

CENTRO REGIONALE PER IL PIANO DI SVILUPPO ECONOMICO DELL'UMBRIA  
PERUGIA

**PRIMI RISULTATI DELLA RICERCA SULL'IMPRENDITORIALITÀ IN  
UMBRIA**

COMITATO SCIENTIFICO

Ricerche sull'imprenditorialità, dirette dal Prof. Angelo Pagani

## INDICE

ANGELO PAGANI, <i>Disegno della ricerca</i>	p.	3
MIRO ALLIONE, <i>Sviluppo dell'azienda e scelte imprenditoriali</i>	»	17
ANGELO PAGANI, <i>Mutamento sociale ed atteggiamenti imprenditoriali</i>	»	36
MIRO ALLIONE e ANGELO PAGANI, <i>Conclusioni</i>	»	60
APPENDICE		
PASQUALE SCARAMOZZINO, <i>Nota metodologica</i>	»	71

ANGELO PAGANI

**DISEGNO DELLA RICERCA**

SOMMARIO

Il dispositivo della ricerca	p.	4
Definizione convenzionale di “imprenditore”	»	6
L'analisi empirica dell'imprenditorialità	»	7
L'imprenditorialità come “propensione allo sviluppo”	»	9
Quadro delle ipotesi	»	11

## IL DISPOSITIVO DELLA RICERCA

Era intendimento della ricerca sottoporre ad esame un campione di imprese industriali, piccole e medie, differenziate secondo il mutamento nelle dimensioni intervenuto nel periodo compreso tra i due censimenti, 1951 ed il 1961. Si era esclusa la possibilità di esaminare le grandi aziende, sia perché già comprese nel quadro di indagine della "Ricerca sull'Industria" sia perché non idonee, per la dimensione e per la corrispondente complessità organizzativa, ad essere analizzate tramite lo strumento dell'intervista. Prese in esame le aziende rientranti nel quadro della ricerca ed operata una selezione interna per escludere quelle non corrispondenti ad una specifica attività produttiva od appartenenti a settori di ambito strettamente locale, si giunse alla conclusione che *tutte* le aziende industriali, comprese nella classe di addetti 15-500, potevano rientrare in quel numero di cento che costituiva il limite operativo della ricerca. Pertanto le aziende prese in esame costituiscono *l'universo* delle aziende piccole e medie operanti in Umbria, alla fine del 1961, nel settore industriale, fatta eccezione per quelle escluse per le ragioni sopra indicate (vedere Nota metodologica).

Il dispositivo della ricerca imponeva che si accettasse *l'azienda* come unità di selezione e che si prendesse in esame, tramite l'intervista, la persona che, secondo le varie configurazioni giuridiche, poteva ritenersi il *titolare* dell'azienda. La connessione posta tra intervistato ed azienda presupponeva il verificarsi di due condizioni. Da un lato era necessario che la persona intervistata presentasse quei caratteri di prevalente responsabilità nella proprietà e nelle decisioni, sufficienti a dare autorevolezza alle opinioni espresse. Dall'altro era necessario che la partecipazione alla azienda esaminata costituisse l'impegno centrale della attività economica dell'intervistato. Rispetto alle due condizioni, diverso era il grado di responsabilità che la ricerca si veniva assumendo; il dispositivo organizzativo poteva garantire il soddisfacimento della prima condizione, e rendere possibile la concentrazione delle interviste sui soli "titolari", mentre, rispetto alla seconda, non poteva che accertare il dato obiettivo, riservandosi di considerare, in sede interpretativa, il peso che la diversa partecipazione poteva avere esercitato sulla formazione delle opinioni degli intervistati. Non è stato possibile, nei limiti di tempo consentiti alla campagna delle interviste, garantire per tutte le aziende la presenza dei titolari. Sono stati infatti intervistati n. 30 *titolari* di ditte individuali, n. 19 *soci* titolari di società di fatto, n. 10 *soci* di società in nome collettivo od in accomandita, n. 24 *amministratori* (o presidenti, consiglieri delegati) di società anonime, n. 14 *dirigenti* e n. 3 *famigliari* di titolari o di soci. Sia per i dirigenti che per i famigliari l'intervista ha potuto completarsi dopo l'accertamento della funzione direttiva della persona nel quadro delle decisioni aziendali. Per quanto riguarda il peso della partecipazione aziendale, nel quadro dell'attività economica globale, i dati raccolti segnalano l'assenza di ogni attività, al di fuori di quella considerata, in 64 casi. Negli altri la partecipazione extra-aziendale non supera, se non in 12 casi, il 30% dell'attività totale. La prevalenza dell'impegno aziendale è ulteriormente confermata dall'intenzione quasi generale di favorire in futuro la concentrazione delle attività, intorno all'azienda considerata.

Questi dati possono confermare che la verifica delle condizioni si è manifestata in grado sufficiente a rendere adeguato il procedimento di selezione. Le persone intervistate, pur non appartenendo in via esclusiva alle categorie aziendali nelle quali si identificano i "titolari" potevano essere considerate come tali in via di generalizzazione, lasciando

all'ulteriore approfondimento il compito di verificare la presenza di differenze sistematiche rispetto ai temi della ricerca. Anche se per tutti gli intervistati l'impegno aziendale non si era dimostrato come l'esclusivo, era comunque possibile riferire i loro atteggiamenti alla situazione dell'azienda presa in esame, trascurando come non rilevante il peso che le altre attività potevano avere nella formazione delle loro esperienze e delle loro aspettative.

## DEFINIZIONE CONVENZIONALE DI “IMPRENDITORE”

Nell'esposizione che segue gli intervistati vengono designati per brevità come *imprenditori*, qualunque sia la loro partecipazione alla proprietà ed alle decisioni aziendali. Naturalmente questa designazione comune non impedisce la considerazione del particolare ruolo aziendale degli intervistati; nella presentazione dei risultati si è costantemente considerato il ruolo aziendale, come gli altri attributi personali, quale variabile indipendente cui riferire le varie risposte, trascurando di riferire i dati settoriali nei soli casi in cui non si erano manifestate differenze apprezzabili. Questa denominazione convenzionale non pare comunque scorretta se si tiene conto del significato generale che il termine “imprenditore” è venuto assumendo. Anche se la sua introduzione nel linguaggio scientifico, – si prescinde qui dal filone giuridico – è avvenuta tramite la teoria schumpeteriana, e quindi con rigorosi contenuti specifici, purtuttavia la grande diffusione che ha ricevuto nell'uso comune ha reso possibile la sua generalizzazione. L'assenza di connotati valutativi, proprio di termini analoghi, quali capitalista, datore di lavoro, ecc., uniti ad un maggiore potere evocativo hanno favorito la sua diffusione e la sua applicazione ben oltre i confini della definizione scientifica, sicché oggi è comune designare come “imprenditori” tutti gli operatori economici, qualunque sia il loro settore o le dimensioni dell'azienda. L'uso del termine si è esteso anche in campi non economici e non è infrequente parlare di imprenditore con riferimento ad organizzazioni od iniziative non economiche. Imprenditore si definirà, in questi casi, colui che ha promosso l'iniziativa o che ne sopporta i rischi anche solo morali della sua vicenda, ed in generale colui che con essa più strettamente si identifica.

Ma anche in questa estensione di significati si può notare il riflesso di un'impostazione scientifica che, per tramiti indiretti, sia giunta ad influenzare l'uso comune. Uno dei contributi più rilevanti della teoria schumpeteriana è la riaffermazione di una distinzione tra categoria giuridica e categoria economica del rischio; per essa l'imprenditore, in quanto innovatore, rappresenta l'espressione più alta del comportamento di rischio, come superamento delle posizioni tradizionali o di conformismo. Ma il rischio che sovrasta chi introduce nuovi valori o nuovi procedimenti non ha intrinsecamente contenuti economici; allo stesso modo vi è esposto colui che afferma nuovi valori come colui che introduce nuove combinazioni produttive. Il rischio discendente da una decisione, cioè il successo o l'insuccesso, che può premiare un'iniziativa o un'innovazione, investe allo stesso titolo proprietari e coloro che dalla proprietà sono esclusi; varietà evidentemente, secondo questo carattere, la loro esposizione ai risultati economici derivanti dalla decisione. Per queste osservazioni è possibile considerare come non rilevante, ai fini di una designazione anche “convenzionale” dell'imprenditore, la loro diversa partecipazione alla proprietà. L'abbandono della proprietà come criterio distintivo è inoltre conforme agli indirizzi della teoria dell'organizzazione che assume come caratteri prevalenti la partecipazione alle decisioni aziendali. L'imprenditore, in questa impostazione, sarebbe colui che presiede al processo di formazione delle decisioni, cioè la persona sulla cui responsabilità ricadono le decisioni generali o finali. Per estensione è lecito chiamare “imprenditori” anche coloro che partecipano, insieme ad altri, alla formazione delle decisioni, anche nei casi in cui non vi corrisponda una posizione giuridica ufficiale.

## L'ANALISI EMPIRICA DELL'IMPRENDITORIALITÀ

La teoria economica ha proposto due interpretazioni generali dell'imprenditorialità facendo corrispondere, in Schumpeter, le qualità o la funzione corrispondente, alla capacità di *innovazione* ed, in Knight, alla capacità di *previsione* degli eventi incerti. Nessuna di queste definizioni ha potuto essere adoperata nel dispositivo di ricerca, per ragioni che meritano di essere illustrate. L'impiego del concetto di innovazione è stato escluso per due ordini di considerazioni. Da un lato, una superficiale ricognizione del campo di aveva facilmente convinto dell'impossibilità di ritrovare tra gli operatori il carattere dell'imprenditore innovatore, o come anche si è detto *creativo*. Non sono mancati tentativi di interpretare in senso relativo tale capacità, considerando atto di innovazione anche l'introduzione di combinazioni produttive già sperimentate in altri settori, cioè l'adozione di procedimenti "nuovi" solo rispetto al campo locale o settoriale di applicazione.

Questa estensione del concetto di innovazione da atto creativo ad atto imitativo riduce indubbiamente il valore conoscitivo di esso, al punto da renderlo comparativamente meno utile di altri di più facile accertamento. Ma quand'anche avessimo deciso di definire operativamente l'innovazione come introduzione in Umbria di combinazioni produttive, ci saremmo trovati nell'impossibilità di rintracciare le fasi di questo processo nella realtà aziendale, la sola che poteva essere raggiunta dai nostri strumenti. La ricostruzione del processo di imitazione, dal momento iniziale di introduzione settoriale e locale, sino a quello finale di diffusione, impone necessariamente l'apprestamento di strumenti di rilevazione generale, non essendo possibile cogliere il fenomeno tramite le sole testimonianze dell'azienda innovatrice. Dovendo limitare l'indagine ai soli dati dell'intervista riusciva impossibile percepire il livello tecnologico generale, di cui l'eventuale atto imprenditivo poteva rappresentare un'innovazione locale o settoriale. Per ragioni analoghe non è stato possibile utilizzare il concetto di imprenditorialità come capacità di previsione. L'impiego di questo concetto non può limitarsi come nel caso dell'innovazione, allo studio di un singolo atto imprenditivo, ma deve estendersi ad un periodo più lungo per potere accertare, rispetto ad eventi incerti, il diverso comportamento aziendale discendente da una diversa capacità di previsione. Ma anche volendo ignorare questa diversa esigenza temporale, le difficoltà frapposte all'analisi delle decisioni aziendali rispetto ad eventi incerti rimanevano tali da scoraggiare l'adozione di questo concetto, almeno rispetto allo strumento cui poteva farsi ricorso. Il richiamo ai limiti metodologici della ricerca non può che essere continuamente ripetuto, giacché solo dall'attenta considerazione di essi può nascere un meditato giudizio sui procedimenti adottati e sul loro valore conoscitivo. La ricerca non poteva che limitarsi ad un'indagine per intervista; non poteva né fare ricorso a comparazioni generali né ad approfondimenti monografici. Nei limiti dell'intervista non era quindi possibile né il concetto di innovazione né quello di previsione.

Spunti ulteriori potevano venire da altre interpretazioni proposte dagli economisti in termini mono-generalisti. Ad esempio, poteva utilizzare come spunto l'interpretazione dell'imprenditorialità come capacità di *selezione* del personale, riformulandola in termini più generali come capacità organizzativa. Le limitate dimensioni delle aziende e lo scarso grado di complessità organizzativa che esse denunciavano, tramite gli indici di burocratizzazione, lo schema decisionale, ed infine il numero dei dirigenti, rendevano poco proficua questa direzione. Poteva infine, limitatamente ai soggetti con piena responsabilità proprietaria, riproporsi l'interpretazione preschumpeteriana dell'imprenditore come

assuntore di *rischi economici*, per accertare il rapporto tra l'esposizione al rischio, il capitale aziendale e quello preso a prestito. Ma le indagini esplorative avevano chiaramente indicato le difficoltà di un reperimento dei dati aziendali. Gli "imprenditori", pur larghi di collaborazione nell'esecuzione degli altri settori di intervista, si dimostravano estremamente reticenti nella comunicazione delle quantità economiche, che potevano essere apprese solo con larghe approssimazioni o con dati percentuali. Il ricorso al credito per il finanziamento degli investimenti appariva così numericamente esiguo, almeno rispetto ai dati raccolti. Da scoraggiare ogni altro approfondimento.

## L'IMPRENDITORIALITÀ COME “PROPENSIONE ALLO SVILUPPO”

Nelle proposte di ricerca illustrare al Comitato Scientifico nella fase precedente l'elaborazione dei temi della ricerca e la formulazione del questionario, sono comprese alcune indicazioni che anticipano, nelle linee generali, la definizione di imprenditorialità adottata nella ricerca. L'inclusione di una ricerca specifica sull'imprenditorialità, come aggiunta ed integrazione di un'indagine generale sulla struttura dell'industria in Umbria, veniva giustificata, in quella sede, con la necessità di mettere in luce i fattori personali che potevano diversamente condizionare il successo di una politica di incentivi a seconda della maggiore o minore disposizione degli “imprenditori” a cogliere le opportunità offerte dal Piano. L'indagine sulla struttura industriale aveva il compito di individuare la situazione esistente e le possibilità tecnologiche ed economiche di sviluppo; quella sull'imprenditorialità aveva il compito di integrare questo quadro approfondendo l'analisi dei fattori personali come percezione e propensione allo sviluppo. Naturalmente le due indagini dovevano procedere su vie parallele non essendo possibile, se non nei termini polemici di una certa psicologia economica, differenziare il comportamento delle quantità economiche da quello degli attori. Ma, anche in questo quadro di integrazione, l'indirizzo delle due indagini poteva utilmente differenziarsi, con un'interna distribuzione di compiti. La ricerca sull'imprenditorialità poteva assumere come quadro i risultati della più generale indagine sulla struttura industriale e limitarsi ad uno studio dei fattori personali che, nella prima, erano stati correttamente ignorati.

In queste proposte l'accento era posto sui *vincoli* eventuali che una certa formazione, nel senso professionale e sociale del termine, poteva avere sullo sviluppo aziendale. Si assumeva l'aumento delle dimensioni aziendali come meta sociale, prima ancora che come obiettivo del Piano; si considerava se al soddisfacimento di questa meta i fattori personali degli imprenditori “attuali” concorressero in via positiva o rappresentassero dei vincoli che era compito del Piano prendere in esame per un'eventuale correzione. Una prima ipotesi riguardava il passaggio da aziende *piccole a medie*; si riteneva che il compimento di questo passaggio fosse agevolmente realizzabile con il ricorso alle sole risorse aziendali, e che fosse altamente probabile, nei casi di mancata realizzazione anche rispetto a favorevoli prospettive tecnologiche, la presenza di fattori limitanti di natura personale. Questi elementi potevano rintracciarsi nella ostilità verso quelle trasformazioni organizzative e giuridiche che un salto di scala poteva imporre (passaggio da ditta individuale a società; passaggio da azienda a totale concentrazione nelle decisioni ad azienda con un formale procedimento di delega, ecc.) od anche nelle ostilità a ricorrere alle fonti ufficiali di credito. Le possibilità oggettive di sviluppo potevano diversamente essere utilizzate a seconda che prevalessero tra gli “imprenditori” disposizioni favorevoli all'impiego degli strumenti idonei oppure permanessero, per ragioni tradizionali, o culturali, ostilità al loro impiego, tanto forti da compromettere la stessa meta dello sviluppo aziendale. All'interpretazione del passaggio successivo, quello da *aziende medie ad aziende grandi*, doveva servire la seconda delle ipotesi proposte. Come si è detto il primo passaggio, anche se variamente influenzato dalle disposizioni personali, poteva ritenersi possibile nell'ambito delle risorse attuali; il secondo passaggio, invece, poteva realizzarsi sol con una più attiva partecipazione delle risorse disponibili a livello sociale. La mancata realizzazione del primo passaggio doveva quindi imputarsi alla scarsa disposizione dinamica dei fattori individuali; per il secondo passaggio, invece, dovevano ritenersi

responsabili le strutture, non essendo possibile congetturare come normale tale passaggio sul fondamento delle sole risorse aziendali. Verificate queste ipotesi, gli impegni del Piano potevano configurarsi in modo diverso, limitandosi ad un'opera di segnalazione del problema e di popolarizzazione degli strumenti, per il primo passaggio ed assumendo iniziative specifiche di modifica od integrazione delle strutture nel secondo.

Il lavoro preparatorio aveva confermato la sostanziale validità di questa impostazione, suggerendo alcune semplificazioni ed integrazioni. Non pareva possibile, sulla scorta delle informazioni disponibili e sulla base dei dati che la ricerca poteva raccogliere, confermare l'ipotesi più ambiziosa, quella di un condizionamento del sistema di passaggio da dimensioni medie a grandi. Per giungere a questo risultato era necessario disporre di un modello generale, a livello di sistema sociale; era necessario inoltre disporre, in via preliminare, di quelle informazioni generali che si ponevano come obiettivo finale nella preparazione del Piano. Se poteva escludersi, per l'assenza di strumenti concettuali e di informazioni, la verifica empirica dell'ipotesi del condizionamento sociale, poteva invece approfondirsi l'altra direzione della ricerca, mirante a verificare la rispondenza degli "imprenditori" a perseguire la meta dello sviluppo aziendale ed a corrispondere alla politica di incentivi perseguita dal Piano. L'esclusione dagli obiettivi della ricerca della verifica dell'ipotesi maggiore portava con sé l'eliminazione di una specificazione interna delle fasi di sviluppo, individuata nella primitiva impostazione come passaggio da dimensioni piccole a medie e da medie a grandi. V'è da aggiungere che una distinzione di questo tipo, limitata ai soli dati degli addetti e generalizzata per tutte le categorie di aziende, rischiava di essere formale, individuando come passaggio significativo di scala, incrementi che solo per certe situazioni economiche e tecnologiche potevano considerarsi tali.

La ricerca veniva così assumendo un obiettivo più specifico e sicuramente corrispondente alle possibilità operative del metodo adottato. Quello che si voleva conoscere tramite la ricerca sull'imprenditorialità era quindi l'idoneità degli "imprenditori" attuali a realizzare la meta dello sviluppo aziendale ed a corrispondere alla politica di incentivi proponibile col Piano. L'imprenditorialità si faceva corrispondere all'attitudine degli "imprenditori" a realizzare lo sviluppo aziendale come proseguimento di una meta intrinseca all'attività economica. La definizione operativa che dell'imprenditorialità si proponeva, individuava questo concetto in termini di *propensione allo sviluppo*.

## QUADRO DELLE IPOTESI

L'esame dei temi di ricerca, inclusi nel questionario indica chiaramente quali elementi sono stati presi in considerazione per l'accertamento dell'imprenditorialità. Ci limiteremo ad illustrare brevemente il modello che sta dietro a questa formulazione e che ha ispirato sia la redazione del questionario che la prima presentazione dei risultati. Molte delle informa raccolte riguardano la storia dell'azienda e mirano a documentare i mutamenti intervenuti dalla fondazione, o più in particolare dal Censimento 1951 a quello del 1961. i mutamenti considerati riguardano sia le dimensioni dell'azienda che le trasformazioni introdotte nel processo produttivo, le modificazioni nella fabbricazione dei prodotti e nell'organizzazione generale e di vendita. Sulla scorta di questi dati è stato possibile classificare le aziende a seconda del tipo o dimensione dei mutamenti intervenuti, discriminando le aziende che avevano segnalato una azienda dinamica da quelle che avevano conservato la struttura produttiva e le dimensioni iniziali. L'accertamento *storico* della dinamica aziendale consentiva una prima valutazione dell'imprenditorialità. Poteva dirsi verificata una propensione allo sviluppo nelle circostanze e nella misura in cui fosse accertato un aumento delle dimensioni aziendali ed un incremento dell'efficienza produttiva ed organizzativa dell'azienda. L'accertamento storico dell'imprenditorialità, come analisi e valutazione dei mutamenti passati, poteva accompagnarsi all'accertamento *prospettico* come valutazione dei mutamenti compresi nel piano di sviluppo dichiarato per il prossimo futuro. Anche se questi ultimi dati non potevano vantare, come i precedenti, una validità oggettiva, anche se non poteva escludersi nell'imprenditore la presenza di un atteggiamento ostentativo che sovrastimava i mutamenti compresi nel piano di sviluppo, pur tuttavia l'analisi delle intenzioni di sviluppo, se confrontata con i dati storici e ponderata in sede tecnica, permetteva le informazioni utili e sostanzialmente attendibili. Le aziende potevano quindi classificarsi avendo riguardo al tipo e alle dimensioni dei mutamenti dichiarati; sulla base di questi dati poteva attribuirsi agli "imprenditori" attuali un grado maggiore o minore di imprenditorialità a seconda dell'ampiezza dei mutamenti, rispetto alle condizioni attuali.

L'esame dell'imprenditorialità attuale (storica e prospettica) condotta sui dati aziendali non poteva esaurire il quesito generale della ricerca. La diversità dei tempi e dei modi di costituzione, (aziende di antica o recente formazione; aziende sorte in forma autonoma o come filiazione di precedenti) e in generale degli eventi passati potevano avere influito sulle fasi storiche e prospettiche dello sviluppo in modo tale da escludere l'attribuzione di essi a una diversa qualità imprenditoriale; si aggiunga che la dinamica nella proprietà e nella direzione aziendale poteva aver provocato un sostanziale ricambio nei responsabili, sicché l'imprenditore, oggetto di esame, poteva non essere quello cui erano attribuibili le azioni o le inazioni tassate. Si rendeva quindi necessario estendere l'esame alla imprenditorialità potenziale degli imprenditori attuali. L'analisi degli atteggiamenti degli imprenditori poteva servire ad accertare la loro idoneità a perseguire in futuro le mete dello sviluppo aziendale. In questa fase la ricerca prendeva in esame gli imprenditori come attori individuali, prescindendo, almeno formalmente, dal quadro di riferimento aziendale.

La scelta dei temi della ricerca e la loro ponderazione come fattori di imprenditorialità presupponevano la disponibilità di un modello teorico che definisse le relazioni tra gli attributi personali o gli atteggiamenti e la *propensione allo sviluppo*, e consentisse quindi di isolare gli elementi che potevano considerarsi più strategici alla formazione di quelle

disposizioni che avevamo fatto coincidere con l'imprenditorialità. Dalla letteratura esistente non è stato possibile estrarre un modello coerente di interpretazione, ma solo spunti diversi corrispondenti ad aspetti simili o analoghi all'imprenditorialità. È stato quindi nostra cura di rielaborare questi spunti proponendo come contenuto dell'imprenditorialità alcuni aspetti o *dimensioni* che più chiaramente sembrano condizionare la disposizione allo sviluppo. Nel quadro riassuntivo, posto al termine di questa introduzione, sono indicate le dimensioni prese in esame, nell'ordine:

- assunzione dello sviluppo industriale come “meta”;
- realismo;
- identificazione col proprio lavoro;
- accettazione della società industriale;
- leadership sociale.

Le dimensioni individuate sono state esaminate assumendo come tema di ricerca gli elementi che promettevano di dare indicazioni specifiche per la loro determinazione. Nelle pagine seguenti sono illustrate in via preliminare le ipotesi della ricerca con riferimento ai vari temi di volta in volta esaminati.

Abbiamo trascurato, se non a livello descrittivo, gli attributi personali legati al sesso, all'età, al titolo di studio degli imprenditori, non potendosi costruire uno schema valutativo che li apprezzasse. Si sono invece considerati gli altri attributi discendenti dalla formazione sociale e professionale dell'imprenditore. Poteva supporre un diverso orientamento verso le mete e soprattutto verso un diverso grado di assunzione della meta dello sviluppo aziendale, a seconda della diversa origine sociale e della precedente esperienza lavorativa. Più difficile appariva la valutazione in termini positivi o negativi di questi attributi. Il carattere *tradizionale* dell'avviamento imprenditoriale poteva, secondo i vari schemi, essere giudicato come un fattore di promozione o come un suo limite. Dopo attente considerazioni prevalse l'opinione che, in una situazione di transazione come quella umbra, la provenienza degli imprenditori attuali da famiglie tradizionalmente impegnate in attività economiche indipendenti, prevalentemente nel campo dell'artigianato e dell'agricoltura, poteva rappresentare un limite alla propensione allo sviluppo, nel senso di diminuire l'appello dello sviluppo come meta individuale. Gli imprenditori che dovevano la loro posizione attuale alla posizione paterna potevano, meno di quelli che avevano direttamente costruito la nuova situazione imprenditoriale, essere attratti verso la meta dello sviluppo, e meno degli altri valutare la sua mancata realizzazione come un insuccesso. È stato quindi possibile, sulla base di queste ipotesi, apprezzare in senso positivo la provenienza da altre classi sia professionali che sociali, con un passaggio significativo in termini di mobilità. Ugualmente si è considerato come fattore negativo, almeno relativamente, la continuazione dell'attività paterna sia a livelli di strati sociali che di categorie professionali.

Gli *atteggiamenti verso le classi* offrivano nuovi elementi di valutazione. In primo luogo poteva considerarsi come elemento essenziale per l'imprenditorialità un atteggiamento *realistico* nella valutazione della situazione di disuguaglianza esistente nella società e nell'accettazione della presenza in essa di aggregati sociali con alto grado di organizzazione e di autoidentificazione. Poteva inoltre considerarsi, a tal fine, necessaria la presenza di una elevata consapevolezza del carattere innovativo dell'attività imprenditoriale e quindi la pretesa di inserimento dell'imprenditore tra le posizioni gerarchicamente più elevate. Tale elemento poteva agevolmente essere raccolto tramite le

consuete domande sull'esistenza di disuguaglianze sociali e sugli elementi costitutivi della classe superiore. Infine l'analisi dell'autoidentificazione di classe, condotta con le consuete domande sulla classe di appartenenza, poteva confermare o meno l'esistenza di una disposizione alla *leadership sociale*. Il *grado di modernità*, come accettazione della società industriale nei suoi aspetti essenziali, poteva essere accertato tramite l'atteggiamento verso i criteri di valutazione sociale. L'individuazione di criteri *acquisitivi* o ad essi riconducibili, della valutazione della promozione sociale e della formazione delle gerarchie sociale, poteva considerarsi come un segno attendibile di accettazione della società industriale.

Dall'esame delle *aspirazioni per i figli* potevano trarsi elementi utili per accertare, più che il grado di soddisfazione per il lavoro, normalmente elevato in attività elettive come quelle esaminate, il grado di *identificazione col proprio lavoro*, aiutando a discriminare quelli che tendevano a considerare la posizione attuale come transitoria da quelli che segnalavano programmi e aspirazioni trascendenti la vita individuale. L'avviamento preferenziale del figlio verso l'attività interna all'azienda poteva costituire il sintomo di una più elevata identificazione col proprio lavoro e di una maggiore fiducia nelle prospettive di sviluppo possibili. Nell'avviare il figlio verso un lavoro l'imprenditore poteva considerare i maggiori mezzi disponibili tramite la sua attività economica come uno strumento atto a costituire una posizione professionale elevata, nel quadro delle valutazioni tradizionali esistenti nella società, oppure poteva considerare come preferibile la continuazione dell'attività aziendale, riconoscendo implicitamente la superiorità di essa rispetto alle professioni più tradizionali. Infine l'avviamento scolastico della figlia, con preferenza verso formazioni professionali, poteva aggiungere nuovi elementi alla valutazione del grado di accettazione della società moderna. Il carattere di modernità dell'attività imprenditoriale poteva riflettersi anche in questa scelta personale ed essere maggiore nella misura in cui l'avviamento scolastico della figlia mirasse a rendere possibile un'attività professionale piuttosto che una formazione umanistica.

Lo studio delle *relazioni tra imprenditore e personale*, ricostruibili nella percezione che del proprio ruolo dichiaravano gli intervistati, poteva completare l'accertamento del grado di accettazione della società moderna. Nella definizione delle proprie mete l'imprenditore poteva dichiarare orientamento *individualistico*, cioè ritenere che il perseguimento della propria meta di sviluppo aziendale fosse possibile, nella relazione col personale, in forma indipendente, trascurando di considerare i riflessi che questo poteva avere sulle mete degli altri compartecipi alla relazione. Poteva invece ritenere che il soddisfacimento delle proprie mete fosse condizionato dalla contemporanea realizzazione delle mete del personale, segnalando così quell'orientamento che nella letteratura si definisce come "responsabile". Nella valutazione della situazione di transizione sperimentata in Umbria si è ritenuto che la presenza di elementi responsabili costituisse il residuo di una esperienza tradizionale e non fosse conforme a quella accettazione della società moderna che esige una interpretazione strettamente individualistica delle relazioni economiche. Sulla base di questo schema gli imprenditori sono stati classificati a seconda della maggiore o minore presenza di elementi responsabili nella relazione personale. Diversa valutazione esigeva invece la *relazione con la società*. Poteva infatti ritenersi sintomo di una propensione alla *leadership sociale* la presenza di elementi responsabili, cioè la considerazione di un quadro più generale nel quale localizzare le proprie mete. L'imprenditore poteva quindi considerarsi come meglio disponibile all'assunzione di impegni sociali nella misura in cui l'orientamento delle sue mete considerasse, in aggiunta a quella di successo economico,

altre riguardanti lo sviluppo della società. Ugualmente importanti si presentavano i dati sulla partecipazione alle attività extra economiche. La presenza attiva dell'imprenditore nello svolgimento delle attività politiche, amministrative e culturali, la sua partecipazione alle decisioni a livello sociale, poteva considerarsi il segno di una già avviata assunzione di impegni sociali e quindi costituire un indice per la valutazione della disposizione alla leadership.

Le prospettive verso l'intervento pubblico e verso il piano costituivano gli ultimi elementi su cui contare per una costruzione dell'imprenditorialità potenziale. La richiesta di un intervento pubblico o la sua specificazione in forma non utopistica poteva essere apprezzata come segno di realismo; al contrario la negazione di ogni utilità dell'intervento pubblico o la richiesta di una prestazione eccedente le possibilità concrete di una amministrazione pubblica poteva ritenersi segno di scarso realismo nella valutazione della situazione umbra. In questo stesso filone poteva farsi rientrare l'opinione intorno allo scarso sviluppo industriale o alla limitata presenza di imprenditori in Umbria. L'abbandono delle interpretazioni più mitologiche, legate a fattori in qualche misura non modificabili, e l'individuazione di spiegazioni storicamente determinabili potevano considerarsi segno di realismo e prova di una più meditata valutazione. Al contrario, il ricorso a schemi non storicizzati poteva segnare un atteggiamento elusivo o comunque non radicato nell'esperienza.

Le aspettative rispetto al piano potevano rappresentare, nel disegno della ricerca, un fattore essenziale per la discriminazione in termini di imprenditorialità. La capacità degli imprenditori a promuovere lo sviluppo aziendale poteva essere apprezzata, non solo in termini di quelle dimensioni che individuavano un'attitudine potenziale, ma anche in termini di rispondenza agli incentivi del piano. Rispetto ad essi, cioè rispetto a un quadro articolato di alternative concrete, poteva meglio individuarsi la loro disposizione dinamica. Disgraziatamente, quando la campagna di interviste ebbe luogo, gli imprenditori non disponevano di informazioni precise sulla stessa esistenza di un centro avente come obiettivo il piano. Nel corso dei contatti esplorativi e nelle interviste si ebbe la prova che le aspettative verso il piano non si erano maturate proprio per l'assenza di specifici riferimenti alla esistenza del piano e alla sua politica. Ma il valore discriminante delle risposte dipendeva necessariamente dalla rispondenza a quesiti specifici e dalla scelta di particolari alternative. Per queste ragioni l'approfondimento delle aspettative verso il piano non ha potuto dare i risultati attesi e la ricerca si è limitata a raccogliere generiche indicazioni, quelle stesse che gli imprenditori ritenevano di proporre prima che la situazione maturasse la scelta di un organo specifico.

L'illustrazione delle ipotesi si è fatta per maggiore chiarezza con riferimento ai temi di ricerca. Questo procedimento ha imposto la ripetizione dei vari fattori là dove essi potevano essere rilevati all'interno di diversi gruppi di domande. Per una migliore illustrazione dello schema concettuale della ricerca si rimanda al quadro riassuntivo che segue, nel quale sono indicate le dimensioni prese successivamente in esame nello studio della imprenditorialità potenziale, con riferimento agli specifici temi di ricerca corrispondenti. Sono inoltre indicati per ciascun tema gli elementi di ponderazione adottati, cioè le circostanze che si sono assunte come fattore di promozione della imprenditorialità potenziale.

## ANALISI DELL'IMPRENDITORIALITÀ POTENZIALE

Dimensioni considerate	Temi di ricerca	Schema di ponderazione	
		Fattori positivi	Fattori negativi
1) Assunzione dello sviluppo aziendale come "meta"	1) Origine sociale 2) Provenienza professionale	Forte mobilità sociale Avviamento imprenditivo indipendente	Debole mobilità sociale Continuazione dell'attività paterna
2) Realismo	1) Cause del mancato sviluppo industriale 2) Esistenza disuguaglianze sociali 3) Aspettative rispetto all'intervento pubblico	Individuazione di cause storico-politiche Riconoscimento di tali disuguaglianze Richiesta di interventi specifici	Individuazione di cause culturali e geografiche Negazione di esse Rifiuto dell'intervento pubblico
3) Identificazione col proprio lavoro	1) Percezione dello sviluppo umbro 2) Avviamento lavorativo del figlio	Valutazione positiva delle possibilità di sviluppo Preferenza per un'utilizzazione lavorativa interna	Valutazione negativa Preferenza per professioni esterne all'azienda
4) Accettazione della società industriale	1) Esistenza del mutamento sociale 2) Qualità per riaffermarsi nella vita 3) Relazione imprenditore-personale 4) Avviamento scolastico della figlia	Valutazione positiva del mutamento sociale Accento sui fattori "acquisitivi" Orientamento "individualistico" delle mete aziendali Preferenza per una preparazione professionale	Valutazione negativa Accento sui fattori "ascrittivi" Orientamento "responsabile" Preferenza per una preparazione umanitaria
5) Leadership sociale	1) Autoidentificazione di classe 2) Elementi costitutivi della "classe super" 3) Relazione impren-	Identificazione con la classe "superiore" Accento negli elementi "acquisitivi" Orientamento "re-	Identificazione con la classe "media" Accento sugli elementi "ascrittivi" Orientamento "indivi-

	ditoria società 4) Partecipazione alle attività extra-economiche	sponsabile" delle mete sociali Elevata partecipazione	dualistico" Scarsa partecipazione
--	---	--	--------------------------------------

MIRO ALLIONE

**SVILUPPO DELL'AZIENDA E SCELTE IMPRENDITORIALI**

SOMMARIO

I caratteri strutturali delle aziende	p.	18
I rapporti delle aziende con i mercati di approvvigionamento e di sbocco	»	22
Capacità di sviluppo dell'azienda	»	26
La localizzazione	»	28
Le innovazioni	»	29
La distribuzione aziendale delle funzioni decisionali	»	34

## I CARATTERI STRUTTURALI DELLE AZIENDE

Sono diversi i criteri che possono essere utilizzati per classificare sotto il profilo della dimensione un'azienda<sup>1</sup>; usualmente però viene impiegato il criterio di misurazione fondato sul numero degli addetti. Questo criterio è insoddisfacente in quanto presuppone che la produttività per addetto sia costante al variare dell'attività svolta dall'azienda (che siano nulle le economie di scala). Il criterio basato sul capitale investito nell'azienda risulta più espressivo in quanto si può ragionevolmente assumere che la produttività per addetto vari nello stesso senso del capitale investito per addetto, per cui due imprese aventi il medesimo rapporto capitale/lavoro sono probabilmente più omogenee fra loro di due imprese aventi lo stesso numero di addetti. Tuttavia anche in questo caso si finisce per accettare l'ipotesi implicita che in settori industriali diversi il capitale investito abbia la medesima produttività, il che sarebbe ragionevole solo in condizioni settorialmente assai simili per quanto riguarda il livello di industrializzazione, il grado di monopolio, l'altezza dei salari, le equazioni produttive, ecc., cioè le condizioni che fanno variare i rendimenti. Una tale situazione in pratica non si verifica mai, per cui l'assunzione rimane notevolmente arbitraria. D'altra parte la misurazione del capitale investito in una impresa è assai difficoltosa in quanto non si tratta di misurare una quantità ragionieristica, ma una quantità economica: il valore attuale del flusso di reddito che il capitale (complesso di beni) è in grado di produrre (calcolabile mediante una semplice relazione matematica) oppure il valore che è attribuito al capitale (complesso di beni) sul mercato valutando il capitale come parte integrante di una azienda funzionante (valutabile solo in maniera approssimata). La soluzione del problema quindi data dall'adozione di misurazione della produttività per addetto espressa in termini monetari. In questo caso l'appartenenza di più imprese alla medesima classe di produttività per addetto permetterebbe di riferirsi a due situazioni aziendali comparabili per caratteri e problemi di direzione aziendale.

Nella nostra indagine abbiamo richiesto sia il numero degli addetti, sia il capitale investito, sia il fatturato per cui saremo in grado di impiegare il criterio che teoricamente è giudicato il più conveniente. Tuttavia abbiamo ripiegato sul primo dei criteri elencati perché il fatturato, quantità per altro facilmente accertabile in maniera oggettiva aziendalmente, è notizia troppo gelosamente nascosta perché si possa assumere che le aziende abbiano fornito una informazione in tutti i casi ugualmente attendibile. Tenendo quindi conto, da un lato, della opinabile veridicità dei dati relativi al fatturato annuo e, dall'altro, della scarsa confrontabilità dei dati relativi al capitale investito, abbiamo, dovuto far ricorso al criterio di misurazione delle dimensioni aziendali basato sul numero di addetti impiegati.

Le classi di ampiezza da noi adottate sono le seguenti: da 0 a 20 addetti, da 21 a 50 addetti, da 51 a 100, da 101 a 500, tenendo conto anche della suddivisione in settori industriali, abbiamo che le aziende considerate nella nostra indagine sono distribuite dimensionalmente come dalla seguente tabella:

---

1 Crediamo opportuno sottolineare che, mentre sotto il profilo ragionieristico, un complesso di operazioni volte al conseguimento del profitto è definito col termine *impresa* (lasciando così il termine *azienda* al complesso di operazione non tendente al conseguimento di un profitto, la *not-for-profit organization*), sotto il profilo economico è corretto definire col termine *impresa* quell'organizzazione produttiva in cui si introducono "innovazioni". Col termine *azienda* si caratterizza invece una organizzazione in cui la gestione si riduce ad un atto di pura *routine*. Di conseguenza, noi useremo generalmente il termine *azienda* in quanto l'obiettivo della nostra indagine è proprio quello di mettere in luce fra le aziende considerate l'esistenza di imprese nel senso schumpeteriano del termine.

Settori	Dimensioni			
	0-20	21-50	51-100	101-500
Alimentare	2	6	2	1
Pelli e cuoio			1	2
Tessile				1
Vestiario e abbigliam.		4	3	
Legno	2	7	4	
Carta, poligrafico		2	7	3
Metalmeccanico		5	7	6
Chimico				1
Altri	1	3	2	
Costruzioni		15	8	5

Tutte le informazioni che abbiamo raccolto sono state considerate sia sotto il profilo settoriale che sotto quello dimensionale. Tuttavia la maggior parte delle informazioni non reggono ad una distribuzione per settori industriali e di conseguenza questo incrocio risulta scarsamente utilizzabile. Nella tabella seguente è data la distribuzione delle aziende secondo le dimensioni espresse in addetti e le dimensioni espresse in capitale investito.

Classi di capitale investito (in milioni)	Dimensioni			
	0-20	21-50	51-100	101-500
0-50	1	23	6	
51-100	2	8	9	2
101-300		7	13	2
301-500		1	3	6
501-1000			2	8
Oltre 1001				1
Nessuna risposta	2	3	1	

Come si può notare, la maggioranza delle aziende, il 51% ha meno di 100 milioni di capitale investito, mentre un altro 22% ha meno di 300 milioni. Il restante 21% ha poi un capitale investito non superiore ai 500 milioni. Se vogliamo comparare tra loro i dati circa il capitale investito occorre però tener conto degli addetti e utilizzare il rapporto capitale/lavoro. La seguente tabella dà la distribuzione delle aziende a seconda delle dimensioni espresse in addetti e le classi di capitale/lavoro.

Classi di capitale/lavoro (in migliaia)	Dimensioni			
	0-20	21-50	51-100	101-500
Meno di 500		6	1	3
501-1000		10	5	
1001-2000		8	10	2
2001-3000		7	4	5
3001-4000	2	2	5	2
4001-5000		2	3	3
5001-7500	1	3	4	2
7501-10000				
Più di 10001		1	1	1
Nessuna risposta	2	3	1	1

Abbiamo che il 61% delle aziende ha quindi un coefficiente di capitale per addetto minore di 3 milioni. Solo il 3% delle aziende supera i 10 milioni di capitale investito per addetto. La tabella seguente dà invece la distribuzione delle aziende secondo le classi di ampiezza espresse in addetti e le classi di fatturato.

Classi di fatturato (in milioni)	Dimensioni			
	0-20	21-50	51-100	101-500
0-50	1	14	2	
51-100	3	17	10	
101-300	1	8	12	6
301-500			3	3
501-1000		1	2	4
Oltre 1001		1	1	3
Nessuna risposta		1	4	3

Si può dire che il 74% delle aziende ha meno di 300 milioni annui di fatturato, mentre il 18% ha un fatturato che oscilla tra i 301 milioni e più di 1000 milioni. La tendenza rilevabile è ovviamente all'aumento del fatturato annuo con l'aumento del numero di addetti. Questa tendenza appare confermata anche dalla tabella seguente in cui viene fornita la distribuzione delle aziende per classi di ampiezza in addetti e classi di fatturato per addetto.

Classi di fatturato (in migliaia)	Dimensioni			
	0-20	21-50	51-100	101-500
Meno di 500		3		
501-1000	1	8	4	
1001-2000		10	10	6
2001-3000		9	7	3
3001-4000		4	4	4
4001-5000	1	3	2	1
5001-7500	2	2	1	
7501-10000				1
Più di 10001	1	2	2	1
Nessuna risposta		1	4	3

Le informazioni circa il capitale investito e il fatturato, che non possono essere ritenute nemmeno di un ordine di grandezza ragionevole, non permettono che ci si affidi ad esse. Abbiamo riportato queste tabelle solo a titolo esemplificativo e abbiamo ridotto il commento di esse al rilievo di alcuni caratteri generali. Anche l'esistenza di alcune situazioni aziendali particolarmente interessanti (per esempio quella di alcune aziende con limitato numero di addetti e con un notevole capitale investito e con un altrettanto alto fatturato annuo) esprimenti, se i dati fossero veridici, una situazione tecnologica ad alta intensità di capitale particolarmente interessante in una regione scarsamente industrializzata come l'Umbria non ci ha sollecitati a rilievi particolari. Infatti, poiché è ragionevole pensare che aumentando l'importanza dell'azienda, cresca di pari passo la segretezza dell'azienda stessa circa la portata della sua attività, tentare una interpretazione sulla base dei dati da noi raccolti di tali situazioni aziendali sarebbe probabilmente molto rischioso in quanto si potrebbe scoprire alla fine della costruzione di una serie di ipotesi interpretative che esse si reggono solamente sul fatto che le aziende maggiori hanno fornito informazioni non del tutto esatte.

## **I RAPPORTI DELLE AZIENDE CON I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO E DI SBocco**

L'elemento caratteristico della struttura industriale umbra ci sembra sia costituito dagli scarsi legami che le aziende manifatturiere di questa regione hanno con il mercato locale, sia che esso venga considerato come mercato di approvvigionamento che come mercato di sbocco.

Il 22% delle aziende considerate acquista sul mercato locale le materie prime usate prevalentemente nel processo produttivo. Questo gruppo è composto per il 50% da aziende appartenenti alla classe fra i 21 e i 50 addetti e per il 35% alla successiva fra i 51 e i 100 addetti, ossia è composto da aziende che si possono considerare, date le caratteristiche della regione, di media dimensione. Essi appartengono per la maggior parte (per il 68%) al settore edilizio (comprendente nella nostra aggregazione anche il settore di produzione dei laterizi) e per la parte restante al settore della lavorazione del legno e al settore alimentare.

Solo il 22% delle aziende considerate sono orientate in maniera prevalente al mercato locale per la vendita dei loro prodotti. Circa l'80% di esso è costituito dalle stesse aziende che componevano il gruppo orientato verso lo stesso mercato per quanto riguarda l'acquisto di materie prime: di conseguenza, le caratteristiche dimensionali e settoriali di questo gruppo sono le medesime messe in luce per il gruppo precedente.

Le caratteristiche produttive della struttura industriale umbra facevano presumere che la regione non offrisse alle aziende ivi localizzare opportunità d'acquisto di macchinari e impianti. Ciò è stato confermato dal fatto che solo il 2% delle aziende considerate ha indicato la regione come mercato per l'acquisto di macchinari e impianti. Si tratta di aziende di medie dimensioni appartenenti al settore della lavorazione del legno e del settore meccanico.

Questa constatazione, sui cui ritorneremo dettagliatamente più avanti, costituisce la base su cui si può fondare un tentativo di spiegazione della situazione in cui opera l'imprenditore in Umbria. Se concludiamo che in questa regione i rapporti di interdipendenza esistenti tra le aziende che costituiscono la struttura industriale dell'area sono praticamente inesistenti e aggiungiamo che i rapporti col mercato finale locale (famiglie e pubbliche amministrazioni) sono anch'essi assai scarsi, individuamo una caratteristica che non può non ripercuotersi sulle decisioni imprenditoriali e, più in generale, sugli imprenditori stessi.

Le aziende considerate ci sembra che si possano suddividere in tre gruppi fra loro distinti:

1. il gruppo delle aziende orientate al mercato locale per l'acquisto e la vendita, costituito principalmente da imprese edili, di lavorazione del legno e alimentari;
2. il gruppo, assai limitato, di aziende che intrattengono rapporti con il mercato locale o solamente per l'acquisto o solamente per la vendita, composto da aziende degli stessi settori del gruppo precedente;
3. il gruppo assai numeroso delle aziende orientate per l'acquisto e per la vendita verso il mercato extra regionale.

Prevalendo nella struttura industriale della regione le aziende del terzo gruppo, orientate al mercato extra regionale, si deve dedurre che lo sviluppo di queste aziende dipende quasi completamente dall'andamento del mercato extra regionale (sia per quanto riguarda l'offerta in quantità e prezzo delle materie prime e dei macchinari che per quanto riguarda la domanda dei beni prodotti dalle imprese regionali). Da ciò segue che:

1. lo sviluppo industriale della regione non può non essere spiegato riferendosi all'area regionale;
2. poiché la localizzazione delle aziende industriali nella regione non dipende dalla domanda del mercato locale, la decisione di costituire un'azienda e di localizzarla nella regione rientra in un quadro conoscitivo delle possibilità offerte dal mercato notevolmente più vasto di quello richiesto in una regione dove i legami di complementarità sono più fitti e intensi che in Umbria;
3. le scelte imprenditoriali rientrano in una logica competitiva più complessa di quella di un'area sottosviluppata in cui le aziende siano prevalentemente orientate al mercato locale o di quella stessa di un'area sviluppata in cui la specializzazione all'esportazione sia avvenuta mediante una selezione fra le aziende componenti la struttura industriale della regione.

Esaminando in dettaglio i legami con il mercato di questo gruppo di aziende (e tralasciando per ora di utilizzare i dati relativi alla distribuzione geografica della spesa per acquisti correnti e del fatturato e assumendo quindi che le indicazioni di prevalenza siano sufficientemente significative) possiamo osservare che per l'acquisto di materie prime, il 40% delle aziende considerate si spinge fino al mercato costituito dalle regioni settentrionali e ben il 10% sino al mercato esteri, mentre il 7% si indirizza al sud e il 16% verso le regioni centrali. Il 66% delle aziende ha un'unica fonte di approvvigionamento mentre la maggior parte delle restanti (per il 29%) si indirizza su due mercati regionali. Sotto il profilo settoriale sono prevalentemente le aziende metalmeccaniche (per il 16%) a rivolgersi al nord, mentre le aziende edili si orientano verso il mercato geograficamente più vicino, quello delle regioni centrali. Per quanto riguarda le dimensioni sono ovviamente le aziende di maggiori dimensioni, fra i 101 addetti e i 500, a rivolgersi ai mercati settentrionali e all'estero; tuttavia anche fra le aziende di minori dimensioni esiste una tendenza rilevante ad orientarsi verso mercati geograficamente lontani.

Per quanto riguarda l'acquisto dei macchinari, la tendenza, come era attendersi, dopo quanto abbiamo detto all'inizio, è nettamente verso il mercato settentrionale (74% delle aziende) e verso l'estero (18%). Questa osservazione vale soprattutto per le aziende edili, metalmeccaniche, della lavorazione del legno, per le aziende poligrafiche (orientate soprattutto verso l'estero) e per le aziende appartenenti al settore dell'abbigliamento.

Da un punto di vista dimensionale, gran parte delle aziende della classe di ampiezza maggiore si dirige verso il nord e verso l'estero e lo stesso comportamento è proprio della maggior parte delle medie (da 21 a 100 addetti).

Per quanto concerne i mercati di sbocco il 41% delle aziende è orientato verso le regioni dell'Italia centrale, mentre il 16% si indirizza verso il nord, il 5% verso i mercati esteri e l'8% verso il sud. La maggioranza delle aziende non ha più di tre mercati regionali (72%); il che mostra una significativa concentrazione spaziale delle vendite. Sotto il profilo settoriale si può dire che la maggior parte delle aziende (26 su 28) appartenenti al settore edilizio opera nell'Italia centrale (Umbria compresa), che la maggior parte delle aziende cartarie e poligrafiche opera nell'Italia centrale (Umbria esclusa), mentre le aziende appartenenti agli altri settori si distribuiscono in maniera non significativa, secondo le percentuali già indicate più sopra.

Utilizzando le informazioni di dettaglio circa la distribuzione geografica del fatturato, ottenute mediante una semplice operazione aritmetica (si è cioè ripartito il fatturato denunciato da ogni singola azienda secondo le percentuali di destinazione geografica

indicate dall'azienda stessa, si sono sommate tutte le quantità relative alla medesima area e si è calcolata la percentuale, sul fatturato globale di tutte le aziende, di fatturato destinato alla medesima area geografica), abbiamo che le aziende considerate globalmente vendono, per il 16% circa del loro fatturato, in provincia di Perugia, per il 6% circa in provincia di Terni, per il 33% circa, nell'Italia centrale (Umbria esclusa) per il 16% circa nell'Italia meridionale e insulare, per il 25% circa nell'Italia settentrionale e per il 5% all'estero.

Tenendo conto di queste percentuali abbiamo che il 56% delle aziende considerate non vende in provincia di Perugia, l'8% vende meno del 16% e il 34% vende più del 16%. Tra le aziende che non vendono in provincia di Perugia sono comprese circa l'80% delle aziende di maggiori dimensioni, mentre sono soprattutto le aziende di piccole e medie dimensioni ad avere un fatturato che per più del 16% riguarda una clientela ubicata in provincia di Perugia. Il 76% delle aziende considerate non vende in provincia di Terni: tra queste è più del 90% delle aziende di maggiori dimensioni e il 70% delle aziende medie. Il 47% delle aziende ha invece più del 33% del proprio fatturato intestato a clienti del resto dell'Italia centrale, il 30% vende per meno del 33% del proprio fatturato totale e solo il 22% non vende nell'Italia centrale. Il 26% delle aziende vende poi più del 16% del proprio fatturato nell'Italia meridionale e insulare, ben il 62% però non ha rapporti con questo mercato. Per quanto riguarda il mercato settentrionale, il 28% delle aziende considerate vende per più del 25% del proprio fatturato verso questo mercato. Il 53% delle aziende non ha però rapporti con l'Italia settentrionale. Il 15% vende per lo più del 5% del proprio fatturato all'estero, mentre la maggior parte non ha rapporti col mercato internazionale (81%).

Dal punto di vista delle dimensioni si ha la conferma che sono soprattutto le aziende maggiori ad avere rapporti col mercato esterno alla regione e da un punto di vista settoriale si ha che sono le aziende appartenenti ai settori delle costruzioni e alimentare ad avere un maggior rapporto col mercato regionale.

Ci sembra a questo punto si possa avanzare una prima conclusione relativa al primo problema che vogliamo studiare: lo sviluppo industriale dell'Umbria. Se nel passato lo sviluppo delle aziende umbre è stato legato ad un mercato più vasto di quello locale (almeno al mercato dell'Italia centrale), lo sviluppo futuro dipende dalle possibilità di crescita del mercato rappresentato dalle stesse regione se, come è probabile, la lotta nell'area industrializzata per l'allargamento della quota di mercato posseduta dalle aziende ivi localizzate impedirà, più che per il periodo passato, il mantenimento o almeno l'allargamento della quota di importazioni da altre regioni, specie dalle più lontane. Questa condizione è percepita dagli stessi imprenditori per i quali il futuro della propria azienda è fatto dipendere in larga maggioranza dalla possibilità che il mercato delle regioni centrale possa aumentare la domanda dei beni da loro prodotti.

Si ha infatti che il 38% delle aziende ritiene che il mercato che si svilupperà sarà quello dell'Italia centrale (Umbria esclusa), il 25% quello dell'Umbria, il 7% quello meridionale, il 16% quello del nord, il 10% quello estero e solo il 6% ritiene che non si registrerà nessun aumento della domanda. Questa valutazione è fondata per il 41% sulla constatazione che le aziende umbre registrano un aumento della domanda dei consumatori finali e delle aziende con cui esse hanno rapporti. Il 15% sottolinea che esiste nelle regioni indicate una domanda potenziale per i beni che essi producono. Il 9% afferma che la previsione di sviluppo si basa sulla constatazione che le aziende committenti hanno aumentato la loro attività. L'8% infine fonda la propria previsione sul fatto che la regione che assorbe i

prodotti da essi fabbricati ha caratteristiche agricole e che nel settore agricolo è in corso un processo di industrializzazione al quale l'azienda ritiene di poter contribuire.

Per giungere a queste conclusioni il 35% delle aziende si basa su informazioni fornite dalla stessa clientela, mentre la parte rimanente (salvo naturalmente le aziende che non prevedono sviluppo) arriva alla conclusione sulla base dello studio e dell'osservazione del mercato, di visite alla clientela, ecc.

Le ragioni addotte per negare una prospettiva di sviluppo nel mercato umbro riguardano per il 29% il fatto che la regione costituisce un mercato di dimensioni troppo limitate perché si possa considerare conveniente un intervento per eliminare i produttori minori che soddisfano la domanda locale. Il 12% ritiene invece che sul mercato locale vi sono troppe aziende in concorrenza fra loro, per cui è necessario tentare di trovare un altro mercato per avere maggiori probabilità di sviluppo. Il 14% ritiene infine che la mancanza di legami col mercato locale dipenda essenzialmente dal fatto che regionalmente non esistono aziende in grado di assorbire la produzione aziendale per cui la scelta di un mercato extra regionale dipende solo dall'esistenza di relazioni di complementarità che regionalmente sono mancanti.

## **CAPACITÀ DI SVILUPPO DELL'AZIENDA**

Il gruppo di aziende considerate dall'indagine mostra (se ci affidiamo all'unico indice utilizzato, ossia alla variazione nel numero di addetti), una prevalenza di aziende dinamiche, specie se si considera il periodo, presumibilmente più lungo, intercorrente dalla fondazione al 1951 piuttosto che il periodo decennale seguente. Considerando il periodo dalla fondazione al 1951 si ha che solo l'1% delle aziende fondate prima del 1951 ha diminuito il numero di addetti, mentre il 69% ha avuto una variazione positiva negli occupati. Nel secondo periodo sono invece aumentate le aziende stazionarie (30%), ma rimane sempre assai consistente il gruppo di aziende dinamiche (34%). come è ovvio, la tendenza alla dinamicità in questo gruppo di aziende con non più di 500 addetti, in cui quindi si deve ancora ritenere lontano il raggiungimento di una dimensione in cui risulta più conveniente aumentare il capitale più che il lavoro, tende ad aumentare con l'aumento della dimensione. Questa constatazione vale soprattutto per il secondo periodo da noi considerato.

Considerando il problema sotto l'aspetto settoriale, si ha che nel primo periodo le più dinamiche sono state quelle appartenenti al settore edile, al settore metalmeccanico, al settore della lavorazione del legno, al settore poligrafico e cartai, al settore alimentare. Nel secondo periodo l'osservazione può essere ripetuta con percentuali diverse per gli stessi settori, che risultano quindi i settori più dinamici della struttura industriale della regione. Come si vede, l'elenco dei settori comprende sia aziende orientate al mercato locale che aziende orientate fuori dalla regione. Ciò è spiegabile in maniera diversa, ma perfettamente coerente con la constatazione di partenza, osservando che le aziende del primo gruppo si sono probabilmente adeguate all'aumento della popolazione e all'aumento del reddito pro-capite registratosi, sia pure in misura molto lenta, anche in Umbria, mentre le aziende del secondo gruppo si sono mosse coerentemente con lo sviluppo dell'industria italiana, che ha avuto nel settore metalmeccanico ed edile due dei maggiori punti di traino dello sviluppo, specie nel secondo periodo.

Per quanto riguarda la costanza della tendenza all'aumento, confrontando l'andamento delle aziende già esistenti nel primo periodo con l'andamento delle stesse nel secondo, si ha che più del 40% di questo gruppo ha mantenuto la tendenza a presentare un saldo positivo nell'occupazione alla fine di ciascun periodo, mentre circa il 20% di esse non ha presentato variazioni nell'occupazione durante il secondo periodo. Se a questo gruppo si aggiunge il gruppo di aziende fondato dopo il 1951, in cui circa il 90% mostra un saldo positivo alla fine del periodo, mentre il restante 10% appare stazionario, si può inferire che il periodo 1951-1961 anche per le aziende umbre, è stato il più favorevole, per la crescita industriale, che il periodo precedente. Questa osservazione va però temperata con la constatazione iniziale che buona parte delle aziende create prima del 1951 hanno mantenuto un notevole carattere dinamico anche nel periodo successivo.

Un altro elemento che conferma la dinamicità di questo gruppo di aziende è dato indirettamente dalla variazione della struttura giuridica, dalla fondazione ad oggi, di esse. Di queste infatti il 43% era all'origine configurabile giuridicamente come ditta individuale; nel periodo dalla fondazione ad oggi il 60% è rimasto tale, le rimanenti sono divenute società per azioni, società a responsabilità limitata e società in nome collettivo. Le aziende che alla fondazione risultavano società di fatto erano il 28% del gruppo, di esse circa il 30% è divenuto società per azioni e un altro 30% è divenuto società a responsabilità

limitata. Le aziende che avevano come forma giuridica quella di società in nome collettivo erano il 7%; circa il 50% di esse si è trasformato in società per azioni. Infine, nel gruppo delle società per azioni alla fondazione non si sono verificate variazioni rilevanti, fatta eccezione per un caso in cui un'azienda si è trasformata in società in nome collettivo. È vero che non si deve sopravvalutare l'importanza della trasformazione dello status giuridico, tuttavia non va nemmeno sottovalutato il fatto che l'assunzione di una forma giuridica più complessa è coerente con l'aumento di dimensione delle imprese che pone il problema della creazione di strumenti più efficienti per il reperimento di capitali nel mercato.

## LA LOCALIZZAZIONE

Un punto che ci sembra importante chiarire riguarda la localizzazione in Umbria di aziende che non trovano nel mercato locale il mercato di sbocco. Le ragioni della localizzazione nella regione possono essere fatte dipendere in primo luogo dal fatto che gli imprenditori sono originari, almeno come residenza, dalla regione, per cui, alla fine del percorso decisionale che porta alla costituzione dell'azienda è scontata la sua ubicazione nella stessa località in cui l'imprenditore è nato o vive e dove quindi è conosciuto e dove esso ha, presumibilmente, il maggior credito. La seconda ragione che si può indicare, che non esclude del resto la prima, è una ragione di convenienza. Si può immaginare, si tratterà poi di applicare un modello di localizzazione per verificare il fondamento di questa ipotesi, che in Umbria siano disponibili in quantità e prezzo fattori produttivi che consentono un saldo positivo del bilancio di convenienza fra il costo del lavoro, del capitale, dell'area urbana rispetto al costo di trasporto per l'approvvigionamento e lo smercio. Una terza ipotesi (anch'essa non verificabile mediante un'indagine di questo tipo) è infine quella secondo cui gli imprenditori umbri possono accettare un saggio di profitto più basso di quello perseguito dagli imprenditori di altre regioni nelle quali le imprese umbre mantengono una quota di mercato. Purtroppo la maggioranza degli intervistato non ha fornito indicazioni sulle ragioni che hanno portato alla scelta della localizzazione. A titolo indicativo, tra le aziende localizzate nello stesso comune di residenza del fondatore, la ragione principalmente adottata è quella della prossimità all'abitazione, seguono a questa, l'esistenza di un soddisfacente sistema di comunicazioni ed infine la disponibilità di aree e di costruzioni industriali adattabili al nuovo uso. Tra le aziende localizzate in un comune diverso di quello di residenza del fondatore, le ragioni adottate sono la disponibilità nel comune di manodopera e la disponibilità di costruzioni industriali.

Come è facilmente intuibile, la mobilità locazionale di questo gruppo di aziende è assai scarsa. Il 65% delle aziende considerate non ha mai mutato dalla fondazione ad oggi la propria localizzazione e il 27% ha mutato la localizzazione all'interno dello stesso comune; fra queste poco più della metà ha compiuto questa variazione fra il 1951 e il 1955. I movimenti all'interno della regione sono assai scarsi, solo il 4%, e altrettanto scarsi sono i movimenti dall'esterno della regione verso la regione stessa.

Per quanto riguarda l'area comunale di localizzazione, abbiamo che il 78% delle aziende considerate è localizzato nella provincia di Perugia e il 22% in provincia di Terni. Complessivamente abbiamo che l'84% delle aziende è localizzato o nei due capoluoghi o nei centri urbani con più di 21.000 abitanti della regione. Se si assume che le piccole aziende tendono a localizzarsi con intensità proporzionale alla grandezza del mercato (in altri termini, che il numero delle piccole aziende per comune sia proporzionale alla grandezza del comune stesso) si ha poi che le aziende maggiori (con più di 101 addetti) tendono a localizzarsi nei comuni maggiori. I casi che sembrano a prima vista contraddire questa tendenza sono quelli di alcune grandi aziende localizzate in piccoli comuni vicino Perugia, il che, non implica, a nostro parere, che la tendenza venga contraddetta. Infatti l'area urbana, specie nei centri maggiori, non coincide con l'area amministrativa ma comprende una fascia contermina ad essa più o meno larga a seconda della influenza del centro stesso. Di conseguenza si può assumere che le aziende che si localizzano nella fascia d'influenza del centro maggiore rientrano nella tendenza di cui abbiamo fatto cenno.

## LE INNOVAZIONI

Le scelte imprenditoriali hanno rilievo nello sviluppo nella misura in cui hanno carattere innovativo, sia in senso assoluto che in senso relativo. Nel gruppo di aziende considerate non si può dire che vi sia una altissima tendenza alle innovazioni, tuttavia, specie nella trasformazione dei modelli del prodotto e nell'adeguamento degli impianti, abbiamo una propensione a trasformare l'organizzazione produttiva che ci sembra senz'altro significativa.

Il 72% delle aziende non ha compiuto innovazioni nella materia prima utilizzata nel processo produttivo; il 21% ha sostituito invece, almeno in parte, la materia prima. Questa percentuale è meno irrilevante id quanto può sembrare a prima vista dato che il mutamento della materia prima comporta, forse più del mutamento del modello di prodotto, una trasformazione o almeno un adattamento degli impianti alla lavorazione del materia che, presumibilmente, ha caratteristiche tecnologiche diverse da quello precedente.

Il 47% delle aziende non ha compiuto alcuna trasformazione nei modelli dei prodotti, mentre una percentuale di poco inferiore, il 45% ha compiuto una o più trasformazioni del modello. Fra le aziende che non hanno compiuto alcun mutamento sono comprese più della metà delle grandi aziende della regione e il 70% delle medie ( fra i 50 e i 100 addetti). Le percentuali più alte di trasformazione nel modello si hanno nelle classi minori e ciò è spiegabile o assumendo che le piccole aziende sono ancora nella fase di ricerca di uno spazio ben delimitato sul mercato di sbocco o ipotizzando che esse sono più atte ad adeguarsi a commesse variabili circa il prodotto finale.

Ipotesi opposte si potrebbero fare per interpretare la tendenza contraria riscontrabile tra aziende maggiori, aggiungendo anche che, in questo caso i legami con le aziende maggiori committenti dovrebbero presumibilmente essere più stabili e dovrebbero comportare una minore flessibilità nei tipi di produzione. Il periodo in cui si sono registrate le maggiori variazioni nei modelli è quello che va dal 1955 al 1961, coincidente con il periodo di crescita più sostenuto dell'economia italiana.

La trasformazione più importante nel processo di sviluppo aziendale è infine quella degli impianti e del macchinario. A questo proposito abbiamo il dato più interessante, anche se esso non è completamente espressivo della situazione reale, dato che nella definizione dei mutamenti di macchinari sono compresi probabilmente ( nonostante si sia precisato che si volevano cogliere solo le trasformazioni considerate importanti nello sviluppo dell'azienda) sia modifiche realmente significative ( introduzione di nuove macchine che hanno trasformato il processo produttivo e il grado di macchinizzazione all'azienda) e modifiche di carattere minore (sostituzione di macchine aventi le stesse caratteristiche, macchine aggiunte a macchine dello stesso tipo, ecc.). Tuttavia è significativo che l'80% delle aziende considerate denunci di aver apportato modifiche al proprio processo produttivo mediante la trasformazione dei macchinari utilizzati. Ciò vale per tutte le classi di ampiezza, ma soprattutto vale per le aziende che si trovano agli estremi delle classi di dimensioni. Più significativa ancora è la constatazione che circa la metà delle trasformazioni è stata apportata dopo il 1955 e che ciò che è accaduto in maniera significativa per le aziende appartenenti alle classi di ampiezza minori. Questa constatazione sembra confermare una certa tendenza dinamica delle imprese minori dell'industria umbra.

Dopo quanto detto circa le tendenze di localizzazione non può stupire il fatto che la maggior parte delle aziende non ha mutato la propria organizzazione produttiva, non creando quindi alcuna nuova unità. È abbastanza importante che ciò valga per la maggior parte delle grandi, mentre fra le medie imprese dopo il 1951 si può dire che vi siano stati numerosi casi di espansione mediante creazione di nuove unità produttive. Altrettanto importante ci sembra il rilievo che il 22% delle aziende ha variato l'organizzazione commerciale esistente, per un 6% ampliandola, per un 16% sostituendola. Questa informazione deve essere unita alla constatazione che la maggior parte delle aziende umbre è dotata di organizzazione commerciale propria, vale a dire di agenti e rappresentanti. È abbastanza naturale che questo gruppo di aziende manifatturiere che intrattiene prevalentemente rapporti con l'esterno, aziende quindi prevalentemente esportatrici, nelle altre regioni, di beni prodotti localmente, sia caratterizzato dal fatto di possedere una organizzazione commerciale che costituisce evidentemente il tramite con il mercato più efficiente in condizioni di questo tipo. Il fatto che il 16% delle aziende abbia costituito una organizzazione commerciale in un periodo recente sembra confermare che lo sviluppo delle aziende umbre è rimasto legato, anche in quest'ultimo periodo, alla capacità di appropriarsi sul mercato extra regionale di una quota crescente di mercato.

Se si tenta di riunire in un solo quadro le tendenze delle aziende considerate ai mutamenti, si hanno altre informazioni importanti. In primo luogo si ha che le aziende che non hanno fatto alcun cambiamento sono solo il 14%. Le aziende che hanno effettuato uno solo dei cambiamenti più sopra descritti sono il 39%. Le aziende infine che hanno mutato sia gli impianti che il modello del prodotto sono il 34%. Le aziende che hanno fatto tutti i mutamenti sono il 10%.

Questi dati infine permettono alcune considerazioni. La prima è che il gruppo delle aziende scarsamente innovatrici è limitato al 14% delle aziende considerate e che ad esse fa da contrappeso il gruppo delle aziende fortemente innovatrici, composto dal 10% delle aziende del gruppo. Questa distinzione ci sembra consenta l'individuazione di un gruppo di aziende che è dal punto di vista del progresso tecnologico il più dinamico di un gruppo di aziende che nel decennio non ha invece mutato né l'organizzazione produttiva né il processo produttivo utilizzato precedentemente. A nostro parere è abbastanza interessante notare che il 37% delle aziende (la cui composizione è analoga a quella del 34% precedente) afferma di aver compiuto tali variazioni su richiesta della clientela, mentre il 44% delle aziende afferma di aver compiuto queste trasformazioni sulla base di visite a fiere, esposizioni, ecc., a visite a concorrenti, di studi compiuti o fatti compiere, di informazioni assunte a questo fine, ecc. Questo sembrerebbe confermare che esiste nella struttura industriale umbra un gruppo di aziende, importante percentualmente, che risulta fortemente legato alle richieste del mercato di sbocco, o meglio all'acquirente finale. Queste aziende potrebbero, anche se non abbiamo alcuna informazione specifica su questo punto, svolgere una funzione di vere e proprie aziende operanti su commessa.

Qual è il giudizio degli imprenditori circa il cambiamento che noi abbiamo chiamato "innovazione" e lo sviluppo aziendale? In altre parole, una volta descritte le trasformazioni avvenute nell'organizzazione produttiva delle aziende ci si può chiedere se le decisioni che hanno portato a tali trasformazioni sono inseribili in un quadro preordinato di sviluppo dell'azienda (e quindi se tali trasformazioni sono correttamente definibili come innovazioni) oppure sono tali, o perché l'imprenditore non riconosce a tali decisioni il movente di promuovere lo sviluppo aziendale, o perché obiettivamente esse rientrano in una situazione di *routine*. Nel nostro caso abbiamo che il 62% degli intervistati ritiene che i

mutamenti apportati ai macchinari e agli impianti siano stati la ragione dello sviluppo nazionale; il 63% di essi ritiene poi che le modifiche apportate alla struttura dell'occupazione aziendale (aumento degli addetti, trasformazioni della struttura di qualifiche, diminuzione degli addetti) siano state uno strumento per attuare la politica di sviluppo aziendale; il 45% infine ammette che i mutamenti apportati ai modelli dei prodotti costituiscono uno dei motivi dello sviluppo dell'azienda. Si ha quindi che una notevole parte delle aziende da noi considerate ha compiuto modifiche al fine di aumentare, da un lato, la capacità produttiva (trasformazione del macchinario, aumento dell'occupazione, aumento della produttività del lavoro); dall'altro, la presenza sul mercato (adeguamento dei modelli dei prodotti alla domanda).

Per quanto riguarda le altre trasformazioni da noi prese in esame si ha che il 72% degli intervistati sostiene che la trasformazione delle materie prime non ha influito sullo sviluppo aziendale ( il che è abbastanza ragionevole in quando la modifica dell'impiego di materie prime dipende in primo luogo dalla decisione di trasformare il macchinario, come abbiamo già avuto occasione di notare) e il 66% ritiene che i mutamenti nell'organizzazione di vendita non siano stati tali da causare lo sviluppo dell'azienda (gli imprenditori terrebbero maggior conto delle trasformazioni apportate nell'ambito della produzione più che delle variazioni apportate nell'organizzazione commerciale). Tuttavia il fatto che il 22% ritenga invece che una delle ragioni dello sviluppo sia stata proprio la trasformazione delle organizzazioni di vendita (cambiamento o costituzione ex novo) richiama quanto detto precedentemente circa i legami di queste aziende con il mercato e circa il loro sviluppo in funzione all'allargamento della propria presenza sul mercato di sbocco.

Le ragioni addotte dalle aziende che hanno compiuto le innovazioni precedenti per giustificare tali scelte sono coerenti al modello di azienda esportatrice appartenente ad un'area sottosviluppata da noi assunto. Non si trova infatti traccia di risposte individuanti, per esempio, la ragione del mutamento nella decisione di ridurre il sistema di costi onde avere o un aumento del profitto a parità di vendite globali o un aumento del profitto con l'aumento delle vendite ad un prezzo più competitivo. La necessità della riduzione dei costi è invece sempre addotta, negli scarsi casi in cui avviene, come una ragione subalterna a decisioni compiute da altre imprese che sono state imitate onde mantenere una posizione competitiva. Né si trova traccia, tanto per fare un secondo esempio, di una giustificazione che si riferisca alla decisione dell'impresa di imporre un nuovo prodotto sollecitando, se non il bisogno del consumatore, almeno il suo gusto. Generalmente la ragione è l'adeguamento della produzione alla domanda già esistente, compiendo in questo quadro anche notevoli trasformazioni che però risultano sul piano generale pur sempre subalterne. Che queste caratteristiche siano proprie imprese esportatrici di un'area sottosviluppata, può essere accettato tenendo conto delle dimensioni prevalenti in questo gruppo di aziende, ed infine dell'accertamento delle decisioni che da ciò deriva. Questi elementi spiegano infatti, a nostro avviso, il fatto che si possa ritenere come decisione fondamentale innovante, quella di costituire l'azienda, o sarebbe interessante scoprire il percorso personale dei fondatori per giungere a questa decisione, mentre le decisioni seguenti a questa, hanno carattere di mantenimento dei rapporti inizialmente stabiliti e lentamente allargati più che approfonditi. La conoscenza del mercato non può quindi non essere scarsa e limitata e di conseguenza non ci si può attendere un comportamento imprenditoriale vicino al modello teorico. Tuttavia vi sono elementi, del tipo più sopra da noi accennato, che fanno ritenere che questo gruppo di imprese comprende un nucleo minore notevolmente dinamico e competitivo, intorno al quale si potrebbe costituire una

rete di interventi in grado di farle aumentare di peso e di importanza nell'economia della regione.

In dettaglio, si ha che la motivazione prevalente delle trasformazioni adottate da un lato riguarda l'aumento della domanda, dall'altro riguarda l'aumento della concorrenza. Il 32% sostiene infatti che i mutamenti sono stati compiuti per adeguare la capacità produttiva alle richieste, mentre il 42% ha compiuto le trasformazioni per tener dietro alla diminuzione dei prezzi imposta dalla concorrenza.

La percezione della necessità di compiere queste trasformazioni si è sviluppata nella maggior parte dei casi mediante l'osservazione dell'andamento della domanda (58%). Per il 27% si è trattato di imitare i cambiamenti effettuati dalla concorrenza, solo per il 24% infine la trasformazione si è basata sulla constatazione della rigidità del sistema dei costi derivante da quel processo produttivo, con un calcolo quindi della convenienza di trasformare il processo produttivo stesso per produrre a costi minori.

Le informazioni utilizzate dagli imprenditori per realizzare le trasformazioni di cui essi giungono a percepire la necessità sono per il 44% basate sull'iniziativa dell'imprenditore stesso: si tratta cioè di visite a fiere, a imprese concorrenti, di realizzazioni di studi di mercato ecc., mentre per il 37% sono espressioni di un atteggiamento subalterno in quanto si basano sulla richiesta della clientela. In questo caso il processo di decisione parte da una richiesta del committente risale a una valutazione della fondatezza della richiesta stessa mediante l'analisi della domanda o del processo produttivo e sbocca infine nella decisione di trasformare una o più fasi dello stesso processo.

La decisione di trasformazione viene attuata nella maggioranza dei casi facendo ricorso all'autofinanziamento (57%). Scarso è il ricorso al credito privato (3%). Circa il 20% delle aziende ricorre al credito bancario mentre la parte rimanente ricorre al credito speciale. Abbiamo quindi che il sistema bancario svolge un ruolo abbastanza ridotto, per lo meno nella fase di trasformazione aziendale, in cui, dato che esiste un capitale investito e una prospettiva di sviluppo accertabile, si dovrebbe invece verificare un suo notevole intervento. Al contrario le aziende che tendono ad attuare i loro disegni di sviluppo facendo ricorso all'autofinanziamento, il che mostra una notevole capacità di accumulazione aziendale che può essere fatta dipendere o dalla concreta struttura della proprietà o dell'esistenza di rendite di posizione anche per queste aziende.

La previsione di mutamenti ha un valore indicativo della propensione a trasformare il processo produttivo. Tenendo conto che il 20% degli intervistati non prevede variazioni rilevanti né all'organizzazione né al processo produttivo, e che il 22% prevede una variazione necessaria per aumentare la capacità produttiva, e che il 5% prevede al contrario una variazione per ridurre la capacità produttiva, si ha che una parte molto ridotta fa una previsione di variazione che risulta legata a una decisione innovativa. Abbiamo infatti che il 22% prevede di apportare modifiche onde aumentare il grado di meccanizzazione degli impianti, il 19% per migliorare l'organizzazione produttiva; il 4% per aumentare la standardizzazione dei prodotti. Il 45% degli intervistati mostra quindi una propensione alla trasformazione non indotta semplicemente dalla richiesta del mercato, ma autonoma da essa e giustificata da ragioni produttive.

Le ragioni addotte per giustificare queste previsioni sono per il 17% la necessità di razionalizzare il processo produttivo, per il 14% legate alla riduzione della rigidità del sistema dei costi, per il 35% legate all'aumento della domanda. Si può quindi ritenere che una parte almeno delle previsioni "autonome" sia in pratica legata all'andamento del mercato. Diminuisce quindi la percentuale delle decisioni aventi origine nell'ambito del

processo produttivo che sono le uniche che possono essere ritenute realmente innovative. Per attuare la previsione il 23% degli imprenditori intervistati ritiene che sarà necessario acquistare macchinari o aumentare la manodopera o la sua produttività, il 24% ritiene che l'attuazione della trasformazione comporterà o l'ampliamento o la creazione di nuove unità produttive, il 4% ritiene di poter attuare la previsione mediante la riorganizzazione della produzione. La parte rimanente o indica altri strumenti di attuazione della propria previsione o non prevede di trasformare in alcun modo l'organizzazione produttiva. Il 35 % prevede di attuare la trasformazione facendo ricorso all'autofinanziamento, il 2% al credito privato, il 16% al credito bancario, il 28% al credito speciale. Ci sembra significativo che la percentuale delle aziende che intendono ricorrere per attuare la decisione di trasformazione al credito speciale sia superiore al numero delle aziende che hanno fatto ricorso a tale fonte per attuare in passato una analoga decisione.

Per quanto riguarda i tempi di attuazione il 31% ritiene di attuare la trasformazione entro un anno, il 20% entro due anni. Si ha quindi una riprova del fatto che l'orizzonte imprenditoriale supera assai difficilmente i due anni. Questa osservazione mette in evidenza come sia difficile affidarsi alla previsione di sviluppo fatta dagli imprenditori per valutare le prospettive di sviluppo a medio termine di un'area geografica. Se il limite temporale di una previsione di sviluppo globale dell'area supera i due anni (e a medio termine significa appunto arrivare almeno a cinque anni) c'è il rischio di diluire in un periodo più lungo di quello realmente necessario la somma di più programmi di sviluppo aziendale. Nei limiti di due anni si può invece considerare l'indicazione di trasformazione di sviluppo delle imprese come una decisione che verrà quasi certamente attuata permanendo immutate le condizioni generali su cui la previsione stessa necessariamente si basa.

Per quanto riguarda il gruppo di aziende che non ritiene di apportare modifiche al proprio processo produttivo e quindi non prevede di svilupparsi, si ha che per il 7% questa previsione è motivata da una insoddisfacente situazione aziendale, per un altro 7% da ragioni strategiche, vale a dire di queste aziende ritengono che un loro ampliamento "sveglierebbe" l'interesse delle aziende maggiori e porterebbe queste ad attuare una politica concorrenziale. Un altro 7% denuncia una strozzatura nell'approvvigionamento dei fattori (capitale e lavoro), il restante 5% non ha un programma di sviluppo in quanto ha appena finito di attuare una trasformazione.

## LA DISTRIBUZIONE AZIENDALE DELLE FUNZIONI DECISIONALI

Soffermandoci sulle caratteristiche proprietarie degli imprenditori intervistati, abbiamo che il 30% degli imprenditori è proprietario di tutta l'azienda (ricordiamo che le aziende individuali sono il 35% del gruppo), che il 17% degli imprenditori è proprietario della metà dell'azienda, il 15% di un terzo e il 9% di un quarto.

Gli imprenditori che hanno meno di un quarto sono il 12%, mentre la percentuale di imprenditori che non sono proprietari dell'azienda è il 17% (ricordiamo che le società per azioni sono il 18% del gruppo). Tenendo presente che la proprietà è divisa spesso dall'interno del gruppo familiare (come si può notare osservando la partecipazione alle decisioni aziendali dei membri familiari) si deduce che la proprietà è fortemente accentrata: il che è coerente con le limitate dimensioni dell'azienda da noi considerate.

La caratteristica da noi sottolineata dall'accentramento del potere imprenditoriale è confermata da una analisi della formazione delle decisioni aziendali. Il livello intorno a cui si oscilla è dato dal fatto che circa il 50% degli imprenditori compie *da solo* tutte le scelte aziendali: programmazione degli investimenti, fissazione del programma di produzione, assunzione del personale, determinazione dei livelli salariali, acquisto delle materie prime, creazione di nuovi modelli di prodotti, fissazione dei prezzi. Se si tiene presente che le alternative esistenti rimangono all'interno del sistema proprietario (soci e familiari o per divisione delle mansioni direttive o per divisione della proprietà o per delega) si ha un'indicazione abbastanza precisa dell'alto livello di accentramento delle decisioni nelle mani della proprietà. Per quanto riguarda le decisioni di investimento, solo nel 6% delle aziende del gruppo, la scelta è demandata per funzione o per delega ai dirigenti burocratici e tecnici; per quanto riguarda i programmi produttivi questa percentuale risale all'8%; per quanto riguarda le assunzioni del personale, questa percentuale scende al 5% (funzione quasi completamente delegata); per quanto riguarda la fissazione dei livelli salariali, pur essendoci i contratti collettivi cui affidarsi, questa percentuale tocca la punta più bassa: il 4% per delega; per quanto riguarda l'acquisto delle materie prime, la percentuale ritorna all'8%; essa rimane al 7% per quanto riguarda la creazione di nuovi modelli di prodotti o tale rimane anche nel caso della fissazione dei prezzi. Per avere un'idea ancora più precisa di questo elemento caratteristico basta infine pensare al fatto che nel gruppo da noi esaminato sono comprese delle società per azioni in cui i dirigenti dovrebbero sostituire, in molte funzioni tradizionalmente di gestione, la proprietà. Di conseguenza l'accentramento del potere di direzione nella mani dei proprietari interessa in Umbria larga parte delle imprese che si configurano giuridicamente come società per azioni. Occorre quindi concludere che l'organigramma aziendale delle società per azioni non differisce quindi in maniera rilevante da quella delle altre aziende. Ciò limita il significato e la portata dell'assunzione di questa forma giuridica.

Non è necessario quindi ricorrere ai dati relativi alle variazioni, nelle aziende considerate, del rapporto operai/impiegati per avere una indicazione del livello di burocratizzazione, per concludere in maniera affermativa circa il secondo elemento caratteristico che abbiamo messo in evidenza più sopra: le aziende da noi prese in considerazione mostrano un accentramento delle decisioni aziendali che può essere considerato tipico.

Se si unisce questo elemento al primo da cui noi siamo partiti, si può concludere che le caratteristiche principali delle aziende componenti la struttura industriale umbra (aziende esportatrici a struttura interna fortemente accentrata) influiscono in maniera significativa

sul comportamento imprenditoriale, limitando fortemente il campo in cui le scelte imprenditoriali vengono compiute. Queste, a nostro parere, finiscono per oscillare intorno ai termini di convenienza che hanno determinato la creazione dell'impresa stessa. Ciò dunque non può non avere influenza sul processo di industrializzazione della regione che continua ancora oggi, pur mostrando interessanti segni di dinamicità, ad essere incapace di esprimere un meccanismo autonomo di sviluppo.

ANGELO PAGANI

## **MUTAMENTO SOCIALE ED ATTEGGIAMENTI IMPRENDITORIALI**

### SOMMARIO

Mobilità sociale e professionale	p. 37
– Ruolo degli intervistati nell'azienda	» 37
– Origine sociale	» 37
– Provenienza professionale	» 38
Atteggiamenti verso le classi	» 40
– Autoidentificazione di classe	» 40
– Elementi distintivi della classe superiore	» 43
Atteggiamenti verso il mutamento sociale	» 45
Aspirazione per i figli	» 48
Percezione di ruolo dell'imprenditore	» 50
– Funzione dell'imprenditore	» 50
– Relazione imprenditore-personale	» 50
– Relazione sindacato-imprenditore	» 52
– Relazione imprenditore-società	» 53
– Riconoscimento della funzione dell'imprenditore	» 54
Valutazione dello sviluppo	» 56
Aspettative dell'imprenditore	» 58
– Rispetto all'intervento pubblico	» 58
– Rispetto al Piano Regionale	» 59

## MOBILITÀ SOCIALE E PROFESSIONALE

### RUOLO DEGLI INTERVISTATI NELL'AZIENDA

Per valutare le risposte è necessario precisare chi sono gli *intervistati*, cioè indicare quale è il loro ruolo nell'azienda e quale la loro partecipazione alla formazione delle decisioni aziendali. Le necessità organizzative hanno imposto un calendario rigido delle interviste; non è stato sempre possibile avvicinare il titolare e qualche volta si è dovuto accettare come intervistato la persona delegata dal titolare. Questa circostanza va tenuta presente nella valutazione delle risposte, soprattutto di quelle che riguardano quesiti personali ed atteggiamenti; nelle pagine seguenti, pur definendo convenzionalmente tutti gli intervistati come *imprenditori*, si avrà cura di fare riferimento al diverso ruolo aziendale, assumendo questo dato come variabile indipendente per l'analisi delle risposte personali.

Nell'83% dei casi l'intervistato possiede la figura di assuntore delle decisioni finali, come titolare di ditta individuale (30), come socio di società di fatto (19), come socio di società in nome collettivo (10), ed infine come amministratore, presidente, e consigliere delegato di società anonima (24). La preminenza aziendale di queste persone è confermata dalla elevata partecipazione alla proprietà nelle strutture di società<sup>1</sup>. Negli altri casi gli intervistati pur non partecipando della natura di titolari o soci, partecipano alle decisioni aziendali con l'assunzione di responsabilità specifiche di settore (14 "dirigenti"; 3 famigliari)<sup>2</sup>.

### ORIGINE SOCIALE

Alcune brevi note biografiche possono servire come introduzione all'analisi dei dati più significativi per una politica di Piano. Gli "imprenditori" intervistati sono *più giovani* di quello che potrebbe attendersi dato il livello di affermazione aziendale. Provengono per lo più dalla zona circostante. *La scarsa mobilità territoriale* è indicata dalla coincidenza tra luogo di nascita e residenza e dalla assenza quasi totale di spostamenti residenziali. Hanno in generale *un'istruzione di scuola media*, per lo più ottenuta negli istituti tecnici.

Gli "imprenditori" sono reclutati in larga maggioranza tra i ceti economici. L'esame della condizione professionale paterna segnala la prevalenza delle posizioni economiche indipendenti come origina sociale. Gli "imprenditori" sono nel 30% dei casi figli di industriali, nel 16% di commercianti, nel 15% di artigiani e nel 10% di agricoltori. L'apporto delle posizioni professionali e dipendenti è modesto (3% liberi professionisti; 16% lavoratori dipendenti). Per il gruppo dei "dirigenti" la situazione risulta invertita con prevalenza di posizioni paterne dipendenti (dipendenti 9; indipendenti 5). Questo quadro è confermato dall'estensione dell'esame alla generazione del nonno. Tra gli 83 "imprenditori" titolari o soci ben 71 hanno come padre un operatore indipendente e 73 un nonno nelle stesse condizioni. La prima conclusione che si può trarre è quindi *la prevalenza dei ceti economici* nell'origine sociale degli "imprenditori". Anche se non è possibile accertare, coi dati a nostra disposizione, il ruolo specifico, che la ricchezza familiare può avere esercitato nella costituzione della azienda o nell'ingresso in essa di persone con posizione di socio,

1 Gli intervistati, soci dei vari tipi di società, partecipano alla proprietà aziendale nella misura seguente: nel 32% dei casi posseggono la metà; nel 29% tra una metà ed un terzo; nel 15% da un terzo ad un quarto; nel 23% meno di un quarto.

2 Rispetto ai dati generali i risultati ottenuti possono dirsi soddisfacenti: in 30 delle 35 aziende individuali si è potuto intervistare il "proprietario"; in 29 delle società di fatto o in nome collettivo si è potuto intervistare uno dei "soci"; in 24 delle 39 società anonime si è potuto intervistare la persona cui competono le decisioni finali.

si può supporre che, nell'avviamento lavorativo dei nostri intervistati, abbiamo concorso, in aggiunta ai fattori culturali di trasmissione di modelli di comportamento e di abilità specifica, elementi di sostegno economico. Il fondamento "tradizionale" dell'attuale attività imprenditiva si rintraccia, come si è detto, sin dalla generazione del nonno, anche se, al passaggio delle varie generazioni si segnalano significativi spostamenti di campo. Nella generazione del nonno prevalgono le attività di "agricoltore" e di "artigiano" (23 e 22, rispettivamente su 73 casi); in quella del padre, invece, quella di "industriale" e di "commerciante" (30 e 16 rispettivamente, su 71 casi).

Volendo individuare lo sviluppo prevalente, si potrebbe segnalare come tipico del passaggio dalla prima alla seconda generazione lo spostamento dalle posizioni di agricoltore ed artigiano a quello di industriale, e commerciante, e come tipico del passaggio dalla seconda alla terza la conservazione e l'incremento relativo delle posizioni di industriale. Gli "imprenditori" sono operatori indipendenti da tre generazioni, con una provenienza agricola od artigianale nella prima ed una industriale nella seconda. Dal confronto tra la condizione professionale del padre e quella del suocero risultano nuovi elementi. La condizione prevalente del suocero è quella di "agricoltore". La tendenza ad imparentarsi con famiglie di operatori economici è abbastanza evidente (51 casi su 84 coniugati), tenendo conto della maggiore indipendenza statistica che questa relazione possiede rispetto a quella di mobilità. Tra questi, ben 24 segnalano una relazione parentale con famiglie di "agricoltori". Concludendo, dall'esame dei dati di mobilità e di omogamia, risulta evidente la formazione *tradizionale* degli "imprenditori" che provengono per lo più da famiglie inserite nel quadro economico con posizione indipendente da almeno tre generazioni; questo carattere "tradizionale" è confermato, inoltre dalla tendenza ad imparentarsi con famiglie egualmente impegnate in attività economiche indipendenti, per lo più di tipo agricolo.

### **PROVENIENZA PROFESSIONALE**

Se ci si chiede quali attività professionali abbiano svolto gli "imprenditori" prima della costituzione o dell'ingresso nella società, si può trovare conferma alla supposizione precedente di una prevalente origine familiare dell'attività imprenditiva. Prendiamo in esame solo coloro che, come titolari o come soci, hanno una quota definita di partecipazione alla proprietà (83). Tra questi ben 31 non segnalano alcuna attività precedente, il che significa che il loro ingresso nella società, come titolari o soci, ha dovuto fondarsi su una dotazione familiare. Una situazione analoga sembra presentarsi nei 19 casi in cui, come prima attività lavorativa, si è segnalata una di tipo indipendente (industriali 6; commercianti 7; artigiani 6). per più della metà degli "imprenditori" con partecipazione alla proprietà, l'avviamento lavorativo sembra essersi fondato o su una continuazione diretta della attività paterna o di iniziative che da quella hanno tratto alimento o sostegno. Questi dati, del resto confermati dalle informazioni sulla condizione paterna, sembrano convalidare l'ipotesi di una prevalenza di strutture familiari nell'avviamento imprenditivo. Negli altri casi notevole il numero di coloro che sono pervenuti alla posizione attuale tramite un'esperienza burocratica di tipo dirigenziale. Si individuano così i due percorsi tipici, il primo legato, in termini culturali alla tradizione familiare ed in termini economici alla dotazione paterna ed il secondo alla formazione di una esperienza dirigenziale come premessa per un'attività imprenditiva. Questo secondo percorso prevale ovviamente tra gli attuali "imprenditori" sprovvisti di partecipazione alla proprietà.

Ci si deve attendere, date queste premesse, scarse quote di mobilità, in ognuna delle possibili configurazioni. Tra coloro che possono vantare un'attività lavorativa precedente solo 23 segnalano uno spostamento di ramo (16 dai servizi; 5 dall'agricoltura; 2 dalla pubblica amministrazione). Anche rispetto alla mobilità territoriale si conferma questa situazione. Si è già detto che per il 57% dei casi l'attuale residenza con il luogo di nascita, in altri 27 casi, lo spostamento è avvenuto all'interno della regione. Ma anche nei casi in cui questo spostamento si è verificato, si nota la permanenza in uno stesso luogo dopo il primo spostamento.

## ATTEGGIAMENTI VERSO LE CLASSI

### AUTOIDENTIFICAZIONE DI CLASSE

Spesso le persone che sono collocate in posizione elevata, in specie se per effetto di un'ascensione personale, tendono a disconoscere l'esistenza di differenze sociali, più o meno raggruppabili in strati, ed in generale a negare la presenza di vincoli all'affermazione individuale. Gli "imprenditori", ed è questa la prima osservazione da fare, dimostrano un chiaro realismo nella valutazione della società e nell'identificazione dei suoi strati e dei suoi vincoli. Questo può essere il riflesso del carattere "tradizionale" dell'attività imprenditiva, del suo collocarsi in un sistema rigido di posizioni già storicamente consolidate. Osservazione analoga può ripetersi per *l'autoidentificazione di classe*. Si rileva spesso il tentativo di definire la propria posizione di classe in termini diversi da quelli che implicano una posizione verticale, cioè di sfuggire ad una specifica identificazione. In questi casi si definisce la propria posizione, e quindi quella degli altri, in termini moralistici (buoni e cattivi; onesti e disonesti; industriosi e non) oppure in termini di istruzione (chi ha studiato e chi non ha studiato; educati e non); oppure si preferisce eludere la domanda con riferimento alla specifica posizione socio-professionale (classe dei dirigenti; classe degli industriali, dei commercianti, ecc.). Il numero di coloro che negano l'esperienza di stratificazione è, tra gli "imprenditori", modesto e non supera il 10% dei casi, incluse in esse le risposte nulle, l'orientamento verso queste definizioni elusive non sembra influenzato in modo consistente dai vari elementi assunti come variabili indipendenti (età, partecipazione alla proprietà, condizione professionale). L'unico attributo che sembra influenzare questo tipo di risposte (in particolare quelle a fondamento socio-professionale), è il titolo di studio. Si nota, in questo gruppo, come in altri studiati in Italia, la propensione delle persone relativamente più colte a porsi su un più basso livello di generalizzazione, assumendo come elementi di discriminazione caratteri intrinseci ad una classificazione professionale. Il fenomeno non appare, in generale, molto chiaro, giacché solo apparentemente l'ambito di analisi, favorito dalla maggiore istruzione, conduce ad un approfondimento; in realtà dando corpo a differenze interne tende a trascurare o a sfuggire ad una definizione realistica. Comunque è sufficiente, in questa sede, avere segnalato come ulteriore prova di realismo, una minore presenza di risposte che implicitamente negano l'esistenza di un sistema di disuguaglianze.

*L'autoidentificazione di classe*, cioè il collocamento della propria famiglia in un dato quadro gerarchico, con una specifica definizione, è per lo più influenzato dalla posizione sociale attuale, per cui in confronto più significativo risulta essere quello con lo strato sociale di appartenenza. Nel nostro caso questa operazione non serve giacché si opera su un gruppo omogeneizzato rispetto alla posizione sociale. È necessario mettere a fuoco altri schemi interpretativi. Consideriamo, in primo luogo, i dati generali per accertare qual è il grado di variabilità delle risposte. I risultati ottenuti indicano che su 67 risposte per noi interessanti (escluse quelle nulle o quelle elusive, di cui si è fatto riferimento in precedenza) 26 hanno indicato come classe di appartenenza la *classe superiore* (o meglio hanno dato designazioni linguisticamente diverse, ma riconducibili a questo concetto) 33 classe media ed 8 classe lavoratrice. Quello che interessa in questa sede, è la ricerca di un elemento che aiuti a spiegare la scelta tra "classe superiore" e "classe media", tra persone che si assumono come rientranti nella stessa posizione sociale. Questo aspetto particolare va subito approfondito. In che misura, ci si può chiedere, le persone

convenzionalmente chiamate come “imprenditori” possono considerarsi come rientranti nella stessa posizione sociale. Una prima distinzione può farsi avendo riguardo alla qualifica dell'interessato (titolare; socio di società di fatto o in nome collettivo; amministratore consigliere di società anonima; dirigente). Nei primi due gruppi prevalgono le risposte “classe media”; negli altri due “classe superiore”. Si può quindi supporre l'influenza della dimensione e quindi del grado di organizzazione dell'azienda, per cui quelli che sono inseriti in aziende più modeste o meno strutturate si orientano, qualunque sia il rapporto proprietà parziale o totale, verso denominazioni di “classe media”, mentre coloro che operano in aziende più ampie e più organizzate segnalano una prevalente identificazione con la “classe superiore”, anche quando manca una partecipazione di proprietà. Nessuna indicazione ulteriore viene offerta dall'analisi dei dati rispetto allo sviluppo dell'azienda sia come eventi passati che come prospettive.

Non resta che fare riferimento agli elementi personali dell'imprenditore come attore individuale (età, titolo di studio) e come appartenente ad una certa famiglia (professione del padre). Rispetto all'età si nota lo spostamento da una designazione “classe media” ad una “classe superiore” al passaggio dalla classe giovani alla classe adulti, il che potrebbe segnalare una consapevolezza legata alle acquisizioni personali di carriera. Rispetto al titolo di studio si rileva una chiara preferenza verso la denominazione “classe media” da parte di coloro che posseggono un'istruzione elementare e verso la “classe superiore” per coloro che hanno una istruzione universitaria; per quelli che provengono da una istruzione media non si rilevano preferenze. Rimane da considerare la professione paterna. Il raggruppamento delle varie condizioni professionali può avvenire, raccogliendo insieme tutte le posizioni di operatori indipendenti (industriali, commercianti, agricoltori ed artigiani), e differenziano i lavoratori dipendenti rispetto al livello (liberi professionisti, dirigenti, quadri tecnici da un lato e lavoratori dipendenti dall'altro). Risulta evidente la preferenza dei figli degli operai per la “classe media”, dei figli di professionisti e dirigenti per la “classe superiore” ed infine dei figli dei lavoratori dipendenti per la “classe media”. L'influenza della professione paterna sembra essere la più definita e determinante.

Concludendo, l'analisi dell'autoidentificazione di classe costituisce uno strumento utile per accertare il grado di consapevolezza degli “imprenditori” rispetto alla loro posizione nella società e quindi può dare utile indicazione sul tipo di “leadership” che gli “imprenditori” intendono assumere (vedere paragrafo sulla “percezione di ruolo”). Gli “imprenditori” si distribuiscono in misura eguale tra una designazione di “classe media” ed una di “classe superiore”. A questo fine diventano importanti i dati che possono interpretare la scelta tra una designazione e l'altra. Da una prima esplorazione del materiale due appaiono gli elementi utili per una interpretazione ( in aggiunta a quello più ovvio del titolo di studio):

1. *dimensione e grado di organizzazione dell'azienda* (quanto più l'azienda aumenta le sue dimensioni ed il suo grado di organizzazione tanto maggiore è la preferenza verso denominazione di *classe superiore*);
2. *condizione paterna* (quanto più si proviene da famiglie appartenenti alle professioni liberali o da quegli strati burocratici immessi in funzione direttive tanto maggiore è la preferenza verso denominazioni di *classe superiore*).

Collegando due delle diverse conclusioni raggiunte in questa prima esplorazione del materiale, si può pervenire ad una affermazione generale che, per quanto in apparenza contraddittoria, merita una più approfondita riflessione. Abbiamo notato, nelle pagine precedenti, il carattere “tradizionale” dell'attività imprenditiva, cioè l'essere in maggioranza la continuazione di attività economiche indipendenti, condotte, nelle varie generazioni, in

campi diversi. Ne consegue che solo parzialmente l'attività imprenditiva ha quei caratteri di novità, di intraprendenza, che sono dati alla prima generazione che si afferma. Pur tuttavia, in termini di consapevolezza – come può essere indicata dalla autoidentificazione – sono proprio le persone che provengono dai ceti non imprenditivi, anche se socialmente riconosciuti, quelle che segnalano maggiore consapevolezza e quindi, si può supporre maggiore tendenza alla “leadship”.

## ELEMENTI DISTINTIVI DELLA CLASSE SUPERIORE

Nelle ricerche sulla stratificazione, si è fatto spesso ricorso alla dicotomia *ascrizione* – *acquisizione* per accertare l'elemento di base delle costruzioni verticali culturalmente accettate. Il problema può essere formulato in termini di *qualità necessarie per affermarsi nella vita*. La preferenza verso elementi “acquisitivi”, come le qualità personali od “ascrittivi”, come il livello di partenza, consentono di discriminare due posizioni significative, orientata la prima verso una visione moderna della società industriale e la seconda invece verso forme tradizionali di società preindustriale. Dai risultati generali risulta una decisa preferenza degli imprenditori verso gli elementi “acquisitivi” e quindi un elevato grado di riconoscimento della moderna società industriale (qualità personali 68; livello di partenza 26; livello di istruzione 20; su 167 risposte). Ulteriori informazioni si possono ricavare ricercando se, all'interno dei vari raggruppamenti, questa percentuale di preferenza, varia in modo significativo. Rispetto all'età si nota un aumento regolare dei fattori “acquisitivi” al passaggio della classe dei giovani a quella degli adulti e degli anziani. Rispetto all'istruzione si nota una corrispondente crescita al passaggio dall'istruzione elementare a quella media e quindi a quella universitaria. Rispetto alla professione paterna si nota una percentuale più elevata tra coloro che provengono da famiglie di lavoratori dipendenti; minore è tale preferenza per coloro che provengono da ceti professionali ed infine minima tra coloro che discendono dai ceti economici indipendenti. Concludendo, anche se l'analisi del sottogruppo non ha elementi si può segnalare individuando per un'interpretazione generale, come conclusione valida, la decisa preferenza verso le qualità personali e quindi il riconoscimento dell'importanza dei fattori “acquisitivi”, nei confronti di quelli “ascrittivi”, per il raggiungimento di posizioni superiori. Gli “imprenditori” manifestano quindi un orientamento positivo e coerente rispetto alla società industriale. Questo fatto appare più rilevante se si tiene conto dello scarso peso di categorie residue, come la moralità e la fortuna, che in altre ricerche, anche condotte in zone economicamente e culturalmente industriali, hanno raccolto un numero non trascurabile di risposte.

Può accadere che al riconoscimento dell'importanza dei fattori “acquisitivi”, a livello industriale, non si accompagni il riconoscimento del peso che essi possono avere nel determinare le gerarchie sociali. Si può supporre che, in certe situazioni di transizione, l'aspetto innovatore, legato al riconoscimento dei fattori “acquisitivi” non abbia ancora modificato l'ordine gerarchico a livello della società. Si riconosce che le qualità personali prevalgono e che quindi è possibile, secondo il mito ascensionista proprio della società industriale, per una persona capace ed intraprendente raggiungere tutte le posizioni superiori, ma si continua ad inserire nelle gerarchie sociali posizioni che sono di fatto sottratte alla acquisizione dei soggetti. Per verificare questo aspetto si è posta agli intervistati una domanda generale, *quali sono gli elementi che definiscono la classe superiore*. Lo schema di raccolta prevedeva la distinzione tra gli elementi riconducibili al possesso di una certa *ricchezza* per lo più di quella tradizionale, il cui accesso rimane in parte bloccato da residui casuali e quelli che definiscono un certo *tenore di vita* ed infine, il possesso di *un'istruzione* o di una preparazione superiore. I risultati generali segnalano una posizione bilanciata: 31 risposte hanno segnalato la prevalenza degli elementi legati alla *ricchezza*; 25 al *tenore di vita*, 24 all'*istruzione* (su 118 risposte). Da rilevare che la risposta più strettamente corrispondente ai fattori “ascrittivi” (“venire da una grande

famiglia”) ha ricevuto solo 6 approvazioni. Scarsa luce danno, anche per questa informazione, le analisi per sottogruppi. Rispetto all'età si nota la preferenza della ricchezza per i giovani e gli anziani; per l'istruzione negli adulti. Rispetto al titolo di studio si nota una preferenza per la ricchezza per coloro che posseggono un'istruzione elementare e media e per l'istruzione in coloro che hanno un titolo universitario. Rispetto al ruolo nell'azienda si nota preferenza per la ricchezza nei titolari e soci e nei dirigenti; per l'istruzione negli amministratori delle società anonime. Infine, rispetto alla professione del padre, si rileva che negli operatori e nei liberi professionisti, la preferenza va alla ricchezza; in coloro che invece provengono da famiglie di lavoratori dipendenti, l'accento è posto sul tenore di vita.

Concludendo, l'analisi dei sottogruppi ha messo in evidenza elementi per un'interpretazione, sia pure parziale. Quello che merita di essere qui ribadito, è l'orientamento prevalente verso elementi distintivi *non “ascrittivi”*. Riconoscendo che la classe superiore si definisce in termini di istruzione e di tenore di vita, gli imprenditori hanno dimostrato di valutare appieno, anche a livello societario, il fondamento acquisitivo che è loro proprio.

## ATTEGGIAMENTI VERSO IL MUTAMENTO SOCIALE

Nella stessa direzione si muove l'analisi degli atteggiamenti verso il *mutamento sociale*. Si può considerare che gli uomini, anche rispetto alla stessa situazione obiettiva, si comportino in modo diverso a seconda che assumono un *orientamento verso il futuro* o *verso il passato*. Nel primo caso tenderanno a valutare in senso positivo tutti gli elementi di novità emergenti nella realtà economica e sociale; nell'altra invece valuteranno in senso negativo ogni scostamento da un assetto tradizionale. Non vi è dubbio che l'orientamento verso il futuro, come credenza nelle possibilità innovative della dinamica sociale costituisce un tratto caratteristico *dell'operatore dinamico*. Questo tratto può emergere sottoponendo alla valutazione degli interessati un confronto tra le condizioni passate e presenti, meglio se queste sono identificate in settori per i quali è agevole una verifica empirica. Conoscendo che, in un certo periodo di tempo, si è verificato un certo mutamento positivo ( nelle condizioni di vita e di lavoro; nelle possibilità di affermazione nella società o nell'azienda) è possibile discriminare gli individui a seconda che riconoscano tale miglioramento oppure lo neghino. La chiusura psicologica verso un mutamento positivo, effettivamente intervenuto, segnala una posizione di arretratezza culturale, senza dubbio non conforme alla funzione dinamica che si ritiene propria dell'operatore economico. Per queste ragioni si è ritenuto necessario applicare anche agli "imprenditori" una serie di domande già sperimentate in campioni generali per accertare il loro grado di *dinamicità culturale*.

Gli "imprenditori" nel 90% dei casi riconoscono di godere di condizioni migliori di quelle del padre. Questa testimonianza però, a tutta prima, non sembra discriminante; ma se si confronta coi dati che si sono raccolti in questi anni in aree a forte sviluppo individuale, si rileva come questa quasi unanimità nell'apprezzamento positivo del mutamento costituisca un elemento importante, soprattutto se si tiene conto della derivazione familiare di larga parte dell'attività imprenditiva. Pur provenendo da famiglie con esperienza economica indipendente, e pur dovendo in molti casi l'avviamento imprenditivo all'aiuto familiare, gli "imprenditori" riconoscono di godere di condizioni migliori di quelle del padre.

Posti di fronte al confronto tra le possibilità di *affermazione nella vita* offerte dalla situazione attuale e quelle disponibili, per un'equivalente posizione, nella generazione del padre, gli "imprenditori" hanno giudicato *più facili* quelle attuali ( più facili 54; più difficili 37; uguali 8). La risposta positiva, pur non essendo così elevata, come nel caso precedente, è sufficientemente ampia per designare con sicurezza un orientamento verso il futuro. Interessanti sono le motivazioni di questo giudizio: tra i 54 "imprenditori" che ritengono più facile le possibilità di affermazione, 22 indicano nelle "maggiori opportunità di lavoro" il fattore principale, 17 invece segnalano le "maggiori possibilità di preparazione e di istruzione", ed infine 15 segnalano "la maggiore accessibilità ai posti superiori". Tra coloro che ritengono più difficili le possibilità di affermazione, 16 indicano la "concorrenza" come fattore, 9 invece le "maggiori esigenze" in termini di preparazione ed infine 9 la "minore capacità di sacrificio" che sarebbe propria degli individui, oggi, a differenza del tempo del padre. Questi dati confermano, quanto già messo in luce in inchieste precedenti, cioè l'ambivalenza delle motivazioni, che considerano secondo i casi come elementi positivi o negativi gli stessi dati empirici di osservazione (maggiori possibilità di lavoro contro maggiore concorrenza, maggiore possibilità di istruzione contro maggiori esigenze di preparazione). Il materiale empirico offerto all'osservazione viene utilizzato diversamente e

assume, nei diversi schemi interpretativi, significato positivo o negativo.

Sarebbe interessante cogliere l'elemento interno che orienta, rispetto ad uno stesso materiale empirico, verso una valutazione positiva o negativa. I tentativi sino ad ora fatti sembrano confermare l'esistenza di elementi psicologici non generalizzabili.

Può essere utile accertare, rispetto ai vari sottogruppi costituibili sulla base degli attributi personali o professionali, la variabilità di questo orientamento positivo. Rispetto all'età, si rileva come il riconoscimento della maggiore facilità di affermazione decresca al crescere dell'età; rispetto al titolo di studio tale decrescenza si manifesta al crescere del livello di istruzione. Rispetto al ruolo aziendale si rileva una decrescenza al passaggio da titolare a socio ad amministratore e delegato di società anonima e quindi di dirigente. Rispetto alle quote di partecipazione alla proprietà si rileva decrescenza al passaggio da una proprietà più concentrata ad una più diffusa. Questi ultimi due dati possono coincidere. Gli "imprenditori" partecipi di aziende di piccole dimensioni e meno organizzate sono portati a riconoscere come positivo il confronto tra le possibilità di affermazione attuali rispetto a quelle del tempo del padre, più di quanto non avvenga per gli imprenditori di aziende più ampie ed organizzate. Infine, rispetto alla condizione professionale paterna, si rileva un maggior apprezzamento positivo negli operatori che decresce al passaggio dei ceti dirigenziali e di quelli dei lavoratori dipendenti.

È indubbiamente difficile unificare queste diverse informazioni in uno schema coerente. E lo è – non soltanto per difficoltà proprie di queste operazioni, per le quali lo stesso dato empirico non sempre offre elementi sicuri, data l'influenza di elementi casuali o legati al procedimento di intervista – ma lo è in modo più specifico, perché non è chiaro, a livello della stessa teoria, quale deve essere il criterio generale di interpretazione. Tutte le volte che si raccolgono giudizi o testimonianze su una situazione o su un andamento, sono portati a valutare tali elementi rispetto ad una situazione di esperienza.

Se chiediamo agli appartenenti al gruppo A e B un giudizio sul programma intervenuto nella società e riceviamo risposte diverse, siamo portati ad interpretarli in chiave di esperienza diretta; se il gruppo A ha, più del gruppo B, riconosciuto il valore positivo di un andamento, tendiamo a ritenere che questo sia avvenuto perché il primo gruppo ha avuto, più del secondo maggiori possibilità di sperimentarlo o di goderne in senso positivo. Ma questa interpretazione, per quanto fondata su dati di buon senso, è troppo rozza ed unilaterale, giacché per altri versi sappiamo che il grado di soddisfazione nasce dal confronto tra le aspettative e le esperienze. Questo più maturo orientamento rischia però di non trovare applicazione; infatti se può costruirsi un'interpretazione assumendo come rilevanti i dati dell'esperienza vissuta da un certo gruppo, a differenza di un altro, questa operazione diventa quasi impossibile se si debbono introdurre le aspettative, che possono essere state diverse da gruppo a gruppo, in modo che non appare rilevabile se non con uno studio monografico. Per queste ragioni non ci sentiamo, in questa prima bozza di relazione, di approfondire, l'aspetto interpretativo.

La possibilità di affermazione possono essere oggi diverse od uguali rispetto ai tempi del padre, sia con riferimento alla società che alla azienda. Questa seconda domanda è stata inserita proprio per accertare l'eventuale apprezzamento delle difficoltà, sempre crescenti, che nelle società industriali si manifestano per un'affermazione interna, che cioè parta dai livelli inferiori e si faccia strada all'interno della struttura aziendale. Nella grande maggioranza gli "imprenditori" ritengono *tuttora* possibile una affermazione interna (77). Tra questi, ben 48 ritengono anzi che questa affermazione sia oggi più facile che in passato. Se si potesse, malgrado le osservazioni critiche precedenti, valutare il giudizio

solo in termini di esperienza, si potrebbe rilevare come questo orientamento appaia ragionevole dato il grado di sviluppo industriale nella zona, nel quale sicuramente non si sono manifestati quei fenomeni di blocco interno caratteristici di una fase più avanzata.

## ASPIRAZIONE PER I FIGLI

L'importanza di questo aspetto, per la conoscenza di una persona o di un gruppo, è così ovvia da non richiedere illustrazioni. È necessario invece precisare a quale titolo questo insieme di domande è stato inserito nella ricerca sugli "imprenditori". In primo luogo si è voluto sapere in quale misura gli individui si identificassero con il loro attuale settore operativo. Non si è pensato di introdurre domande sulla "soddisfazione del lavoro" essendo tale strumento scarsamente significativo per attività prevalentemente elettive come quelle dell' "imprenditore", ma si è ritenuto sufficiente, anche a questi fini, sottoporre ad analisi le intenzioni del padre circa il futuro scolastico e lavorativo dei figli. L'aspetto importante non era tanto il primo, perché poteva attendersi un generale orientamento verso titoli di studio superiore, senza peraltro offrire elementi di discriminazione, dato il generale riconoscimento dell'utilità dello studio. Quello che invece premeva di accertare era l'orientamento lavorativo, giacché si riteneva possibile valutare *l'identificazione lavorativa* tramite questo dato. Infatti poteva supporre una identificazione lavorativa tanto maggiore quanto più precisa fosse l'intenzione di avviare il figlio verso i lavori dell'azienda. Questo a livello individuale, a livello degli "imprenditori" come gruppo poteva supporre una maggiore identificazione professionale quanto più elevata risultasse la percentuale di persone che si dichiaravano favorevoli ad un inserimento nell'azienda. Per mettere a fuoco tale aspetto bastava considerare il caso del *primo figlio maschio* in età lavorativa. L'analisi delle intenzioni lavorative della *prima figlia femmina* corrispondevano invece ad un diverso problema. Nella personalità dell' "imprenditore" non può mancare il dato della *modernità*, come accettazione degli aspetti più innovatori della società moderna. Fra questi indubbiamente assume una importanza strategica il *lavoro femminile*. Poteva quindi supporre un più elevato grado di modernità in coloro che dichiaravano di voler orientare la famiglia verso professioni non specifiche della donna, ma anzi verso professioni per le quali sia possibile non soltanto un lavoro ma una carriera. Gli "imprenditori" potevano considerarsi, come gruppo, tanto più moderni, quanto più elevata risultava la percentuale di intenzioni lavorative, nel senso sopra indicato.

Tra i 56 "imprenditori" che hanno almeno un figlio non in età lavorativa, 21 intendono avviarlo ai lavori dell'azienda, 11 invece, preferiscono indirizzarli verso attività esterne, e 9 evitano di rispondere, dichiarando di accettare qualunque decisione i figli vorranno prendere. Per i calcoli ulteriori, trascuriamo quest'ultimo dato per concentrare l'attenzione sul rapporto tra attività "interne" ed attività "esterne" all'azienda. L'intenzione di avviare il figlio alle attività interne dell'azienda risulta correlata alle possibilità pratiche di inserimento, quali possono essere indicate dal recente sviluppo e dalle prospettive future dell'azienda e dal grado di partecipazione decisionale o proprietaria del padre. Tale intenzione è quindi maggiore nelle aziende che hanno segnalato un incremento rispetto a quelle stazionarie; risulta maggiore negli "imprenditori" che sono titolari o soci di società collettive; risulta maggiore nei casi in cui l'imprenditore possieda una parte rilevante del capitale aziendale. La decisione di avviare i figli ai lavori dell'azienda risulta essere, rispetto a dati settoriali esaminati, una scelta razionale che corrisponde direttamente alle possibilità di sviluppo aziendale ed alle quote di potere aziendale possedute dal padre. Sembra, inoltre, corrispondere a dati di tradizione familiare. Gli "imprenditori" che provengono da ceti economici indipendenti sono più inclini a favorire l'inserimento nella azienda della nuova generazione.

L'intenzione di avviare la figlia verso un'attività lavorativa non femminile può segnalare un dato di *modernità* come accettazione dei caratteri della società industriale. I dati raccolti non consentono però di assegnare questa qualità agli "imprenditori". Tra coloro che, avendo almeno una figlia in età non lavorativa, hanno dato una risposta specifica, prevalgono coloro che intendono riservare alla figlia una posizione, sia o no professionale, "esterna" all'azienda. I dati sono troppo limitati per poter fondare un giudizio definitivo. Pur tuttavia appare evidente che, per coloro che non sono soddisfatti di una preparazione al matrimonio, con prospettive di sola vita casalinga, l'alternativa professionale è data *dall'insegnamento*. Meno numerosi sono i casi in cui si prevede un inserimento nell'azienda. Indubbiamente a favorire questa decisione concorre la minore disponibilità di posizioni professionali all'interno dell'azienda per una figlia rispetto al figlio. Ma non si può escludere che l'accettazione della società industriale, che risulta evidente da molte elaborazioni, non abbia ancora raggiunto il settore femminile per il quale continuano a valere valutazioni legate ad un futuro casalingo o a professioni come quella di insegnante ritenute conformi alle esigenze femminili.

Concludendo, sulla base dei dati raccolti si è sicuramente confermato come elemento di estrema importanza per la costruzione del profilo sociale dell'imprenditore, quello che si è chiamato *identificazione lavorativa*. Le intenzioni di avviare il figlio maschio con preferenza alle occupazioni interne alla azienda, espresse con una scelta che razionalmente tiene conto delle possibilità effettive di inserimento, segnalano la credenza nelle possibilità future del settore e dell'azienda e confermano l'identificazione dell'imprenditore con il suo ruolo lavorativo.

## PERCEZIONE DI RUOLO DELL'IMPRENDITORE

### FUNZIONE DELL'IMPRENDITORE

Nel porre una serie di domande specifiche sull'argomento si voleva accertare il grado di consapevolezza da parte degli intervistati della funzione innovativa che l'imprenditore può assolvere nelle situazioni di transizione. Soprattutto, si voleva vedere in che misura "l'imprenditore" sapeva cogliere e valutare i riflessi che la sua operosità poteva avere sul contesto sociale. Le risposte, almeno quelle alla domanda generale, non hanno dato lumi sufficienti perché il quesito posto, malgrado la cauta formulazione della domanda, è stato inteso in modo diverso o in termini di *qualità* personali o in termini di *compiti*. Avendo chiesto "che cosa deve fare l'industriale per assolvere degnamente alla sua funzione" si sono ricevute risposte che concettualmente si riferivano a problemi diversi; infatti circa 35 persone hanno risposto in termini di *qualità* personale, cioè indicando le qualità personali, quali preparazione tecnica, l'intraprendenza, la laboriosità, che l'imprenditore, a loro avviso, deve possedere per esercitare la sua funzione. Negli altri 70 casi (escluse le domande nulle) si è invece risposto in modo corrispondente alle finalità della domanda. Indicando positivamente i compiti che spetta all'imprenditore di realizzare. In 30 casi questi compiti riguardano esclusivamente il dominio aziendale, cioè segnalano le operazioni di aggiornamento organizzativo e produttivo, di razionalizzazione dei processi che l'imprenditore deve continuamente effettuare se vuole conservare il potere competitivo dell'azienda; in 20 casi queste operazioni, pur rientrando nell'ambito aziendale, riguardano più direttamente *l'azienda come sistema sociale*, ed individuano ciò che l'imprenditore deve fare per rendere migliore la convivenza e meglio partecipi i dipendenti; infine in 10 casi le operazioni corrispondenti alla funzione imprenditoriale si estendono al *contesto sociale*. La domanda richiamava l'attenzione sulle cose prevalenti, intendeva cioè stabilire un ordine di priorità. Per completare il quadro si è riproposta in modo analitico la domanda generale chiedendo separatamente quello che l'imprenditore deve fare rispetto al *personale* e rispetto alla *società*.

### RELAZIONE IMPRENDITORE-PERSONALE

Le risposte possono classificarsi in 4 classi generali, graduate secondo l'ampiezza crescente degli interventi o meglio secondo la graduale estensione dei settori. Rientrano nella prima classe (11) le risposte che limitano la funzione dell'imprenditore al puro esercizio dell'attività economica. L'imprenditore deve soltanto *garantire il lavoro*. È sufficiente che l'imprenditore persegua la sua meta perché garantisca l'assolvimento della sua funzione rispetto al personale. Queste risposte segnalano chiaramente un orientamento *individualistico* che definisce la relazione in termini di un separato perseguimento delle mete. Alla seconda classe (28) appartengono le risposte che segnalano vincoli specifici all'attività economica dell'imprenditore, il quale deve curarsi di *trattare i dipendenti con giustizia*. Dallo spoglio delle risposte risulta evidente che questo compito non si deve limitare alla semplice osservanza o del codice di correttezza professionale – nel quale caso si ricadrebbe nella prima classe – ma deve introdurre nella relazione un contenuto di giustizia superiore. Si ha quindi un orientamento che da solo in *via prevalente* può considerarsi individualistico. Alla terza classe (27) appartengono le risposte che individuano una meta specifica che deve essere perseguita anche a costo di limitare l'acquisizione della meta economica. Si ha quindi un'interpretazione non più

individualistica, ma *responsabile* della relazione imprenditore-personale. L'imprenditore deve migliorare *la condizione dei dipendenti nell'azienda*, garantendo non soltanto migliori condizioni di vita, ma soprattutto forme di partecipazione che rendano possibile l'integrazione sociale del lavoratore nell'azienda. Le forme suggerite sono diverse e di diversa portata, ma tutte queste risposte indicano da parte dell'imprenditore l'assunzione di compiti protettivi, eccedenti la logica della condotta economica. La quarta classe raccoglie risposte che rappresentano solo una variante della precedente, giacché estendono questi compiti di protezione all'azienda alle *famiglie dei dipendenti* (26).

Dall'analisi dei vari sottogruppi non sono uscite informazioni interessanti, dato che per quasi tutte le elaborazioni sono apparse più numerose le risposte di *tipo responsabile*, corrispondenti alla terza e quarta classe, ai nostri fini possono essere così raggruppate. Ci limiteremo a segnalare qualche informazione più rilevante delle altre. Se definiamo come *individualistiche* le risposte della prima classe ("dare lavoro") come *prevalentemente individualistiche* quelle della seconda ("fare giustizia") e come *responsabili* le risposte della terza e quarta classe, possiamo disporre di un quadro unitario. [...]

Nell'analisi degli altri aspetti la valutazione era favorita da un consenso intorno alle premesse di valore. Possiamo essere tutti d'accordo sul fatto che l'imprenditore debba essere dinamico, intraprendente, debba sentire un forte legame di identificazione col suo ruolo, debba accettare la società industriale che l'ha prodotto, in tutti i suoi aspetti anche in quelli che contraddicono la sua personale formazione culturale. Ma rispetto al rapporto coi dipendenti, ed in particolare rispetto all'alternativa tra orientamento individualistico o responsabile, i pareri sono discordi. Ci sono dei comportamenti di tipo responsabile che, presenti in forma paternalistica nella struttura di transizione, scompaiono nella fase di maturità; pur tuttavia scuole ideologiche e scientifiche sostengono la necessità di un reinserimento di elementi di tipo responsabile, anche nelle strutture industriali più avanzate. Questo fatto richiama il paradosso delle situazioni di transizione che contengono, a lato di elementi chiaramente passatistici, oltre per i quali non si può escludere la permanenza, o la riemergenza, anche in fasi più avanzate. Il compimento della fase più prossima, verso cui tende il processo di transizione, può condurre alla loro eliminazione temporanea, salvo a preparare le condizioni per una loro ripresa non appena esaurita la fase distruttiva del processo. È opportuno abbandonare il quesito ideologico generale, cioè il giudizio sulla necessità o meno della presenza di elementi di tipo responsabile nella condotta economica, per limitarsi a giudicare il significato che questa accertata presenza ha in zone che, economicamente e culturalmente, stanno sperimentando le fasi iniziali del processo di industrializzazione. Avendo ridimensionato in questo modo il nostro problema, non è difficile rispondere che la presenza, negli orientamenti di meta dichiarati dagli "imprenditori", di elementi di tipo responsabile è un elemento passatistico, quale eredità del passato. L'attività industriale, per la sua limitata esperienza e per i suoi legami con l'attività artigianale, non è riuscita ancora ad esprimere una sua filosofia, ma tende a riprodurre quella disponibile nelle esperienze economiche più radicate. Indubbiamente, anche in questo settore si può rintracciare l'influenza degli orientamenti politici dominanti nella regione che, condivisi o meno dagli "imprenditori", costituiscono comunque un bagaglio ideologico in certo modo comune. Ma, sicuramente, l'insistenza verso operazioni di protezione testimonia di un legame ancora forte con strutture economiche che l'industria nascente dovrebbe contrastare.

## RELAZIONE SINDACATO-IMPREDITORE

L'argomento può essere ulteriormente approfondito prendendo in esame l'opinione degli "imprenditori" sulla funzione che il sindacato dovrebbe svolgere. Dall'analisi delle risposte risulta confermata l'esistenza di un orientamento solidaristico che presuppone l'estensione della funzione sindacale verso compiti di collaborazione e di mediazione. Consideriamo, in primo luogo, le risposte che sfuggono ad una classificazione di questo tipo. Per alcuni il sindacato non può avere alcuna funzione "utile" (7); per altri questa funzione può essere possibile solo se i sindacati eviteranno di "fare politica" (13); infine per alcuni la domanda non suscita alcuna risposta per indifferenza al quesito o meglio per ostilità (3). Le risposte di coloro che hanno individuato i compiti corrispondenti ad una funzione positiva possono essere classificate, raggruppando, in primo luogo, quelle che insistono sulla funzione di tutele degli interessi "economici" dei lavoratori, da realizzarsi mediante il controllo sull'applicazione dei contratti collettivi (35).

Possono rientrare in una seconda classe le risposte che individuano i compiti specifici di promozione, assegnando al sindacato la funzione di lotta per il miglioramento della situazione globale dei lavoratori (10). Per 45 "imprenditori", quindi, il sindacato svolge una sua funzione utile, nella misura in cui difende specificamente la posizione dei lavoratori, cioè orienta la sua azione in modo individualistico. Ad una terza classe appartengono le risposte che postulano per il sindacato una funzione educativa; dallo spoglio delle risposte appare chiaro che questa finalità non dovrebbe, secondo l'intendimento degli intervistati, limitarsi ad un arricchimento culturale dei lavoratori, ma tendere a favorire il riconoscimento di interessi "superiori". Potremo definire in questo ruolo che si vuole questo dato presenta qualche incertezza, potendosi, in questo come in casi analoghi, fare riferimento o ad una esperienza vissuta o ad una aspettativa. Il fatto che l'aspirazione ad una funzione meno competitiva ed impegnata del sindacato sia maggiore tra coloro che operano nelle aziende a maggiore dimensione, cioè tra quelle che si suppone abbiano più direttamente sperimentato l'impatto dell'azione rivendicativa del sindacato, può essere spiegato in termini di esperienza diretta, come riflesso di una situazione negativa che si è sperimentato e che si vuole eliminare. Questa interpretazione è confermata da un dato ulteriore: il favore verso una funzione mediatrice del sindacato è maggiore tra coloro che hanno subito di recente agitazioni e scioperi ed anche tra coloro che hanno giudicato negativamente l'opera svolta dal sindacato in questi anni.

Nel paragrafo precedente avevamo interpretato la presenza di orientamenti responsabili rispetto al personale come residuo di una tradizione legata ad esperienze del passato. Analoghe considerazioni possono ripetersi rispetto all'orientamento che gli "imprenditori" vorrebbero fosse proprio del sindacato. Evidentemente le due posizioni discendono da una comune matrice culturale, da una visione della società che accentua gli elementi generali e solidaristici, e subordina il perseguimento delle mete settoriali al riconoscimento di un interesse comune. Non è possibile verificare, rispetto alla pratica aziendale, il fondamento di questa posizione ed accertare in quale misura essa derivi da un filone tradizionale, rispettabile in quanto accettato e coscientemente applicato ed in quanta parte, invece, essa rappresenti un espediente tattico, la cui ideologia può rintracciarsi negli orientamenti del neo-capitalismo. Sulla scorta dei dati a disposizione si può soltanto sostenere la sostanziale coerenza dei due atteggiamenti quale percezione del proprio ruolo rispetto al personale e quale attribuzione di un ruolo al sindacato. Coloro che segnalano un orientamento responsabile nella prima relazione sono gli stessi che, rispetto

al sindacato, manifestano l'aspettativa per un orientamento responsabile.

### RELAZIONE IMPRENDITORE-SOCIETÀ

A considerazioni analoghe si può giungere prendendo in esame le risposte al quesito logicamente successivo “che cosa deve fare l'imprenditore rispetto alla società generale?” Anche rispetto a queste risposte si possono costruire delle classi corrispondenti alla dicotomia fondamentale orientamento individualistico – orientamento responsabile. Appartengono alla prima classe individualistico le risposte che segnalano come l'obiettivo dell'imprenditore il raggiungimento di una certa meta aziendale di razionalità economica<sup>3</sup>. L'imprenditore assolve quindi ai suoi compiti verso la società nella misura in cui opera come agente razionale. Possono rientrare in una classe intermedia di orientamento prevalentemente individualistico le risposte che, pur segnalando un obiettivo specifico non coincidente con quello del profitto (“favorire il consumo”, “aumentare l'occupazione”), non pongono questo in termini alternativi. Nell'interpretazione più lata che suggeriscono queste risposte, si può intravedere la presenza di un vincolo interno alla meta fondamentale del profitto. L'imprenditore, pur orientando a questo la sua attività, dovrebbe cercare di favorire il consumo (cioè produrre beni a basso costo) oppure assicurare una sempre maggiore occupazione (cioè valutare la disponibilità di manodopera locale negli eventuali programmi di meccanizzazione) (30)<sup>4</sup>. Rientrano invece nella classe di orientamento responsabile quelle risposte che segnalano compiti specifici esterni all'ambito aziendale; questi compiti possono essere più o meno prossimi all'azienda (“stimolare lo sviluppo economico”, n. 19) oppure possono individuare compiti estranei all'azienda (“assumere una responsabilità sociale”, n. 20)<sup>5</sup>. In quest'ultimo caso quello che sembra richiedersi all'imprenditore è l'impiego per una conciliazione tra le mete proprie e quelle della società con l'implicito vincolo di una riformulazione delle proprie mete nei casi in cui esse entrino in conflitto con quelle societarie.

Rispetto ai possibili sottogruppi non si segnalano informazioni particolarmente interessanti. È comunque da escludere che il riconoscimento dei compiti sociali dell'imprenditore sia legato ad un più elevato livello di istruzione, come potrebbe attendersi dalle persone con formazione universitaria, o dalla consapevolezza di una maggiore modernità di ispirazione, come potrebbe essere il caso dei dirigenti. Potrebbe invece dipendere da una più radicata tradizione familiare di “leadership”, come può suggerire il dato sulla provenienza paterna o quello dell'autoidentificazione di classe; gli imprenditori che si sono definiti “classe

3 Ad esempio, “produrre al massimo rendimento”; “migliorare la produzione”; “apportare nuove idee”. Si sono classificate in questa classe anche le risposte che ponevano l'accento sulle “qualità personali” dell'imprenditore (es. essere attivo; dedicarsi all'azienda; conoscere il proprio mestiere).

4 Nella sottoclasse *favorire il consumo* si sono raccolte risposte quali “accontentare le richieste dei clienti”, “dare il prodotto genuino”, “migliorare il livello qualitativo dei prodotti”, “rendere le merci a buon mercato”. Nella sottoclasse *incrementare l'occupazione* si sono include risposte come “creare attività”, “creare fonti di vita e di lavoro”, “creare industrie sane”, “creare posti di lavoro”, “dare lavoro agli operai”.

5 Nella sottoclasse *stimolare lo sviluppo economico* si sono raccolte le risposte che inquadrano sul valore sociale dell'attività economica, cioè parlano in termini di effetti sociali dell'attività economica (“progredire per sé e per la collettività”, “creare il benessere”, “essere la guida economica”, “essere il pioniere del progresso”. Nella sottoclasse *assumere una responsabilità sociale* si sono raccolte le risposte che si distinguono dalle altre per un esplicito riconoscimento, o invito, alla funzione sociale dell'industriale. Vi sono risposte che insistono sulle qualità individuali necessarie per questa funzione (“essere onesti”) altre che segnalano operazioni specifiche (“essere consigliere”, “essere di guida alla collettività”, “collaborare ai problemi generali”, “partecipare ai problemi della comunità in cui vive) ed infine altre che indicano in generale le responsabilità politiche e sociali che l'imprenditore deve assumere.

superiore” hanno con maggiore percentuale indicato l'importanza di questi compiti esterni. Anche se le risposte sulla relazione imprenditore-società sono state classificate utilizzando gli schemi della precedente relazione imprenditore-personale, pur tuttavia diverso è il loro significato come fattore di imprenditorialità. Il riconoscimento dell'esistenza di mete sociali eccedenti la specifica attività economica può costituire infatti la prova di una disposizione alla leadership sociale. Secondo questa interpretazione l'operatore tanto più sarà imprenditore, nel senso creativo e innovatore del termine, quanto più considererà un campo di attività più ampio e integrato della sua azienda. In questo senso si può intendere la presenza di elementi responsabili nell'orientamento delle mete come un fattore di promozione, a differenza di quanto si è considerato nella precedente relazione imprenditore-personale.

### **RICONOSCIMENTO DELLA FUNZIONE DELL'IMPRENDITORE**

La ricostruzione del ruolo che gli imprenditori ritengono di dover assolvere nella società e l'esame delle varie relazioni nelle quali si sentono impegnati hanno consentito di mettere in luce l'aspetto fondamentale del problema. Rimaneva comunque da esaminare il tipo di riconoscimento che a questa funzione era dato dalla società. I limiti metodologici della ricerca imponevano che questo aspetto fosse approfondito tramite l'opinione degli imprenditori, accertando, non l'esistenza di un riconoscimento positivo nella società, ma la percezione di esso negli interessati. Si voleva quindi accertare in quale misura il riconoscimento raggiunto dall'imprenditore corrispondesse alle sue aspettative e soddisfacesse la sua ambizione di vedere socialmente approvato il suo successo economico. Tale riconoscimento poteva assumere carattere diverso a seconda che l'imprenditore partecipasse alla vita sociale, utilizzando i vari canali di relazione, oppure conservasse una posizione di isolamento rispetto alle attività politiche e culturali in svolgimento nella comunità. Per questa ragione si è approfondito il tema della partecipazione come premessa ad un giudizio sul riconoscimento sociale.

Gli “imprenditori” nella grande maggioranza non partecipano alle attività sia politiche che culturali della comunità. Ben 73 persone, tra gli intervistati, hanno dichiarato di non essere in grado di svolgere alcuna attività, in aggiunta a quelle economiche, per la mancanza di “tempo disponibile”. Il questionario nel porre la domanda, offriva questa comoda spiegazione e gli intervistati non hanno mancato di approfittarne. Indubbiamente l'assenza di una partecipazione extra-economica alla vita sociale è fatto che esige una spiegazione più generale, non potendo la laboriosità degli operatori costituire una ragione sufficiente per tale isolamento. Nel 27 casi in cui si segnalano attività ben 11 riguardano attività di rappresentanza, cioè azioni che rappresentano un prolungamento della attività economica e non si richiamano ad una diversa motivazione. L'attività politica od amministrativa è quasi inesistente, egualmente insignificante l'attività culturale. La partecipazione formale ai circoli è anch'essa ridottissima, solo 38 persone segnalano questo dato. I circoli frequentati sono prevalentemente di tipo ricreativo. La partecipazione a più circoli di natura diversa è segnalata in 11 casi. Le indicazioni che si possono trarre da questi risultati sono così chiare da rendere inutile l'esame settoriale. Gli “imprenditori” nella loro grande maggioranza mantengono una posizione di isolamento rispetto alla vita sociale e non accedono a quelle forme di partecipazione sociale che, pur limitate nella nostra società, costituiscono comunque una rete di relazioni insostituibile. Se si considera la funzione che questa partecipazione può assumere come veicolo di riconoscimento, se inoltre si tiene conto del peso che tale attività può esercitare per una più illuminante politica

imprenditoriale, non si può non sottolineare il valore di sintomo che tale assenza presenta nel quadro generale.

Il riconoscimento sociale dell'imprenditore può manifestarsi in modo ufficiale, con il conferimento di attestati od onorificenze. Non sembra questo l'aspetto rilevante se solo in 22 casi si fa cenno al loro ricevimento. Può invece assumere l'aspetto di una considerazione particolare per le opinioni degli "imprenditori" ed una richiesta di pareri per la soluzione dei vari problemi locali. Questo riconoscimento sembra corrispondere all'esperienza generale se più delle metà degli intervistati ha potuto ricordare situazioni per le quali si è tenuto conto della propria opinione. Le risposte non sono state tanto specifiche da rendere possibile una generalizzazione delle circostanze che hanno prodotto tale richiesta; si può comunque segnalare questo fatto come correttivo del quadro precedente. La partecipazione dell'imprenditore, carente a livello delle istituzioni sia politiche che culturali, sembra manifestarsi invece in questo settore come richiesta ed utilizzo di un parere tecnico.

Alla domanda specifica gli "imprenditori" hanno in grande maggioranza risposto affermativamente, dichiarando già acquisito il riconoscimento dell'imprenditore come partecipe della classe superiore in Umbria. Sarebbe facile porre in dubbio la validità di questa risposta data la probabile presenza di fattori di prestigio, ineliminabili anche nella più oculata formulazione delle domande. Pur tuttavia, se si confrontano tali risposte con quelle relative agli elementi distintivi della classe superiore, già esaminati nei paragrafi precedenti, si possono avere elementi indiretti di conferma. Gli "imprenditori", pur operando in una società nella quale permangono forti vincoli al passato segnalano un orientamento "moderno" nella valutazione dei fattori di distinzione sociale. La decisa preferenza per gli elementi "acquisitivi", come prevalenti nella definizione delle gerarchie sociali, corrisponde alla logica dell'attività imprenditoriale, portata ad esaltare gli elementi di affermazione individuale. Ma tale orientamento non si sarebbe potuto manifestare con tale evidenza se non avesse trovato nel contesto sociale elementi di conferma. Il riconoscimento dei fattori "acquisitivi" non può quindi interpretarsi come una dichiarazione che polemicamente si ponga in confronto con una diversa valutazione generale, ma piuttosto deve considerarsi come l'accettazione di una situazione di prestigio esistente nella società. Gli "imprenditori", quindi, riconoscono come possibili e già largamente acquisito il loro ingresso nella "classe superiore". L'importanza di questo elemento non può essere sottovalutata. Il riconoscimento sociale, che oggettivamente si manifesti o soggettivamente venga ritenuto tale, non può che rinsaldare quegli elementi di identificazione col proprio lavoro e con il proprio ruolo che costituiscono il fondamento per una continuità dell'attività imprenditoriale.

## VALUTAZIONE DELLO SVILUPPO

Gli "imprenditori" hanno in larga maggioranza eluse le domande più specifiche, intese a raccogliere testimonianza circa il settore da loro ritenuto più suscettibile di sviluppo. Egualmente non hanno corrisposto alle domande che ponevano una comparazione tra questi settori ed il proprio e miravano a valutare il grado di consapevolezza delle possibilità disponibili nel proprio settore<sup>6</sup>, hanno invece risposto in modo impegnativo alle domande generali, comunicando con chiarezza il loro pensiero sulle ragioni che hanno sino ad ora impedito uno sviluppo industriale in Umbria.

Gli "imprenditori" sembrano condividere le interpretazioni che del mancato sviluppo industriale si danno abitualmente. Il gruppo più numeroso attribuisce tale situazione a dei fattori permanenti, non modificabili o solo a lungo periodo, quali la tradizione e la *cultura*. L'indole, la mentalità, il carattere, così sono indicati i fattori culturali, sarebbero le vere cause del mancato sviluppo. Nelle note esplicative aggiunte alle risposte non sono mancati i giudizi. Per alcuni l'orientamento verso la contemplazione, verso l'esperienza religiosa se rappresenta un limite allo sviluppo, costituisce comunque il segno di una vita superiore e come tale meritevole di considerazione; per altri, invece, il rifugio nella contemplazione altro non sarebbe che il portato di una carenza lavorativa, deprecabile in ogni caso. A queste possono assimilarsi le risposte che individuano nell'agricoltura, non come attività ma come *tradizione* la causa del mancato sviluppo. Gli Umbri, si dice, sono per tradizione degli agricoltori, e questa attività per secoli ha affinato capacità e qualità personali che sono in contrasto con le esigenze dell'industria. In totale, le risposte che attribuiscono a fattori permanenti, quali la "cultura" o la "tradizione" la causa del mancato sviluppo ammontano a 30. Ad una seconda classe appartengono le risposte che fanno riferimento ad una situazione di isolamento geografico (28). In questo caso il fattore individuato è , più del precedente, suscettibile di modificazioni tramite una politica dei trasporti. Ma nel giudizio degli intervistati l'isolamento geografico assume una portata più generale e viene considerato come un fattore strutturale di tipo quasi permanente. L'accento è posto più sulla situazione storica di isolamento che sulle possibilità di eliminazione. Più sensibili ad un'interpretazione storica sembrano coloro che hanno identificato nell'insufficiente *protezione* della pubblica amministrazione la causa del mancato sviluppo (20).

Questa responsabilità è attribuita sia agli organi di governo che alle amministrazioni locali. I primi avrebbero trascurato ogni politica di incentivazione lasciando senza protezione le iniziative locali. Le seconde avrebbero assunto un atteggiamento di ostilità verso le iniziative industriali per un chiaro pregiudizio ideologico. Le due posizioni critiche hanno indubbiamente valore e giustificazione diversi.

Le lamentele verso gli organi centrali sono stipulate dal confronto con quanto fatto di recente nelle regioni meridionali (come si è detto, l'opinione pubblica, ed in questo caso gli "imprenditori" ne sono fedeli interpreti, vede la situazione umbra come racchiusa tra due termini di riferimento, le zone industriali del Nord che hanno intensificato l'attività industriale per opera della iniziativa privata e le zone di sviluppo del Sud che hanno raggiunto livelli considerevoli di attività industriale tramite una politica di intervento. Le

<sup>6</sup> L'assenza di risposte specifiche è dipesa, almeno in parte, dalle esigenze della codifica. Risposte quali "si svilupperanno i settori già industrializzati", "i settori in cui prevalgono le grandi aziende" oppure "le piccole aziende", "i settori in cui la manodopera è più disponibile", ecc. pur interessanti in sé non hanno consentito un utilizzo in termini di settori.

lamentate verso le amministrazioni locali sembrano non originate da specifiche carenze riscontrate nelle loro azioni quanto piuttosto da ragioni generali di opposizione. Non si vede come, nei limiti istituzionali loro propri, le amministrazioni locali abbiano potuto, con la loro inazione, provocare quel fenomeno generale che a loro si attribuisce. Questa confusione di piani è confermata dai rilievi critici che illustrano le risposte, le amministrazioni locali sarebbero responsabili in quanto “rosse”, si sarebbero cioè rifiutate di promuovere uno sviluppo locale per un'opposizione ideologica all'industria in quanto iniziativa privata. Minore peso presentano le altre risposte, tra le quali si possono segnalare quelle che individuano come causa la “scarsità di capitali” (9) ed infine quelle che segnalano l'assenza di strutture economiche di base, come “la grande industria” (5). Non si può negare che le risposte ricevute ben poco abbiano aggiunto a quanto già si conosceva. Le risposte sono mancate proprio laddove ci si attendeva un maggiore contributo. Ci si attendeva infatti che gli “imprenditori” fossero più avveduti ed informati rispetto al proprio settore e maggiormente disponibili per una comunicazione di opinioni. Questi elementi avrebbero potuto consentire due tipi di elaborazioni: da un lato, avrebbero permesso l'acquisizione di opinioni non qualificate rispetto all'andamento settoriale; dall'altro avrebbero forse permesso di verificare con il confronto con gli elementi obiettivi e con le previsioni dei tecnici, il grado di razionalità delle prospettive degli imprenditori. Ma come si è detto gli imprenditori hanno eluso le domande aventi specifico riferimento al proprio settore, confortando invece con ampie risposte le domande di carattere generale. Ma anche in questo campo il loro apporto è stato relativo, giacché lo schema interpretativo del mancato sviluppo industriale riproduce le opinioni correnti, almeno nelle classi più numerose, senza significative varianti. Anche gli “imprenditori” dunque, nel rintracciare le cause, si sono orientati verso fattori generali e in qualche modo permanenti, come la “cultura”, la “tradizione”, l' “isolamento”, senza inserire quella maggiore visione realistica che da essi poteva attendersi.

Informazioni più specifiche possono trarsi dall'esame delle risposte al quesito successivo. Agli intervistati si sono chieste le ragioni per la lamentata carenza di imprenditori in Umbria. Una prima osservazione riguarda la scarsa accettazione di questo giudizio, del resto largamente diffuso nell'opinione pubblica. Ben 54 persone su 100 hanno negato l'esistenza del problema, sostenendo implicitamente l'esistenza di un corpo imprenditoriale non inferiore per numero a quello delle altre regioni. In questo caso l'opinione degli imprenditori ha saputo differenziarsi da quella generale. Tra coloro che, invece, hanno ammesso una carenza di elementi imprenditoriali, le ragioni addotte contengono, oltre ai fattori di spiegazione già illustrati (“indole degli umbri”, “prevalente tradizione agricola”), elementi più specifici, che meritano di essere richiamati anche se scarsamente numerosi (“mancanza di strutture di sostegno”, “scarsa iniziativa della classe dirigente”). Queste indicazioni segnalano, oltre che l'allontanamento delle spiegazioni culturalmente più diffuse, anche un tentativo di approfondire il problema in quei termini storici ed economici che, più degli altri, possono offrire la base per una adeguata interpretazione.

## ASPETTATIVE DELL'IMPRENDITORE

### RISPETTO ALL'INTERVENTO PUBBLICO

Nella trattazione precedenti è presa in esame la percezione di ruolo dell'imprenditore, cioè la funzione che gli "imprenditori" ritengono loro propria ed i compiti che da questa discendono. Consideriamo ora l'aspetto per molti versi correlativo, cioè la funzione che gli imprenditori si aspettano che il Governo eserciti per favorire la loro attività economica. Una prima distinzione può porsi tra le risposte che suggeriscono un orientamento generale di *riduzione degli interventi* e di liberalizzazione totale del mercato (26) da quelli che segnalano come desiderabile un *aumento delle dimensioni di intervento* (66)<sup>7</sup>. Quali elementi possono avere influenzato questi due opposti orientamenti? Tra gli imprenditori che hanno giudicato peggiore la situazione attuale dell'Umbria e previsto un ulteriore peggioramento futuro prevalgono richieste di maggiore intervento. Ma una posizione analoga non si presenta rispetto alle aziende in diminuzione, sono proprio le aziende in sviluppo a raccomandare un aumento degli interventi governativi. Rispetto alle dimensioni e al tipo di organizzazione sono proprio gli imprenditori titolari o soci di società in nome collettivo a non richiedere un maggiore intervento, a differenza di quanto fatto dagli amministratori di società anonime. Rispetto ai dati personali si nota una maggiore richiesta di intervento da parte degli imprenditori più consapevoli di appartenere alla classe superiore; infine, sono proprio coloro che discendono da famiglie di operatori economici quelli che con maggiore percentuale manifestano un interesse per l'intervento governativo. Riassumendo, l'orientamento favorevole a un intervento governativo sembra caratteristico delle aziende che, per eventi passati, prospettive di sviluppo, dimensione e grado di organizzazione, possono pretendere di trarre maggiori vantaggi da una stimolazione esterna. In questo senso la richiesta di aiuti segnala una posizione più consapevole e moderna; la preferenza per una posizione di liberalizzazione sembra invece caratteristica delle piccole aziende, per lo più a forte tradizione familiare, con una posizione acquisita nel mercato senza notevoli varianti sia storiche che prospettiche.

In quali settori deve orientarsi il maggiore intervento pubblico? Analizziamo le risposte di coloro che, al quesito precedente, si sono dichiarati in favore di un aumento di intervento. Rientrano nella prima classe le risposte che propongono politiche di intervento tradizionali, sia in termini di sgravi fiscali o previdenziali che di crediti (33). L'intento è quello di ottenere la conservazione dell'attuale livelli di intervento ma con minori sacrifici. Se la prima posizione, quella che auspica una liberalizzazione del mercato, sembra rispondere più a un pregiudizio ideologico che una posizione razionale, questa seconda ripropone posizioni tradizionali tra gli operatori, interessati a non perdere i servizi attuali ma desiderosi di averli con minore spesa. Rientrano in una terza classe le risposte che segnalano come desiderabili nuove politiche di promozione specifica di settori o di dimensioni. Quello che si richiede non è tanto una politica di finanziamenti, il che rientrerebbe nella classe precedente, ma di protezione. Il Governo dovrebbe, a loro avviso, compiere opere

---

7 In questa classe liberalizzazione del mercato si sono raccolte sia le scarse risposte in cui si dice che "il Governo fa già abbastanza", sottintendendo un giudizio favorevole, sia quelle numerose in cui si dice che non dovrebbe fare nulla. Si sono inoltre raccolte delle risposte che implicano una concezione liberista: "abolire la concorrenza sleale", "diminuire il peso delle amministrazioni pubbliche", "favorire l'iniziativa privata", "snellire la burocrazia", "dare la massima autonomia", "agire senza fare politica". Si sono inoltre raccolte alcune risposte che, pur non riferendosi esplicitamente ad una liberalizzazione, implicitamente la richiedevano domandando la soppressione dei sindacati, la loro pratica eliminazione.

specifiche di promozione favorendo il sorgere di industrie, secondo una certa priorità che tenga conto dei settori e delle dimensioni. Per alcuni questo contenuto nuovo può limitarsi ad una assistenza tecnica; per altri esplicitamente si da riferimento ad una politica di protezione e di scoraggiamento della concorrenza, almeno nel periodo iniziale di costituzione e di avviamento (n. 19). Ad una quarta classe appartengono le risposte che chiedono una politica *speciale*, ma a livello regionale. L'esempio prossimo del Sud fa vedere come è possibile un piano organico di interventi differenziati per questa regione rispetto alle altre (9). Infine, possono rientrare in una quinta classe le risposte che chiedono una politica di infrastrutture, sia di servizi tecnici che sociali, cioè comunicazioni e scuole. Dall'esame dei possibili sottogruppi non si ravvisano elementi generalizzabili di interpretazione.

### **RISPETTO AL PIANO REGIONALE**

Nell'introduzione alla ricerca avevamo anticipato le ragioni per cui non era stato possibile approfondire il tema fondamentale delle aspettative rispetto al *Piano Regionale*. Volendo accertare la propensione allo sviluppo si prospettava l'esigenza di esaminare l'atteggiamento degli "imprenditori" rispetto alla politica del Piano, ma per fare questo era necessario, da un lato, che tali aspettative fossero già maturate con riferimento alla costituzione del Centro ed ai suoi primi orientamenti di ricerca, e che, dall'altro, fossero già disponibili, nelle linee generali, alcuni obiettivi rispetto ai quali verificare la capacità degli "imprenditori" ad inserirsi in una politica di incentivi. Nessuna di queste due circostanze era presente al momento della campagna delle interviste. Accertata, nella fase di preparazione, l'assenza di una specifica attesa rispetto al Piano ed anzi una diffusa ignoranza sul fatto stesso della costituzione del Centro, fummo costretti a porre le domande in termini generali, cercando di cogliere, non già atteggiamenti rispetto a possibili alternative di intervento come era nostra intenzione, ma generiche aspettative rispetto ad un possibile intervento pubblico, a livello regionale. Questa premessa era necessaria se si vuole giudicare con equità tali risposte.

La maggioranza degli "imprenditori" attende dal Piano un intervento specifico per il miglioramento delle comunicazioni stradali, in primo luogo, ma anche ferroviarie e telefoniche (76 risposte su 199). Questo dato, a tutta prima interpretabile come il riflesso di una posizione culturale, quella stessa che ha indicato nell'isolamento geografico la causa prima del mancato sviluppo, rileva una maggiore coerenza e razionalità se si tiene conto della circostanza, emersa dall'analisi economica, che le aziende considerate sono prevalentemente esportatrici e quindi interessate, in misura rilevante, al miglioramento delle comunicazioni. In ordine di importanza seguono le raccomandazioni per il *credito* sotto forma di richieste di nuovi strumenti (risposte 62). Merita una segnalazione particolare la raccomandazione per il potenziamento *dell'istruzione professionale* che è stata richiamata in 49 risposte. In conclusione, le richieste fatte al Piano non consentono utili indicazioni, proprio perché manca in essi un riferimento all'azione specifica che dal Piano può derivare, con differenze significative rispetto all'intervento degli organi centrali.

MIRO ALLIONE e ANGELO PAGANI

## **CONCLUSIONI**

### SOMMARIO

Imprenditorialità attuale e potenziale	p. 61
Sviluppo aziendale e sviluppo regionale	» 64
Valore previsto dell'imprenditorialità potenziale	» 68

## IMPRENDITORIALITÀ ATTUALE E POTENZIALE

In che senso questa che si presenta è una “prima” relazione, in che senso i suoi risultati vanno considerati come “primi” risultati? In primo luogo nel senso più ovvio di prima stesura. Il testo, così come è stato composto per la presentazione del Comitato Scientifico, abbisogna di quella revisione formale, che sono al termine del lavoro è possibile; non tutti i risultati raccolti sono stati oggetto di approfondimento; infine mancano quei dispositivi illustrativi (analisi critica della letteratura, apparato delle note, ecc.) che normalmente accompagnano la versione definitiva. Ma il carattere provvisorio della relazione concerne anche le fasi di elaborazione. In questo senso quello che manca al lavoro per essere definitivo è, oltre una revisione formale, un ulteriore approfondimento. Le fasi considerate nel disegno di ricerca, illustrato nella presentazione, sono state tutte condotte a termine; ma la considerazione critica dei risultati ha suggerito nuove linee di sviluppo ed ha reso necessario prospettare, in sede di conclusioni, le operazioni che si renderebbero utili per un più adeguato completamento del lavoro.

La costruzione del questionario e lo stesso schema della relazione risentono della presenza, nella ricerca, di quei due filoni disciplinari, l'economico ed il sociologo, che si sono dovuti portare avanti separatamente. Naturalmente questa soluzione ha dietro di sé una posizione scientifica, cioè corrisponde ad una certa interpretazione dei rapporti tra economia e sociologia che in questa prima stesura deve ritenersi acquisita, ma che non mancherà di essere esplicitata nella versione definitiva. L'esame delle imprenditorialità come qualità personale si è compiuto all'interno di un contesto specifico, quello *aziendale*, che ha richiesto, per la sua analisi, l'impiego di strumenti specialistici. Questo avvio su due piani, quello personale e quello aziendale, non ha mancato di influenzare l'intera prospettiva della ricerca. L'analisi della situazione aziendale, della sua struttura, della sua storia, delle sue prospettive, non si è limitata alla raccolta di informazioni di quadro, rispetto alla imprenditorialità come qualità personale, ma ha condotto a sviluppare una linea interpretativa. Le informazioni sulla azienda sono servite a qualcosa di più che a documentare il contesto operativo dell'imprenditore; l'esistenza di una azienda con una certa struttura e con una certa relazione col mercato – indipendentemente dalle vicende personali della sua costituzione e conduzione – è stata assunta come un elemento di interpretazione della stessa imprenditorialità, non potendosi escludere un condizionamento *attuale* della stessa imprenditorialità rispetto ai dati oggettivi di sviluppo che l'azienda per la sua origine e localizzazione economica poteva presentare. Non è questo un problema nuovo in sé, potendo i quesiti da esso suscitati rientrare nel rapporto uomo-ambiente; la differenza risiede, semmai, nella maggiore precisione obiettiva che i dati aziendali posseggono rispetto alle generiche informazioni che sull'ambiente si possono raccogliere. Questa maggiore validità obiettiva dei dati aziendali, rispetto ai dati di storia individuale e d'opinione raccogliibili tramite l'intervista, ha accentuato il peso del contesto nell'interpretazione individuale dell'imprenditorialità. La soluzione adottata si individua chiaramente nello schema della relazione che contempla la parallela esposizione dei dati aziendali ed individuali. Il procedimento si fonda sull'assunto che sia possibile, almeno in prima approssimazione, distinguere l'esame della situazione aziendale da quello della personalità dell'imprenditore. Una parte della relazione è quindi destinata ad illustrare la struttura aziendale, prescindendo dai fattori individuali che sono alla base della sua esistenza e conduzione; un'altra parte mira invece a individuare la struttura

individuale, prescindendo dalla esistenza di fattori aziendali. Nel primo caso l'azienda è studiata in sé, secondo gli schemi consueti della analisi economica, ed i fattori individuali sono al più richiamati come informazioni aggiuntive; nel secondo l'imprenditore viene assunto come oggetto specifico di studio quale attore individuale, e la considerazione degli elementi aziendali viene limitata alla raccolta di informazioni generali, non diversamente da quando avviene per gli attributi personali.

Sulla base di questa ideale distinzione tra azienda ed imprenditore è stato possibile affrontare il tema dell'imprenditorialità in termini *attuali* e *potenziali*. L'accurata ricostruzione degli eventi aziendali, della sua costituzione e localizzazione, dei mutamenti introdotti, dello sviluppo compiuto e dei programmi in corso, ha reso possibile la valutazione attuale dell'imprenditorialità come propensione allo sviluppo; l'esame degli attributi personali e sociali dell'imprenditore, dei suoi atteggiamenti e delle sue aspettative ha consentito, invece, di valutare la propensione allo sviluppo come imprenditorialità *potenziale*. Si aggiunga che il limite fondamentale del procedimento adottato risiedeva nel fatto che si sottoponevano ad esame le sole persone per le quali, in forza della posizione attuale, poteva assumersi la presenza di caratteri di imprenditorialità e si trascuravano tutti coloro che, attualmente assenti dal campo economico, potevano segnalare quei caratteri potenziali su cui più fattivamente potevano agire gli incentivi del Piano. Questo limite poteva, quindi, essere parzialmente corretto differenziando l'analisi dell'imprenditorialità come realtà attuale – nell'ambito di quel contesto aziendale che l'aveva resa possibile e che prometteva di prolungarla nel tempo – dalla imprenditorialità come disposizione potenziale. Tutti gli intervistati sono degli imprenditori "attuali", ma rispetto ad essi si è considerato, separatamente, il risultato della operosità passata ed in corso, da quello che poteva dedursi da una semplice disposizione in termini di atteggiamenti. Alla fase attuale i due orientamenti, di ricerca, quello attuale e quello potenziale sono stati ancora tenuti separati, ma si avverte ormai la necessità di una più adeguata ricomposizione. Questa può avvenire, sia approfondendo gli aspetti concettuali del rapporto tra azienda ed imprenditore, sia manipolando i dati già raccolti, almeno rispetto a quegli imprenditori attuali che, per fatto costitutivo o per lunga conduzione sono ragionevolmente essere considerati i responsabili delle azioni aziendali già prese in esame, sarà possibile verificare la coerenza tra storia aziendale ed atteggiamenti imprenditoriali. Sarà cioè possibile, riclassificare i dati generali dello sviluppo aziendale rispetto alle indicazioni dell'imprenditorialità potenziale, verificando in quale misura la valutazione in termini di disposizione allo sviluppo, corrisponda alla ricostruzione storica come sviluppo realizzato. Questa integrazione tra livello aziendale e personale costituisce il primo degli obiettivi che la ricerca vuole portare avanti come compimento del lavoro. Costituisce inoltre la prima delle conclusioni di metodo che vanno tenute presenti se si vuole giudicare dalla portata e dei limiti del lavoro sino ad ora compiuto.

Un primo avviamento ad una più adeguata ricomposizione dei due filoni si è compiuto proponendo una prospettiva dell'imprenditorialità sulla base di una tipologia aziendale. Le possibilità future dello sviluppo sono condizionate dalla relazione che le aziende attuali manifestano rispetto al mercato. L'ingrandimento delle dimensioni aziendali ed il perfezionamento tecnico ed organizzativo non possono essere posti come obiettivi astratti, ma debbono tenere conto delle possibilità concrete che le aziende attuali presentano sulla base del loro rapporto col mercato regionale od extra regionale. Solo considerando la diversa posizione delle aziende rispetto al mercato (ed in particolare di quelle da noi esaminate) è possibile vedere le concrete opportunità che in forma spontanea o sulla

scorta degli incentivi del Piano saranno aperte allo sviluppo futuro. Naturalmente l'integrazione dei vari campi esige, in aggiunta all'aumentata presenza delle aziende attuali la creazione di nuove unità, cioè di quelle energie personali che, attualmente assenti, potranno essere richiamate sul mercato da una dichiarazione del problema. L'esame di questa prospettiva, ed il richiamo ai possibili canali di provenienza delle nuove classi di imprenditori, ricollega l'analisi economica a quelle prospettive sociologiche che saranno ampiamente richiamate nelle pagine finali.

## SVILUPPO AZIENDALE E SVILUPPO REGIONALE

Per passare alle conclusioni, ci sembra possa venirci in aiuto costruire una tipologia (ovviamente convenzionale) di aziende. Possiamo dunque dividere le aziende in quattro gruppi:

1. il gruppo delle aziende produttrici di *beni finiti* destinati prevalentemente al *mercato regionale*;
2. il gruppo delle aziende produttrici di *beni finiti* destinati prevalentemente al mercato *extra-regionale*;
3. il gruppo delle aziende produttrici di *beni semilavorati* destinati al *mercato regionale*;
4. il gruppo delle aziende produttrici di *beni semilavorati* destinati al *mercato extra-regionale*.

Se, come crediamo, questa tipologia esaurisce i caratteri aziendali prevalenti di una struttura industriale, abbiamo che le aziende da noi prese in considerazione in Umbria rientrano in gran parte nella *seconda* e nella *quarta* categoria da noi elencate.

Esaminiamo ora, sempre in maniera schematica, quali sono le condizioni, sia aziendale che extra-aziendali, dello sviluppo di ogni tipo di azienda da noi descritto. Lo sviluppo delle aziende del primo gruppo è dato, in prima approssimazione, dallo sviluppo della domanda *regionale*; lo sviluppo delle aziende del secondo e del quarto gruppo dipende dallo sviluppo della domanda *extra-regionale* che, per definizione, non può essere controllato dal piano regionale; lo sviluppo delle aziende del terzo gruppo dipende dalla formazione di un sistema di *interscambio tra le aziende localizzate nella regione*, vale a dire dalla formazione della regione di aziende il cui processo produttivo richiede inputs prodotti regionalmente.

Le condizioni elencate al punto precedente sussistono allorché, per il primo caso considerato (aumento della domanda locale), si ha un aumento della quota di reddito disponibile e si registra contemporaneamente la formazione di "patterns" di consumo che consentono l'orientamento sul mercato locale delle quote differenziali di reddito disponibile. Per il primo dei punti accennati si può dire che l'aumento del reddito disponibile può derivare o dall'aumento di occupazione (sviluppo della domanda di lavoro delle aziende già esistenti e/o delle nuove aziende) o dell'aumento della remunerazione del lavoro (aumento dei salari delle aziende già esistenti) in linea teorica è possibile congetturare i livelli quantitativi di nuova occupazione e/o di aumento salariale corrispondenti alla formazione di una quota di reddito differenziale tale da richiedere la formazione di nuove aziende per soddisfare completamente vecchi e/o nuovi bisogni. Più difficile è immaginare se tali livelli quantitativi possono essere raggiunti mediante un aumento delle dimensioni delle aziende esistenti (o mediante un aumento dei salari praticati nelle aziende esistenti) o mediante la formazione di nuove aziende. Quello che si può notare è che, per definizione, le aziende dipendenti dalla domanda locale dei consumatori finali non sono le aziende dalla cui formazione e/o sviluppo ci si può attendere l'aumento del reddito disponibile. Il meccanismo autonomo di sviluppo non può, per ragioni di circolarità del ragionamento, costituirsi che mediante la formazione e/o sviluppo di aziende degli altri due tipi.

Per quanto riguarda il secondo elemento, formazione di "patterns" di consumo che consentano l'orientamento della spesa sul mercato locale, non esiste, almeno per quanto noi conosciamo, alcun strumento accettabile a cui ci si possa affidare per fare in modo che

siano i prodotti regionali ad essere richiesti nella regione, invece che i prodotti importati da altre aree geografiche. Tuttavia questo elemento è fondamentale per fare in modo che le quote di reddito differenziale abbiano l'effetto di comportare lo sviluppo delle aziende orientate al mercato locale dei beni finiti. Di conseguenza, si può ritenere che la propaganda da parte degli enti pubblici, e la pubblicità da parte delle aziende, potrebbero costituire uno strumento per chiarire i termini di convenienza, individuale e collettiva, di un consumo dei beni prodotti regionalmente.

Per il secondo e quarto tipo di aziende, le condizioni da noi elencate sussistono allorché le aziende esportatrici mantengono o nel caso aumentano la loro capacità competitiva (in prima approssimazione, decrescenza dei costi di produzione). Ciò può essere realizzato mediante l'attuazione di un piano di trasformazioni tecnologiche (condizione di carattere aziendale) e l'adeguamento del sistema infrastrutturale alla condizione di ottimo (condizione extra aziendale).

Per il terzo caso le condizioni elencate comportano la formazione di aziende che sfruttano l'offerta di beni semilavorati prodotti dalle aziende regionali o ponendosi a valle del processo produttivo regionale (utilizzo del prodotto di base, per esempio, gli acciai speciali della Terni) o ponendosi a monte del processo produttivo da concludersi regionalmente (utilizzo dei beni semilavorati prodotti da aziende meccaniche, chimiche, ecc.)

Qual è la percezione da parte degli imprenditori della sussistenza delle condizioni dello sviluppo?

Per quanto riguarda lo sviluppo del primo tipo di aziende, l'imprenditore da noi intervistato, pur avvertendo un miglioramento della situazione economica umbra, non ha mostrato alcun rilevante interesse per la formazione di un mercato locale. Questa conclusione è spiegabile tenendo conto che il gruppo di aziende da noi considerate è formato prevalentemente da aziende *esportatrici*. La nostra indagine, quindi, per quanto riguarda questo tipo di aziende, non può fornire alcuna informazione.

Si può dire però che il problema dello sviluppo industriale legato al mercato regionale dei beni finiti, inteso sia come aumento delle aziende orientate localmente che come salto di dimensione delle aziende già esistenti con queste caratteristiche, dipende dall'esistenza in Umbria di un gruppo sociale in grado di percepire l'esistenza di una domanda insoddisfatta oppure soddisfatta solo per mezzo di un'offerta proveniente dall'area esterna.

Generalizzando a questo riguardo i risultati avuti per il gruppo imprenditoriale da noi considerato, il gruppo sociale in grado di esprimere questa capacità dovrebbe avere: 1) tradizione di indipendenza nell'attività di lavoro; 2) appartenenza al settore commerciale. Ciò deriva dal rilievo che il gruppo di imprenditori da noi considerato proviene da un gruppo sociale avente caratteristica di indipendenza nell'attività lavorativa – con ciò rimane pur sempre da accertare l'ipotesi secondo cui la derivazione da un gruppo sociale con questi caratteri consente che gli imprenditori avviano il maggior grado di propensione a trasformare ulteriormente (vale a dire successivamente al mutamento di indirizzo compiuto con la costituzione dell'azienda) la loro attività – mentre la conoscenza della domanda, data dal fatto di svolgere una attività di intermediazione, costituirebbe una condizione necessaria per la percezione delle possibilità del mercato.

Per quanto riguarda il secondo e il quarto tipo di azienda ci sembra che l'obiettivo della nostra indagine, una volta accertati i caratteri delle aziende considerate sia divenuto proprio quello di valutare in che misura tra gli imprenditori di queste aziende esista una tendenza a compiere trasformazioni in maniera "autonoma", rispondenti cioè a un disegno di conquista di nuove quote di mercato extra regionale.

Si può in teoria discutere se sia corretto denominare le trasformazioni analizzate nella nostra ricerca col termine di “innovazione” nel senso schumpeteriano. A nostro parere, tralasciando di interpretare la stessa definizione schumpeteriana di innovazioni (che comprende anche la conquista di nuovi mercati), si può assumere l'esistenza di una stretta correlazione tra “innovazione” e “sviluppo aziendale”, sulla base della considerazione del fatto che l'innovazione, determinando una situazione monopolide per l'azienda che l'ha introdotta, determina una formazione di profitto che, almeno in parte, entro i limiti di convenienza teoricamente determinabili, viene reinvestito comportando lo sviluppo dell'azienda e afferma quindi che quelle trasformazioni determinanti lo sviluppo aziendale sono, seguendo il ragionamento precedente all'inverso, “innovazioni”. Comunque sia, ciò che importa notare non è tanto la rispondenza delle trasformazioni da noi rilevate alla definizione schumpeteriana di innovazione, quanto: 1) l'esistenza di una tendenza a compiere trasformazioni tecnologiche nelle aziende del gruppo da noi considerato; 2) l'esistenza di un processo di sviluppo di queste aziende; 3) la coerenza delle scelte imprenditoriali in merito alle trasformazioni dell'organizzazione produttiva con un quadro di sviluppo.

A nostro parere l'indagine mostra che nel gruppo di aziende considerate esiste un sottogruppo che ha queste caratteristiche e che costituisce, a nostro avviso, il gruppo di aziende leaders della struttura industriale umbra.

Per quanto riguarda il terzo caso, si tratta, come abbiamo già accennato, di accertare, da un lato, la convenienza di una localizzazione regionale di aziende il cui processo produttivo richieda prodotti di base (acciaio della Terni), dall'altro di valutare quale dovrebbe essere, nella struttura industriale attuale dell'Umbria, la specializzazione produttiva risultante la più complementare offerta regionale, fatti salve naturalmente i vincoli di consistenza. Sotto questo profilo la nostra indagine non solo non ci dà alcuna informazione, ma nemmeno era predisposta alla valutazione della percezione di questo problema tra le aziende da noi considerate. Si deve anzi aggiungere che i risultati confermano che nelle aziende intervistate non esiste il problema di un approvvigionamento locale o di materie prime e/o di semilavorati e/o, soprattutto, di macchinari e impianti. Si potrebbe quindi dire che lo schema di convenienza per l'approvvigionamento utilizzato da queste aziende non comprende, nemmeno come ipotesi, un'eventuale offerta locale. Ciò è spiegabile tenendo conto che queste aziende hanno risolto sin dalla loro formazione il problema degli approvvigionamenti e, soprattutto, osservando che la diminuzione dei costi di trasporto attuabile mediante una modifica del sistema delle comunicazioni rimane un elemento da cui queste aziende possono, in ultima analisi, far dipendere la possibilità di continuare ad approvvigionarsi fuori dalla regione.

Il gruppo di imprenditori delle aziende considerate, come abbiamo più volte notato, appare dunque *slegato dalla situazione economica locale*. Questo rilievo vale dunque non solo per quanto riguarda l'attività dell'azienda ma anche per quanto riguarda l'attività degli stessi imprenditori, i quali risultano occupati in maniera pressoché totale nella direzione aziendale. L'accentrato sistema di proprietà e l'accentrata direzione aziendale, configurano quindi un'organizzazione aziendale che contraddice al modello marshalliano d'azienda, in cui la divisione dei compiti e delle mansioni rappresenta di per sé la condizione caratteristica dell'attività industriale. Di conseguenza, l'imprenditore appare racchiuso nel suo sistema aziendale, che finisce per costituire anche il fondamento del suo stesso sistema di valori. Questa chiusura “culturale” non può non ripercuotersi sul comportamento degli imprenditori e quindi sulle stesse prospettive dell'attività dell'azienda. Nasce da ciò la

conclusione che la maggior parte degli imprenditori considera come fine prevalente della propria attività il *mantenimento dei rapporti con il mercato finale* (consumatori finali o aziende committenti), stabiliti al momento della costituzione dell'azienda. Questo rilievo vale solo in prima approssimazione poiché la nostra indagine non aveva preordinato indicatori che rendessero possibile accertare se la propensione allo sviluppo rientrasse in un quadro decisionale subalterno oppure in un quadro decisionale "aggressivo". Tuttavia gli elementi e le impressioni raccolte sono tali da farci propendere, almeno per una grande parte dei casi, verso la prima interpretazione, come del resto abbiamo avuto modo di notare nella parte generale in maniera, speriamo, sufficientemente analitica.

Lo sviluppo regionale, inteso come risultante dello sviluppo delle aziende industriali (già esistenti o di nuova formazione) non può essere studiato sulla base dei risultati della nostra indagine, che ha colto i caratteri di un gruppo di aziende che non rappresentano la complessità della pur embrionale struttura industriale umbra. Pur trattandosi di una regione sottosviluppata, esistono in Umbria aziende del primo e del terzo tipo che sono però di dimensioni così poco "capitalistiche" da non rappresentare casi di imprenditorialità nel senso sia economico che sociologico del termine. Tuttavia lo sviluppo industriale della regione umbra deve pur tener conto della esistenza delle piccolissime e piccole aziende che rappresentano localmente la rete di rapporti che abbiamo descritto nel nostro schema iniziale.

Uno dei problemi cui riteniamo altre indagini potranno dar risposta nasce dal quesito se queste aziende, a struttura *pre-industriale*, possano essere in grado di rappresentare gli elementi di passaggio ad una struttura industriale complessa, per cui potrebbe essere opportuno alla fine indagare se altri siano i ceti da cui ci si può attendere che questo sistema di rapporti abbia origine.

Per quanto ci riguarda abbiamo già affermato che il gruppo di aziende da noi considerato comprende un sottogruppo che mostra più del restante una idoneità a seguire e a sfruttare un intervento sollecitatore delle forze produttrici locali. Questa conclusione ci sembra possa costituire un elemento interessante per la politica di piano.

## VALORE PREVISTO DELL'IMPRENDITORIALITÀ POTENZIALE

Ci si può chiedere, giunti al termine delle nostre conclusioni, quale utilità possano presentare i dati sull'imprenditorialità potenziale, cioè quale impiego si potrà dare di essi in sede di formulazione di un Piano. Questo quesito merita una pronta risposta, non fosse altro per chiarire il grado di validità che, a nostro avviso, può essere loro assegnato. Il primo aspetto da considerare è quello concettuale. Nell'assenza di un modello teorico già accreditato nella letteratura siamo stati costretti ad elaborare uno schema che unificasse alcuni degli elementi più promettenti messi in luce dall'analisi sociologica. Definita l'imprenditorialità come propensione allo sviluppo, abbiamo elaborato un concetto operativo di essa fondato sull'analisi di aspetti e dimensioni separate (assunzione dello sviluppo aziendale come meta, realismo, identificazione col proprio lavoro, accettazione della società industriale, leadership sociale) sull'assunzione che la diversa presenza di questi elementi nell'aggregato esaminato consentisse una ponderazione generale in termini di imprenditorialità.

La discrezionalità del procedimento adottato, sia nella scelta degli aspetti o dimensioni, nell'individuazione dei temi di ricerca corrispondenti e infine nella ponderazione positiva o negativa di essi, rende necessaria una prima discussione per accertarne la validità. Questa operazione è tanto più necessaria, data l'assenza di un quadro già accettato dalla letteratura e stante il grado di novità nella ricomposizione unitaria dei vari aspetti che per questa carenza si è dovuto compiere. Ammessa la validità dello schema, rimane da considerare se il procedimento adottato, come analisi separata dei vari aspetti, sia il più idoneo a discriminare l'aggregato in termini di imprenditorialità o se non sia necessario completare l'indagine con la costruzione di una scala. Anche se la formazione di questa impone una ulteriore semplificazione dei dati, per la necessità di esprimerli in forma dicotomica, pur tuttavia l'utilità di essa può considerarsi acquisita, anche a spese delle informazioni settoriali. Se quindi dalla discussione risulterà confermata la validità della scelta fatta, si potrà agevolmente riclassificare gli imprenditori tramite una scala generale. In questo modo risulterà facilitata l'altra operazione già illustrata nelle pagine precedenti, che mira a porre in relazione, almeno per un gruppo di imprenditori, i dati aziendali di imprenditorialità attuale con quelli individuati di imprenditorialità potenziale.

L'impiego di una scala presenta maggiori utilità laddove si voglia procedere ad un confronto settoriale. Se disponessimo di altri aggregati professionali, analizzati con lo stesso metodo, riuscirebbe sommamente utile il loro confronto tramite i risultati della scala. Questo non è ora possibile, né è da suggerirsi l'estensione del piano d'indagine. Potrà comunque utilizzarsi tale scala per un confronto interno al nostro aggregato, limitando, data l'esiguità del campione, l'operazione ad un confronto tra due sottoaggregati (aziende piccole ed aziende medie, aziende prevalentemente esportatrici – prevalentemente legate al mercato regionale, ecc.).

Non è il caso di richiamare, in questa sede, le conclusioni raggiunte nell'illustrazione dei risultati. Per ognuno dei temi di ricerca la relazione contiene delle indicazioni finali per una valutazione generale dei risultati; ad esse si rimanda per una visione generale del problema. Rimane comunque aperto il quesito, richiamato all'inizio, del valore che questi dati possono avere rispetto alla formulazione del Piano. Una riconsiderazione critica dell'esperienza delle grandi ricerche che hanno fatto ricorso a metodi analoghi ci dice che l'utilizzo dei dati *attitudinali* è stato condizionato alla loro verifica. Cioè a dire il valore

previsto che i dati potevano meritare, per il fondamento scientifico della loro costruzione e per l'accuratezza della loro rilevazione, è stato confermato con un controllo sugli eventi previsti. Per non fare che un esempio, la valutazione dall'attitudine al combattimento, compiuta nella ricerca dell'American Soldier, è stata confermata dai dati sul rendimento del campo. Un procedimento analogo merita di essere proposto anche per la nostra ricerca. Sarebbe sommamente utile, e non soltanto per una valutazione metodologica del procedimento, che gli imprenditori esaminati fossero sottoposti ad un controllo, almeno per il periodo di prima attuazione del Piano, per accertare la loro operatività rispetto allo sviluppo ed agli altri incentivi del Piano. Quello che si propone è quindi la costruzione di uno schema longitudinale di ricerca che accompagni con brevi e intermittenti rilevazioni lo svolgimento delle vicende aziendali, e verifichi rispetto a questi eventi il valore previsivo dei dati di imprenditorialità potenziale.

Ma perché questo posso dare dei risultati utili, non soltanto metodologicamente, è necessario che siano approfondite le *aspettative rispetto al Piano*. Nell'introduzione e nella presentazione dei risultati si sono richiamate le ragioni che hanno impedito di dare un contenuto specifico alle domande sul Piano. Così come sono state formulate tali domande hanno permesso la raccolta di richieste generiche, non diverse da quelle che i vari operatori, anche modesti, avrebbero potuto fare sulla base di indicazioni generali di carenze che la stessa opinione pubblica non manca di sottolineare. Il momento sembra ora maturo, diversamente che dal tempo delle interviste, per la presentazione di domande specifiche che tengano conto degli orientamenti generali del Piano e proponano alternative precise, rispetto alle quali rilevare le aspettative degli imprenditori. Tali domande non dovrebbero trascurare la circostanza, omessa nell'approccio generico, di una possibilità alternativa di interventi e raccogliere delle testimonianze provanti intorno alle opinioni degli imprenditori su questi orientamenti generali. Sarebbe quindi necessario che agli imprenditori già esaminati, o a parte di essi, si ripresentassero le domande sul Piano, formulate in maniera specifica. Gli elementi che da queste risposte potrebbero trarsi integrerebbero efficacemente le informazioni già raccolte e consentirebbero un quadro più esauriente degli atteggiamenti e delle aspettative. Il controllo degli eventi futuri potrebbe compiersi in modo più articolato, considerando, oltre che il verificarsi delle azioni di sviluppo spontaneo, anche quello delle operazioni indotte dal Piano, rispetto alle quali riuscirebbe ancora più puntuale il confronto.

Le conclusioni raggiunte in sede di illustrazione dei risultati, sia aziendali che individuali, sono più che sufficienti per offrire al Piano quegli elementi informativi la cui esigenza ha suggerito la ricerca. Sia in termini di imprenditorialità attuale, come analisi dei mutamenti aziendali già compiuti o in corso, che in termini di imprenditorialità potenziale, come analisi delle disposizioni a realizzare lo sviluppo aziendale, le informazioni raccolte sembrano sufficienti a integrare i dati della ricerca generale sull'industria e a illuminare il peso che i fattori personali potranno avere sullo sviluppo futuro. Le conclusioni finali si sono quindi limitate a proporre quesiti interpretativi o metodologici, la cui risposta, più che alla meditazione degli autori, si affida al contributo dei componenti il Comitato Scientifico. Alle conclusioni metodologiche sono state aggiunte alcune proposte per un completamento della ricerca secondo quelle linee di approfondimento che il compimento del lavoro ha potuto suggerire. Tali proposte possono distinguersi a seconda che riguardino fasi ulteriori, comprese nel quadro degli impegni della ricerca, oppure che concernano ulteriori operazioni la cui utilità viene segnalata al Comitato Scientifico come completamento dell'argomento. Rientrano nella prima categoria le proposte per una ricomposizione dei

dati, separatamente considerati, dell'azienda e dell'imprenditore, ai fini di accertare, almeno rispetto ad un gruppo di imprenditori, la correlazione tra imprenditorialità attuale e potenziale, e la proposta di costruire una scala di imprenditorialità, cumulando in un indice gli elementi positivi e negativi emersi dall'analisi delle cinque dimensioni. Costituiscono invece proposte eccedenti il quadro degli impegni della ricerca le proposte che mirano ad un ulteriore approfondimento dell'argomento. Queste, come si ricorderà, concernono la ripetizione delle domande sulle aspettative rispetto al Piano, con quella maggiore specificità ora possibile e, infine, l'apprestamento di uno studio longitudinale per controllare, nel periodo di prima applicazione del Piano, gli eventi rispetto alle indicazioni previsionali tratte dall'analisi dell'imprenditorialità potenziale.

PASQUALE SCARAMOZZINO  
**NOTA METODOLOGICA**

SOMMARIO

Scopi dell'indagine	»	72
Campo dell'indagine	»	72
Questionario	»	73
Rilevazione dei dati	»	73
Tabulazione dei dati	»	74

*Il gruppo di lavoro della ricerca era composto dal prof. Angelo Pagani, dal dott. Miro Allione e dal dott. Pasquale Scaramozzino. Direttore della ricerca è stato il prof. Angelo Pagani mentre il dott. Pasquale Scaramozzino ha svolto le funzioni di segretario scientifico e organizzativo.*

### SCOPI DELL'INDAGINE

La ricerca si proponeva lo scopo di accertare se nella regione umbra esistessero forze imprenditoriali, elementi cioè in possesso di qualità di iniziativa, capacità di programmazione e organizzazione dei fattori produttivi tali da essere in grado di raccogliere e sviluppare gli stimoli e le occasioni eventualmente offerti dagli organi pubblici. Per conseguire tale intento si è ritenuto di centrare la ricerca sullo studio approfondito, a mezzo di un apposito questionario opportunamente articolato, dei caratteri posseduti dalla classe imprenditoriale già esistente al livello delle piccole e medie aziende industriali. Si riteneva, così operando, che le informazioni successivamente raccolte avrebbero consentito, non solo di disporre di un quadro fotografico della situazione aziendale umbra, nei limiti oggetto dell'indagine, ma anche di individuare i problemi di ordine economico e sociologico che sembrano impedire alle piccole e medie aziende di svilupparsi.

### CAMPO DELL'INDAGINE

Tenuto conto degli scopi della ricerca e scartate le aziende piccolissime con addetti da uno a 15, il campione dell'indagine è stato ottenuto estraendo dall'universo<sup>1</sup> di tutte le aziende umbre con più di 15 addetti le aziende con un numero di addetti da 15 a 500 dei seguenti settori di attività economica: industrie alimentari, pelli e cuoio, tessili, vestiario, legno, carta, poligrafiche e affini, metallurgiche e meccaniche, chimiche e manifatturiere varie, edili e affini.

Il nostro campione, dal quale sono state quindi escluse le aziende appartenenti ai seguenti settori: industrie estrattive, installazione di impianti, produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua, trasporti e comunicazioni, tabacco, è risultato composto complessivamente di 197 unità, così distribuite per classi e per settori:

Industrie per rami di attività economica	Classi di addetti				TOTALE
	15-20	21-50	51-100	101-500	
Alimentari	5	16	7	8	36
Pelli e cuoio	-	-	1	2	3
Tessili	-	4	2	5	11
Vestiario	-	4	3	2	9
Legno	4	7	4	-	15
Carta, Poligrafiche e affini	-	10	9	4	23
Metallurgiche e meccaniche	-	18	9	7	34
Chimiche	-	5	9	3	17
Manifatture varie	2	3	2	6	13
Edili e affini	-	20	10	6	36

<sup>1</sup> Va detto che l'universo è stato costruito a seguito di una rilevazione condotta dal Centro regionale per il piano di sviluppo economico dell'Umbria. Per ulteriori precisazioni si rinvia alla relazione del dott. F. Indovina.

<b>TOTALE</b>	11	87	56	43	<b>197</b>
---------------	----	----	----	----	------------

### QUESTIONARIO

Particolarmente laboriosa è stata la preparazione del questionario<sup>2</sup>. Da una parte si doveva, infatti, evitare di fare un doppione del questionario approntato per la ricerca parallela sull'industria e dall'altra occorreva, avendo presenti le caratteristiche peculiari della regione umbra, individuare i problemi tipici dei piccoli e medi imprenditori, calati nella concreta realtà industriale umbra. Si è proceduto quindi alla preparazione di diverse edizioni del questionario che sono state sottoposte a prova mediante pretests<sup>3</sup> effettuati in varie località dell'Umbria nel corso del mese di ottobre 1961.

L'edizione definitiva del questionario (riprodotto in appendice) è dunque la terza.

Il questionario contiene circa 150 domande (alcune articolare in sottodomande) raggruppate in 22 paragrafi e in 9 capitoli. I capitoli si svolgono nel seguente ordine: struttura aziendale, provenienza sociale dell'imprenditore, costituzione e prima localizzazione dell'azienda, programmi di sviluppo, percezione del mercato, composizione familiare, ruolo dell'imprenditore, atteggiamento verso i mutamenti sociali e le classi, giudizio sulla situazione regionale umbra.

### RILEVAZIONE DEI DATI

La rilevazione dei dati si è svolta mediante interviste dirette effettuate, in tutta la regione, da sette laureti e laureandi<sup>4</sup> previo addestramento svoltosi l'11 e 13 dicembre 1961, in tre riprese fra il 13 dicembre 1961 e il 12 gennaio 1962.

Attenta cura era stata dedicata all'approccio: a tale scopo, ai titolari delle aziende da intervistare era stata inviata in precedenza una lettera di preavviso<sup>5</sup> da parte dell'ufficio di coordinamento del Centro regionale per il piano di sviluppo economico dell'Umbria ed inoltre il medesimo ufficio si era assunto il compito di fissare mediante una intensa attività telefonica, tutta la serie degli appuntamenti per i nostri intervistati.

In generale, l'approccio è stato soddisfacente. Si sono avute varie cadute di indirizzi dovute a rifiuti o a irreparabilità dei destinatari. La durata media delle interviste è stata di circa un'ora. Complessivamente sono state effettuate 118 interviste, di cui 18 in sede di controllo sono state scartate.

Delle 100 interviste considerate valide 78 sono state condotte in provincia di Perugia e 22

2 Hanno collaborato alla preparazione del questionario il dott. Piero Bontadini e il prof. Pietro Gennaro.

3 Hanno preso parte alle interviste di prova: dott. Franco Bartoli, dott. Vittorio Capecci, Cesare Della Marca, dott. Luigi Muttarini.

4 Hanno condotto le interviste: Marina Bartole, dott. Franco Bartoli, Gianni Curzi, Giuliano De Blasio, Cesare della Marca, Angelo Tantazzi, dott.ssa Franca Tarozzi.

5 Centro regionale per il Piano di Sviluppo Economico dell'Umbria.

Perugia, 11-12-1961

1898 – intervista

Egregio signore, come a Lei è noto, questo Centro sta conducendo una serie di studi diretti a favorire lo sviluppo economico e sociale della nostra Regione.

Nel quadro di questi studi, un gruppo di esperti del Centro sta svolgendo in tutta la Regione Umbra una serie di colloqui con i titolari delle imprese industriali.

Poiché la sua azienda fa parte del campione, nei prossimi giorni Ella riceverà la visita di un nostro collaboratore e Le saremo pertanto vivamente grati se vorrà prestare la Sua cortese collaborazione.

Naturalmente le informazioni raccolte saranno elaborate in forma anonima e nella massima riservatezza.

La ringraziamo molto e La preghiamo di gradire intanto i nostri migliori saluti

F.to dott. Nicola Fogu

in provincia di Terni. La tavola III riporta (in appendice) la distribuzione delle aziende intervistate per rami di attività economica e per luogo di residenza.

Per quanto riguarda l'ampiezza delle aziende, sono state intervistate 5 aziende con addetti da 15 a 20, 42 aziende con addetti da 21 a 50, 34 aziende con addetti da 51 a 100 e 19 aziende con addetti da 101 a 500. Nella tavola che segue è riportata la distribuzione per rami di attività economica.

Industrie per rami di attività economica	Classi di addetti				TOTALE
	15-20	21-50	51-100	101-500	
Alimentari	2	6	2	1	11
Pelli e cuoio	-	-	1	2	3
Tessili	-	-	-	1	1
Vestiario	-	4	3	-	7
Legno	2	7	4	-	13
Carta, Poligrafiche e affini	-	2	7	3	12
Metallurgiche e meccaniche	-	5	7	6	18
Chimiche	-	-	-	1	1
Manifatture varie	1	3	2	-	6
Edili e affini	-	15	8	5	28
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

#### TABULAZIONE DEI DATI

La codifica dei questionari è stata abbastanza lunga e laboriosa anche per il fatto che il questionario conteneva numerose domande aperte<sup>6</sup>.

Nell'intento di utilizzare nella maggior misura possibile le informazioni raccolte si è proceduto quindi alla trascrizione integrale delle risposte relative a tutte le 48 domande aperte e successivamente alla formulazione del codice ad esse inerenti.

La perforazione su schede meccanografiche dei dati codificati ha impegnato un totale di 191 colonne.

L'elaborazione meccanografica è stata effettuata mediante macchine selezionatrici IBM.

In complesso si sono ottenute 147 tavole generali (tutte pubblicate in appendice) e circa un migliaio di tavole di analisi incrociata.

<sup>6</sup> Alla codifica e alla preparazione delle tavole hanno preso parte: Marina Bartole, Bruno Bottiroli, Marisa Civardi, Cesare della Marca, Franco Spada e Franca Zagni.