande successo di massa e contribuì a far crescere la voglia di leggere popolare che era comunque dominata dai rotocalchi e dalle riviste

---

<sup>138</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 331

<sup>139</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 329

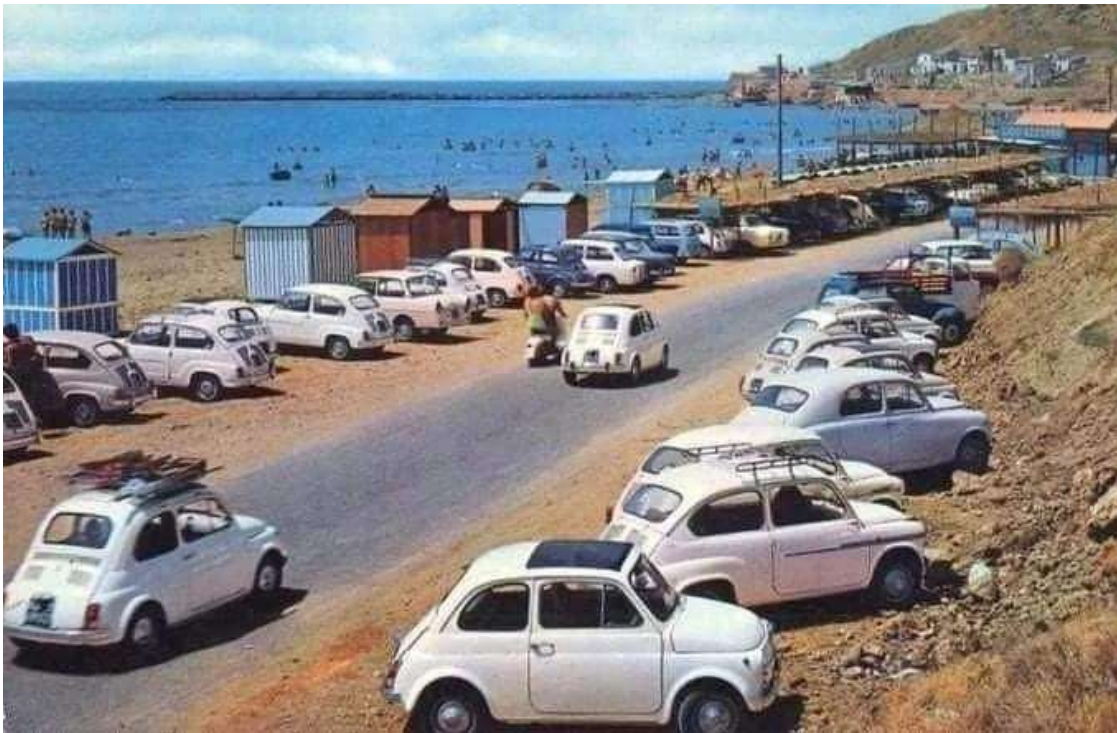
<sup>140</sup> P. GINSBORG, *idem*

<sup>141</sup> P. GINSBORG, *idem*

femminili<sup>142</sup> le quali, impregnate di consumismo ottennero enormi successi editoriali.

Il tempo libero venne maggiormente utilizzato a seguito di una importantissima novità: la possibilità di muoversi più facilmente.

La Fiat 600 venne affiancata da un mezzo ancora più piccolo e meno costoso la «500» e le uscite fuori porta domenicali, per il ceto medio e gli strati superiori della classe operaia settentrionale, divennero un'abitudine<sup>143</sup>.



*tipica gita fuori porta*

Altro importante aspetto sociale fu il ruolo della donna, che si trovò ad essere casalinga a tempo pieno<sup>144</sup>, la gestione dei figli sempre più propensi allo studio e del marito che spesso occupava tutta la giornata, almeno 13-14 ore fra lavoro, straordinari e spostamenti, non poteva prescindere dall'attività femminile.

---

<sup>142</sup> [N.d.A.] Amica, Annabella, Grazia

<sup>143</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 329

<sup>144</sup> P. GINSBORG, *ibidem.*, pag. 331

Questo aspetto sociale venne anche valorizzato dalla pubblicità e dalla stampa del momento che esaltavano la nuova figura della «donna moderna»<sup>145</sup> vestita bene, con i figli studiosi e ordinati e la casa luccicante di mattonelle ed elettrodomestici il tutto a scapito della forza-lavoro femminile che andava decrescendo.

Il ruolo della casalinga e la sua enfattizzazione ebbe un effetto di segregazione della donna che venne automaticamente allontanata da ruoli di alto livello nel privato e quasi totalmente dalla vita politica e pubblica<sup>146</sup>.

Rispetto al sesso i tabù della quotidianità in quel periodo continuarono a persistere anche se al nord andavano sgretolandosi copiosamente mentre al sud persistevano sorretti dalle regole dell'onore<sup>147</sup>; solo verso la fine degli anni Sessanta le abitudini sessuali ebbero rilevanti cambiamenti a livello di massa e si consolidarono in Italia solo nel 1976 con il libero accesso alla pillola anticoncezionale a seguito dell'abrogazione delle leggi che ne vietavano il commercio per fini contraccettivi.

A fare da padrona fu però la televisione, era un monopolio di Stato controllata dalla Democrazia Cristiana e notevolmente condizionata dalla Chiesa<sup>148</sup>.

I programmi più seguiti riguardavano musica leggera, varietà e quiz, non si può non citare *Lascia o raddoppia*<sup>149</sup> di Mike Bongiorno, mentre l'informazione esalava concetti anticomunisti accompagnati da programmi regolari di educazione religiosa, di fatto una censura evanescente ma continua.

Relativamente alla pubblicità televisiva non venne applicata la forma americana dell'"inondazione pubblicitaria" né quella inglese del "bando assoluto" applicata dalla BBC, in Italia la RAI creò il "*Carosello*"<sup>150</sup> che veniva trasmesso nell'orario di maggior ascolto, dopo il telegiornale della sera, durava 15 minuti, e raggruppava i messaggi pubblicitari che contenevano storielle,

---

<sup>145</sup> P. GINSBORG, *idem*

<sup>146</sup> P. GINSBORG, *ibidem*, pag. 332

<sup>147</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 332

<sup>148</sup> P. GINSBORG, *ibidem*, pag. 326

<sup>149</sup> P. GINSBORG, *ibidem.*, pag. 327

<sup>150</sup> P. GINSBORG, *idem*

cartoni animati, favole e solo all'inizio e alla fine degli spot, per 5 secondi, poteva essere nominato il prodotto pubblicizzato.

Era un format che attraeva i bambini, i quali venivano così, in modo familiare, agganciati allo sfrenato consumismo; era uso mandarli a letto “*dopo Carosello*”.

La televisione all'inizio si guardava nei bar o riuniva alcune famiglie ma progressivamente man mano che tutti si dotarono di un apparecchio il mezzo mediatico divenne fenomeno di massa e mezzo di diffusione generale.

Altro aspetto significativo e rappresentativo del cambiamento in quegli anni fu il declino dell'influenza della Chiesa.

Gradatamente la frequenza in Chiesa domenicale andò calando, si riporta un passo da P. Ginsborg - *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi* – pag. 332 - : “*secondo un'indagine DOXA del 1956, il 69 per cento degli italiani andava regolarmente a messa la domenica; nel 1962 si scese al 53 per cento, e sei anni più tardi il sociologo cattolico Silvano Burgalassi, basando i propri risultati su una statistica relativa a 3400 parrocchie, trovò che solo il 40 per cento degli italiani frequentava abitualmente la chiesa. Di questi, solo il 6 per cento poteva essere considerato «devoto», nel senso di seguire attentamente gli insegnamenti della Chiesa*”.

Anche le vocazioni sacerdotali calarono<sup>151</sup> ed il clero diocesano veniva gradatamente rappresentato da persone anziane che difficilmente riuscivano a rapportarsi con il forte cambiamento sociale che era in atto con particolare riguardo alle periferie delle grandi città.

Le mutazioni sociali furono intense e repentine, inizialmente sembravano precarie ma si constaterà invece quanto fossero resistenti e imm modificabili.

### **2.3 Rivendicazioni sindacali**

Il periodo tra 1960 e il 1973 fu un momento di grande e rapido cambiamento, i governi di centro sinistra non effettuarono le grandi riforme che avevano sempre promesso di attuare formando dei vuoti e disattendendo quindi le aspettative della popolazione.

---

<sup>151</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 333

Dal 1968 in poi all'inerzia dei vertici politici subentrò l'attività della base dando vita ad una enorme eccitazione sociale con la totale messa in discussione della società italiana a tutti i livelli.

Il movimento di protesta in Italia fu forte e persistente, si diffuse dalle università e dalle scuole e, passando per le fabbriche, a tutta la società.

Le riforme scolastiche degli anni Sessanta introdussero la scuola media obbligatoria estesa fino ai 14 anni<sup>152</sup>, fu un sistema di istruzione di massa che aprì nuove possibilità a tutti i ragazzi dei ceti medi e della classe operaia molti dei quali videro la possibilità di accedere agli studi universitari.

A fine anni Sessanta le università, costruite per accogliere numeri limitati di studenti già erano in piena crisi viste le moltissime immatricolazioni.

Il sistema universitario, già pesantemente inadeguato, venne liberalizzato, i genitori dei ceti benestanti riuscirono a mantenere gli studi dei figli ma la maggior parte degli studenti, per poter continuare gli studi, dovette lavorare<sup>153</sup> con una conseguente tendenza alla defezione dovuta soprattutto ad un processo di demoralizzazione che li portava inevitabilmente al ritiro.

Lo Stato di fatto operava una selezione di tipo classista aprendo le università a tutti ma limitando di fatto ai soli studenti ricchi la possibilità di ottenere la laurea<sup>154</sup>.

Alla fine degli anni Sessanta e nel corso degli anni Settanta il numero di diplomati crebbe creando una serie di grosse disillusioni, le scuole erano affollate, i corsi di laurea erano sempre più difficili e lunghi mentre i posti di lavoro di livello elevato non erano sempre garantiti a coloro che terminavano gli studi<sup>155</sup>.

Le basi sociali della rivolta erano queste le quali, sommate ad altri aspetti di tipo ideologico, posero in discussione i valori del miracolo economico, le minoranze crebbero e contestarono fermamente le ortodossie dominanti quella cattolica e quella comunista: i concetti fondamentali divennero giustizia sociale,

---

<sup>152</sup> P. GINSBORG, *ibidem*, pag. 405

<sup>153</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 406

<sup>154</sup> P. GINSBORG, *idem*

<sup>155</sup> P. GINSBORG, *idem*

collettivismo e solidarietà, anche il pensiero marxista andava riprendendo quota accompagnato da idee anti-autoritaristiche.

Ci fu l'occupazione delle università a partire dalla facoltà di sociologia di Trento<sup>156</sup>, pacifici sit-in e assemblee erano all'ordine del giorno fino alla battaglia di Valle Giulia<sup>157</sup> a Roma nel febbraio del 1968 dove prevalse la violenza, gli studenti di Architettura si scontrarono con la polizia: auto e bus vennero incendiati moltissimi studenti e poliziotti rimasero feriti.

Gli studenti italiani quindi si erano dati il compito di effettuare importanti cambiamenti sociali ed individuavano nella classe operaia il loro interlocutore privilegiato.

Nacquero nuovi soggetti politici (Avanguardia operaia, Potere Operaio, Lotta Continua, il gruppo del Manifesto)<sup>158</sup> in contrasto con i partiti tradizionali.

Tutto ciò avvenne nello stesso periodo nel quale gli operai posero in piazza intense lotte per il rinnovo dei loro contratti di lavoro.

Per i sindacati fu un momento difficile, le confederazioni furono duramente contestate dalle frange più estremiste e indebolite dalla nascita di gruppi di operai autonomi all'interno delle fabbriche.

Tra il 1968 e il 1970, l'Italia è nella fase di diffusione e di pieno sviluppo del ciclo delle proteste.

L'11 settembre 1969 è infatti considerata la data iniziale del cosiddetto "autunno caldo"<sup>159</sup>, un periodo caratterizzato da un'ondata di scioperi e di mobilitazioni nel mondo del lavoro mai conosciuto prima d'allora.

Se inizialmente le proteste coinvolgono un nucleo di operai specializzati appoggiato dai sindacati, la fase di mobilitazione allargata coinvolge anche gli operai comuni; è questa la fase in cui gli operai si alleano con gli studenti, ma anche con altre categorie di lavoratori di livelli diversi quali, per esempio, gli impiegati.

La scadenza triennale dei contratti collettivi di lavoro, in particolare quello dei metalmeccanici, provocò una grande mobilitazione operaia che seguì la

---

<sup>156</sup> P. GINSBORG, *ibidem*, pag. 409

<sup>157</sup> P. GINSBORG, *ibidem*, pag. 311

<sup>158</sup> P. GINSBORG, *op.cit.*, pag. 423

<sup>159</sup> P. GINSBORG, *ibidem.*, pag. 430

contestazione giovanile del sessantotto, le rivendicazioni sindacali nelle grandi fabbriche si unirono alle agitazioni studentesche.

Oltre alle rivendicazioni legate alla retribuzione, che erano di primaria importanza, il mondo del lavoro aveva la necessità di essere regolamentato con disposizioni ben precise anche di carattere normativo, necessitava porre particolare attenzione anche ad alcuni diritti ritenuti, giustamente, inalienabili per i lavoratori.

Le rappresentanze sindacali ebbero importanza fondamentale nel sollecitare e, alla fine, ottenere una normativa dedicata al lavoro, la legge 300 del 1970, denominata lo "Statuto dei Lavoratori"<sup>160</sup> la quale conteneva previsioni specifiche e dettagliate fra le quali erano presenti un titolo dedicato al rispetto della dignità del lavoratore, due titoli dedicati alla libertà e all'attività sindacali, un titolo sul collocamento oltre ad altri non meno incisivi.

La norma sancisce *in primis* la libertà di opinione politica e religiosa del lavoratore, e poi a seguire l'impossibilità di controlli e perquisizioni, la concessione di permessi per studio e nei casi previsti dall'art.18, il principio del reintegro nel posto di lavoro in caso di ingiusto licenziamento.

Le rappresentanze sindacali erano fortemente politicizzate e ciascuna di esse aveva un suo Partito politico di riferimento<sup>161</sup>: si distinsero, in particolare, la CGIL, la CISL e la UIL (tecnicamente ormai divenute delle confederazioni), le quali sempre più spesso iniziarono a operare in sintonia tra loro sino a essere collettivamente definite come "triplice alleanza" o tout-court "la Triplice".

In posizione distinta la Cisl, legata al MSI.

Tra il 1970 e il 1972, vennero costituiti i consigli di fabbrica e di conseguenza presero vita i delegati di reparto, che avevano il compito di rappresentare gli interessi dei lavoratori e fare così da intermediari per facilitare il dialogo tra datori di lavoro e dipendenti.

Il potere dei capi venne quindi limitato, almeno in parte. Quelle che non cambiarono, almeno per il momento, furono le condizioni dei luoghi di lavoro,

---

<sup>160</sup> STATUTO DEI LAVORATORI

[https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/Articoli/2020-1\\_Carinci2.pdf](https://csdle.lex.unict.it/sites/default/files/Documenti/Articoli/2020-1_Carinci2.pdf)

consultato 10 gennaio 2023

<sup>161</sup> F. AMATORI, A. COLLI, *op.cit.*, pag. 247

spesso malsani e nocivi alla salute, e la quantità di ore di lavoro pretese tant'è vero che nel 1973 gli scioperi ricominciarono.



1970 manifestazione

Infortuni e malattie professionali registrarono costanti aumenti, le lotte operaie invertirono la tendenza e le innovazioni tecnologiche volsero a favore anche nel miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori.

La contrattazione dell'ambiente di lavoro nel decennio 1970-1980 oltre a ridurre in modo apprezzabile la nocività nelle fabbriche, costituì uno dei momenti più significativi di partecipazione collettiva a una diversa progettazione dell'organizzazione del lavoro che tenesse in evidenza oltre alla produttività anche la sicurezza.

Gli anni Settanta si sono contraddistinti da una importante conflittualità delle relazioni sindacali-industriali con lo spostamento del baricentro a favore dei sindacati.





In questo periodo l'attività legislativa si rivolse soprattutto a mitigare gli effetti della crisi economica in corso specialmente dopo il primo *shock* petrolifero del 1973, vennero introdotte norme atte ad ampliare il limite di applicabilità della cassa integrazione, venne introdotto il punto unico di «scala mobile» rivolta a mitigare la pesante inflazione ed un collocamento speciale per i giovani per mitigare l'alto tasso di disoccupazione.

Si riporta un passo significativo di Giannetti e Vasta<sup>162</sup>: *“...gli elevati livelli di conflittualità ebbero l'effetto da un lato di formare una classe di dirigenti sindacali molto abili nel dirigere il conflitto ma non altrettanto nel gestire le conquiste raggiunte.....Se l'interpretazione di Berta sembra maggiormente orientata ad identificare nel sindacato il principale responsabile del mancato raggiungimento, in questa fase, di un sistema moderno di relazione industriali, Magnani (1977) ascrive il fallimento ad una delle permanenze di lungo periodo del sindacato italiano, la sua politicizzazione, evidenziando, al contempo, l'atteggiamento strumentale della grande impresa italiana intenzionata a recuperare il pieno controllo sull'organizzazione produttiva.*

---

<sup>162</sup> R. GIANNETTI, M. VASTA, Storia dell'impresa italiana, Bologna, Il Mulino, 2012, pagg. 187-188

Nell'ottobre del 1980 una importante manifestazione<sup>163</sup> pose di fatto fine al periodo di elevata conflittualità, migliaia di impiegati e quadri intermedi della FIAT protestarono contro i picchettaggi che inibivano loro la possibilità di accedere al posto di lavoro.



1980 – la marcia del quarantamila

La *marcia dei quarantamila*<sup>164</sup> di fatto produsse una frattura nella totalità della classe lavoratrice, i *colletti bianchi* da una parte e *quelli* della catena di montaggio dall'altra, solo nel 1994 vi fu una manifestazione sindacale di massa assimilabile a quella del 1980 che venne indetta per contrastare una nuova ondata di licenziamenti dagli stabilimenti FIAT, tra cui 3800 impiegati, molti dei quali presenti 14 anni prima dal lato opposto.

Nel 1993 viene concluso dai sindacati, dagli imprenditori e dal governo un accordo in cui vennero definiti nuovi assetti contrattuali e vennero ribaditi due livelli di contrattazione: quello nazionale e quello aziendale.

Il contesto è quello del mondo globalizzato, della prevalenza della finanza sull'economia reale.

<sup>163</sup> C. DE MARIA, T. MENZANI, *In Italia: dalla marcia dei quarantamila al Craxismo*, in "l'Italia degli anni 80", LADIGACIVILE  
[https://ladigacivile.eu/l\\_italia\\_degli\\_anni\\_80#top](https://ladigacivile.eu/l_italia_degli_anni_80#top)  
consultato 27 novembre 2022

<sup>164</sup> F. AMADORI, A. COLLI, *op. cit.*, pag. 398

In questo panorama risulta fortissima la pressione sul lavoro subordinato: contenimento salariale, riduzioni delle tutele, tagli alle spese per servizi, pensioni e welfare, precariato occupazionale, questi sono gli spazi nei quali le politiche dei governi e delle imprese in Italia e in Europa si muovevano.

Con il nuovo millennio altri due eventi segnano il panorama sociale e sindacale. La grande crisi economica che, partendo dallo scoppio della bolla immobiliare e finanziaria americana nel 2008, travolge tutto il mondo determinando una grave recessione con l'aumento della povertà e la chiusura di migliaia di imprese e l'attacco frontale al diritto di coalizione e sindacale che conosce il suo apice nel 2010 quando la Fiat (che qualche anno dopo fondendosi con Chrysler, diventerà Fca, americanizzandosi definitivamente) impone una pesante ristrutturazione delle condizioni di lavoro nei suoi stabilimenti, disdice il contratto nazionale di lavoro e lo sostituisce con un contratto aziende il CCSL<sup>165</sup>.

Nel secondo decennio del nuovo millennio vengono emanate nuove leggi sul lavoro, fra tutte la *Jobs Act* del 2014 che introducendo il cd. contratto a tutele crescenti, manda ad esaurimento gli effetti dell'art. 18 dello statuto dei lavoratori in quanto verrà applicato solo ai rapporti di lavoro instaurati prima del 7 marzo 2015.

Il mondo sindacale continua nella sua opera e oltre alle rivendicazioni contrattuali si sta impegnando in importanti vertenze per la difesa del lavoro nei grandi gruppi che ridefiniscono le proprie organizzazioni di fronte alla crisi e alla competizione nella globalizzazione, ne citiamo alcune: Fincantieri, Ilva, Finmeccanica, Electrolux Whirlpool, Thyssenkrupp).

---

<sup>165</sup> Contratto collettivo specifico di lavoro

## CAPITOLO TERZO

### 3.1 Triveneto nascita di nuove imprese

Il periodo post-bellico nel Triveneto si evidenziò per l'esternazione di un nuovo fenomeno: l'esplosione della piccola e media impresa.<sup>166</sup>

Già alla fine degli anni Cinquanta a Marghera, del cui fenomeno parlerò a parte, si generarono fenomeni di imprenditorialità inaspettati legati ad un indotto legato alla ripresa e all'espansione.

L'asse che va da Verona alla Riviera del Brenta e tutto il Trevigiano<sup>167</sup> vedono una crescita esponenziale della piccola imprenditoria, in Friuli il settore del legno e dei mobili di «stile italiano» prosperavano.

In grande sviluppo in quel periodo erano due aziende, la Zoppas e la Zanussi<sup>168</sup>, frigorifero e lavatrice erano gli elettrodomestici ambiti da tutte le "casalinghe", l'industria entrava nelle case!

I distretti industriali<sup>169</sup>, di Strà (Ve) per il calzaturiero, del Piave per il mobile e del Cadore per l'occhialeria ebbero un importante impulso visto anche la crescita della domanda.

Altra azienda dell'epoca, che nelle fasi della sua nascita e successivo sviluppo (ma non nella sua fine) può essere considerata un esempio fu la Sanremo<sup>170</sup> di Caerano San Marco costituita da due fratelli commercianti ambulanti e garzoni di bottega che arrivò ad avere oltre 5600 dipendenti in quattro stabilimenti producendo «capispalla» di qualità che al tempo vennero introdotti nel mercato dalla FACIS di Torino.

L'innovazione cominciava ad entrare nei processi produttivi, la Sanremo adottò il taglio laser e, con l'abito confezionato cambiò il modo di approcciarsi al modo di vestire fino a quel tempo deputato ai sarti artigiani, i quali trovarono impiego in fabbrica.

---

<sup>166</sup> G. ROVERATO, *l'industria nel Veneto: storia economica di un "caso regionale"*, Padova, Esedra Editrice srl, 1996, pag. 213

<sup>167</sup> *idem*, pag. 213

<sup>168</sup> G. BRUNETTI, *op.cit.* pag. 50

<sup>169</sup> R. GIANNETTI, M. VASTA, *op.cit.* pag. 121

<sup>170</sup> G. BRUNETTI, *op. cit.*, pagg.18-19, pagg. 47-48

La Sanremo, per ribadire l'importanza dell'azienda, contese alla SIAMIC, società locale di autolinee, la leadership nel trasporto delle persone utilizzando giornalmente 35 pullman.

Sempre nel Trevigiano parte e si sviluppa il *brand* Benetton<sup>171</sup> iniziando a produrre e distribuire maglioni di lana con il marchio "Très Jolie"<sup>172</sup>, colorati e a prezzo contenuto da indirizzare verso i giovani i quali, avendo conquistato degli spazi di tempo libero, necessitavano di indumenti idonei.

La società in nome collettivo costituita nell'aprile 1965 denominata «Maglierie di Ponzano Veneto dei Fratelli Benetton»<sup>173</sup> venne fondata con un capitale di lire 5.000<sup>174</sup> pari all'apporto di lire 2.750 da parte Giberto e, al conferimento di macchinari, in dotazione alla Très Jolie, da parte di Luciano.



*Negoziò Benetton*

Con un investimento ad alto rischio a Ponzano Veneto i Benetton<sup>175</sup> (Luciano si occupa dell'area commerciale, Giuliana delle collezioni, Gilberto dell'amministrazione e Carlo del processo di trasformazione), fanno nascere il

<sup>171</sup> G. ROVERATO, op. cit., pag. 307-310

<sup>172</sup> G. FAVERO, *Benetton – i colori del successo*, Milano, Egea spa, 2005, pag. 14

<sup>173</sup> G. FAVERO, *idem*

<sup>174</sup> G. FAVERO, *ibidem*, pag. 16

<sup>175</sup> G. BRUNETTI, op. cit pag. 20

maglificio fulcro della produzione ed iniziano anche ad aprire negozi specializzati nella vendita in esclusiva dei loro prodotti.

Così commenta G. Favero citando G. Roverato<sup>176</sup>: «*va sottolineato che in tutto il Veneto, la battuta d'arresto del 1963-64 segna l'avvio di una fase di crescita industriale nuova, selezionando gli imprenditori più attenti all'evoluzione della domanda italiana ed estera e maggiormente disposti a investire in capitale fisso*».

I negozi Benetton erano innovativi, furono progettati da Tobia Scarpa<sup>177</sup>, figlio del grande architetto Carlo, di piccole dimensioni con molti scaffali a disposizione della clientela, senza il classico bancone, andavano cambiando le tecniche di distribuzione al minuto, con il *franchising*, usato per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato, i prodotti Benetton invasero il mondo.

I Benetton oltre ad essere innovativi nell'offerta e nel metodo di vendita lo furono anche nel sistema produttivo<sup>178</sup> tendente ad un decentramento delle lavorazioni per parti del prodotto, ciò permetteva di abbassare le rimanenze di magazzino e di avere ampia flessibilità di fabbricazione, di fatto il rischio operativo ed il fabbisogno di capitale immobilizzato venne posto, in certa misura, a carico dei terzisti.

Riportiamo quanto descritto dal G. Favero relativamente al metodo di vendita utilizzato dai Benetton:<sup>179</sup> «*...il modello adottato era simile a quello del franchising classico; tuttavia, al contrario di quanto avveniva nella norma, in questo caso non esisteva un contratto scritto e l'azienda non esigeva il pagamento di royalties per lo sfruttamento del marchio. Benetton, d'altra parte, non garantiva un'esclusiva territoriale...*».

Il sistema fordista fautore di una rigidità organizzativa e la forte pressione sindacale del tempo vennero superati dal sistema Benetton che creò

---

<sup>176</sup> G. ROVERATO, *l'industria nel Veneto: storia economica di un "caso regionale"*, Padova, 1996, pagg. 271-272 (citato in G. FAVERO, 2005, pag. 15)

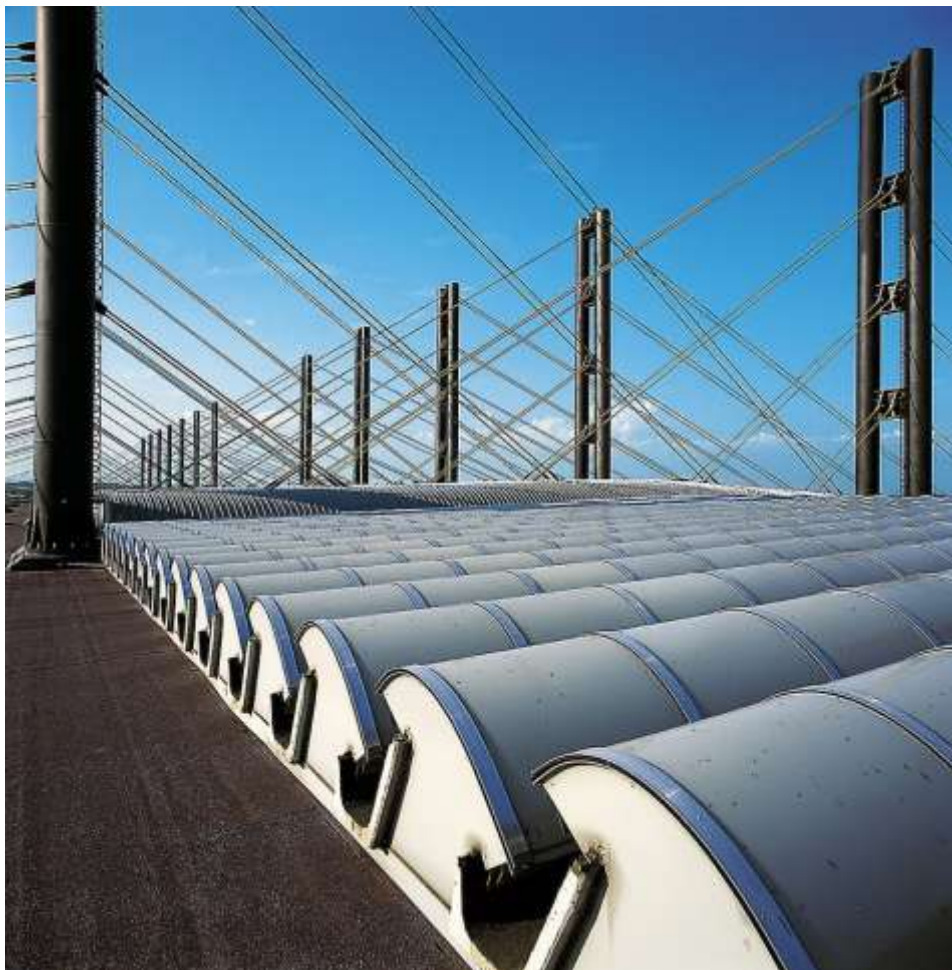
<sup>177</sup> G. BRUNETTI, *ibidem*, pag. 21

<sup>178</sup> R. BRUNETTA, *La multilocalizzazione produttiva come strategia d'impresa*, Milano, 1983, pagg. 293-302

<sup>179</sup> G. FAVERO, *op. cit.*, pag. 79



un'azienda duttile e leggera con una importantissima presenza anche all'estero sostenuta da notevoli investimenti<sup>180</sup>.



*Benetton stabilimenti di Ponzano Veneto*

Risulta essere indubbio che i Benetton nel corso del loro percorso hanno apportato processi di innovazione assoluta, G. Favero, richiamando J. A. Schumpeter<sup>181</sup> così scrive: «...le “nuove combinazioni” che costituiscono l’innovazione possono corrispondere all’introduzione di “un nuovo bene” o di “un nuovo metodo di produzione”, ma anche alla “realizzazione di una nuova organizzazione in qualsiasi industria”, o all’“apertura di un nuovo mercato”, o

---

<sup>180</sup> G. FAVERO, *op. cit.*, pag. 100

<sup>181</sup> G. FAVERO, *op. cit.*, pag. 241 - «l’innovazione quale causa causans dello sviluppo economico», in *Antologia di scritti*, a cura di M. Messori, Bologna, 1984, pagg. 93-122, (da J.A. Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig-Belin, 1926)

*ancora alla “conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati”.*

Non possiamo non citare, agli inizi degli anni Sessanta, un'altra importante *start-up* del tempo l'occhialeria nel Bellunese e Leonardo del Vecchio con la sua Luxottica.

L'azienda nacque praticamente dal nulla, il fondatore accettò un contributo di 9.000.000. di lire ed un terreno urbanizzato offerto dal Comune di Agordo, operazione che doveva servire a contrastare la disoccupazione dovuta alla chiusura delle locali attività minerarie, ma che fu oggetto di contrattazione e non certamente un intervento organico<sup>182</sup>.

Per capire la filosofia di Leonardo del Vecchio si riportano due passaggi riportati da G. Brunetti<sup>183</sup> i cui concetti verranno ripresi in seguito quando parleremo di INARCA e del suo fondatore: *“...il capo reparto.....E' un po' come il professore di scuola, può essere più o meno bravo di altri, meno colto, però i suoi scolari lo capiscono perché è innato in lui il saper spiegare in modo chiaro, comprensibile.....Fin dall'inizio, anche con i primi dipendenti in azienda, quando si lavorava con 20 operai, la capacità di costruire con loro un rapporto diretto è stata fondamentale. Quando gli operai riescono ad avere un rapporto personale con il titolare è un bene, da qui nasce una differenza distintiva. E nella crescita è stato altrettanto fondamentale saper individuare la persona che potrà esserti utile e questa è una qualità che non tutti hanno. Ci sono tecnici bravissimi che non sono capaci di attornirsi di persone giuste, hanno vicino a sé quaranta persone e si fanno affiancare da chi non sa e non può essergli di aiuto”.*

Da queste affermazioni relative ai collaboratori traspare il Del Vecchio artigiano, bravo tecnico e organizzatore, oggi i dati di Luxottica ci dicono<sup>184</sup>: fatturato (2020) di 7,7 miliardi, circa 80.000 dipendenti, 15 stabilimenti produttivi, 9000 negozi; è diventata la più grande multinazionale dell'occhialeria

---

<sup>182</sup> A. COLLI, *il quarto capitalismo – un profilo italiano*, Venezia, Marsilio Editori, 2002 pag. 23, in P. Bottelli, *il teatrino sindacale frena la crescita*, «Il Sole 24 Ore» martedì 12 febbraio 2002, pag. 9

<sup>183</sup> G. BRUNETTI, *op. cit.*, pagg. 23-24

<sup>184</sup> LUXOTTICA <https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/profilo-aziendale/fatti-cifre> consultato il 28 luglio 2022



mondiale, è un'impresa del quarto capitalismo che ha superato la media dimensione<sup>185</sup>.



*Luxottica sede di Agordo (BI)*

Citiamo altre importanti imprese, di minor impatto, ma che danno i segnali dell'elettrizzante quadro evolutivo del triveneto, che poi diventerà nord-est, una fra queste la Morellato Group<sup>186</sup>, apre il suo sito internet<sup>187</sup> con queste parole: *“Radici familiari ed una brillante gestione manageriale, fanno di Morellato Group uno dei più importanti player su scala internazionale.”*

Nel 2021 il gruppo ha fatturato 310 milioni di euro racchiude 13 marchi di gioielleria e orologeria distribuiti in 40 paesi nel mondo attraverso 4 filiali basate nei mercati strategici: Europa, Far East e Middle East.

---

<sup>185</sup> E. FELICE, op. cit., pag. 321

<sup>186</sup> G. BRUNETTI, op. cit. pag. 15

<sup>187</sup> MORELLATO GROUP <https://morellatogroup.com>  
consultato il 28 luglio 2022

Radici famigliari<sup>188</sup> e management sono le parole chiave sulle quali la Morellato si basa, da Giulio Morellato orologiaio a Venezia nel 1930, passando per Bologna per poi arrivare a Piombino Dese (Pd) nel dopo guerra<sup>189</sup>, a Silvano Carraro suo collaboratore negli anni Sessanta, ai figli Massimo e Marco Carraro dei tempi contemporanei il successo fu globale.

Carraro Trattori venne fondata nel 1932 da Giovanni Carraro<sup>190</sup>, come produttrice regionale di seminatrici per l'agricoltura su base completamente artigianale<sup>191</sup>.

Negli anni Cinquanta l'azienda comincia a realizzare trattori completi e negli anni Sessanta nasce il primo trattore Carraro<sup>192</sup>, nel 2021 fattura 640 milioni di euro.

Marzotto<sup>193</sup> azienda di fondazione storica<sup>194</sup> che, pur nelle vicissitudini societarie<sup>195</sup>, ha saputo mantenere il suo status diventando una multinazionale, primo gruppo industriale tessile italiano per fatturato, 330 milioni di eur nel 2021, numero di dipendenti, 3700, ed espansione internazionale a livello mondiale.

De' Longhi<sup>196</sup> nata nel 1902 ma con un punto di svolta epocale nel 1964 quando Giuseppe de Longhi rileva con il padre le quote della piccola azienda gestita dallo zio che produceva stufe, da quel momento il successo sarà inarrestabile, una serie di acquisizioni porta l'azienda ad un fatturato di gruppo pari a 3,2 miliardi nel 2021<sup>197</sup> e un'operatività in 33 paesi esportando il 90% dei

---

<sup>188</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pagg. 355-357

<sup>189</sup> E. CECCATO, 1993, *Morellato S.p.a. Storia di un'azienda. Storia di uomini e di donne*, Villa del Conte (Pd), Centro studi O. Peron, in G. ROVERATO, *op. cit.* pag. 355

<sup>190</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pagg. 219-220

<sup>191</sup> A. COLLI, *I volti di Proteo – storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Torino, Bollati Boringhieri Editore srl, 2002, pag. 119

<sup>192</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pagg. 314-317

<sup>193</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pagg. 347-350

<sup>194</sup> F. AMADORI, A. COLLI, *op.cit.*, 2003, pag. 71

<sup>195</sup> G. BRUNETTI, *op.cit.*, pag. 89

<sup>196</sup> G. BRUNETTI, *op. cit.*, pagg. 107-108

<sup>197</sup> NORDEST ECONOMIA

<https://nordesteconomia.gelocal.it/finanza/2022/01/27/news/de-longhi-nel-2021-ricavi-record-sfonda-il-muro-dei-3-2-miliardi-di-euro-1.41174494>

consultato 28 luglio 2022

suoi prodotti e facendo rientrare Giuseppe De Longhi nei *top-ten* più ricchi d'Italia con un patrimonio personale di 4,5 miliardi di dollari ad agosto 2018<sup>198</sup>.



*Marchio e stabilimenti De' Longhi*

Altro caso, che analizzo in senso generale è il calzaturiero sportivo del Montebellunese, nato con una vocazione unicamente artigiana, il suo sviluppo fu merito della continua innovazione tecnologica delle aziende produttrici del settore e della geniale intuizione di sfruttare al meglio le caratteristiche dei nuovi materiali plastici.

Risultò vincente la redistribuzione delle fasi di produzione attraverso impianti minori, la quale rappresenta il giusto paradigma per capire il successo e l'essenza stessa del modello economico veneto.

Non tutte le aziende ebbero un'evoluzione positiva, tra i casi di insuccesso citiamo la Sanremo<sup>199</sup>, determinante nella crescita imprenditoriale dell'alto Trevigiano ma anche nell'emancipazione femminile agevolata dalla certezza della retribuzione ed esempio di imprenditoria partita da zero.

Negli anni Settanta la tendenza nell'abbigliamento cambia, il classico capospalla appare fuori tempo in un ambiente nel quale venne privilegiata l'informalità e la varietà, l'azienda non coglie il cambiamento e con la sua struttura "pesante" (n.d.r. oltre 5000 dipendenti) non riesce a reagire; venne tentata una delocalizzazione della produzione frutto però non di scelte strategiche ma di necessità impellenti, i posti di lavoro erano in pericolo e

---

<sup>198</sup> GIUSEPPE DE LONGHI

<https://economiafinanzaonline.it/chi-e-giuseppe-delonghi/personaggi/>  
consultato 28 luglio 2018

<sup>199</sup> G. BRUNETTI, op. cit., pagg. 47-48

l'azione sindacale fu pesante<sup>200</sup>, dopo vari tentativi di ristrutturazione l'azienda passa di mano, gli stabilimenti di Caerano San Marco vengono chiusi.

Anche la Papa Spa<sup>201</sup>, di San Donà di Piave, lavorava legno ed infissi con oltre 1000 dipendenti, il suo era un modello di impresa integrato, dalla materia prima al prodotto finito, nei momenti di grandi cambiamenti dove la necessaria flessibilità era requisito fondamentale, il *format* non tenne e dopo aver dilapidato oltre due miliardi di lire di finanziamenti l'azienda fallì nel 1978.

Si riporta un passo di G. Roverato il quale parlando del settore della meccanica leggera scrisse<sup>202</sup>: “....*si diffusero a macchia d'olio i piccoli laboratori meccanici ma anche si perfezionarono le officine che già avevano superato il mercato locale, provinciale o regionale.....Pochi nomi bastano a delineare l'irradiamento che tali produzioni ebbero nell'area centrale veneta: i Ceccato, i Laverda, i Pellizzari, i Campagnolo nel vicentino; i Riello nel veronese; i Galtarossa, i Golfetto, i Rizzato nel padovano; i Zoppas nel trevigiano.....*”, tutti nomi citati non perché siano gli unici ma per il successo raggiunto nella loro tipologia produttiva e per l'indotto che le loro attività procurarono che ben presto si staccò dalla sub-fornitura creando un mercato autonomo ed importante.

Sono state brevemente descritte solo alcune, le più eclatanti, fra le molteplici aziende che nel nord-est sono nate e/o si sono sviluppate a partire dalla fine degli anni Cinquanta, attualmente la maggior parte delle aziende operative sono di medie dimensioni le quali, nonostante il susseguirsi di criticità provenienti da diversi fronti, continuano a prosperare.

Le imprese del nord est di oggi, per fronteggiare i continui mutamenti si concentrano, in line generale, in varie direttrici, fra le quali *in primis* c'è l'innovazione nelle sue due variabili principali: da un lato le relazioni con altre realtà e dall'altro l'ingegnosità di assimilare gli stimoli e le proposte provenienti dall'esterno.

Un modello, quello del nord est, che nonostante i processi di ristrutturazione imposti dalla globalizzazione è ancora oggi caratterizzato da un

---

<sup>200</sup> G. BRUNETTI, *op. cit.*, pag. 34

<sup>201</sup> G. BRUNETTI, *ibidem*, pagg. 48-49

<sup>202</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 220

elevato numero di piccole e medie imprese, prevalentemente manifatturiere, ma ora sempre più attive anche nel settore dei servizi.

Un sistema imprenditoriale, che si è riverberato in tutta la nazione, che ha fatto del proprio *know-how* artigianale e della capacità di aggregazione, oltre ad una crescente propensione all'internazionalizzazione e all'innovazione, le chiavi del proprio successo.

Non è un caso che i distretti industriali del Veneto sono ai vertici della graduatoria nazionale per performance di crescita e redditività.

### **3.2 Atipicità – Porto Marghera**

Alla fine degli anni Cinquanta, dopo la ricostruzione post-bellica la zona industriale di Porto Marghera era un importantissimo polo produttivo e non solo per il Veneto.

Pensata alla fine dell'Ottocento in concomitanza della costruzione del ponte ferroviario<sup>203</sup>, primo collegamento fisico tra Venezia e la terraferma, prese veramente corpo nel periodo fascista ad opera di Vittorio Cini<sup>204</sup> e Giuseppe Volpi<sup>205</sup>, tanto che nel 1926 le aree demaniali vennero cedute alla società "Porto Industriale di Venezia"<sup>206</sup> e dal 1932 al 1940 quasi tutte le aree individuate nel piano regolare del 1917 risultavano occupate dalle industrie spesso impegnate nelle produzioni belliche.

La line ferroviaria dette la possibilità a molte aziende della Lombardia di aver di fatto uno sbocco al mare con conseguente approvvigionamento di materie prime e semilavorati<sup>207</sup>

Durante il secondo conflitto mondiale le infrastrutture portuali e gli stabilimenti uscirono danneggiati solo per il 10%<sup>208</sup> e vennero principalmente distrutti gli impianti relativi alle imprese legate alla produzione militare quali le elettro-metallurgiche, meccaniche, chimiche e petrolifere.

---

<sup>203</sup> R. PETRI, *La frontiera industriale*, Milano, Franco Angeli Libri srl, 1990

<sup>204</sup> G. BRUNETTI, *op. cit.*, pag. 25

<sup>205</sup> G. BRUNETTI, *idem*

<sup>206</sup> R. PETRI, *ibidem*, pag. 67

<sup>207</sup> R. PETRI, *ibidem*, pag. 57

<sup>208</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 208

Alla fine della guerra, venne calcolato che gli interventi statali verso la società di Volpi e Cini ammontassero a circa 24 milioni di allora (2,5 – 2,7 miliardi del 1973)<sup>209</sup>

La ricostruzione e la riconversione degli impianti fu la chiave di Volta per la ripresa del polo industriale che diventò primario a livello nazionale e non solo, tanto che negli anni Sessanta occupava oltre 30.000 addetti<sup>210</sup>.

Nel 1965 si costituì la Montedison<sup>211</sup> dalla fusione della Montecatini e della Edison ed il conseguente polo chimico<sup>212</sup> diventò il cuore dell'industria chimica italiana ma anche la base di partenza della futura potenza di Montedison.

Il polo chimico, seconda zona, obbligò, di fatto, tutti i presenti, in particolar modo nella prima zona, ad una generale ristrutturazione tecnologica ed organizzativa che mirò ad aumentare la produttività ma che creò anche esuberanti posti di lavoro generando già da quel momento aria di crisi.

Probabilmente questo è il punto più alto della parabola della entità di Giuseppe Volpi, nella realtà infatti Porto Marghera fra gli anni Sessanta e Settanta è all'apice della sua crescita per ravvisare poi l'inizio di una lenta ma progressiva crisi.

Intorno alla metà degli anni Settanta la crisi di Marghera si palesa con un vero e proprio processo di deindustrializzazione, negli anni Ottanta si perdono moltissimi posti di lavoro, gli impianti diventano obsoleti e gli ammortizzatori sociali vengono utilizzati a pieno ritmo.

La crisi tocca, a Marghera, in particolar modo, la metalmeccanica e l'alluminio, mentre, relativamente alla chimica viene investito dalla crisi tutto il settore nazionale; la produzione chimica di base veniva spostata in Paesi dove la legislazione del lavoro e dell'ambiente erano più possibiliste, nelle nazioni occidentali l'attenzione per la salvaguardia del territorio andava sempre più crescendo e non veniva più accettata la sua distruzione in cambio di sviluppo.

---

<sup>209</sup> R. PETRI, *op.cit.*, pagg. 68-69

<sup>210</sup> G. BRUNETTI, *op.cit.*, pag. 25

<sup>211</sup> G. BRUNETTI, *op. cit.*, pag. 25-26

<sup>212</sup> R. PETRI, *ivi*, pag. 34



Porto Marghera

La decisione dell'ispettorato del lavoro di far dotare della maschera antigas tutti i lavoratori di Porto Marghera, se dimostra la gravità dei pericoli a cui sono sottoposti i lavoratori e la popolazione, è però una risposta farsesca che cerca di nascondere le vere cause e le vere responsabilità della situazione;

## **non è con la maschera antigas che si difende l'incolumità dei lavoratori**

Le lotte dei lavoratori, contro le scelte del grande patronato, della Montedison, della DC, hanno già indicato su quale base si modificano e si migliorano realmente le condizioni di vita e di lavoro a P. Marghera e nella città:

- attraverso l'espansione degli organici,
- munendo gli impianti delle attrezzature necessarie a garantirne la sicurezza ed il totale abbattimento e depurazione degli scarichi inquinanti,
- smantellando gli impianti che trattano sostanze micidiali,
- bloccando gli investimenti di chimica di base, sviluppando i settori di chimica derivata e secondaria, meno inquinanti che garantiscono l'espansione dell'occupazione e che corrispondono all'esigenza dello sviluppo dei consumi sociali.

**ASSEMBLEA  
PUBBLICA**

**ALLA CASA  
DEL POPOLO  
MARGHERA**

**GIOVEDÌ 11 ore 17**

1973 – manifesto

La crisi continua per tutti gli anni Novanta, negli anni Duemila a Marghera persistono ancora attività di rilievo, oltre al porto commerciale si citano la Fincantieri e la raffineria ENI, aziende a capitale pubblico e il parco scientifico tecnologico VEGA, ma non mancano le proposte per un futuro sviluppo; così si presenta il sindaco Luigi Brugnaro nel sito internet del Comune



di Venezia: *“Porto Marghera, con i suoi oltre 2200 ettari di aree, canali ed infrastrutture, rappresenta una straordinaria opportunità di investimento e di business. La centralità geografica, l’essere parte di Venezia con tutto il suo fascino e le sue bellezze riconosciute a livello mondiale, la storica vocazione produttiva e portuale, la disponibilità di aree e di professionalità altamente qualificate, sono i principali punti di forza di un territorio che si propone come sede ottimale per la realizzazione di nuovi investimenti e nuove iniziative economiche.*

*Questi vantaggi localizzativi si affiancano al sostegno dell’Amministrazione comunale e metropolitana nello sviluppo di progetti di investimento e al mio personale quotidiano impegno nel far rinascere un’area che ha voglia di tornare ad essere un punto di riferimento per il commercio, il terziario, l’industria e l’innovazione, non solo per Venezia, ma per l’Italia e il mondo intero.”<sup>213</sup>*

Indubbiamente questo polo industriale, sin dalla sua fondazione, presenta caratteri atipici, le attività spesso a *capital intensive* si diversificano rispetto al contesto produttivo del nord-est<sup>214</sup>, la situazione di stallo permea dalle parole promozionali del Sindaco anche se certamente l’imprenditoria non sta a guardare.

### **3.3 Padova - Milano del Veneto**

L’assetto manifatturiero-industriale della città di Padova subì nel ventennio fascista importanti cambiamenti.

Questi cambiamenti probabilmente indussero, con l’aprirsi della stagione post-liberazione, “l’Unione Industriale” a produrre un progetto urbanistico di massima, per la realizzazione, nella direttrice per Venezia, una zona industriale dove allocare le attività produttive cittadine<sup>215</sup>.

---

<sup>213</sup> PORTO MARGHERA – VENEZIA – *un’area strategica per investire*  
<https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/page/files/Porto%20Marghera.%20Un%27area%20strategica%20per%20investire.pdf>

consultato 30 luglio 2022

<sup>214</sup> A. COLLI, *op. cit.*, pag. 10

<sup>215</sup> G. ROVERATO, *anni '20-'30 del '900: il primo approdo a una Padova manifatturiera*, in LA VECCHIA PADOVA – GRUPPO DI FRAGLIA LA VECCHIA PADOVA, pag. 48  
<https://www.facebook.com/groups/VECCHIA.PADOVA/posts/1530063010565078/>

consultato 31 luglio 2022



La presenza industriale in provincia di Padova andava allargandosi, si evolvettero aziende che rimasero poi a lungo in attività nelle quali si mixavano aspetti produttivi ad aspetti sociali.

Cito: ITALA PILSEN, OFFICINE MECCANICHE DELLA STANGA, UTITA, ZEDAPA poi la OBLACH (poi G.B. BREDA) di Cadoneghe, la CISA VISCOSA (poi SGIV, e infine SNIA VISCOSA), l'INGAP, LA MOLINI GOLFETTO, oltre alle non industriali PAOLO MORASSUTTI e VIVAI SGARAVATTI di Saonara<sup>216</sup>.

In termini sia di fatturato che di posti di lavoro si trattò di un importante nucleo di imprese destinato a diffondersi in fretta nel mercato nazionale.



*Ingap Giocattoli – trenino elettrico Rivarossi -*

La SNIA-VISCOSA la quale, con il suo stabilimento di via Venezia e con la concentrazione operaia che determinava, fu il primo e forse il più importante insediamento produttivo cittadino che indusse nella città tutte le problematiche dell'industrializzazione.

---

<sup>216</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 49



SNIA VISCOSA Padova – 1950

Si determinarono, con la SNIA VISCOSA, e con la presenza dei suoi grossi impianti industriali a ridosso dei quartieri abitativi, un importante fenomeno di immigrazione locale proveniente dalla campagna<sup>217</sup>, la concentrazione degli operai e delle loro famiglie in un'area non lontana dagli stabilimenti (Portello, Pescarotto e Stanga)<sup>218</sup> e il palesarsi di malattie professionali dovute alla indubbia nocività di taluni processi produttivi<sup>219</sup>.

---

<sup>217</sup> G. ROVERATO, *op.cit*, pag. 53-54

<sup>218</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 54

<sup>219</sup> [NdA] - ricordo che quando si passava in zona Stanga dove persistevano gli stabilimenti della SNIA-VISCOSA gli odori di acido solforico, acido azotico, alcool ed etere necessari ai processi produttivi venivano percepiti in modo consistente.



SNIA VISCOSA Padova – 1950

La presenza della grande industria provocava inoltre una importante movimentazione di materie prime in entrata provenienti da Porto Marghera e dalla vicina ferrovia e di semilavorati e/o prodotti finiti in uscita con trasporti diretti in Italia del nord ma anche in Svizzera e Francia oltre che nei paesi Balcanici ed in estremo Oriente<sup>220</sup>.

Oltre all'industria tessile, non va dimenticato nel settore anche lo jutificio di Piazzola sul Brenta, con caratteristiche diverse e sempre nel periodo prebellico, ci fu uno sviluppo dell'industria meccanica, frazionata in molteplici piccoli laboratori, con eccezione di alcune grosse entità, fra le quali la ZEDAPA che lavorava le trafilature di ferro, la GALILEO di Battaglia Terme che operava nella elettromeccanica.

---

<sup>220</sup> G. ROVERATO, *idem*



*Piazzola sul Brenta - Jutificio*

Altre industrie meccaniche da citare nel periodo furono la KOFLER che produceva prodotti per l'igiene personale, la PESSI creme per calzature ed inchiostri, la GALTAROSSA carpenteria metallica.<sup>221</sup>

---

<sup>221</sup> G. ROVERATO, *op.cit.*, pag. 60



*pubblicità delle ditte KOFLER e PESSI*

Questo panorama stava a significare l'evolversi di un cambiamento in corso che, negli anni Cinquanta, si palesò con l'avvento di un periodo di modernizzazione della città e, per simbiosi, anche della stessa provincia.



*"patina per scarpe Guttalin" prodotta dalla PESSI*

Attori del cambiamento furono il Sindaco Cesarino Crescente<sup>222</sup> e il Rettore dell'Università Guido Ferro<sup>223</sup>, entrambe avevano delle priorità da realizzare<sup>224</sup>, al Sindaco la crescita urbanistica della città al Rettore la cittadella universitaria ed il peso del polo tecnico-scientifico della sua Università con la costruzione di un policlinico.

G. Roverato così descrive il pensiero pressoché congiunto delle due importanti figure<sup>225</sup>: *“nacque da queste due strategie, in parte convergenti, la concezione di una città motore dello sviluppo regionale, tanto che si cominciò a parlare nei convegni di studio, come nelle assemblee elettive, e financo nei giornali non solo locali, di una Padova destinata, in virtù di questi progetti, a divenire la «Milano del Veneto»: tale non solo per l'aspetto urbanistico che essa si apprestava a realizzare ma anche per una diversa articolazione delle attività manifatturiere che questo avrebbe inevitabilmente indotto, nonché per l'accresciuto peso culturale e, soprattutto, professionalizzante della sua Università”*.

---

<sup>222</sup> C. CRESCENTE – si riporta la descrizione presente in *“l'industrializzazione diffusa Storia dell'economia padovana 1923-2003”*, di G. Roverato, pag.138: *nato a Padova il 31 dicembre del 1886 da modesta famiglia di commercianti, seguì gli studi di giurisprudenza laureandosi nel 1909. Militante dell'Azione Cattolica, tra il 1910 e 1920 fu sindaco di Ponte San Nicolò. Durante il fascismo, alternò l'impegno nelle organizzazioni cattoliche all'esercizio della professione forense. Con la Liberazione tornò alla vita politica all'interno della Democrazia Cristiana, dapprima (1945) come vice del Sindaco della Liberazione, il comunista Giuseppe Schiavon, e poi del socialista Gastone Costa, che a Schiavon successe con le elezioni amministrative del 1946. Il 27 aprile del 1947 Crescente venne chiamato a sostituire Costa, dimessosi dopo 10 mesi anche per il suo contemporaneo mandato di deputato alla Costituente. Rieletto Sindaco nel 1951, Crescente fu riconfermato nel 1956 e nelle successive elezioni, ricoprendo la carica fino al 1970.*

<sup>223</sup> G. FERRO – si riporta la descrizione presente nel sito dedicato: *nacque ad Este (Padova) l'11 nov. 1898 da Ottone e da Maria Negri. Conseguì nel 1920 a Padova la laurea in ingegneria civile idraulica, nel 1927 ottenne la libera docenza in costruzioni marittime e venne subito chiamato a coprire per incarico la cattedra della stessa materia presso l'università di Padova. Dopo aver vinto il concorso a cattedra nel 1935, fu preside della facoltà d'ingegneria dal 1947 al 1948 e successivamente rettore dell'ateneo padovano dal 1949 al 1968. Come rettore, promosse la costruzione del nuovo policlinico, della nuova sede della facoltà di agraria e dei nuovi istituti di chimica organica, di elettrotecnica e di elettronica, l'acquisizione del palazzo demaniale del Capitaniato ed il suo adattamento a sede della facoltà di magistero, la creazione delle nuove sedi della facoltà di scienze politiche e degli istituti di geografia e di lingue, la realizzazione a Legnaro dei campi sperimentali e del laboratorio, completo di apparecchiature, dell'acceleratore di ioni, l'istituzione dei collegi universitari Morgagni ed Ederle, e, infine, la realizzazione della "casa della studentessa".*

[https://www.treccani.it/enciclopedia/guido-ferro\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/guido-ferro_%28Dizionario-Biografico%29/)

consultato 1 agosto 2022

<sup>224</sup> G. ROVERATO, *l'industrializzazione diffusa Storia dell'economia padovana 1923-2003*, Esedra Editrice srl, 2005, pag.137

<sup>225</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag.138



Come già accennato l'Associazione degli industriali nel 1940 elaborò un progetto preliminare di zona industriale, il quale venne ripreso solo ne dopoguerra, alla fine del 1948, con la formazione della Commissione provinciale per i problemi della Ricostruzione<sup>226</sup>, nel dicembre 1952 venne costituito il Consorzio per la Zona industriale (la futura Z.I.P.) e nel Luglio del 1955<sup>227</sup> il Consiglio Comunale approvò il progetto il quale dopo oltre due anni e travagliate vicende divenne legge nazionale nel febbraio del 1958<sup>228</sup>.

Gli anni Sessanta furono il periodo nel quale l'industrializzazione dell'economia di Padova e della sua provincia ebbe il maggior sviluppo.

La crescita venne prodotta oltre che dagli eventi economici favorevoli anche dalla comparsa di nuovi imprenditori, spesso ex lavoratori dipendenti che sfruttarono le loro conoscenze maturate nel lavoro subordinato ma anche veri e propri finanziatori che investivano nel *business* del manifatturiero.

Questo fenomeno si palesò in modo evidente oltre che in città e nella sua zona industriale, nei comuni contermini e nell'alta padovana.



*Zip Padova anni 1960*

---

<sup>226</sup> *Ivi*, pag 140

<sup>227</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 142

<sup>228</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 149

All'interno dell'area urbana "allargata"<sup>229</sup> (Abano, Albignasego, Cadoneghe, Legnaro, Limena, Mestrino, Montegrotto T., Noventa Padovana, Ponte S. Nicolò, Rubano, Saccolongo, Saonara, Selvazzano Dentro, Vigodarzere, Vigonza, Villafranca P.na) di fatto erano presenti quasi tutte le tipologie manifatturiere-industriali, dal ciclo metalmeccanico<sup>230</sup> all'abbigliamento, dalle calzature alla lavorazione del cuoio in genere, ma anche l'illuminotecnica, l'elettronica e l'elettrotecnica.

Il settore dell'edilizia e l'impiantistica industriale facevano da padroni ma non mancava l'alimentare specializzato con la produzione di liquori e la torrefazione del caffè<sup>231</sup>.

Nell'alta Padovana sia verso est che verso ovest le attività si fondevano con le importanti aree produttive della marca Trevigiana da un lato e del Vicentino dall'altro, anche qui le attività erano tantissime: officine meccaniche, materiale rotabile, impianti per l'avicoltura<sup>232</sup>, componentistica meccanica, macchine per l'agricoltura, macchine per pastifici e prodotti alimentari in genere, lavorazione della carta, imbottigliamento acque minerali<sup>233</sup>, escavazione di ghiaia, tessile, abbigliamento sportivo e moltissime altre attività di supporto caratterizzate dalle lavorazioni c.d. terziste.

La bassa Padovana riscontrò una più lenta diffusione della produzione industriale<sup>234</sup> fondamentalmente per due motivi: nel primo si evidenzia il fatto che il regime fondiario era incentrato nel latifondo e quindi non erano disponibili le piccole proprietà terriere, come nell'alta, da dare in garanzia per ottenere finanziamenti da dedicare a nuove iniziative manifatturiere<sup>235</sup> nel secondo, si

---

<sup>229</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 181

<sup>230</sup> Fonderia e siderurgia, metalmeccanica leggera e officine meccaniche in genere, materiale rotabile, carpenteria pesante, minuterie metalliche, stampi per calzature, macchine per prodotti alimentari, macchine utensili, termoidraulica e pompe, cicli e motocicli, in G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 181

<sup>231</sup> G. ROVERATO, *idem*

<sup>232</sup> Officine Facco & C. di Marsango di Campo San Martino che divenne uno dei leader mondiali di tale specifica tecnologia, in G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 182

<sup>233</sup> Acqua VERA dal 1994 controllata dalla multinazionale svizzera Nestlè tramite il gruppo San Pellegrino è attualmente in proprietà, dal 2005 della famiglia, Quagliolo produttori mondiali di pet (bottiglie in plastica e altri prodotti simili), in G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 183n

<sup>234</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 186

<sup>235</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 187



evidenzia il persistere di una cultura contadina non avvezzata a cambiamenti e non in grado di intravedere nuove opportunità<sup>236</sup>.

Questi due elementi spiegano, in parte, le motivazioni per le quali negli anni Sessanta-Settanta la minore diffusione della imprenditorialità nell'area sud della provincia, ciò nonostante, alcuni settori si consolidarono nel periodo: i mobili nel Montagnanese, le calzature nel Piovese ed il tessile-abbigliamento onnipresente<sup>237</sup>.

La prevalenza di lavorazioni per conto terzi senza che venissero innescati processi di specializzazione, con una conseguente mancanza di autonomia imprenditoriale portò ad uno scarso sviluppo dell'innovazione e ad una scarsa propensione ad intraprendere nuove iniziative<sup>238</sup>.

L'accelerazione della meccanizzazione in agricoltura e la mancanza di redditività dei piccoli fondi in affitto provocarono anche un fenomeno di pendolarismo verso la Z.I.P. dovuto alla conseguente caduta del bracciantato agricolo<sup>239</sup>.

Ciò nonostante, il bilancio non fu del tutto negativo, supportati dalla costruzione dell'autostrada A13 fra Padova e Bologna, troviamo nell'area meridionale, che fa capo ai cinque vecchi mandamenti<sup>240</sup> importanti produzioni nell'abbigliamento, nei mobili, nella ceramica artistica, nell'alimentare, nel cemento, nel giocattolo.<sup>241</sup>

Il Padovano, pur nella debolezza della sua area meridionale, negli anni Settanta si era inserito nel consolidato sviluppo del Veneto centrale, comprendeva praticamente tutti i settori merceologici con particolare riguardo al comparto meccanico, si spaziava dalla produzione di macchine utensili, UTITA e SAIMP e ING. BREDA & C., alla produzione di macchinari per enologiche ed alimentari GOLFETTO e SANGATI.<sup>242</sup>

---

<sup>236</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 186

<sup>237</sup> G. ROVERATO, *ibidem.*, pagg. 188-189

<sup>238</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 189

<sup>239</sup> G. ROVERATO, *idem*

<sup>240</sup> [N.d.A.] Montagnana, Este, Monselice, Conselve e Piove di Sacco

<sup>241</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pag. 190

<sup>242</sup> G. ROVERATO, *ibidem*, pagg. 192-193

Accanto alla ZEDAPA, che era oramai in sofferenza, sorsero anche piccole aziende che producevano minuterie metalliche spaziando in una importante mole di articoli.

Negli anni Ottanta la struttura produttiva della provincia di Padova andava ormai consolidandosi, l'area centro-settentrionale era consona alla corrispondente area Veneta, mentre la parte sud partecipava, seppur in modo attenuato.

Si riscontra una sorta di divisione nell'area sud, il Monselicense, a seguito della progressiva saturazione della Z.I.P. andò integrandosi nella struttura periferica cittadina, mentre nell'area occidentale, l'Estense e il Montagnanese continuarono a convivere con un tessuto produttivo frammentato.

Da ricordare una grande opera incompiuta l'idrovia Padova-Venezia progetto per l'intermodalità ferro-gomma-acqua, si trattava di un canale di 27 km, costruito per 2/3 compreso il porto fluviale che doveva servire proprio l'interporto patavino.

I lavori dell'idrovia vennero sospesi *sine die* nel 1992 e l'opera non venne mai conclusa, la sua obsolescenza ed antieconomicità venne certificata da studi di importanti economisti, si riporta quanto scritto da Giorgio Roverato nel 2005<sup>243</sup> relativamente alla denominazione dell'ente deputato alla costruzione, oggi in liquidazione a partire dal 22 gennaio 2020, riteniamo quale sfogo personale e segnale del disagio provocato dal fallimento dell'opera: *“Sia perciò consentito, a chi fa di mestiere lo storico economico, rilevare la incongruenza – dopo molti anni da quell’epilogo – della conservazione della denominazione sociale “Consorzio Zona Industriale” del suffisso “e Porto Fluviale”, quale appariva dagli anni ottanta, anche se egli ben sa che è d’uso – se non altro per economia di costo (notarile) – lasciare nell’oggetto sociale obbiettivi non perseguiti. Ma la denominazione sociale è, appunto, altra cosa. E la rileva.”*

Negli anni Novanta la crescita nell'economia Padovana si contrapponeva a forti processi di ristrutturazione delle imprese dovuto alla globalizzazione, fu

---

<sup>243</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 211

un periodo dove vennero delocalizzate in paesi a basso costo del lavoro alcune produzioni a minor valore aggiunto<sup>244</sup>.

Non emersero, in provincia di Padova, nemmeno nell'ultimo decennio del secolo, settori guida, continuava un insieme variegato di lavorazioni che nel tempo si erano adeguate ai cambiamenti in corso, citiamo: la produzione della componentistica per l'elettronica, l'informatica e le telecomunicazioni oltre alla tradizionale produzione metalmeccanica e al comparto costruzioni sempre attivo nel mercato nonostante forti processi di razionalizzazione.

Plastica, cemento, legno e mobile, e carta, erano i settori che fra alti e bassi riuscirono a galleggiare.

Il *sistema moda*, invece, in provincia, subì in questi anni di fine secolo, una importante recessione iniziata dai processi di delocalizzazione che colpirono la pleora dei terzisti, alcuni riuscirono a resistere spostando la loro produzione verso settori di più elevata qualità.

Relativamente alla provincia di Padova, partendo dal periodo post-bellico per arrivare ai primi anni duemila, possiamo dire che la industrializzazione diffusa, pur avendo cambiato completamente la situazione economico-sociale ha innescato un processo di modernizzazione e di adeguamento ai cambiamenti che ancora oggi sta dando i propri frutti.

Dimensioni d'impresa equilibrate, assenza di settori dominanti, propensione all'export sono gli assi trainanti di un'economia provinciale molto positiva anche se oggi le piccole imprese per le loro dimensioni appaiono come un *handicap*, i processi di innovazione non sempre sono stati attuati e molte imprese hanno temporeggiato su produzioni tradizionali le quali, se non vengono innovati i loro processi produttivi, rischiano il collasso.

La strada percorsa è comunque buona.

---

<sup>244</sup> G. ROVERATO, *op. cit.*, pag. 233

*.... dopo l'analisi, del tutto indicativa del periodo storico nel quale l'INARCA SPA, azienda della quale ci stiamo occupando, è stata pensata, realizzata e sviluppata, passo a trattare la figura dell'imprenditore, la sua vita e tutti gli steps da lui intrapresi per arrivare a concludere il primo ventennio del nuovo millennio; vedremo l'evolversi dell'azienda diventata leader del settore e la filosofia attraverso la quale si è formata....*



## CAPITOLO QUARTO

### 4.1 Inarca – l'imprenditore, la sua formazione

Gianni Piovesan, è nato a Mestre nel giugno del 1939, quinto di 5 fratelli, il papà era ferroviere mentre la mamma badava ai figli e alla casa.

L'unica fonte di sostentamento della famiglia era il modesto stipendio del padre. Gli spazi disponibili nelle modeste abitazioni utilizzate in varie località in Padova erano molto limitati, la fame era atavica.

Del periodo bellico nella sua autobiografia<sup>245</sup> vengono raccontati i continui cambi di casa, il fragore delle bombe, le difficoltà di una numerosa famiglia operaia, certamente non ricca, ma anche le felicità, i bei ricordi della vita in campagna, seppur da "sfollati", i giochi, il 25 aprile 1945 giorno della Liberazione.

Sempre di questo periodo Gianni Piovesan ricorda e racconta alcuni passaggi evidentemente impressi indelebilmente nella sua memoria legati all'evento bellico e alle fasi successive, uno fra questi riguarda i bombardamenti delle linee ferroviarie nei pressi della Stazione Centrale di Padova dove, in quel mentre, la famiglia, di sette persone, abitava.

Ecco uno stralcio del suo racconto<sup>246</sup>:

*la nostra abitazione era collocata in un piccolo condominio di sei appartamenti, erano delle unità messe a disposizione dei ferrovieri le famose "case dei ferrovieri" appunto.*

*Ponti e ferrovie erano i primari obiettivi dei bombardieri angloamericani e la città di Padova, racconta Gianni, negli ultimi due anni della Seconda guerra mondiale subì molte incursioni aeree, le quali provocarono ingentissimi danni sia al patrimonio urbano e che al patrimonio artistico con oltre duemila vittime fra la popolazione civile e, maggiormente colpito, fu il quartiere Arcella.*

*Essendo la nostra casa a ridosso dell'asse ferroviario, continua, le bombe cadevano a pochi metri e noi andavamo a rifugiarci in cantina dove mio fratello maggiore Carlo mi copriva con il suo cappotto per proteggermi.*

---

<sup>245</sup> G. PIOVESAN, *50 anni di lavoro*, pubblicazioni INARCA, 2008

<sup>246</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

*Capitò, durante un bombardamento che, per fuggire in fretta, venne dimenticata sul fuoco la pentola con la pasta, i vetri delle finestre, con gli spostamenti d'aria, andarono in mille pezzi molti dei quali finirono nella pentola.*

*Una volta terminato il pericolo e risaliti in appartamento il papà Augusto (chiamato da tutti Giovanin) spense il fuoco, recuperò la pasta, che ovviamente era scotta, tolse i vetri e distribuì con nonchalance a tutti la modesta porzione, evidentemente non era possibile sprecare nulla.*

*Ricordo anche le voragini delle bombe davanti a casa ed i cavalli imbizzarriti che correvano lungo la strada; essendo il pericolo molto alto da Via Avanzo, lungo la ferrovia, ci spostammo con tutta la famiglia in Via Rogati, nel centro di Padova a caso dello zio Piero, poi in via della Paglia sempre a Padova ed infine, fino alla fine della guerra e oltre a Mestrino presso la famiglia Rinaldi, Mestrino al tempo era ritenuto un Comune molto lontano dalla città e quindi sicuro.*

Rientrata in città la famiglia del ferroviere *Giovanin* si stabilì prima al Bassanello, quartiere a Padova sud, in una abitazione dove non c'era acqua potabile e per sopperire a ciò veniva messo a disposizione un fusto di cloro che doveva essere usato per disinfettare, per poi ritornare definitivamente all'Arcella, in via Tiziano Minio 28/ter<sup>247</sup>.

Il quartiere era già stato in parte ricostruito e la loro destinazione definitiva fu all'ultimo piano di un enorme palazzo, con tre scalinate, attraverso le quali si accedeva a ben 30 appartamenti, erano anche queste *"le case dei ferrovieri"*.

La formazione di Gianni Piovesan, soprattutto del carattere, era principalmente gestita all'interno della famiglia, al tempo non erano previste molte attenzioni e poteva considerarsi certamente un po' spartana.

Accompagnato al primo giorno di scuola, in prima elementare, dal padre, Gianni racconta<sup>248</sup>: *mio padre mi portò davanti all'entrata della scuola e mi disse "quella è l'entrata!" e nulla più, dal giorno dopo dovetti arrangiarmi.*

---

<sup>247</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>248</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA, *idem*



Classe IV elementare, 1949, Gianni in basso secondo da destra

Nel 1949 Gianni Piovesan frequentava la IV elementare e lo ricorda una foto dove era rappresentata la sua classe con ben 33 ragazzi (!) ed un solo maestro, il maestro Zappalà, finite le elementari frequentò tre anni di scuola di avviamento al lavoro, poi necessitava scegliere, questo il commento<sup>249</sup>:

*...finite le elementari e i tre anni di scuola di avviamento al lavoro "Pacinotti", in via Brondolo, bisognava scegliere.....La scelta era fortemente condizionata dal fatto che c'era bisogno di andare a lavorare il prima possibile...per aiutare la famiglia a sbarcare il lunario...*

L'idea del giovane Gianni era quella di frequentare il BERNARDI, istituto professionale, il cui periodo di formazione, triennale, permetteva di entrare subito nel mondo del lavoro; la scelta però non fu sua ma del padre il quale, avendo probabilmente capito la levatura del figlio, lo portò, con la Guzzi 75 sport, davanti al MARCONI, istituto tecnico per periti industriali, e gli disse<sup>250</sup>:

*se ti applichi faccio il sacrificio di mantenerti gli studi, ma al primo sgarro, alla prima bocciatura, te ne vai a lavorare.*

---

<sup>249</sup> G. PIOVESAN, *op.cit.*, pag. 29

<sup>250</sup> *Idem*



Per accedere alle scuole superiori dovette superare un esame di ammissione in quanto l'accesso era previsto solo ai possessori del diploma di scuola media; ovviamente durante le vacanze lavorava come apprendista presso il negozio di ottica e fotografia M. Berno a Padova sotto gli occhi del fratello Renato e dei cugini Angelo e Dino Piovesan<sup>251</sup>.

Manualità e "occhio" li apprese dal fratello Renzo il quale era un po' il *fac-totum* nelle riparazioni di qualsiasi cosa con la predisposizione per la piccola meccanica e per le radio.

Poi iniziò il ciclo di studi al MARCONI, istituto tecnico per periti industriali, il ciclo di studio settimanale comprendeva lezioni e attività pratica per un totale di 40 ore settimanale, ovviamente il percorso da casa a scuola si faceva in bicicletta o anche, quando necessario, a piedi<sup>252</sup>.

La prima sede del MARCONI era in via Belzoni per poi passare alla attuale via Manzoni; non essendoci la possibilità di pagare il biglietto per il tram ed essendo l'attività scolastica prevista sia al mattino che al pomeriggio, in mancanza ovviamente di ogni tipo di mensa, il tragitto si ripeteva quattro volte al giorno!



*uscita degli studenti dal MARCONI anni '50*

---

<sup>251</sup> G. PIOVESAN, *op. cit.* pagg. 29-30

<sup>252</sup> G. PIOVESAN, *ibidem*, pag. 30



Istituto tecnico Industriale Statale G. Marconi – Padova – anni '50

Il filone di studi era indirizzato verso la meccanica e comprendeva molte ore in officina dove si apprendeva l'operatività del lavoro e dove gli insegnanti trasmettevano anche la capacità di ragionamento di fronte alle operazioni tecniche necessarie, senza lesinare severità ma anche umanità.

Le visite alle grandi realtà industriali del tempo, a Marghera (Ve) e a Milano, facevano parte della formazione degli studenti del Marconi ed anche la classe di Gianni si recò, fra l'altro, presso l'Alfa Romeo e presso la Innocenti dove vennero visitate le unità produttive della mitica "Lambretta"<sup>253</sup> e si poté toccare con mano il mondo del lavoro e della fabbrica che di lì a poco li avrebbe accolti.

Il diploma nel 1958 conseguito dopo 20 giorni di test su tutte le materie sia teoriche che pratiche, di seguito il servizio militare e poi immediatamente nel mondo del lavoro, erano gli anni durante i quali le grosse aziende, FIAT, IBM, ALFA ROMEO, MONTECATINI ecc. richiedevano l'assunzione anche se incombeva la chiamata al servizio militare, c'era solo l'imbarazzo della scelta.

---

<sup>253</sup> G. PIOVESAN, *op.cit.*, pag. 31



*Visita alla Innocenti di Milano*

Dopo un brevissimo passaggio alla ANTONIO CARRARO, nome celebre dell'imprenditoria del nord-est già precedentemente citata, il giovane perito industriale venne assunto alla ZEDAPA, la più importante azienda padovana che operava nel settore delle minuterie metalliche e che vantava oltre 800 dipendenti.

*...Li ho iniziato una lunga carriera: prima come fabbro, poi come responsabile di un reparto dove costruivano macchine, poi progettista nell'ufficio tecnico e infine nel reparto produzione come responsabile di un centinaio di persone tutte più anziane di me. All'epoca, infatti, avevo solo 20 anni...*<sup>254</sup>.

La ZEDAPA produceva fra l'altro anche bottoni tanto che se veniva chiesto ad un dipendente: dove lavori? la risposta era: *ai bottoni!* tanto era famosa l'azienda ed il suo stereotipo<sup>255</sup>.

Per Gianni l'esperienza acquisita in ZEDAPA fu fondamentale per la sua formazione.

---

<sup>254</sup> G. PIOVESAN, *op.cit.*, pag. 43

<sup>255</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022



Zedapa – Padova via Gozzi

Nel reparto dei fabbri, dove iniziò il suo percorso veniva riparato tutto quanto fosse possibile riparare e spesso, passavano al banco anche le biciclette degli operai bisognose di *restyling*<sup>256</sup>.

Passato qualche mese fra i fabbri gli venne chiesto dal capo reparto di provvedere alla installazione di alcuni nuovi compressori e della relativa impiantistica e gli venne fornito il progetto operativo.

Mentre stava studiando il progetto all'interno del reparto passò il direttore, si chiamava Costante Fabris, e Gianni contestò il progetto proponendo una diversa soluzione, più funzionale e meno dispendiosa, il direttore accettò la soluzione proposta, poco dopo lo trasferì all'ufficio tecnico<sup>257</sup>.

La FIAT era il maggior cliente di Zedapa e richiedeva i progetti degli stampi, l'ufficio tecnico era preposto a tale operatività, evidentemente molto delicata, dove la precisione doveva essere al massimo.

---

<sup>256</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>257</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA *idem*

All'ufficio tecnico oltre alle tavole grafiche da consegnare ai clienti venivano sviluppati anche i progetti per l'operatività interna, anche in questo caso Gianni si fece notare contestando il modo di costruire un determinato prodotto e propose le sue idee di giovane tecnico, anche queste idee vennero approvate dalla direzione, ciò creò un contrasto con il capo progettista, ma poi tutto andò bene.

Dopo poco tempo, avendo evidentemente percepito le doti del giovane perito, lo stesso, venne trasferito nei reparti produttivi a dirigerne un reparto, *....era una batteria di 90 presse, racconta Gianni<sup>258</sup>, con turni di 10 ore, dovevo controllare gli operai ma, spinto dalla mia voglia di fare e anche dalla pressione della direzione, cambiavo i ritmi di produzione per aumentare le quantità prodotte.*

Il magazzino portava moltissime quantità di materia prima da lavorare ma la capacità produttiva delle presse era limitata, ancora una volta Gianni cambia le carte in tavola, modifica la pressa BENELLI per aumentare il ritmo di produzione ma lo stampo non regge<sup>259</sup>.



*Ufficio tecnico ZEDAPA 1960 – con tavolo da disegno -*

<sup>258</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>259</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, ibidem



Propone quindi la modifica dello stampo ma lo stampista si oppone, alla fine un secondo stampista, su responsabilità di Gianni, effettua la modifica e tutto funziona alla grande, la produzione aumenta<sup>260</sup>.

La partenza per il servizio militare, nel 1958, portò il giovane Gianni ad Avellino, fanteria, e poi a Piacenza nei reparti di “cavalleria blindata”<sup>261</sup>.

Al ritorno dal servizio militare, il direttore della fabbrica convoca il nostro perito: *abbiamo verificato che da quando lei è mancato la produzione è calata del 30%, ritorni nel suo ufficio, organizzi la produzione, è libero di andare in qualsiasi reparto e se vede qualcosa da fare la faccia!*

Con queste parole che lo riempiono di orgoglio e soddisfazione riprese la sua attività all'interno della fabbrica collaborando con la direttrice di produzione, la signora Burlini, con lei verificava settimanalmente i cosiddetti “rossi” cioè quella gamma di prodotti che mancava dal magazzino vendite, e provvedeva ad organizzarne la produzione spaziando in tutti i reparti (galvanica, meccanica etc...)<sup>262</sup>.



*Reparto presse – ZEDAPA 1960 –*

<sup>260</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>261</sup> G. PIOVESAN, *op. cit.*, pag. 39

<sup>262</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, *ibidem*

Evidentemente lo spirito imprenditoriale del nostro capo-reparto cominciava ad esternarsi e si iniziarono ad intravedere alcuni fattori che possono averlo successivamente influenzato nella fondazione della sua impresa.

Dei quattro punti indicati da Salvato<sup>263</sup> nel suo saggio almeno due possono essere individuati in questo periodo, che possiamo definire “formativo” dell'imprenditore: *«la professione precedentemente svolta e le semplici osservazioni estemporanee di fenomeni circostanti»*.

Relativamente alla “professione precedentemente svolta” possiamo dire che al momento di “mettersi in proprio” le attività svolte come dipendente, in particolar il periodo in ZEDAPA, furono determinanti e altamente formative per il giovane Gianni, a tal riguardo Salvato commenta: *“come dimostrano numerosi studi empirici, la maggior parte delle opportunità imprenditoriali viene individuata a seguito di esperienze maturate nel corso della attività lavorative, spesso alle dipendenze, svolte dai nuovi imprenditori”*.

Questo è dimostrato da due realtà padovane brevemente descritte nel sito “La Vecchia Padova” alle pagine dedicate alla ZEDAPA<sup>264</sup>: “nasce la prima concorrenza di piccole aziende come la TOBA di Rubano (1950) (della quale parlerò in seguito) e la CAPICA di Albignasego (1956) nate da ex dipendenti che costrinse ZEDAPA ad ammodernare i macchinari per aumentare la produzione e ridurre i costi”.

Relativamente invece alle “semplici osservazioni estemporanee di fenomeni circostanti” Salvato commenta: *“...dove un ruolo non marginale è giocato dalla casualità e dalla genialità del futuro imprenditore.”*<sup>265</sup> e su questo aspetto la genialità di Gianni risulta evidente e riconosciuta in moltissime occasioni.

Spesso si individua la genialità con meri aspetti tecnici ed innovazioni scientifiche e su questi la competenza di Gianni certamente non manca, ma la

---

<sup>263</sup> C. SALVATO, *Quali fattori influenzano la probabilità di diventare imprenditore?*, in *Lepri che vincono la crisi – storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, a cura di Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., Padova, Nordesteuropa Editore srl-Marsilio, pagg. 37-38.

<sup>264</sup> ZEDAPA UNA STORIA PADOVANA, <http://www.lavecchiapadova.it/02-TESTI/11-INDUSTRIE/PDF/ZEDAPA-2.pdf>, consultato 28 settembre 2022

<sup>265</sup> C. SALVATO, *op.cit.*, pagg. 37-38

sua vera genialità si può individuare anche, e soprattutto, sulla lungimiranza, sulla gestione delle idee e delle persone e sugli aspetti filosofici-morali che da sempre hanno fatto da corollario di sostegno insostituibile e senza i quali probabilmente nulla sarebbe successo.

Nel 1961, a 23 anni, finì l'esperienza in ZEDAPA<sup>266</sup>; il sig. Doris Baso, titolare della TOBA, azienda che si occupava di minuteria metallica, specializzata nel settore calzaturiero, contattò Piovesan il quale, allettato, *in primis*, dall'aumento di stipendio che passò da 40 mila lire a 150 mila lire, e dalla proposta operativa si trasferì a Rubano (Pd) nello stabilimento del nuovo datore di lavoro<sup>267</sup>.

L'azienda produceva esclusivamente prodotti legati al settore calzaturiero mentre la nuova strategia industriale prevedeva l'ampliamento della gamma verso l'intero settore industriale.

All'interno della TOBA, il nostro futuro capitano d'azienda dovette "inventare tutto" per avviare la fabbricazione di nuovi prodotti: si dovette occupare di realizzare progetti, scegliere e comprare macchinari, creare stampi, assumere personale e trovare clienti.

Fu un incarico importante nella formazione del giovane perito industriale che lo rese indipendente nelle scelte e nella gestione lavorativa.

La TOBA arrivò a 350 dipendenti e venne liquidata dal suo stesso fondatore e per sua scelta.

Il passo per diventare imprenditore di sé stesso fu breve, trascorsa l'esperienza in TOBA l'idea della futura INARCA prese pesantemente piede, ma, prima di addentrarci in questo aspetto, che tratterò nei capitoli successivi, è quanto mai opportuno brevemente parlare della concomitante formazione della famiglia di Gianni e dei suoi sviluppi, asse portante e fondamentale di tutto l'evolversi futuro.

---

<sup>266</sup> G. PIOVESAN, *op. cit.*, pag. 45

<sup>267</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022 -



## 4.2 La famiglia e la vita sociale

La famiglia del fondatore di INARCA cominciò a formarsi nel momento in cui ci fu l'incontro con la sig.ra Franca, allora diciassettenne, all'interno della ZEDAPA.

Nella sua autobiografia Gianni racconta<sup>268</sup>: *vengo ancora oggi rimproverato perché, in occasione delle nozze non ci siamo neanche potuto godere i 15 giorni canonici di ferie matrimoniali in quanto sono stato richiamato al lavoro dopo soli 8 giorni di vacanza; ma a quei tempi non si poteva certo dire di no...*

Il matrimonio con la signora Franca, fu un passaggio importantissimo, così la descrive: *mia moglie Franca è stata l'artefice della nostra vita insieme sotto tutti i punti di vista, affettivamente e lavorativamente*<sup>269</sup>.

La signora Franca in effetti ha fatto fronte a tutte le esigenze della famiglia e, con determinazione ed entusiasmo, ha operato e opera tutt'ora all'interno dell'azienda condividendo tutte le decisioni dedicando particolare attenzione agli aspetti organizzativi e finanziari.

La presenza fondamentale della sig.ra Franca dal primo giorno, ha contribuito in maniera importante, con una partecipazione attiva ed assidua alla genesi della *start-up*, ed al suo consolidamento, fin dai tempi nei quali "tutti facevano tutto" e quei tutti erano sempre gli stessi<sup>270</sup>.

Nacquero due figlie Nicoletta e Michela che operano tutt'ora in azienda.

La primogenita Nicoletta entrò in azienda a 20 anni, il 1° aprile 1984, dopo aver conseguito il diploma di ragioneria; il suo fu un importante contributo, cominciò ad occuparsi della contabilità e del personale: due settori basilari nella buona gestione di un'azienda<sup>271</sup>.

L'altra figlia, Michela, dopo la laurea in architettura, si inserì in azienda il 25 ottobre 2001, e collaborò con Gianni nella progettazione e realizzazione delle infrastrutture aziendali, della logistica e dell'hardware<sup>272</sup>.

---

<sup>268</sup> G. PIOVESAN, *Op. cit.*, pag. 46

<sup>269</sup> G. PIOVESAN, *ibidem*, pag. 73

<sup>270</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>271</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

<sup>272</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

Un importante impulso nella parte commerciale si ebbe con l'inserimento, il 14 ottobre 1988 del genero Alessandro Rocchi, marito di Nicoletta e poi con l'arrivo, il 12 marzo 2007, di Luca Marchesan, marito di Michela; la loro sinergia ha permesso ad INARCA di avere importanti sviluppi sia in Italia che all'estero.

I contatti con molti paesi esteri, la partecipazione alle fiere tematiche internazionali e la costante dedizione a rappresentare e a far conoscere il marchio, i prodotti e la filosofia aziendale, perseguiti dai due generi, hanno contribuito a creare l'attuale assetto della INARCA SPA che oggi opera con tutto il mondo<sup>273</sup>.

Sempre ispirata dalla lungimiranza del fondatore l'attività sociale e la propensione alle relazioni rimane sempre importante e continua.

La possibilità di dare sostegno a importanti enti<sup>274</sup> e la collaborazione con gli Istituti Scolastici hanno fatto parte della storia familiare, in particolare, la presenza di scolaresche in azienda, l'organizzazione di *stage* e attività di formazione per i giovani è sempre stato un punto focale di Gianni il quale, probabilmente conscio delle sue fatiche in fase di studio e formazione, racconta<sup>275</sup>:

*“cerco di essere presente il più possibile fra i giovani studenti per trasmettere loro l'amore per il lavoro”.*



FAI – sostenuto da INARCA SPA<sup>276</sup>

<sup>273</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

<sup>274</sup> FAI (Corporate Golden Donor), FIDAS - Federazione Italiana Associazioni Donatori Sangue, Città della Speranza, Associazione Amici dell'università, Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco di Padova, Fondazione Betulla – Anffass, Il Graticolato coop. sociale.

<sup>275</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

<sup>276</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08 novembre 2022

La collaborazione con l'Università di Padova ha portato la famiglia di INARCA ad essere sponsor di RACE UP Team e di Università degli Studi di Padova per il progetto Formula SAE<sup>277</sup>.

La Formula SAE è una competizione automobilistica riservata alle università di tutto il mondo. Gli studenti dell'Università degli Studi di Padova dovranno progettare e produrre due monoposto da corsa, una elettrica e una a benzina, per poi competere in gare internazionali.

Sull'argomento Piovesan precisa<sup>278</sup>: *la nostra collaborazione verterà sulla fornitura di connettori e terminali per la realizzazione di una parte dell'elettronica e del powertrain, ma contiamo anche su una partecipazione attiva al progetto e su uno scambio reciproco di conoscenze. È entusiasmante vedere 70 studenti lavorare insieme con impegno ed entusiasmo. Università e aziende: un binomio vincente!*



<sup>277</sup> UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA, RACE UP TEAM  
<https://www.raceup.it>

consultato 7 settembre 2022

<sup>278</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

“Le persone sono un pilastro della nostra azienda. Investire su giovani menti significa costruire il nostro domani” con queste parole si apre il post pubblicato nella pagina Facebook aziendale che annuncia la partecipazione anche per il 2022 al Career Day organizzato dall'Università di Padova per incontrare studenti e laureati dei corsi di ingegneria, Economia e Scienze<sup>280</sup>.

Studi su prodotti specifici effettuati in collaborazione con il dipartimento di elettrotecnica dell'Università di Padova sono stati dei “pezzi forti” della nostra area di ricerca e sviluppo diventati determinanti per la nostra produzione e ci hanno aperto la conoscenza su alcuni fenomeni che prima ci erano sconosciuti<sup>281</sup>.



Carrer day 2022<sup>282</sup>

<sup>279</sup> immagini tratte dagli archivi INARCA SPA, 08 novembre 2022

<sup>280</sup> FACEBOOK INARCA

[https://www.facebook.com/Inarcapd/?locale=it\\_IT](https://www.facebook.com/Inarcapd/?locale=it_IT)

consultato 09 novembre 2022

<sup>281</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

<sup>282</sup> documento tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022





L'assidua partecipazione al "mondo Rotariano" da parte di Gianni Piovesan ha permesso, in particolar modo durante l'anno nel quale è stato chiamato alla presidenza, di conoscere persone di varia levatura intellettuale di ampliare le relazioni sociali e di avere un conseguente accrescimento personale sia dal punto di vista culturale che umano.



*Passaggio di consegne al Rotary Club di Camposampiero, 2006<sup>285</sup>*

Le passioni di Gianni sono il mare e la barca a vela, anche nell'ambiente velico non è mancata la sua presenza, in compagnia degli amici Rotariani ha organizzato regate veliche con importante attività ludico-sociale<sup>286</sup>.

Così, relativamente alla loro comune passione per la vela, lo descrive l'amico Lorenzo Lorenzin, anch'egli importante industriale e "compagno di classe" di Gianni<sup>287</sup>: *"La barca a vela? Un punto in comune significativo. Un hobby che ci appaga perché siamo entrambi dei tecnici e la vela richiede competenza tecnica, cognizioni scientifiche, responsabilità personale. Noi consideriamo le barche a motore come barche di serie B. Noi possiamo navigare anche da soli, non abbiamo bisogno di nessuno perché nella nostra barca sappiamo fare tutto. E poi non dobbiamo andare necessariamente da un*

---

<sup>285</sup> immagine pervenuta dal repertorio fotografico Rotary Club di Camposampiero (Pd)

<sup>286</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>287</sup> G. PIOVESAN, *Op. cit.*, pag. 124

*porto all'altro, possiamo navigare in mare aperto quanto vogliamo, lontano dalle beghe e dagli uomini...”.*

Evidente che questa breve descrizione coglie perfettamente l'obbiettivo e descrive le doti del nostro Gianni: competenza, responsabilità ma anche libertà di idee e di movimento.

#### **4.3 Inarca – l'idea, la fondazione, l'innovazione e lo sviluppo**

Nel 1963, all'età di 24 anni, quasi a titolo di sfida fra colleghi, venne proposto a Gianni Piovesan di realizzare un “oggetto” che potesse essere utile per le piccole aziende, poco tempo dopo sbocciò l'idea dalla quale sorse INARCA<sup>288</sup>.

La gestazione del primo prodotto non evitò notti insonni e moltissime ore di extra lavoro che occuparono i fine settimana e moltissime serate, lo stress e la fatica facevano comunque aumentare in modo esponenziale le aspettative.

Lo stress da prestazione, alimentato dalla voglia di esprimere le proprie capacità certamente non mancava, la paura dell'ignoto, in quel momento non veniva nemmeno presa in considerazione e veniva completamente soppressa dalla certezza, seppur nelle difficoltà del momento, che qualcosa di buono sarebbe scaturito.

Se il concetto di imprenditorialità oggi corrisponde principalmente ad avviare una attività in proprio, la stessa concezione esisteva al tempo, per raggiungere questo obbiettivo è, ed era necessario, individuare un varco nel mercato ed architettare le condizioni materiali per potervi inserire gestendo in modo intelligente le potenzialità, sia economiche che di fantasia, che si hanno a disposizione.

In breve, essere imprenditore significa e significava forgiare un'idea e sviluppare un progetto, ciò che il fondatore di INARCA SPA stava facendo infatti, l'imprenditore non è solo un idealista ma anche un esecutore che si mette nelle condizioni di valorizzare le proprie intuizioni all'interno dei presupposti richiesti dal contesto in cui opera.

---

<sup>288</sup> G. PIOVESAN, *ibidem*, pag. 51

Esempi quali Steve Jobs o Bill Gate dimostrano che progetti meditati e sofferti all'inizio e sviluppatasi poi in grandi imprese non hanno avuto grandi mezzi a disposizione nella fase della loro formazione, si pensi al garage di Jobs da dove scaturirono il Macintosh, il primo pc con mouse e tastiera, l'iMac, l'iPod, l'iPhone, l'iPad e tutto il mondo Apple.

Spesso per rendere più semplice il percorso imprenditoriale lo si riduce ad una faccenda di volontà o di atteggiamento mentre quasi sempre interagiscono altri elementi quali la fortuna o il caso, anch'essi ingredienti da mettere in primo piano nella costruzione del successo di un progetto.

La capacità di scommettere sulle proprie convinzioni, prendere decisioni ed investire una serie di risorse, anche nervose ed intellettuali, certamente non mancarono e si contrapposero alla caratteriale apparente pacatezza sempre dimostrata da Gianni Piovesan al quale il sorriso non è mai mancato così come la determinazione; alla fine dei suoi sforzi originò il primo prodotto, si trattava di una pinza, semiautomatica, manuale idonea ad eseguire l'aggraffatura<sup>289</sup> a mano dei capocorda, siamo nel 1964.

La pinza era destinata ai piccoli artigiani, agli elettrauto, i quali al tempo montavano anche le autoradio, agli elettricisti.

Dopo il suo naturale concepimento e una relativamente breve gestazione, dopo la sua progettazione il prototipo venne realizzato e brevettato, un'azienda di Milano, interpellata si mostrò interessata alla commercializzazione e trasmise le seguenti, semplici, ma lapidarie considerazioni: .... *eseguite bene questa pinza, fatela costare poco e, se il mercato la richiederà, ve ne ordineremo molte...*<sup>290</sup>.

Come si può notare dall'immagine d'epoca il prodotto ed i relativi ricambi vennero brevettati a livello internazionale operazione evidentemente necessaria a salvaguardare l'idea ed i relativi investimenti in ricerca ed innovazione evitando che altri potessero impiegare, senza alcun esborso, il risultato di tali attività.

---

<sup>289</sup> Operazione meccanica con la quale si stringono i capicorda sui cavi conduttori di energia elettrica

<sup>290</sup> G. PIOVESAN, *Op. cit.*, pag. 52



Non brevettare le proprie idee innovative significa mettere i propri concorrenti in condizione di partire dallo stesso livello consentendo però loro di non rientrare dei costi sostenuti nelle fasi di progettazione e quindi regalare loro un bagaglio di informazioni e di intuizioni ed il relativo vantaggio economico.



Pinza per l'aggraffatura dei capocorda – il primo brevetto<sup>291</sup>

<sup>291</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

Oggi INARCA SPA ha una gamma di oltre 200 brevetti! racconta con orgoglio Gianni Piovesan.<sup>292</sup>

Evidentemente lo stimolo ricevuto rendeva necessario trovare uno spazio operativo e, il suocero, mise a disposizione la sua stalla, che era in disuso a Padova in via Guido Reni<sup>293</sup>.

Già in questa fase iniziale della storia di INARCA possiamo intravedere due aspetti del pensiero di Joseph Schumpeter<sup>294</sup>: l'imprenditore e l'innovazione.

Secondo l'economista austriaco, naturalizzato USA, il soggetto "imprenditore" è alla base di tutto, l'azione dell'imprenditore è imprescindibile e la crescita economica è frutto dell'innovazione.

Schumpeter legava le capacità di cambiamento delle piccole imprese e l'attinenza alla inventiva dell'imprenditore alle sue conoscenze e alla capacità di conseguire extraprofitti anche se alla fine dei suoi studi, negli anni quaranta del novecento, come indica Oronzo Trio<sup>295</sup> *"...con una realtà economica profondamente trasformata, rivide le sue posizioni rivalutando il ruolo delle grandi imprese che, investendo ingenti risorse e creando appositi reparti della propria struttura organizzativa, finirono seguendo questa via per dominare i mercati"*.

Nonostante questo cambiamento di pensiero del grande economista austriaco le imprese corrispondenti alle sue prime intuizioni, quindi di tipo Schumpetiano per definizione, in Italia sono molte, sempre Trio così le descrive<sup>296</sup>: *"sono piccole e medie realtà aziendali altamente innovative, appartenenti talvolta ai settori high tech, talaltra a quelli tradizionali, il cui core business è basato su una o più innovazioni di prodotto o di processo, o su una ridefinizione del modello aziendale."*

Trio dedica alcune pagine del citato testo<sup>297</sup> intitolando un intero capitolo nel seguente modo: *"innovazione e cambiamento, percorsi obbligati della*

---

<sup>292</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

<sup>293</sup> G. PIOVESAN, *op.cit.*, pag. 53

<sup>294</sup> Brevemente descritto in appendice

<sup>295</sup> O. TRIO, *le vie della crescita per la piccola impresa*, San Cesario di Lecce, Piero Manni srl, 2019, pag.32

<sup>296</sup> *op. cit. pag. 32*

<sup>297</sup> O. TRIO, *op.cit. pag. 36*

*competizione*”, quasi volesse riassumere le idee, per il tempo visionarie, del perito industriale Gianni Piovesan nel concepire l’organizzazione della sua nascente impresa.

All’inizio della prima visita<sup>298</sup> che feci in INARCA il nostro imprenditore ribadì, in modo pressante, che l’automazione della produzione rappresentava la sua idea di fondo, una linea dalla quale non discostarsi mai, tanto che, nella stessa giornata passammo in rassegna i reparti produttivi e, quando scorgemmo il magazzino dei prodotti finiti, naturalmente “automatizzato”, Gianni Piovesan asserì al fatto di dover fare ulteriori investimenti, non per migliorarlo ma, a quanto sembra, per rifarlo completamente aumentando ovviamente la robotizzazione dei processi di immagazzinaggio e successivamente di spedizione dei prodotti.

Altro importante passaggio, sempre legato alla organizzazione interna, è legato allo studio, tuttora in corso, della robotizzazione dei trasferimenti dei prodotti semilavorati da reparto a reparto.

La realizzazione, spiega Piovesan<sup>299</sup>, è relativamente semplice se non fosse per la costruzione del mezzo che dovrà avere le giuste dimensioni in funzione dei volumi che dovrà trasportare e per questo è allo studio la realizzazione di alcuni prototipi idonei allo scopo.

Cambiamento dello stato della attuale struttura organizzativa quindi ma anche evidentemente ampia visione del futuro legata a doppio filo non solo alla produzione ma anche agli ovvii collegamenti con il marketing e con la finanza aziendale.

Nel frattempo nell’officina (stalla) ristrutturata e adattata, per quanto possibile, sono arrivate le prime macchine utensili e le prime commesse. Dalle primordiali pinze semiautomatiche alla costruzione di una macchina elettrica per l’aggraffatura dei capicorda il passo fu breve ma importantissimo, era necessario inserirsi nel mercato dei capicorda che era gestito da grosse aziende multinazionali.

---

<sup>298</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 21.06.2022

<sup>299</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

Ecco nuovamente apparire altri tre passaggi dei paradigmi Schumpeteriani:

- l'innovazione del prodotto derivante da un'idea nuova, da un nuovo brevetto;
- l'innovazione del processo produttivo, l'obiettivo è sempre lo stesso cioè l'aggraffatura dei capicorda, ma attraverso processi e tecnologie nuove, si passa dalla pinza alla macchina automatica
- l'innovazione commerciale, nuovi sbocchi per un prodotto che già esisteva.



La prima officina nella ex stalla<sup>300</sup>

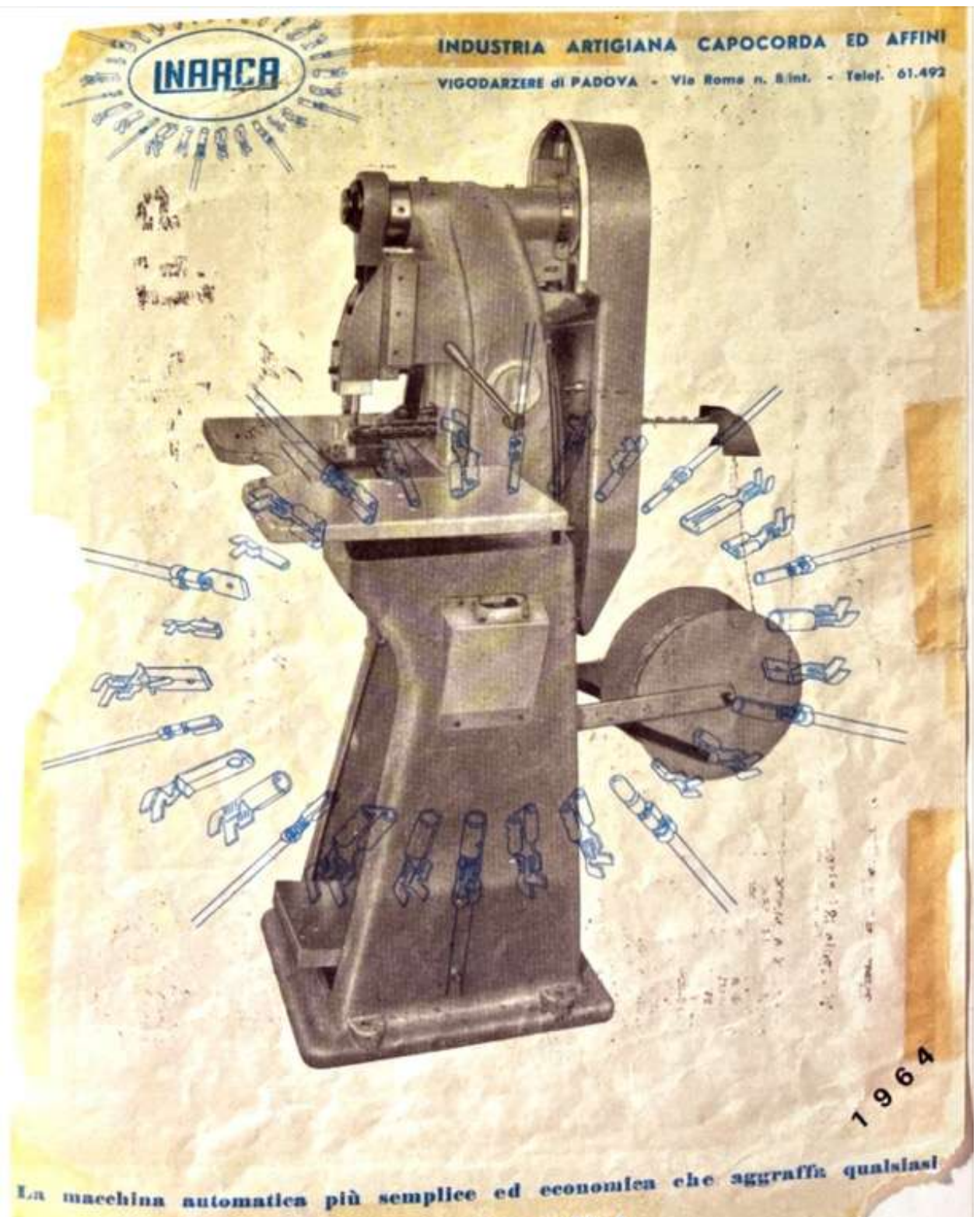
*....ma, da cosa nasce cosa, ed i clienti, che acquistavano pinze e macchine, cominciarono a chiedere anche i capicorda, allora venne acquistata una pressa e venne progettato e costruito il primo stampo<sup>301</sup>, la proposta commerciale del tempo fu una scatola contenente una pinza ed alcune stecche*

<sup>300</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>301</sup> 1964, stampo progressivo per terminale a codice 10101, progettato e costruito in proprio - CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022



di capicorda...<sup>302</sup> ancora l'innovazione del prodotto e l'innovazione commerciale Schumpeteriana.



prima macchina automatica per l'aggraffatura dei capicorda<sup>303</sup>

<sup>302</sup> G. PIOVESAN, *op. cit.*, pag. 54

Nella immagine della nuova macchina aggraffatrice compare il primo marchio aziendale, interamente disegnato in modo certosino, a mano, da Gianni: INARCA – INDUSTRIA ARTIGIANA CABLAGGI ED AFFINI; alcuni dei prodotti disegnati sono ancora in produzione.



Stampo del 1964 – cod.10102<sup>304</sup>

Pur mantenendo la stessa sigla INARCA la denominazione successivamente cambiò in “INDUSTRIA ARTIGIANA CAPOCORDA ED AFFINI”, poi rimase esclusivamente la sigla, senza alcuna relazione, che viene tutt’oggi usata.

---

<sup>303</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>304</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



## **INDUSTRIA MINUTERIE METALLICHE**

s. n. c. di PIOVESAN G. & CARLOTTO W. P.

---

MINUTERIE METALLICHE DI PRECISIONE STAMPATE E TRANCiate, CAPICORDA, OCCHIELLI, PARTICOLARI IN ACCIAIO TEMPERATO, MOLLE, PIASTRINE PER VITI AUTOFILETTANTI, PEZZI A DISEGNO, MACCHINE PER L'APPLICAZIONE, ecc.

---

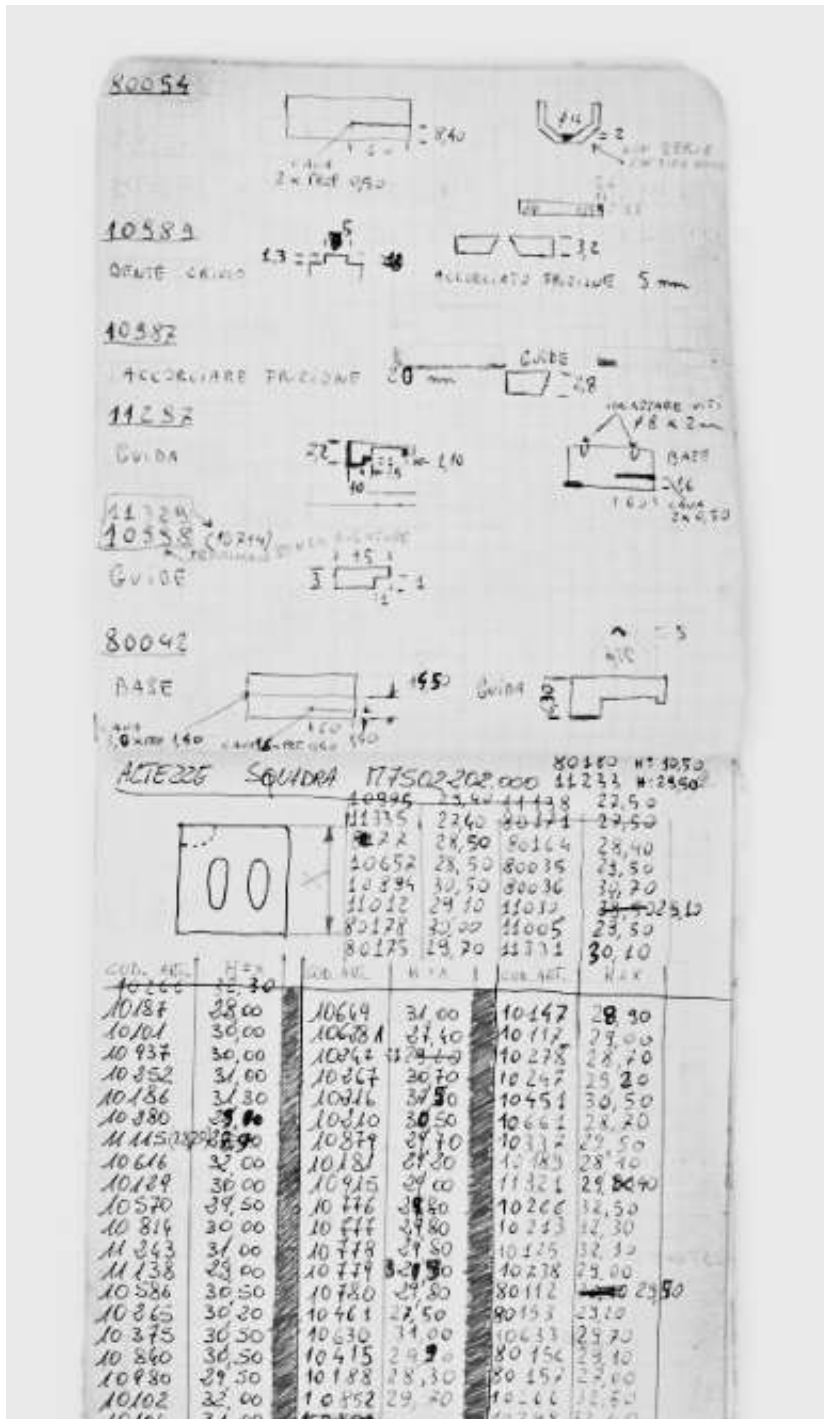
*il primo marchio aziendale<sup>305</sup>*

La progettazione degli stampi veniva fatta a mano partendo dal cod. 10101, la cui applicazione è ancora in produzione con opportune piccole variazioni.

Per mantenere memoria dei processi produttivi ed utilizzarli per produzioni successive, in mancanza dell'ufficio tecnico, venivano presi appunti dagli operai sulla scorta delle indicazioni che venivano loro date.

---

<sup>305</sup> documento tratto dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



Appunti per costruire i pezzi presi dagli operai e per tenere memoria<sup>306</sup>

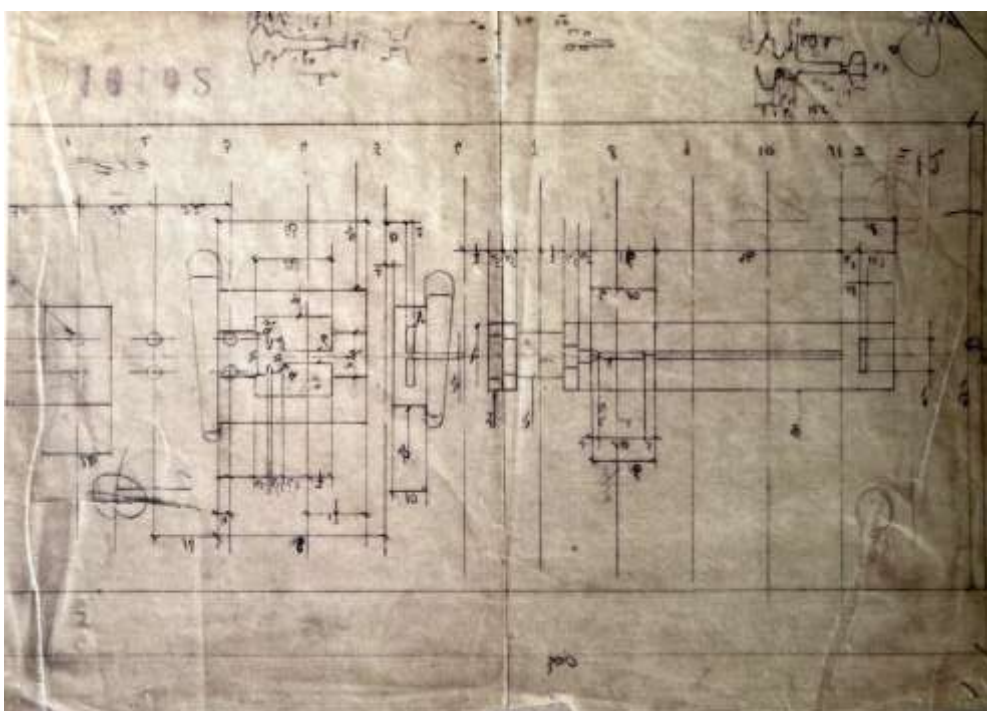
Nel 1966 la produzione si trasferì, dalla ex stalla in un piccolo laboratorio di circa 100 mq su due piani sito a Vigodarzere in Via Roma nr. 8, la pressa funzionava 20 ore al giorno, il committente milanese andava soddisfatto!

<sup>306</sup> documento tratto dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



In questa piccola unità produttiva ci fu il vero inizio dello sviluppo in quanto vennero inserite alcune nuove macchine, da questo embrione di fabbrica vennero sviluppati prodotti destinati anche a importanti *brands* del tempo.

I contatti con questi importantissimi marchi avvennero grazie ai buoni rapporti che Piovesan aveva mantenuto con alcuni “compagni di classe” del MARCONI, periti che, dopo il diploma avevano trovato occupazione nelle grandi fabbriche del tempo.



*progetto per stampo progressivo per terminale a codice 10102 - 1964<sup>307</sup>*

Sempre in questo laboratorio, racconta Piovesan<sup>308</sup>, è emersa la temerarietà di affrontare la costruzione di determinati prodotti senza le conoscenze di base ma con molto coraggio.

Non mancarono problematiche nate dalla convivenza con i vicini, i quali fecero pressanti insistenze affinché i rumori prodotti dalle presse venissero mitigati se non eliminati, cosa che non era evidentemente possibile.

<sup>307</sup> documento tratto dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>308</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 06.09.2022

La finitura dei prodotti veniva effettuata con tutti i mezzi possibili tanto che l'asciugatura, dopo il passaggio nell'acido ed il lavaggio, veniva eseguita con una vecchia lavatrice *Candy* trasformata e adattata alle esigenze<sup>309</sup>.

Il principio dell'asciugatura è lo stesso che viene usato oggi: un cestello rotante con aria calda.

Problemi legati al rumore, all'insalubrità delle lavorazioni, alla precarietà degli spazi produttivi vennero superati da una crescita rapida tanto che, ben presto, INARCA annoverò fra i propri clienti grosse aziende quali ZANUSSI, ZOPPAS, IGNIS che ancora oggi, con denominazione diversa, lo sono<sup>310</sup>.

Il successivo passaggio portò la INARCA a trasferirsi in una nuova officina in Via San Martino a Vigodarzere, un comune dell'*interland* padovano con una popolazione fra i 7000 e gli 8000<sup>311</sup> abitanti nel 1966, di circa 300 mq la quale venne già concepita come fosse una mini-struttura industriale.



Officina di via San martino a Vigodarzere (PD) – visione generale con ufficio sullo sfondo<sup>312</sup>

---

<sup>309</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 22.11.2022

<sup>310</sup> G. PIOVESAN, *Op.cit.* p. 58, racconta Piovesan: *a quel tempo si parlava direttamente con il Presidente delle aziende e quindi ho conosciuto la famiglia Zoppas, Lino Zanussi e...Borghi, titolare di Ignis. Quando andavo a proporre i miei servizi a queste grandi aziende portavo con me un cartoncino suddiviso in quadretti dove mia moglie Franca cuciva con ago e filo un campione dei nostri prodotti. Era una specie di campionato.....*

<sup>311</sup> COMUNI ITALIANI

<http://www.comuni-italiani.it/028/099/statistiche/popolazione.html>

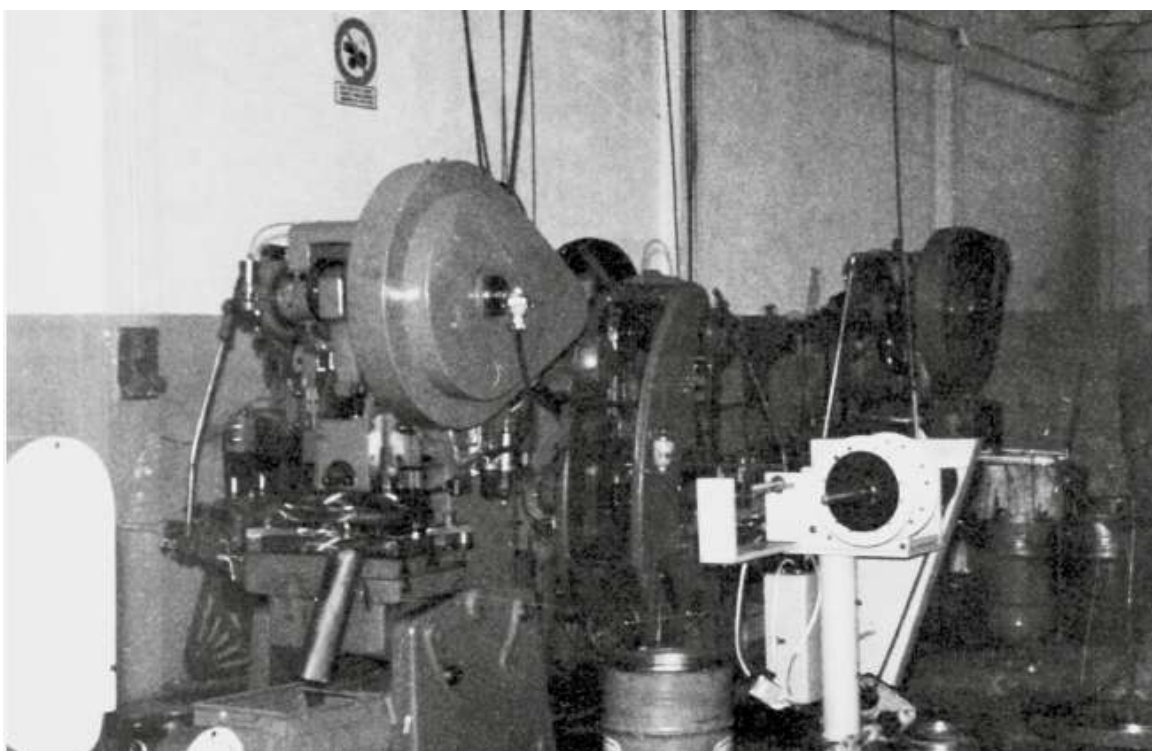
consultato 15 settembre 2022

<sup>312</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

Il capannone di via San Martino, racconta Piovesan<sup>313</sup>, paragonato al precedente sembrava un “aeroporto” tanto era grande.

All’interno venne ricavato un piccolo ufficio con una scrivania, un tavolo da disegno, una macchina per scrivere ed attiguo spogliatoio.

La residuale area produttiva prevedeva già la suddivisione in pseudo-reparti: una parte dedicata alle lavorazioni meccaniche con fresatrice, tornio, trapano, una parte dedicata allo stampaggio con tre presse e la bobinatrice automatica, che merita una descrizione autonoma.



*Officina di via San Martino a Vigodarzere – presse con bobinatrice automatica (di colore bianco)* <sup>314</sup>

La bobinatrice automatica venne progettata e costruita in proprio all’interno dell’officina e per funzionare aveva necessariamente bisogno di un motore elettrico; essendo le risorse economiche, ma non quelle mentali, limitate, venne usato anche qui come per l’asciugatura, in alternativa ad un

---

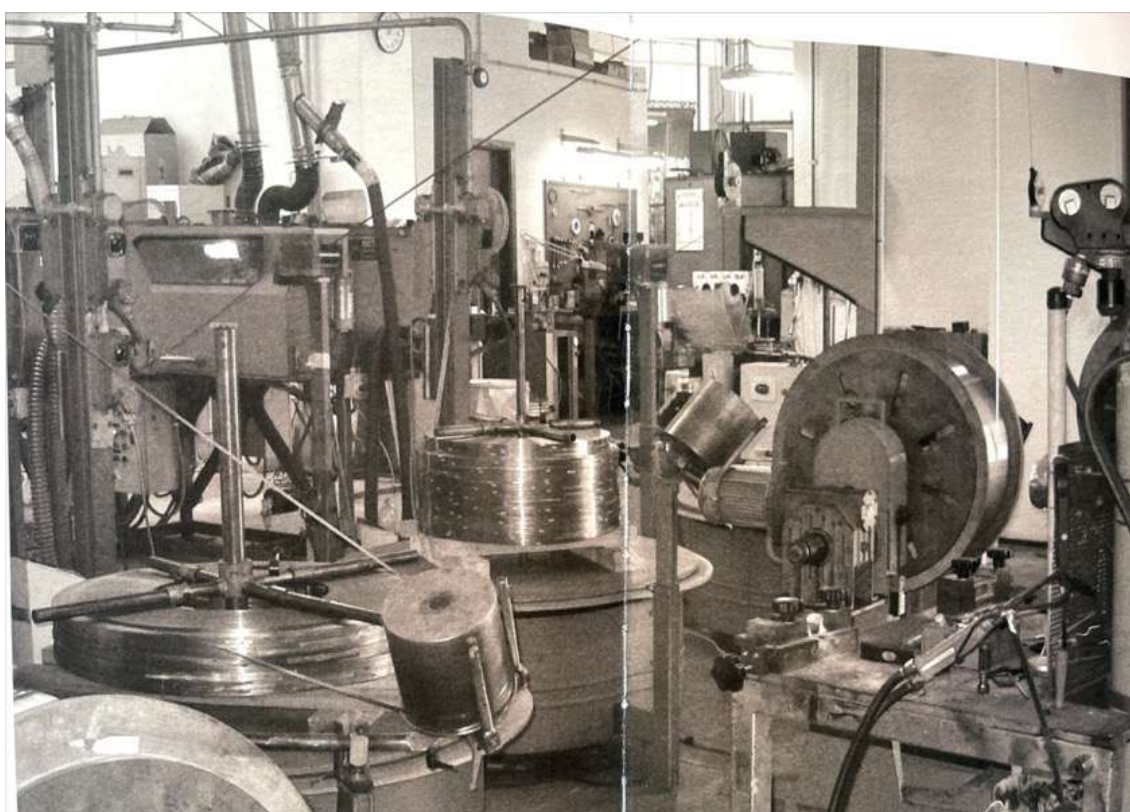
<sup>313</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 22.11.2022

<sup>314</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

prodotto nuovo e costoso, il motore di una vecchia lavatrice, la funzionalità fu comunque ottima e sufficiente ai risultati desiderati<sup>315</sup>.

Per necessità energetiche necessitava effettuare lavorazioni a ciclo continuo, di giorno e di notte, ma le forze lavoro erano sempre le stesse racconta con ironia Gianni, ma si andava avanti.

Vennero acquistate nuove tecnologie ed effettuati conseguenti nuovi investimenti, dal punto di vista finanziario fu determinante l'aiuto dei genitori e non mancò comunque qualche finanziamento bancario.



*Insieme dell'officina di via San Martino a Vigodarzere<sup>316</sup>*

Erano gli anni delle forti rivendicazioni sindacali, erano gli anni sessanta, le fabbriche erano spesso bloccate dai picchetti operai, ma il lavoro doveva proseguire e alcuni componenti, specialmente degli elettrodomestici, settore ampiamente in auge in quel periodo, venivano costruiti in luoghi esterni e le commesse arrivavano in INARCA spesso telefonicamente e direttamente dai

---

<sup>315</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 22.11.2022

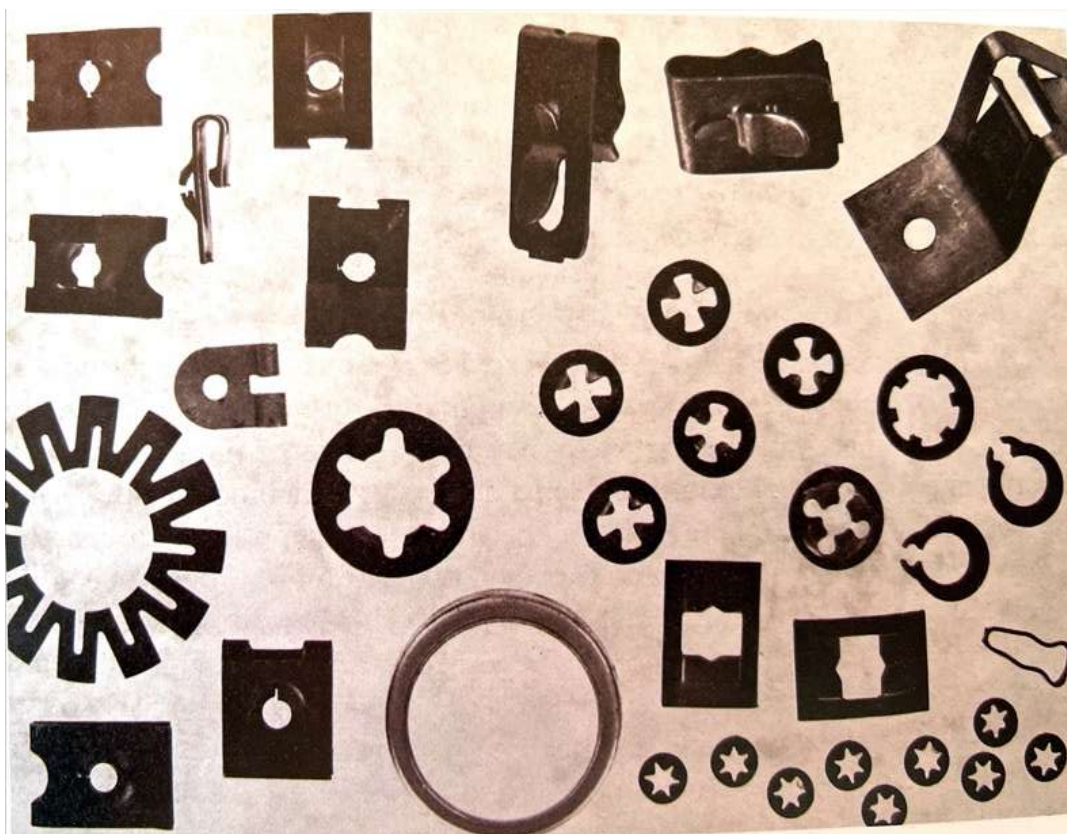
<sup>316</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



titolari, Zoppas o Zanussi i quali chiamavano e, stretti da un patto di sangue fra imprenditori, le lavorazioni venivano eseguite sulla parola.

Veniva eseguito qualsiasi lavoro richiesto tanto che la gamma di prodotti era molto ampia e abbracciava vari settori dal calzaturiero all'elettrotecnica ai mobili, alcuni prodotti erano in acciaio la cui produzione necessitava di un forno dedicato, la progressione e lo sviluppo della produzione era evidente.

Veniva prodotto tutto quanto fosse possibile produrre con le presse.



1968 - prodotti costruiti in acciaio<sup>317</sup>

Le lavorazioni venivano eseguite con macchinari ed attrezzature base tanto che, viste oggi, fa gridare quasi al miracolo la perfezione con la quale erano costruiti gli stampi e le macchine aggraffatrici e tutti gli altri prodotti<sup>318</sup>.

<sup>317</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>318</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 22.11.2022

La compagine sociale di INARCA era di 4 soci, uno si è subito dimesso, non se la sentiva di continuare, il lavoro cresceva, vennero assunti i primi due dipendenti, i fratelli Menapace.

Il passaggio successivo fu il trasferimento, nel 1968, in una nuova sede di “*ben 600 mq (!)*”, nell’attuale sito di Vigodarzere in via Cà Zusto, il lavoro non mancava; il rivenditore di Milano, che si occupava quasi in via esclusiva delle vendite, lasciò INARCA, e, anche se una nuova clientela era già stata comunque acquisita, il momento non fu certamente facile considerando, fra l’altro, il credito insoluto lasciato dal lombardo (successivamente saldato).

Merita una breve descrizione la fine dei rapporti con Odoardo Korner, il mono-committente milanese, il quale prima di lasciare INARCA propose ai soci il trasferimento dell’attività a Milano dove, in un capannone dedicato, avrebbero dovuto trasferire le attrezzature e poi lavorare praticamente in esclusiva.

L’acquisizione di nuova clientela, conquistata presentando un’azienda basata sulla capacità, sulla tecnologia e soprattutto sulla rettitudine<sup>319</sup>, cercata e consolidata, prima che la mono-committenza di Korner lasciasse, nel massimo rispetto dei patti esistenti con la stessa e senza adire a concorrenza sleale, fa capire la lungimiranza e l’onestà intellettuale del fondatore di INARCA.

La proposta di andare a Milano non venne accettata anche se poteva sembrare allettante, al tempo a Milano fiorivano importanti *start-up* e la provincia lombarda era il centro primario dell’industria italiana, ma ragioni di opportunità aziendali e quell’atavico attaccamento alla propria terra di tutta la compagine sociale, già con famiglia alle spalle, fece propendere per la decisione presa<sup>320</sup>.

Un altro passaggio fu la progettazione e produzione di elementi specifici richiesti per unire le cornici in legno, i così detti “Punti di Motta” in quanto prendevano il nome dal committente Alfredo Motta.

---

<sup>319</sup> *capacità, tecnologia e rettitudine* sono termini ribaditi in più occasioni dai racconti di Gianni Piovesan il quale ha rimarcato la presenza, al tempo, di usanze clientelari poco conformi con il suo modo di concepire il lavoro

<sup>320</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 22.11.2022

Alfredo Motta abitava a Preganziol in provincia di Treviso, dove insistevano importanti aziende produttrici di mobili, e, per applicare le cornici, al tempo molto usate, ai mobili necessitava una minuteria metallica specifica, che i soci di INARCA svilupparono direttamente e misero in produzione.

Trasferire i “punti di Motta” ed utilizzarli per l’assemblaggio delle cornici in legno per quadri il passo fu breve; la produzione era diversificata, le quantità crescevano ma le macchine utensili a disposizione erano sempre le stesse.

Traspare evidente che l’innovazione tecnologica, seppure limitata dalle attrezzature a disposizione, era il “nord magnetico” della azienda, ma come riporta Colli, il rapporto tra tecnologia e impresa minore risulta molto controverso<sup>321</sup> descrivendo in tal modo il fenomeno: *“la prospettiva tradizionale sottolinea con forza la relazione inversa tra dimensione aziendale e sviluppo tecnologico...”* aspetto che non trapela dalle attività della piccola INARCA.

Colli, continuando nella sua descrizione<sup>322</sup> fa emergere anche un altro aspetto, molto più vicino alla realtà e applicabile al nostro caso: *“le innovazioni incrementali di prodotto e di processo, il design, che è innovazione, la capacità di adattare le merci ed i metodi di fabbricazione (la manipolazione delle macchine utensili per raggiungere obiettivi specifici), tutto questo costituirebbe un complesso di attività innovative difficilmente rilevabile e misurabile ma di estrema importanza. Alla base di moltissime storie di successo.....”*.

Dobbiamo sempre tenere in considerazione il processo oggettivamente presente che porta le piccole imprese, attraverso la loro produzione di innovazioni di processo, ad acquisire collocazioni di stabile dominio in aree di mercato ben definite e specialistiche, raggiungendo anche dimensioni considerevoli sia in Italia che nel resto del mondo.

Continuando a parlare della INARCA SPA non possiamo non guardare la sua evoluzione attraverso un angolo di visuale che scruta il mondo della piccola impresa come luogo nel quale l’innovazione è stata determinante tanto che oggi risulta essere la seconda produttrice al mondo di connettori elettrici.

---

<sup>321</sup> A. COLLI, *I volti di Proteo – storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Torino, Bollati Borighieri Editore srl, 2002, pag. 162

<sup>322</sup> A. COLLI, *op.cit.*, pag.164

L'organizzazione aziendale, che rispettava la mentalità dell'imprenditore, veniva così descritta: "...la nostra era già allora una mentalità sempre rivolta al futuro, come dimostra anche l'organizzazione interna della nostra azienda che, per quanto piccola, era già allora suddivisa in reparti specifici: l'ufficio tecnico, la contabilità, l'amministrazione, il reparto confezionamento, l'ufficio spedizioni."<sup>323</sup>

Nel 1970 un altro socio abbandonava il campo in quanto non ebbe la forza di reggere l'impegno, venne costruito un capannone di proprietà di 600 mq dove le attività industriali vennero suddivise: progettazione, costruzione stampi, galvanica, trattamenti termici, imballaggio, uffici, controllo qualità, in quel momento vennero assunti anche alcuni agenti di commercio.

Gli aspetti organizzativi furono da sempre tenuti in grande considerazione, alcuni passaggi erano in embrione ma la strutturazione era totale.

In spazi diversi ci fu l'opportunità di ampliare la gamma di clientela di inserire macchinari e nuovo personale.

Il nostro perito progettò in proprio una pressa di stampaggio in quanto in commercio non erano presenti macchinari idonei alla crescente produzione di INARCA.

La pressa venne realizzata e utilizzata per molti anni.

Che INARCA al tempo fosse una piccola azienda in crescita lascia pochi dubbi ma dove inserirla non era ancora facile, industria o artigianato?

Come riporta Colli, già in fase di assemblea costituente<sup>324</sup> ci "*si poneva esplicitamente il problema di distinguere l'«industria» dall'«artigianato» sostenendo che fosse «necessario tenere separato conto dei minuscoli laboratori e botteghe di tipo artigiano o familiari.....»*<sup>325</sup>, le due realtà inevitabilmente presero due strade diverse in tempi diversi.

L'artigianato, attraverso la legge quadro del 1985 nr. 443, ebbe una sua specifica dislocazione mentre la definizione di piccole e medie imprese non

---

<sup>323</sup> G. PIOVESAN, *Op.cit.* p. 64

<sup>324</sup> L'Assemblea costituente fu l'organo legislativo elettivo preposto alla stesura di una Costituzione per la neonata Repubblica e che diede vita alla Costituzione della Repubblica Italiana nella sua forma originaria. Le sedute si svolsero fra il 25 giugno 1946 e il 31 gennaio 1948

<sup>325</sup> A. COLLI, *Op. cit.* pag. 67



venne mai completamente sancita anche se ciò non fu un ostacolo alla formulazione di norme che venivano prese in funzione di specifiche necessità.

Ancora Colli richiama, quale esempio, lo «Statuto dei Lavoratori», legge 300 del 1970, la quale *“introdusse una discriminante dimensionale sostanziale individuando nei 15 dipendenti la soglia al di sotto della quale non si applicavano importanti provvedimenti relativi all’attività sindacale, al licenziamento, alla cassa integrazione<sup>326</sup>”* ma che non si proponeva di ricercare e sancire una dimensione che individuasse le aziende piccole e le distinguesse dalle medio-grandi.

L’INARCA effettuò nel tempo tutti i passaggi, dalla zona delle piccole aziende artigiane all’area delle medie aziende industriali nella quale oggi si colloca, dislocazione che più naturalmente le si addice la quale è comunque supportata dai due più classici parametri usati nella prassi corrente: il fatturato ed il numero di addetti<sup>327</sup>.

#### **4.4 Inarca – la svolta importante**

La svolta importante avvenne negli anni '80 del Novecento, quando la strategia industriale portò INARCA ad abbandonare la minuteria generica per produrre un prodotto specifico: le connessioni elettriche senza saldatura<sup>328</sup>.

Essendo necessari forti investimenti, non sarebbe stato certamente possibile investire in tutti i settori nei quali l’azienda era presente, la scelta fu quella della specializzazione che ovviamente comportava molteplici rischi.

Dal punto di vista finanziario fino agli anni Ottanta gli investimenti vennero parzialmente sostenuti dalle classiche operazioni dedicate, venne utilizzata la legge Sabatini la quale, attraverso un regime agevolato, sostiene gli investimenti per acquistare o acquisire in leasing macchinari, attrezzature, impianti, beni strumentali ad uso produttivo e hardware, nonché software e tecnologie digitali.

Successivamente dagli anni Novanta le finanze aziendali di INARCA SPA, evidentemente ben gestite, permisero di autofinanziare tutti gli

---

<sup>326</sup> A. COLLI, *Op. cit.* pag. 70

<sup>327</sup> Nelle NOTE si evidenziano alcuni dati statistici relativi all’anno 2021

<sup>328</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 22.11.2022

investimenti necessari, aspetto che andava contro corrente rispetto alle tendenze del tempo, in quegli anni le aziende erano spesso sottocapitalizzate e gli imprenditori effettuavano gli investimenti quasi esclusivamente attingendo credito.

Gli utili prodotti al tempo venivano quasi sempre distribuiti e non investiti nelle aziende le quali si trovavano molto indebitate e fragili, per INARCA il *trend* fu invece inverso, gli utili vennero quasi totalmente investiti, in tal modo si formò una importante solidità aziendale dovuta alla forte capitalizzazione e alla liquidità necessaria ad una gestione corretta dei flussi finanziari.

Certo non fu tutto facile, le idee dei due soci rimasti nella compagine sociale di INARCA in parte divergevano, il paradigma del Nobel Ronald Coase<sup>329</sup> relativo ai “costi di transazione” calza a pennello in quel particolare momento storico, di passaggio, all’interno della nostra industria.

L’idea di Piovesan era riassunta in una semplice frase<sup>330</sup>: “*il nostro lavoro è questo!*”, secondo lui necessitava produrre all’interno tutte le fasi della lavorazione, in particolar modo la progettazione dei prodotti, degli stampi e delle macchine dovevano avere origini interne mentre l’altro socio propendeva per la esternalizzazione di molte fasi produttive.

I “costi di transazione” e l’alternativa Coasiana appaiono nella loro totalità: comprare sul mercato il bene o il servizio di cui si abbisogna oppure integrarlo all’interno delle proprie gerarchie?

La scelta si orientò verso il pensiero di Piovesan il quale era convinto, ed il tempo gli diede ragione, che l’attività interna di progettazione e realizzazione avrebbe legato indissolubilmente le esigenze della clientela alla quale, non veniva fornito il mero prodotto ma la soluzione globale delle sue necessità.

Avendo all’interno tutte le fasi produttive, spiega Piovesan<sup>331</sup>, il rapporto con il cliente diventa duttile e l’organizzazione INARCA è in grado di sviluppare tecnologie coerenti con le esigenze del mercato, di dare immediata assistenza al bisogno con una conseguente possibilità di modificare ed ottimizzare i

---

<sup>329</sup> brevemente descritto in appendice

<sup>330</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

<sup>331</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

processi produttivi del cliente stesso, creando di conseguenza una fidelizzazione quasi inscindibile.

Fra i nostri clienti, ci informa il nostro capitano<sup>332</sup> di azienda, con una piccola dose di soddisfazione, c'è la *top gun* dell'elettrodomestico, la MIELE, alla quale, fra l'altro, è stata fornita una nostra macchina.

Il funzionamento di questa macchina, che doveva operare h24, non si è dimostrato conforme durante la notte, mentre, durante il giorno tutto procedeva perfettamente.

Un nostro intervento diretto, nel loro sito produttivo, risolse il problema e, alla direzione tecnica del cliente venne eliminata una fastidiosa discrasia ma, se non avessimo avuto il *know-how* e quindi il complesso delle cognizioni e l'esperienza per il corretto impiego della nostra fornitura avremo certamente perso l'importante cliente.

Piovesan sostiene con forza che la proprietà intellettuale deve essere di INARCA<sup>333</sup>.

Altro esempio è la galvanica, se non fosse interna nessuno prenderebbe in considerazione una lavorazione così specifica mentre, con i sistemi sviluppati internamente, i tempi di produzione si abbassano notevolmente e le consegne, di conseguenza, sono quasi immediate<sup>334</sup>.

Tale concezione di produzione industriale certamente ha costi più elevati rispetto a quelli che si avrebbero se si esternalizzassero alcuni cicli ma, le economie generali di produzione, così concepita, permettono di mantenere prezzi di vendita in linea con il mercato e soprattutto graditi alla clientela che rimane di conseguenza fidelizzata.

Dal punto di vista personale, la concezione ed il mantenimento di questi meccanismi organizzativi, concomitanti con tutti gli altri aspetti gestionali, certamente crearono una buona dose di stress da fatica nell'imprenditore ma la sua passione ebbe il sopravvento nonostante qualche nottata passata in bianco,

---

<sup>332</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA, *idem*

<sup>333</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA, *idem*

<sup>334</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

Ritorniamo agli anni Ottanta, nel 1987 si conclude il rapporto anche con l'unico socio rimasto che gestiva la produzione e Piovesan, che gestiva la parte progettuale, commerciale e contabile acquisì l'intero capitale.

In quel periodo si diede fondo a tutte le risorse disponibili per liquidare il socio uscente ma la reputazione di Gianni oramai era consolidata e questo permise, nel momento in cui vennero ritirate dalle Banche le garanzie personali del socio uscente, di eliminare anche le proprie, operazione non certamente facile<sup>335</sup>.

Aveva inizio una nuova era che portò l'azienda a diventare, negli anni 2000, leader europeo e mondiale nel settore delle connessioni elettriche.

---

<sup>335</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA, *idem*

## CAPITOLO QUINTO

### 5.1 Inarca – organizzazione e sviluppo

Siamo agli inizi degli anni Novanta, l'azienda ha preso quota e gli investimenti costanti degli utili conseguiti portano alla costruzione del fabbricato industriale che sarà dedicato al reparto stampaggio.

Nel 1993 viene conseguita la prima certificazione di un proprio sistema di gestione, nel tempo INARCA ha deciso di certificare i propri Sistemi di Gestione secondo i seguenti standard:

- ISO 9001:2015                      anno di certificazione: 1993  
Sistemi di Gestione per la Qualità
- ISO 14001:2015                    anno di certificazione: 2006  
Sistemi di Gestione Ambientale
- IATF 16949:2016                  anno di certificazione: 2015  
Requisiti per il Sistema di Gestione per la  
Qualità per la produzione di serie e delle parti  
di ricambio nell'*automotive*.

Se dovessimo in sintesi descrivere un *sistema di gestione* potremo dire che è un insieme di regole e procedure che un'organizzazione utilizza per raggiungere dei risultati attesi.

Le norme che definiscono questo insieme di regole sono internazionali e possono essere riferite a diversi aspetti quali: qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza delle informazioni, energia, responsabilità sociale, ecc.

La certificazione è volontaria, e questo è già un aspetto importante se lo si lega alla passione per il lavoro che già è stata evidenziata per il nostro giovane perito industriale ormai diventato a tutti gli effetti un capitano d'industria, e si raggiunge per mezzo di Enti terzi accreditati che eseguono verifiche (*audit*) in azienda al fine di definire la conformità alle "regole" definite dagli standard.

Quali possono essere le opportunità ed i benefici di un Sistema di Gestione? A questa domanda la risposta di Piovesan<sup>336</sup> è stata fluente dettata dal suo modo di vedere l'azienda e, continuo a ripeterlo, dalla passione che lo contraddistingue, dalla sua risposta è scaturito il seguente elenco che in breve riassume le motivazioni per le quali il successo è arrivato in INARCA e si è mantenuto nel tempo:

- Realizzare, mantenere e migliorare continuamente le proprie prestazioni;
- Mantenere e garantire gli obblighi di conformità;
- Assicurare che ognuno, attraverso l'uso di procedure e istruzioni di lavoro, possa comprendere il proprio ruolo e contribuire al raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Organizzazione;
- Permettere il miglioramento dei processi e dei servizi allo scopo di prevenire errori e non conformità;
- Tenere sotto controllo le eventuali fonti di rischio legate all'attività al fine di ridurre al minimo la probabilità di pericolo per gli addetti ai lavori e per le altre parti interessate;
- Prevenire il rischio di incidenti ambientali e ridurre al minimo la probabilità di infortuni;
- Avere un'archiviazione dei documenti efficiente;
- Facilitare l'ottenimento di autorizzazioni e permessi;
- Soddisfare le esigenze degli *Stakeholder* (investitori, clienti, ecc).

Relativamente all'ultimo punto: "soddisfare le esigenze dei clienti" è stato chiesto a Piovesan se possiamo veramente affermare che l'adozione degli standard è veramente volontaria, ecco la risposta, da vero imprenditore lungimirante<sup>337</sup>: *"per il mondo "automotive" il requisito minimo per una organizzazione è l'adozione di un Sistema secondo la ISO 9001. Inoltre, l'adozione di un certo tipo di documentazione (Reclami/8D, PPAP, Piani di Controllo, Registrazione dei Controlli, Rintracciabilità, ...) è oramai requisito minimo per tutti i Clienti. Possiamo quindi affermare che un Sistema di Gestione Certificato è oramai requisito essenziale per aumentare la soddisfazione dei*

---

<sup>336</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

<sup>337</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA , *idem*

*Clienti e delle parti interessate. È altresì altrettanto certo che le certificazioni ottenute nel passato, grazie alla lungimiranza della nostra organizzazione, ci hanno permesso di essere competitivi quando altri non erano certificati”.*

Ci avviciniamo alla fine del secolo scorso, siamo nel 1995, il mercato, in piena evoluzione richiedeva lo sviluppo di nuovi prodotti, è il momento nel quale si realizzò lo sviluppo di terminali a rimozione di isolante (IDC – *insulation-displacement contact*) prodotti che consentirono la connessione elettrica tra il filo di rame rivestito normalmente di PVC con il terminale IDC senza la preventiva asportazione della guaina isolante del filo stesso.

Fu una tecnologia rivoluzionaria in quanto permise un collegamento stabile e sicuro evitando laboriose e costose lavorazioni sul filo da processare.

Le aziende interessate a questa tipologia di prodotti spaziavano, e spaziano, dal settore dell'elettrodomestico, all'auto e, queste connessioni INARCA, vennero inserite in applicazioni nelle quali è previsto l'utilizzo di schede elettroniche.

La progettazione e la produzione delle macchine per il cablaggio degli apparati di connessione non è mai cessata nonostante l'avvento di innovazioni produttive, oggi ci sono nel mondo oltre quattromila macchine che utilizzano, tutti i giorni, i prodotti INARCA<sup>338</sup>.

Negli anni Novanta la produzione di connettori in plastica era assegnata a terzisti qualificati, ma l'idea di essere proprietari della propria materia, di non dover dipendere da terzi anche per questa tipologia di prodotti, considerate le richieste pressanti, da parte dei clienti, rivolte a realizzare nuovi prodotti, il tutto unito all'ampliamento delle conoscenze tecnologiche acquisite da INARCA, quasi obbligò il *management* a fare, nel 1998, un ulteriore *step*.

Venne pensato e progettato un nuovo reparto dedicato esclusivamente alla tecnologia dello stampaggio per iniezione.

Relativamente alla plastica di isolamento nessuno sapeva nulla in azienda, venne assunto in ingegnere, il quale era altrettanto ignaro della

---

<sup>338</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

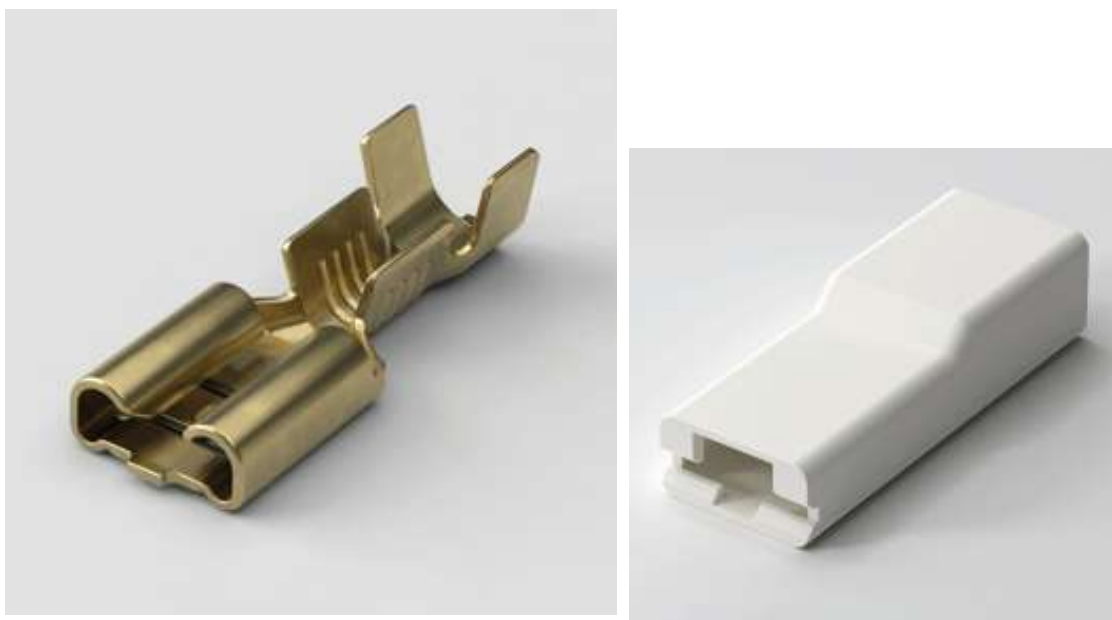
materia, e venne dedicato un intero anno alla ricerca di macchinari e di materie plastiche idonei a realizzare il progetto del nuovo comparto produttivo<sup>339</sup>.

Vennero, dopo questo lungo periodo, acquistate le prime macchine, con l'intento di attrezzare un reparto specifico per la plastica, fra l'altro, ma molto importate, vennero scelte, pensando in anticipo al fattore ecologico-ambientale, presse elettriche, novità assoluta nel mercato, anziché le abituali presse oleodinamiche.

La scelta fu vincente, le presse elettriche permisero una produzione più "pulita" ed ecologicamente compatibile, e il loro utilizzo, aspetto da non sottovalutare, si rilevò anche più economico.

La scelta fu fondamentale, precedentemente si costruivano solo connettori elettrici in leghe metalliche poi, gli stessi, vennero affiancati da nuovi prodotti con parti in materia plastica.

Il reparto di stampaggio plastica venne concepito, e realizzato, adottando appropriata automazione, per funzionare h 24 senza la presenza di personale durante la notte.



connettori<sup>340</sup> - tratto dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

---

<sup>339</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

<sup>340</sup> immagini tratte dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



La stoffa del capitano d'industria oramai è completamente trapelata, Piovesan non smette mai di pensare, ma soprattutto di realizzare per ottimizzare la produzione.

Siamo nel 2003, il magazzino spedizioni era soggetto ad una frenetica movimentazione, prima che sorgessero anomalie importanti, il management di INARCA ritenne necessario trovare una soluzione che consentisse di accelerare, e contemporaneamente rendere più economica, la movimentazione dei prodotti, venne attivato uno studio rivolto ad ottenere questo risultato.

Dopo un importante periodo di gestazione, durante il quale vennero analizzate tutte le variabili, dai volumi degli imballaggi alla loro sigillatura, passando per i nastri trasportatori venne scelto di utilizzare un sistema di immagazzinaggio e logistica delle merci completamente automatizzato ed esclusivo.

Lo scopo era quello di permettere, non solo l'utilizzo al meglio degli spazi disponibili e una migliore gestione del personale addetto, ma anche quello, non meno importante, di avere la gestione dei prodotti in stock in tempo reale.



*magazzino automatico*<sup>341</sup>

---

<sup>341</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

Questa nuova attrezzatura, altamente automatizzata prevede il prelievo automatico delle merci da spedire e il suo imballaggio, totalmente in maniera automatica.

L'attività procede in modo ottimale, gli equilibri finanziari sono raggiunti da tempo, non viene lesinato l'investimento degli utili prodotti, i flussi di cassa non abbisognano di sostegno da parte degli enti creditizi ma tutto questo non ferma le iniziative.

Nel 2005 Inarca, con lo sviluppo ed il lancio sul mercato della propria linea di connettori a perforazione di isolante (IDC) e delle relative macchine per la terminazione dei connettori sul filo elettrico, entra definitivamente nel novero dei grandi costruttori di connessione offrendo la gamma completa delle soluzioni proponibili al bisogno sia tecnico sia di razionalizzazione dei processi produttivi dei propri Clienti<sup>342</sup>.

Lo sviluppo dei connettori IDC coinvolse tutta la struttura tecnica e produttiva aziendale poiché questa linea di prodotti, come nessuna altra sviluppata in precedenza, ha chiesto il contributo di diverse tecnologie che necessariamente hanno dovuto integrarsi fra loro ottenendo in tal modo il successo della nuova linea di prodotti che venne messa in produzione e suddivisa in tre serie:

- Rast 2,5
- Rast 2,5 Energy
- Rast 5

I connettori così catalogati, vennero poi inseriti nei corrispondenti innesti in materiale termoplastico prima di essere immessi nel mercato.

Questi prodotti vennero fabbricati mediante stampi progressivi di tranciatura fine ad alta velocità e rappresentarono, all'epoca, la massima espressione per questa tipologia di produzione industriale.

I connettori così ottenuti necessitavano anche di specifiche macchine idonee al montaggio dei terminali; ovviamente anche questo nuovo tipo di apparecchiatura, che doveva garantire un'*output* costante dei prodotti finiti,

---

<sup>342</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

venne realizzata da INARCA dopo un importante periodo di progettazione e sviluppo.

La serie di macchine per il processo e la terminazione dei citati connettori IDC vanta un'eccellenza che viene rappresentata da una struttura completamente automatica, gestita da un solo operatore, che risulterà in grado di poter garantire la produzione di cablaggi, testati e collaudati al 100%.

Per fare un esempio delle importantissime potenzialità di tale linea produttiva possiamo affermare che essa è in grado di soddisfare la domanda di oltre 800.000 lavatrici o lavastoviglie per anno.

In esclusiva assoluta venne fornita una concreta risposta alla crescente esigenza delle aziende clienti di Inarca di diminuire, se non di eliminare completamente, l'apporto di mano d'opera in specifici processi nel mondo dell'elettrodomestico e in quello dell'*automotive*.



*struttura automatica per la gestione dei cablaggi IDC*<sup>343</sup>

Nel 2005 INARCA introduce la prima macchina automatica per la realizzazione dei cablaggi IDC, questa tecnologia molto all'avanguardia permise all'azienda l'acquisizione di nuovi importanti clienti.

Seppur citato in precedenza merita una menzione particolare il traguardo raggiunto nel 2006, la Certificazione ISO 14001; la sigla ISO 14001 identifica

---

<sup>343</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

una norma tecnica dell'Organizzazione internazionale per la normazione sui sistemi di gestione ambientale che fissa i requisiti di un sistema di gestione ambientale.

Questo passaggio, del tutto volontario, ma ampiamente gradito e spesso richiesto da aziende clienti operanti in alcuni settori particolari, permette di migliorare la tutela dell'ambiente e di avere un uso consapevole delle risorse, ma non solo, permette anche di avere dei ritorni economici quali, la riduzione dei costi gestionali attraverso la razionalizzazione dell'uso delle materie prime, la riduzione di rifiuti ed emissioni, la diminuzione dei costi energetici e si rileva un efficace strumento per la gestione del rischio legato alla catena di fornitura<sup>344</sup>.

Il mancato adempimento di obblighi ambientali può, infatti, determinare un blocco della fornitura per prescrizione delle autorità competenti per il rischio di un reato ambientale.



2022 certificazione ISO 14001<sup>345</sup>

<sup>344</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

<sup>345</sup> documento tratto dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

I processi di trattamento superficiale dei prodotti INARCA devono avere almeno due requisiti fondamentali: essere eseguiti nel rispetto di specifiche caratteristiche tecniche ovviamente richieste dai clienti e dal mercato e avere comunque costi il più possibile contenuti.

Questo passaggio molto delicato, seppur apparentemente semplice, nella catena di produzione è sempre stato oggetto di massima attenzione e, rimanendo

all'interno dello "stile" aziendale, che privilegia, e privilegiava, sicurezza, ambiente e automazione è stato progettato, unitamente ad un'azienda specializzata nel settore, un impianto di galvanizzazione a telaio totalmente automatico.



*impianto di galvanizzazione a telaio automatico*<sup>346</sup>

---

<sup>346</sup> immagini tratte dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



impianto di galvanizzazione a telaio automatico<sup>347</sup>

L'azienda che ha prodotto l'impianto si è avvalsa della collaborazione dei tecnici INARCA in quali hanno trasfuso la loro esperienza specifica in materia e hanno adattato il tutto alle specifiche esigenze aziendali.

Questo nuovo investimento, finalizzato per avere una ridotta presenza di personale e la massima sicurezza operativa ha avuto come caratteristica una importante longevità tale da permettere il suo ammortamento in tempi minori rispetto alla sua potenziale dismissione<sup>348</sup>.

Il reparto "costruzioni meccaniche", che rispecchia in pieno la filosofia del fondatore in quanto costruisce *in loco* quanto necessita alla produzione, inizialmente, e fino al 2012, era ubicato in una unità produttiva sita in un Comune limitrofo alla sede.

La distanza, seppur breve, fra l'unità produttiva esterna e la sede principale, comportava notevoli disagi legati alla logistica ed agli indispensabili contatti con l'ufficio tecnico oltre ovviamente ai maggiori costi che si dovevano sostenere per mantenere le relative interconnessioni.

Tale situazione durava da oltre 10 anni e, come di consueto, dopo aver predisposto le necessarie risorse finanziarie, venne dato inizio alla progettazione di un nuovo fabbricato industriale, il quale insistette su terreni di proprietà e venne costruito, in collegamento con i precedenti fabbricati, a tempo

---

<sup>347</sup> immagini tratte dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>348</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

di record; infatti, in soli 9 mesi il reparto “costruzioni meccaniche” venne edificato e attrezzato, diventando immediatamente operativo e portando lo stabilimento ad operare su 18.500 m<sup>2</sup><sup>349</sup>.

Nella storia di INARCA non può mancare l’analisi del sistema di organizzazione adottato, ecco apparire, seppur in forma ridotta ed essenziale, l’organizzazione concepita da Alfred Chandler<sup>350</sup>, l’U.FORM in tutti i suoi aspetti.

Per spiegare l’organizzazione dell’azienda, in modo semplice ma efficace, la figlia dell’imprenditore, Nicoletta Piovesan, già inserita nella governance aziendale, ha pubblicato, nel 2014, un libricolo<sup>351</sup> a figure, adatto ai bambini.

Nella pubblicazione chi parla è il prototipo del primo stampo il mitico 10.101, che descrive i vari prodotti, descrive il marchio e poi di seguito, indicando semplicissime sigle, descrive l’organizzazione:

|            |                           |  |
|------------|---------------------------|--|
| COMM       | ufficio commerciale       |  |
| UT         | ufficio tecnico           | realizzazione di idee, innovazione                       |
| MEC        | meccanica                 | costruzione dei vari pezzi che formeranno gli stampi     |
| ATTR       | attrezzeria               | montaggio degli stampi                                   |
| ACQ & PROG | acquisti e programmazione | acquisto materie prime e programmazione della produzione |
| STAM       | stampaggio                | produzione prodotto semilavorato                         |
| CQ         | controllo qualità         | verifica micrometrica del prodotto semilavorato          |
| GALV       | galvanica                 | elettro-galvanizzazione robotizzata                      |
| AQ & AMB   | certificazione ISO        | assicurazione qualità e ambiente                         |
| MAG        | magazzino                 | imballaggio  |

<sup>349</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA *idem*

<sup>350</sup> Brevemente descritto in appendice

<sup>351</sup> N. PIOVESAN, *Viaggio alla scoperta del mondo INARCA*, INARCA, 2014



prima di proseguire con la descrizione dell'organizzazione aziendale, nel libriccino per bambini edito da INARCA, viene presentato un prodotto codificato "005" chiamato "Capsulina", è un'innovazione entrata in produzione nel 1998, è uno stampo ad iniezione

|       |                  |                                |
|-------|------------------|--------------------------------|
| PLAST | plastica         | stampo a iniezione             |
| MACC  | macchine         | costruzione di un cablaggio    |
| IMP   | squadra impianti | squadra riparazioni generali   |
| IT    | informatici      | gestione software e hardware   |
| AMM   | amministrazione  | contabilità, legale, personale |

Se mettessimo in uno schema del tipo U.FORM Chandleriano non sarebbe difficile riempire moltissime caselle, ed il metodo *staff & line* sarebbe evidente.

L'idea di Chandler portava a pensare che le imprese sono riuscite a dare vita a dei fenomeni di crescita perché hanno adottato delle strategie di innovazione seguite da strutture adeguate, è un pensiero che si adatta alla nostra INARCA, partita da zero, costantemente sviluppata a seguito appunto di idee innovative e supportata da strutture adeguate.

La trasformazione di INARCA passa attraverso il format di Schumpeter, dove l'imprenditore ha un ruolo fondamentale, e va verso il format di Chandler, dove i manager, (mano visibile), utilizzando la strategia e la struttura hanno creato un effetto macroeconomico nel quale le imprese si sono sostituite al mercato quale agente di regolazione fra domanda e offerta.

Il triplo investimento Chamblariano bene si adatta alla evoluzione di INARCA:

- Produzione di massa ed integrazione verticale
- Marketing e distribuzione
- Strutture manageriali necessarie a gestire il grado di complessità che deriva dalle prime due forme di investimento



Analizzando l'assetto aziendale di INARCA, possiamo identificare ancora alcuni passaggi, uno dei quali è legato al paradigma di Ronald Coase<sup>352</sup>.

Ronald Coase si è interrogato su quali possano essere le leggi che determinano la crescita dell'impresa, ha inventato un termine importante: "costi di transazione".

Il paradigma di Coase dice che ogni impresa, rispetto ad una possibile strategia, ha sempre di fronte a sé un'alternativa tra il mercato e le gerarchie.

Un'impresa ha sempre la possibilità di comprare sul mercato ciò di cui ha bisogno ma in alternativa può integrarlo all'interno delle proprie gerarchie, il manager sceglie facendo riferimento ai costi di transazione: meglio ricevere dal mercato oppure auto produrre?

Se un'impresa ha bisogno di un bene che può produrre al suo interno, ed il bisogno sia vasto, sarà incentivata ad optare per le gerarchie se invece il bene non lo sa produrre o gli serve *una-tantum* si rifornirà sul mercato.

Nel nostro caso possiamo vedere che all'interno di INARCA almeno tre aspetti rappresentano il paradigma di Coase, la galvanica, l'informatica e la costruzione degli stampi.

A semilavorato definito, dove tutto il know-how aziendale è stato espresso, la procedura di galvanizzazione potrebbe essere stata devoluta ad azienda esterna, così come la gestione dell'hardware, del software e della costruzione degli stampi, ma le scelte sono state diverse, evidentemente la quantità e soprattutto le esigenze di alta qualità dei prodotti e dei processi produttivi hanno fatto scegliere per l'auto-gestione, tenendo sempre presente quanto sopra espresso relativamente alla "proprietà intellettuale" dei cicli produttivi sulla quale il capitano di industria e fondatore non transige.

Dal passaggio di secolo in poi possiamo certamente annoverare INARCA SPA fra le imprese appartenenti al così detto "Quarto Capitalismo" cioè a quel gruppo di imprese non troppo grandi, dinamiche, flessibili ed in

---

<sup>352</sup> Brevemente descritto in appendice

crescita che Giuseppe Turani nelle pagine di “La Repubblica”<sup>353</sup> definisce “le aziende che fanno il PIL”.

Questo gruppo di aziende possono considerarsi generate dalla crisi del vecchio capitalismo, quello Fordista, così descritto, sempre nel citato articolo di Turani, da Fulvio Coltorti, capo dell'Ufficio Studi di Mediobanca e uno dei più appassionati studiosi del Quarto Capitalismo: *"Tutte le fasi produttive erano integrate dentro i cancelli di una fabbrica enorme, pensata e regolata dagli ingegneri. Fortificata contro l'esterno, puntava i cannoni contro i fornitori (per ottenere materiali a basso costo) e i clienti (per vendere prodotti semplici e standardizzati: le battute di Henry Ford "quello che non c'è non si rompe", "il cliente può ordinare la vettura del colore che vuole purché sia nero"). Il capitale investito era quasi tutto investito nella fabbrica".*

La crisi del sistema fordista si è palesata sia con l'avvento della globalizzazione ma anche e soprattutto in quanto i consumatori, diventati più esigenti, hanno iniziato a comprare prodotti innovativi o che dimostrano essere stati rinnovati e di varie tipologie quindi, “non solo automobili di qualsiasi colore purché sia nero” come proclamava Ford.

Sempre Turani nel citato articolo indica che le aziende del quarto Capitalismo occupano oltre un milione e duecentocinquantamila dipendenti mentre nelle grandi aziende, delle quali si occupano spesso i giornali, si arriva a circa duecentocinquantamila, quindi con un rapporto di uno a cinque e, dato ancora più eclatante, il 33% del valor aggiunto dell'industria manifatturiera arriva dalle aziende del Quarto Capitalismo.

É evidente che ad oggi il gruppo delle aziende inquadrato nel Quarto Capitalismo rappresenta la fetta più importante del substrato produttivo e che dalle quali provengono i risultati più significativi in termini di crescita e di successo reddituale<sup>354</sup>.

Questo comparto, il Quarto Capitalismo appunto che è anche l'ultimo arrivato, così si definisce in quanto: il Primo è quello delle origini, il secondo è

---

<sup>353</sup> G. TURANI, *Il Club del quarto capitalismo: le 4400 aziende che fanno il pil*, in “La Repubblica”, 26 novembre 2007 – <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2007/11/26/il-club-del-quarto-capitalismo-le-400.html> - consultato 27 settembre 2022

<sup>354</sup> A. COLLI, *op. cit.*, pag. 16

quello pubblico, quello dell'IRI per meglio comprendere, mentre il terzo è quello dei distretti.

Gli imprenditori del Quarto Capitalismo sono quasi sempre i diretti proprietari delle imprese, le quali sono in grado di generare risorse sufficienti a sostenere progetti espansivi anche ambiziosi<sup>355</sup>, sono gestite dalle famiglie, e spesso hanno un forte radicamento territoriale così come la proprietà INARCA SPA egregiamente rappresenta.

Il radicamento territoriale, come illustra G. Corbetta<sup>356</sup> può essere fonte di grande forza per le aziende ma anche rivelarsi un grande problema.

Nel primo caso l'espressione di forza, dice Corbetta, si manifesta in quanto... *“I policy makers locali e i collaboratori consapevoli del rilievo che tali aziende hanno per il territorio, dedicano all'azienda un'attenzione del tutto particolare, agevolandone lo sviluppo”*...nel secondo caso invece, continua Corbetta il palesarsi di grandi problemi si evidenzia quando...*“i membri della famiglia proprietaria non utilizzano il territorio come base dalla quale partire per ricercare opportunità di crescita personale in giro per il mondo e alla quale tornare con nuove competenze e relazione da innestare sul patrimonio esistente”*.

Corbetta infine cita Gianni Agnelli in un suo discorso al convegno mondiale delle aziende famigliari tenutosi a Roma nel 2001<sup>357</sup>: *“il radicamento in una comunità, nella sua cultura, nei suoi valori, è parte integrante dell'identità aziendale”* e questo sembra apparire, sin dalla sua fondazione, dai membri della “famiglia” INARCA.

## **5.2 2014 - cinquantesimo della fondazione e ulteriori sviluppi**

In occasione del cinquantesimo della fondazione di Inarca, nel mese di settembre del 2014, vennero invitati in azienda i dipendenti e le loro famiglie, e con l'occasione venne consegnato ai loro figli il citato libretto “Viaggio alla scoperta del mondo INARCA” concepito da Nicoletta Piovesan.

---

<sup>355</sup> A. COLLI, *ibidem*, pag. 52

<sup>356</sup> G. CORBETTA, *Le Aziende Famigliari*, Milano, Egea Spa, 2010, p. 27

<sup>357</sup> *ibidem*



con i disegni di Valentino Villanova

*Viaggio alla scoperta del mondo INARCA” concepito da Nicoletta Piovesan*

Durante la festa, che si svolse nella sede aziendale, per far meglio comprendere i cicli delle lavorazioni, vennero organizzati dei “giri” all’interno dei reparti produttivi, ed i dipendenti stessi fecero da ciceroni spiegando le attività lavorative<sup>358</sup>.

---

<sup>358</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023



2014 - un momento dei festeggiamenti in occasione del cinquantenario della fondazione<sup>359</sup>

Non mancarono i festeggiamenti nel 2014 ma già l'anno successivo INARCA compie un altro passo in avanti di basilare importanza e ottiene la certificazione IATF 16949 la quale rappresenta uno standard specifico per l'industria automobilistica e fornisce i requisiti del sistema di gestione della qualità per il miglioramento continuo, la prevenzione dei difetti e la riduzione delle variazioni e degli sprechi nella catena di fornitura.

Questa certificazione è spesso un pre-requisito contrattuale e Inarca, nel settore auto, sulla scorta della IATF16949, si propone in alcuni ambiti di applicazione: Cruise Control Unit; Bobine Iniezione; Bobine Accensione; Tergicristalli; Pompa Carburante; Centralina Cambio, Chiusura Centralizzata<sup>360</sup>.

Nel 2017 la gamma di prodotti INARCA cresce e viene introdotta la nuova serie INAR-SPLICE VAR per l'aggraffatura a freddo del filo smaltato.

Questo sistema di aggraffatura, pur non rappresentando una novità in senso assoluto, in quanto una linea di tali prodotti risulta essere già esistente sul mercato attraverso un importante competitor multinazionale, permette comunque di rafforzare l'immagine e la presenza di Inarca.

Tale tipologia di prodotti inserisce INARCA fra i pochi costruttori di connessioni elettriche in grado di soddisfare la domanda globale di un mercato sempre più orientato alla ricerca di fornitori in grado di rispondere alle tematiche

<sup>359</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>360</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

riguardanti il *risk management* e quindi in grado di proteggere e incrementare il proprio valore a vantaggio dei suoi *stakeholders*.

Con la nuova serie INAR-SPLICE VAR per l'aggraffatura a freddo del filo smaltato INARCA mise a disposizione delle più importanti aziende operanti nella produzione di motori elettrici uno dei prodotti a più alta criticità di approvvigionamento<sup>361</sup>.

La difficoltà di reperire tale tipologia era dovuta al fatto che, prima che i prodotti INARCA venissero resi disponibili, la produzione era, a livello di monopolio mondiale, svolta da un'unica azienda.

Uno dei più grossi benefici offerti dal nuovo prodotto fu sicuramente quello di mettere in condizione la clientela di non avere costi per nuovi investimenti dedicati in quanto non sarà necessaria alcuna sostituzione delle macchine per l'aggraffatura già operanti presso le linee produttive, la serie INAR-SPLICE VAR, infatti, risultava compatibile con esse.

Risulta ormai evidente che va consolidandosi nel *management* INARCA un concetto di imprenditoria fortemente legato alla ricerca e allo sviluppo industriale con la conseguente coniazione di prodotti innovativi o atti a ricevere nuovi *appeal* all'interno di un mercato diventato globale e legato a metodi organizzativi dove l'automazione computerizzata e la robotica elettronica fanno da padroni.

Quando parliamo del *management* INARCA evidentemente andiamo ad individuare il nucleo familiare del fondatore il quale è tenutario di un suo "patrimonio di valori" che è stato, senza alcun dubbio, utilizzato e tramandato da ogni generazione presente in azienda.

Guido Corbetta<sup>362</sup> così definisce alcuni dei valori personali e familiari tipici di un'azienda familiare di successo e che bene calzano con la famiglia di Gianni Piovesan: *"trattasi di valori che si esprimono:*

- *in uno stile di vita individuale e familiare sobrio....."*;
- *in un modo di interagire diretto, schietto, semplice, da persona a persona, guardandosi dal pericolo di alimentare sentimenti di*

---

<sup>361</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023

<sup>362</sup> G. CORBETTA, *Le Aziende Familiari*, Milano, Egea Spa, 2010, p. 60-61

*superiorità nei confronti di chicchessia (nonostante i brillanti risultati conseguiti);*

- *nel cercare, dire e fare verità all'interno della famiglia e nella vita delle aziende superando tutte quelle remore che spesso inquinano i rapporti umani.....*
- *in una tensione all'unità e all'armonia di rapporti fondata sul rispetto delle persone e della loro libertà e sulla ricerca di ciò che unisce.....piuttosto che di ciò che divide;*
- *in uno spirito di sacrificio che attinge alla propria vocazione di imprenditore e sfocia in una dedizione ben radicata.*

Tutto questo sembra sia stato scritto dop aver analizzato il gruppo familiare del nostro giovane perito industriale diventato capitano d'azienda.

### **5.3 INARCA – nuova immagine aziendale e 55 anni dalla fondazione**

Nel biennio 2018-19 due elementi hanno caratterizzato INARCA, la nuova immagine aziendale e il 55.esimo dalla fondazione.

Gli investimenti, che non sono mai mancati all'interno della nostra azienda, si sono orientati nel modificare e migliorare la identità visiva, e ne è scaturito un marchio semplice ma immediato alla vista e che contraddistingue l'azienda in tutte le sue esternazioni, dai cataloghi, agli imballi, alle divise da lavoro, al sito internet, agli stands fieristici<sup>363</sup>.

La cura dell'immagine si è riverberata in tutta la sua tipicità, è il modo in cui si presenta a tutti e che di conseguenza ne stabilisce in qualche modo la sua reputazione.

Attraverso la propria immagine, all'interno di molteplici canali e peculiarità, l'azienda trasmette la sua ideologia, facendo percepire strategie, valori e iniziative che la contraddistinguono e la rendono unica.

La semplicità e l'immediatezza del marchio INARCA è proprio la fotografia di come l'azienda si caratterizza e che si differenzia dalla concorrenza, con un marchio di questo tipo i legami con l'esterno si rendono

---

<sup>363</sup> CRONOLOGIA ACCESSI IN AZIENDA in *Appendice*, accesso 24.01.2023



semplici e continuativi stabilendo quasi un legame che oserei dire di carattere quasi emotivo.



*parte degli stabilimenti INARCA<sup>364</sup>*

Un buon nome, attraente e facile da ricordare accompagnato da un buon logo e da alcuni slogan rappresentano storia e reputazione di questa azienda.



*Slogan e nuovo marchio aziendale<sup>365</sup>*

<sup>364</sup> immagine tratta dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022

<sup>365</sup> immagini tratte dagli archivi INARCA SPA, 08.11.2022



È uso aziendale, ma oramai si potrà chiamare tradizione, la festa aziendale che ogni cinque anni viene organizzata, nel 2019 venne ospitata nella bella cornice di una villa veneta.

Anche in questa occasione lo slogan “*un team*” rappresenta la innata e mantenuta la forza interiore che ha reso importante questa realtà produttiva.

#### **5.4 Inarca – pensiero**

L’incipit del capitolo VI del testo autobiografico di Gianni Piovesan così recita:

*“Inarca è un gruppo di persone preparate che lavorano bene insieme, che discutono, che risolvono i problemi e producono con l’entusiasmo di chi lavora per la soddisfazione di chi gli dà fiducia”<sup>366</sup>.*

Prima di analizzare brevemente l’“INARCA pensiero” facciamo un riferimento alle idee di Andrea Colli ed ai suoi concetti relativi al “Capitalismo Familiare”; il gruppo di persone richiamato nell’incipit autobiografico di Gianni Piovesan ovviamente comprende anche la sua famiglia cardine fondamentale del successo di INARCA.

Certamente l’imprenditore ha pensato e già realizzato una struttura manageriale, legata in parte anche alla sua famiglia ed in parte al management esistente, per garantire continuità all’impresa.

Colli nella sua pubblicazione analizza dal punto di vista storico e mette in evidenza il caso italiano, infatti, trattando del Capitalismo Familiare così recita: *... Nonostante, infatti, le ipotesi di convergenza verso la grande impresa manageriale, l’impresa familiare ha mostrato un notevole grado di adattamento ai processi di modernizzazione e consolidamento industriale. Un numero significativo di imprese familiari, presenti sia nei comparti a forte grado di specializzazione produttiva che a quelli ad alta intensità di capitale e di scala, hanno dimostrato una non trascurabile capacità di cambiamento alla luce delle trasformazioni in atto nei mercati e nelle tecnologie di produzione, senza perdere, nel contempo, i propri connotati di leadership<sup>367</sup>.*

---

<sup>366</sup> G. PIOVESAN, *Op. cit.*, p. 93

<sup>367</sup> A. COLLI, *Capitalismo Familiare*, Bologna, Il Mulino, 2006, pag. 107

Le problematiche relative alla successione ed alla governance che inevitabilmente appariranno all'orizzonte INARCA fanno certamente parte del pensiero dell'imprenditore, citiamo ancora il Colli:

*... In via conclusiva si può dire che molte fra le imprese familiari più longeve (si veda anche il caso di grandi gruppi come Peugeot e Michelin [Chadeau 1993]) sono state in grado di sopravvivere grazie al continuo compromesso tra le aspirazioni dei membri della famiglia ed i condizionamenti imposti dal mercato, dai sistemi legali e istituzionali, riuscendo a sviluppare un processo di adattamento in grado di combinare gli aspetti virtuosi della fiducia, dei bassi costi di transazione e del "commitment" di lungo periodo con una gestione altamente creativa<sup>368</sup>.*

Quindi un pensiero certamente legato ad una visione futura ma che comprende le basi sulle quali si è formata INARCA, Gianni Piovesan dice:

*... Perché per noi la fiducia nei rapporti di lavoro è la base di tutto<sup>369</sup>.*

È su questo presupposto, dal quale tutto ha avuto inizio e che dovrà continuare, che i rapporti con importanti clienti, DE LONGHI, ZANUSSI, ZOPPAS, ELVOX e con fornitori storici, ILNOR<sup>370</sup> sono continuati.

Lo stesso principio basato sulla fiducia reciproca ha avuto efficacia nei rapporti interni fra titolari e dipendenti, principio che ha fatto crescere la stima reciproca, riportiamo ancora le parole dell'imprenditore:

*... in una parola il rapporto di fiducia reciproca che si instaura tra le persone come base per una collaborazione che duri nel tempo è il nostro punto di forza<sup>371</sup>.*

Quindi il pensiero INARCA si basa sulla onestà e sulla trasparenza, sul rigore morale e sulla serietà professionale sommato ad una discrezionalità e tutela della privacy tale da far evitare all'imprenditore impegni pubblici o istituzionali che certamente si sono presentati nel corso del tempo.

---

<sup>368</sup> A. COLLI, *op.cit.*, p. 116

<sup>369</sup> G. PIOVESAN, *op. cit.* pag. 95

<sup>370</sup> G. PIOVESAN, *ibidem*, pag. 95

<sup>371</sup> G. PIOVESAN, *ibidem*, pag. 96

Concludiamo l'analisi del pensiero INARCA citando l'attenzione posta dall'imprenditore all'ambiente, una caratteristica che lo ha da sempre contraddistinto sin dall'inizio dell'attività.

Nei processi produttivi, anche se non previsto dalle normative cogenti, è sempre stata posta attenzione alla salubrità, alla sicurezza dell'ambiente di lavoro in modo che il personale potesse operare con serenità.

Viene citata nella autobiografia la leva che ha fatto acquisire come cliente la IBM, nella visita in azienda dei funzionari della multinazionale fu determinante il loro responso positivo sulle condizioni dell'ambiente di lavoro.

L'INARCA "pensiero" conclude questo lavoro, un po' storico un po' biografico, per raccontare la vita di Gianni Piovesan, della sua famiglia e della sua azienda; probabilmente non sarebbero bastate migliaia di pagine ma, da questo testo, probabilmente si potranno trarre indicazioni su cosa possa significare, sia a livello tecnico operativo che a livello intimo-personale, la fondazione, partendo dal nulla, la gestione e la crescita di una media azienda, di carattere familiare, che ha raggiunto il successo.

## CONCLUSIONI

Questo lavoro ha messo in luce quanto è stato possibile ricavare relativamente alla storia della INARCA SPA, azienda sorta dal nulla in un periodo storico dove l'imprenditorialità del fondatore e la sua passione per il lavoro, non senza una importante dose di sacrifici ed avversità, alla fine sono state premiate.

L'azienda, oggi *leader* mondiale nel suo settore, che è un settore di nicchia, all'interno del quale la competenza tecnica dello *staff* INARCA ha trovato amplissimi sbocchi di mercato, si è basata inizialmente sulla cultura d'impresa del fondatore e su una azione di ricerca continua.

La ricerca, e lo sviluppo conseguente, si sono concentrati, dopo un periodo iniziale dove si "*faceva tutto*", nel ramo delle connessioni elettriche che, con l'andare del tempo e lo sviluppo industriale dei prodotti, sono onnipresenti.

Non c'è manufatto elettricamente compatibile che non abbia al suo interno una connessione elettrica; INARCA SPA, impresa globale ed internazionale in questo ambito ha trovato la chiave del suo successo.

Azienda leader mondiale ma anche legata al territorio d'origine; il tessuto industriale del Triveneto ed il modo di fare *business* del fondatore hanno formato una realtà che nel tempo, effettuando forti investimenti di capitale proprio con l'utilizzo di gran parte degli utili, ha finanziato sistematicamente la ricerca su nuovi prodotti, ha fornito alla propria clientela non solo le sue tipicità industriali ma anche i servizi connessi e, di fatto, è diventata, un fornitore a tutto tondo quasi insostituibile.

L'evoluzione di questa importante realtà industriale passata attraverso la seconda metà del secolo scorso e il suo approcciarsi al nuovo millennio è stata esemplare e, nonostante non sempre, nelle aziende di questo tipo, sono presenti archivi storici, attraverso l'analisi delle fonti interne, delle pubblicazioni aziendali, supportate dal piccolo, ma esaustivo museo aziendale, si sono reperite moltissime informazioni e l'immagine totale sembra essere sufficientemente rappresentativa.

Non si può inoltre non citare, *primis inter pares*, l'importantissima fonte di "storia orale" pervenuta dalle interviste e dai racconti fatti Gianni Piovesan i quali hanno permesso di completare la visione totale di un pezzo di storia di questa azienda che certamente non ha nessuna intenzione di concludersi nel breve periodo.



Se prendiamo per esempio i cicli del carbone, del vapore, dell'elettrochimica e dell'atomo possiamo affermare che i cicli non si producono da soli ma si producono attraverso l'innovazione degli imprenditori.

I cicli degli affari non servono solo all'impresa ma servono ad una crescita complessiva. La crescita non è costante, si rappresenta con delle curve gaussiane provocate dall'innovazione, il nuovo elimina il vecchio ma questo fenomeno può provocare crisi sia economica che sociale. (ex Uber).

Per meglio capire pensiamo al ciclo relativo alla tessitura: la macchina da tessere ha eliminato chi tesseva a mano così come la siderurgia ha eliminato i fabbri.

L'imprenditore è al centro della società stessa, Edison ha creato l'industria elettrica moderna, a seguito della sua innovazione si è creata una importante crescita economica.

Cosa è l'innovazione per SCHUMPETER, secondo lui ci sono 5 tipi di innovazione:

- INNOVAZIONE DEL PRODOTTO
- INNOVAZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO (produzione dello stesso prodotto attraverso un processo nuovo)
- INNOVAZIONE COMMERCIALE (nuovo sbocco commerciale per un prodotto che già esisteva - per ex: il petrolio si usava per l'illuminazione e nella medicina, con l'industria dell'automobile sul petrolio si è creata una innovazione commerciale senza precedenti)
- INNOVAZIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI (si usa una materia prima diversa per produrre la stessa cosa)
- INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA (nuovi sistemi organizzativi, per esempio: logistica - container).

Per Schumpeter, Henry Ford fu un importante innovatore di tipo organizzativo, usò la manodopera in un modo diverso attraverso la catena di montaggio.

La crescita dell'impresa, secondo Schumpeter porta ad una struttura troppo complessa che non è più in grado di fare innovazione ma diventa pura amministrazione dell'ordinario.

Quando le imprese sono troppo grandi non fanno innovazione, sono solo degli apparati burocratici all'interno dei quali la capacità innovativa degli imprenditori non è più in grado di fare innovazione di rottura.

Schumpeter è critico rispetto alle grandi imprese americane e le vede come un freno allo sviluppo tecnologico, preferisce i grandi capitani di impresa, è pessimista, la storia ci dice che non è così.

**Alfred Chandler** (1918-2007) è il padre della disciplina, ha fondato la *business history*, ed è l'autore di riferimento. Ha dato origine ad una teoria originale riguardante sia l'impresa che l'imprenditore; cerca di fornire delle guide generali rivolte a capire il successo e le dinamiche del capitalismo industriale.

Partendo da Adam Smith<sup>372</sup>, secondo il quale il mercato è una mano invisibile che è in grado di generare sviluppo (pensiero liberale), nella visione di Chandler invece il mercato non è in grado di dare vita a processi di sviluppo, secondo lui sono le imprese che sono in grado di dare vita a processi di sviluppo.

Generalizzando il suo pensiero Chandler ci dice che le grandi imprese USA sono diventate grandi in quanto sono state artefici di un triplo investimento:

- Produzione di massa ed integrazione verticale

---

<sup>372</sup> ADAM SMITH, la mano invisibile,

[https://www.treccani.it/enciclopedia/adam-smith\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/adam-smith_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/)

consultato il 25 aprile 2020

La teoria di una regolazione spontanea dello scambio e delle attività produttive di Adam Smith è incentrata sulla nozione di mano invisibile secondo la quale il sistema economico non richiede interventi esterni per regolarsi. Il ruolo della mano invisibile è triplice:

- "Processo con il quale si crea un ordine sociale " – Dati l'uguaglianza di fronte al diritto, il non intervento dello Stato e il principio di simpatia, la mano invisibile assicura il realizzarsi di un ordine sociale che soddisfa l'interesse generale (convergenza spontanea degli interessi personali verso l'interesse collettivo).
- "Meccanismo che permette l'equilibrio dei mercati" – Domanda e offerta su differenti mercati tendono ad uguagliarsi: il libero funzionamento di un mercato concorrenziale, oltre a far convergere il prezzo di mercato al prezzo reale, tende a fare scomparire qualsiasi domanda o offerta eccedentaria.
- "Fattore che favorisce la crescita e lo sviluppo economico" – La regolazione si applica alla popolazione attraverso il mercato del lavoro (in caso di popolazione eccessiva, il salario scende al di sotto del minimo di sussistenza conducendo ad una riduzione della popolazione e viceversa in caso di popolazione deficitaria)



- Marketing e distribuzione
- Strutture manageriali necessarie a gestire il grado di complessità che deriva dalle prime due forme di investimento

La struttura aziendale per Chandler è la conseguenza della strategia, lo sforzo produttivo (economie di scala ed integrazione, a monte verso le materie prime e a valle verso i prodotti ed il mercato) e commerciale (reti di vendita, logistica) sono nulli se non accompagnati da schemi organizzativi e manageriali, servono quindi le persone che riescano a gestire l'azienda.

L'innovazione è un problema centrale che viene però analizzato da Chandler in modo diverso rispetto a Schumpeter, per lo storico statunitense l'innovazione persiste e continua anche nell'impresa moderna e manageriale.

Attraverso una concorrenza oligopolistica si crea una competizione che si mantiene vitale, attraverso l'innovazione, anche nella grande impresa. Il successo o il fallimento di una grande impresa dipende proprio dalla capacità di mantenere viva l'innovazione.

Per Chandler la competizione è più importante del mercato e del consumo.

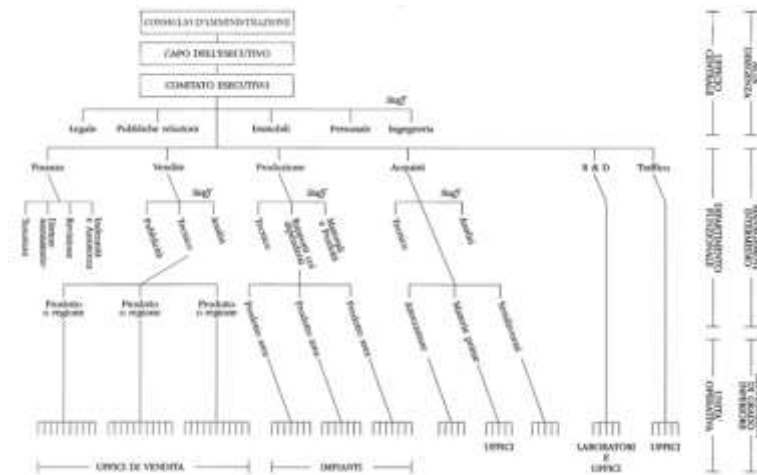
Senza la concorrenza il capitalismo americano non sarebbe diventato quello che è diventato, la competizione è tipica del sistema americano.

Per Chandler, quello che è importante è che ci sia una strategia seguita da una struttura.

La struttura diventa un campo di analisi specifico, Chandler analizza il modo attraverso il quale le imprese adattano le strategie di crescita alle strutture che diventano sempre più raffinate.

Chandler individua due tipologie di imprese:

- UTILITY FORM



La struttura aziendale viene suddivisa in varie utilities (finanza, vendite etc...) ogni utility viene a sua volta “sotto-divisa”.

Lo schema sopra riportato individua i vari settori concepiti da Chandler, importanti da evidenziare sono l'ufficio R&D (ricerca e sviluppo), l'ufficio Traffico (armonizza il lavoro di tutti gli altri).

L'ufficio ricerca e sviluppo, è la garanzia che non si potrà mai vedere una impresa “schumpeteriana” superburocratica e con a capo un “supereroe”.

Nascono evidenti differenze di gerarchia.

Quando l'impresa arriva a questo tipo di complessità la stessa non può fermarsi, il processo di innovazione porta l'impresa a fare investimenti e ad applicare strategie di diversificazione ancora più importanti.

Per inseguire e creare domanda le imprese americane sono portate a diventare ancora più grandi e, nel processo oligo-politico, sono portate a fare acquisizioni o a fondersi per aumentare le loro dimensioni.

A seguito di ciò si palesa una seconda fase, le imprese sono obbligate ad adottare una nuova forma che Chandler chiama:

- MULTI DIVISIONAL FORM

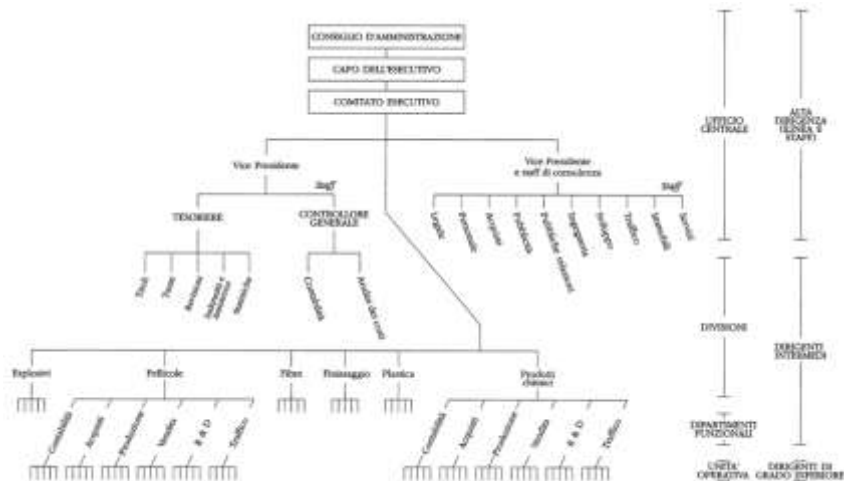


Fig. 2. La struttura multi-divisionale.

Lo schema sopra riportato è quello adottato dall'industria chimica Dupont.

L'organizzazione iniziale Chandleriana viene rivista attraverso la creazione di divisioni e ogni divisione ha le utilities del precedente schema U.FORM.

Necessitano sotto-parti sempre più specifiche; per esempio, ogni tipo di prodotto avrà bisogno di avere delle utilità dedicate.

Questo, in generale, è l'apporto teorico di Chandler, i suoi schemi, U.FORM e M.FORM, che sono denominati "sistema LINE & STAFF" avranno un utilizzo generale.

**Ronald Coase** (1910-2013) premio Nobel nel 1970 per l'economia, si è interrogato su quali possano essere le leggi che determinano la crescita dell'impresa e se l'impresa sta crescendo bene o male.

A tal proposito ha coniato un importante termine: "costi di transazione".

In un suo articolo del 1937 "The nature of the firm" dove appare per la prima volta la locuzione, esprime un importante concetto: ogni impresa, rispetto ad una possibile strategia, ha sempre di fronte a sé un'alternativa tra il MERCATO e le GERARCHIE.

Un'impresa ha quindi sempre un'alternativa: comprare sul mercato il bene o il servizio di cui ha bisogno oppure integrarlo all'interno delle proprie gerarchie.

La scelta fa riferimento ai costi di transazione: se un'impresa ha bisogno di un bene che può produrre al suo interno, ed il bisogno sia vasto, sarà incentivata ad optare per le gerarchie se invece il bene non lo sa produrre o gli serve una-tantum si rifornirà sul mercato.

L'idea di Coase ci informa sulle logiche di crescita, le imprese crescono dove hanno convenienza a produrre; tuttavia, le imprese non devono sconfinare in settori altri, ed in ogni caso è assodato che non è possibile che un'unica impresa produca in ogni settore, il premio Nobel britannico fa capire che "ogni uno debba fare il proprio mestiere".

## NOTE

Alcuni dati INARCA SPA anno 2021

|   |   |   |
|---|---|---|
| STABILIMENTO<br><b>18.500 m<sup>2</sup></b> | SUP. AZIENDALE<br><b>35.804 m<sup>2</sup></b> | ORE FORMAZIONE 2020<br><b>19.800</b>  |
| PRODOTTI<br><b>7000 +</b>                   | BREVETTI<br><b>200 +</b>                      | CERTIFICAZIONI<br><ul style="list-style-type: none"><li>• ISO14001:2015</li><li>• ISO9001:2015</li><li>• INARCA SMETA CAPR S.O</li><li>• IATF 16949:2018</li><li>• UL, VDE, CSA</li></ul> |



## cronologia accessi in azienda

| data       | time        | luogo                                  | argomento   | durata/h |
|------------|-------------|--|---|----------|
| 21.06.2022 | 09:00/10:10 | INARCA aree produttive                 | visita generale dei reparti produttivi con l'assistenza di G. Piovesan  | 01:10    |
| 21.06.2022 | 10:15/11:45 | INARCA sala riunione ospiti            | intervista con Gianni Piovesan: approccio generale - aspetti relativi alla sua sulla famiglia di origine e al periodo bellico   | 01:30    |
| 21.06.2022 | 11:45/12:30 | INARCA sala riunione ospiti            | intervista con Gianni Piovesan: formazione personale  | 00.45    |
| 21.06.2022 | 14:00/16:00 | INARCA sala riunione ospiti            | intervista con Gianni Piovesan: prime attività lavorative - famiglia  | 02:00    |
| 06.09.2022 | 09:00/12:00 | INARCA sala riunione ospiti            | intervista con Gianni Piovesan: si parla di INARCA  | 03:00    |
| 06.09.2022 | 14:00/15:30 | INARCA museo aziendale                 | visualizzazione materiale promozionale aziendali (filmati, slide) - visita al museo aziendale - con l'assistenza di G. Piovesan | 01:30    |
| 14.09.2022 | 09:00/11:00 | INARCA aree produttive                 | visita generale dei reparti produttivi con l'assistenza di G. Piovesan con la presenza del prof. M. Bertilorenzi                | 02:00    |
| 08.11.2022 | 09:00/12:00 | INARCA uffici amministrativi - archivi | accesso archivi aziendali con l'assistenza della d.ssa Rombaldi Michela - INARCA HD Department                                  | 03:00    |
| 22.11.2022 | 09:00/12:00 | INARCA sala riunione ospiti            | intervista con Gianni Piovesan: si parla di INARCA  | 03:00    |
| 24.01.2023 | 09:00/12:00 | INARCA sala riunione ospiti            | intervista con Gianni Piovesan: si parla di INARCA  | 03:00    |



## BIBLIOGRAFIA

F. AMADORI, A. COLLI, *Impresa ed industria in Italia – dall'unità a oggi*, Venezia, Marsilio Editori, 2003

F. AMATORI, A. COLLI, *Storia d'impresa Complessità e Comparazioni*, Milano, Bruno Mondadori, 2011

S. BARTALUCCI, *USA UE RUSSIA e ricerca scientifica*, in "l'Opinione delle libertà" rivista on line, ASTRI, 18 marzo 2022

R. BRUNETTA, *La multilocalizzazione produttiva come strategia d'impresa*, Milano, Franco Angeli Editore, 1983

G. BRUNETTI, *Fare impresa nel nord est*, Torino, Bollati Boringhieri Editore, 2015

A. COLLI, *il quarto capitalismo – un profilo italiano*, Venezia, Marsilio Editori, 2002

A. COLLI, *I volti di Proteo – storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Torino, Bollati Boringhieri Editore srl, 2002

A. COLLI, *Capitalismo Familiare*, Bologna, Il Mulino, 2006

G. CORBETTA, *Le Aziende Familiari*, Milano, Egea Spa, 2010

G. FAVERO, *Benetton – i colori del successo*, Milano, Egea spa, 2005

E. FELICE, *Ascesa e Declino – Storia economica d'Italia*, Bologna, Il Mulino, 2015

R. GIANNETTI, M. VASTA, *Storia dell'impresa italiana*, Bologna, Il Mulino, 2012

P. GINSBORG, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Torino, Giulio Einaudi Editore spa, 1989-2006

R. PETRI, *Storia Economica d'Italia – dalla Grande Guerra al miracolo economico (1918-1963)*, Bologna, Il Mulino, 2002

R. PETRI, *La frontiera industriale*, Milano, Franco Angeli Libri srl, 1990

G. PIOVESAN, *50 anni di lavoro*, Vigodarzere - Padova, pubblicazioni INARCA spa, 2008

N. PIOVESAN, *Viaggio alla scoperta del mondo INARCA*, Vigodarzere - Padova pubblicazioni INARCA spa, 2014



G. ROVERATO, *l'industria nel Veneto: storia economica di un "caso regionale"*, Padova, Esedra Editrice srl, 1996

G. ROVERATO, *l'industrializzazione diffusa Storia dell'economia padovana 1923-2003*, Padova, Esedra Editrice srl, 2005

C. SALVATO, *Quali fattori influenzano la probabilità di diventare imprenditore?*, in *Lepri che vincono la crisi – storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, a cura di Gubitta P., Tognazzo A., Favaron S.D., Padova, Nordesteuropa Editore srl-Marsilio

O. TRIO, *le vie della crescita per la piccola impresa*, San Cesario di Lecce, Piero Manni srl, 2019

G. TURANI, *Il Club del quarto capitalismo: le 4400 aziende che fanno il pil*, in *La Repubblica*, 26 novembre 2007

R. VIVALDELLI, M. INDELICATO, *I vent'anni che hanno cambiato il mondo*, in *IL GIORNALE, INSIDE THE NEWS OVER THE WORLD*, 1 gennaio 2020

V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro - la seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Bologna, Il Mulino, 1990

## SITOGRAFIA

F. AMATORI, *L'impresa dopo Chandler*, in «Storia Economica», 1, anno XVIII (2015), pag. 204,

<https://www.storiaeconomica.it/pdf/2015.1.231.pdf>

consultato 23 marzo 2022

P. BAFFI,

<https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/storia/governatori-direttori-general/governatori/paolo-baffi/index.html?dotcache=refresh>

consultato 8 febbraio 2023

BOSETTI & GATTI – legge nr. 1150 del 1942 – legge fondamentale relativa all'urbanistica

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1942/10/16/244/sg/pdf>

consultato 23 luglio 2022

CASSA PER IL MEZZOGIORNO,

<https://www.treccani.it/enciclopedia/cassa-per-il-mezzogiorno/>

consultato 01 maggio 2022

CERN - CONSEIL EUROPÉEN POUR LA RECHERCHE NUCLÉAIRE

[https://www.treccani.it/enciclopedia/cern\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/cern_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

consultato 4 febbraio 2023

COMUNI ITALIANI

<http://www.comuni-italiani.it/028/099/statistiche/popolazione.html>

consultato 15 settembre 2022

DECENNIO BREVE

[https://www.treccani.it/enciclopedia/il-decennio-breve\\_%28XXI-Secolo%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/il-decennio-breve_%28XXI-Secolo%29/)

consultato 15 maggio 2022

GIUSEPPE DE LONGHI

<https://economyfinanzaonline.it/chi-e-giuseppe-delonghi/personaggi/>

consultato 28 luglio 2018

DISTRETTO INDUSTRIALE

[https://www.treccani.it/enciclopedia/distretto-industriale\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/distretto-industriale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

consultato 5 febbraio 2023

DUPONT in America e I.G. FARBEN in Germania

[https://www.treccani.it/enciclopedia/la-seconda-rivoluzione-scientifica-fisica-e-chimica-i-prodotti-di-sintesi\\_%28Storia-della-Scienza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/la-seconda-rivoluzione-scientifica-fisica-e-chimica-i-prodotti-di-sintesi_%28Storia-della-Scienza%29/)

consultato 29 novembre 2022

FACEBOOK INARCA

[https://www.facebook.com/Inarcapd/?locale=it\\_IT](https://www.facebook.com/Inarcapd/?locale=it_IT)

consultato 09 novembre 2022

PIANO FANFANI - INA-CASA

<https://www.pandorarivista.it/articoli/il-piano-ina-casa/>

consultato 23 luglio 2022

G. FERRO

[https://www.treccani.it/enciclopedia/guido-ferro\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/guido-ferro_%28Dizionario-Biografico%29/)

consultato 1 agosto 2022

GOSPLAN,

<https://it.rbth.com/economia/83113-come-funzionava-leconomia-sovietica>

consultato 27 aprile 2022

GSM,

[https://www.treccani.it/enciclopedia/gsm\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/gsm_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

consultato 5 maggio 2022

INTERNET

<https://www.wired.it/internet/web/2019/03/11/internet-world-wide-web-storia/>

consultato 22 settembre 2022

JIT – JUST IN TIME

[https://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/just-in-time_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

consultato 5 febbraio 2023

LA PRIMA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

[https://www.prometheus-studio.it/filosofia\\_e\\_storia/2019/10/31/la-rivoluzione-industriale-1770-1830/](https://www.prometheus-studio.it/filosofia_e_storia/2019/10/31/la-rivoluzione-industriale-1770-1830/)

consultato 15 gennaio 2023

LA TERZA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

<https://www.ilpost.it/2012/04/20/la-terza-rivoluzione-industriale/>

consultato 15 gennaio 2023

BANCA LEHMAN BROTHERS

[https://www.treccani.it/enciclopedia/lehman-brothers\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lehman-brothers_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

consultato 15 maggio 2022

LUXOTTICA

<https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/profilo-aziendale/fatti-cifre>

consultato 28 luglio 2022

MANI PULITE,

[https://www.treccani.it/magazine/lingua\\_italiana/articoli/parole/Modi\\_di\\_dire34.html](https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/Modi_di_dire34.html)

consultato 5 febbraio 2023

MICROSOFT

<https://www.storiainformatica.it/company/microsoft>

consultato 5 maggio 2022

MORELLATO GROUP

<https://morellatogroup.com>

consultato il 28 luglio 2022

NORDEST ECONOMIA

<https://nordesteconomia.gelocal.it/finanza/2022/01/27/news/de-longhi-nel-2021-ricavi-record-sfonda-il-muro-dei-3-2-miliardi-di-euro-1.41174494>

consultato 28 luglio 2022

PARLAMENTO EUROPEO - IL MERCATO INTERNO PRINCIPI FONDAMENTALI

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/33/il-mercato-interno-principi-fondamentali>

consultato 5 febbraio 2023

PERDITA POSTI DI LAVORO

<https://www.lavoripubblici.it/news/Costruzioni-dal-2008-al-2014-persi-64-miliardi-di-euro-di-investimenti-e-529-000-posti-di-lavoro-15609>

consultato 16 maggio 2022

POSTFORDISMO

<https://www.treccani.it/enciclopedia/postfordismo/>

consultato 29 novembre 2022

POVERTA' ASSOLUTA (PERCENTUALE DI),

ISTAT anno 2020

[https://www.istat.it/it/files//2011/07/poverta\\_15\\_7\\_2010.pdf](https://www.istat.it/it/files//2011/07/poverta_15_7_2010.pdf)

consultato 17 maggio 2022

RIUNIFICAZIONE TEDESCA

<https://www.dizie.eu/dizionario/riunificazione-tedesca/>

consultato 22 settembre 2022

ADAM SMITH

[https://www.treccani.it/enciclopedia/adam-smith\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/adam-smith_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/)

consultato il 25 aprile 2020

IL SOLE 24 ORE – anno 2020

<https://www.ilsole24ore.com/art/istat-2020-cresce-poverta-assoluta-aumenta-piu-nord-che-sud-AEO0UhQ>

consultato 17 maggio 2022

PRIMA REPUBBLICA,

<http://www.tuttostoria.net/tutto-storia-autori.aspx?code=986>

consultato 5 maggio 2022

REGIONE VENETO – DISTRETTI INDUSTRIALI

<https://bandi.regione.veneto.it/Public/Download?idAllegato=6496>

consultato 31 maggio 2022

G. ROVERATO, anni '20-'30 del '900: il primo approdo a una Padova manifatturiera, in LA VECCHIA PADOVA – GRUPPO DI FRAGLIA LA VECCHIA PADOVA-

<https://www.facebook.com/groups/VECCHIA.PADOVA/posts/1530063010565078/>

consultato 31 luglio 2022

PASQUALE SARACENO,

[https://www.treccani.it/enciclopedia/pasquale-saraceno\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/pasquale-saraceno_%28Dizionario-Biografico%29/)

consultato 30 giugno 2022

SOCIETA' DELLE NAZIONI, TAG 24 quotidiano on line dell'Ateneo Niccolò Cusano – Roma

<https://www.tag24.it/328415-accadde-oggi-28-giugno-1919-nasce-la-societa-delle-nazioni/>

consultato 10 novembre 2022

TATTARA G. e B. ANASTASIA,

Come mai il Veneto è diventato così ricco? Tempi, forme e ragioni dello sviluppo di una regione di successo,

<https://mpr.ub.uni-muenchen.de/18458/>

consultato 31 maggio 2022

VITTORIO GIUSEPPE VALLETTA,

<https://www.treccani.it/enciclopedia/vittorio-valletta/>  
consultato 30 giugno 2022

PIANO VANONI,  
<https://dizionari.simone.it/6/piano-vanoni>  
consultato 1 luglio 2022

R. VERNON,  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/raymond-vernon/>  
consultato 23 marzo 2022

TORRI GEMELLE,  
<https://tg24.sky.it/economia/2021/09/11/11-settembre-economia>  
consultato 6 maggio 2022

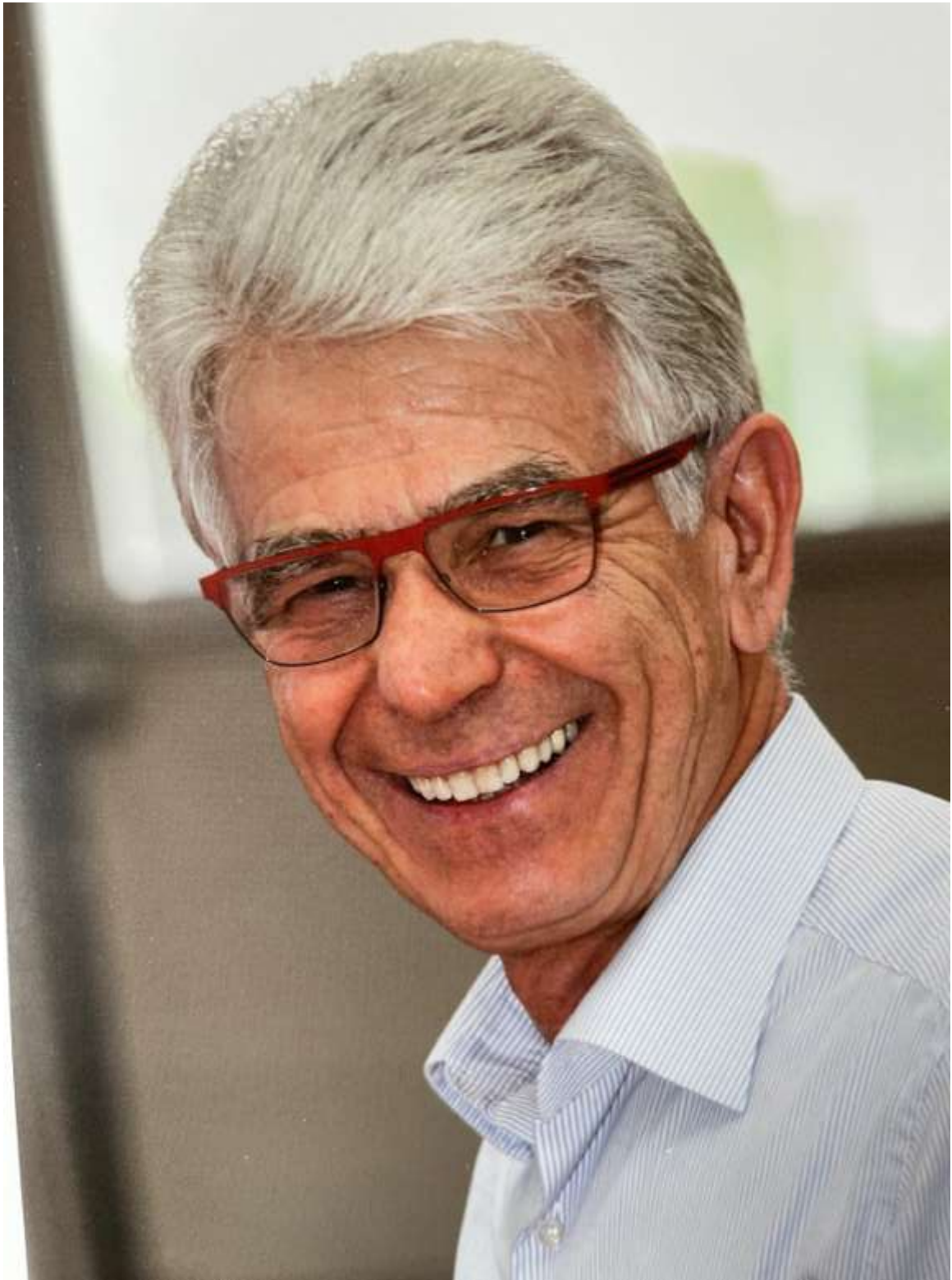
TRATTATO DI MAASTRICHT,  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/trattato-di-maastricht\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/trattato-di-maastricht_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)  
consultato 22 settembre 2022

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA, RACE UP TEAM  
<https://www.raceup.it>  
consultato 7 settembre 2022

URSS DISSOLUZIONE  
<https://www.rivistaimulino.it/a/l-urss-dalla-caduta-del-muro-alla-dissoluzione>  
consultato 22 settembre 2022

WAP,  
<http://www.di-srv.unisa.it/~ads/corso-security/www/CORSO-0203/piattaformesviluppowireless/wap.htm>  
consultato 5 maggio 2022

ZEDAPA UNA STORIA PADOVANA,  
<http://www.lavecchiapadova.it/02-TESTI/11-INDUSTRIE/PDF/ZEDAPA-2.pdf>  
consultato 28 settembre 2022



*Gianni Piovesan*