

*quaderni del dipartimento di economia*

**n. 5**

ottobre 1984

**Valeriano Balloni**

**PROCESSI DI  
INTEGRAZIONE NELLE  
RISTRUTTURAZIONI  
INDUSTRIALI**



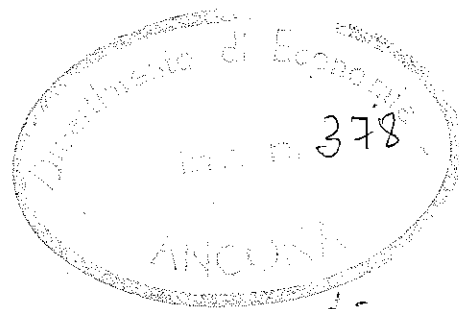
*Università degli Studi di Ancona*

PROCESSI DI INTEGRAZIONE NELLE RISTRUTTURAZIONI  
INDUSTRIALI \*

VALERIANO BALLONI

---

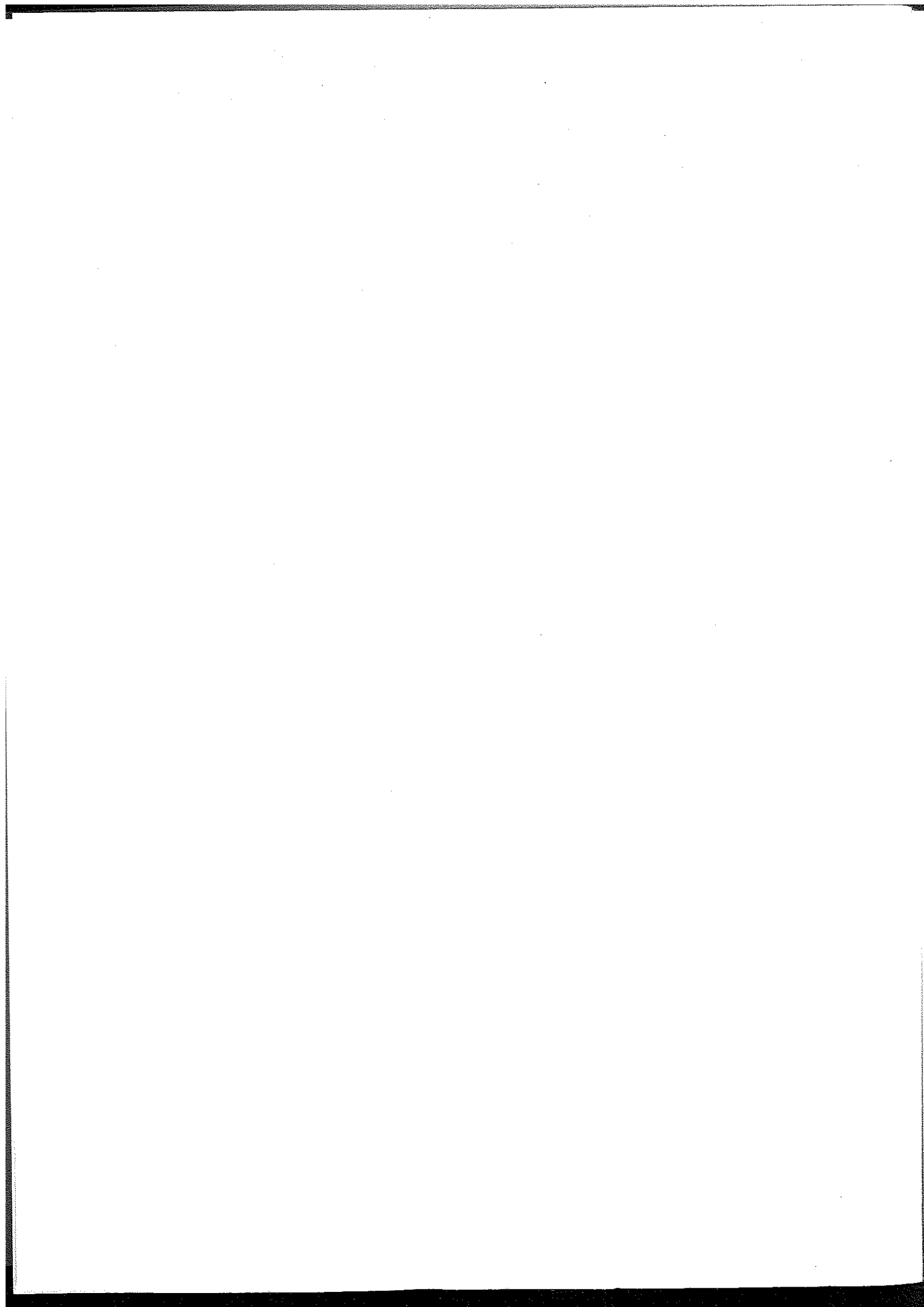
Ottobre 1984



*Dir*

1. Premessa
2. Razionalità economica nei processi di integrazione industriale
3. Condizioni di mobilità dei fattori e costo dei processi di integrazione
4. Un "progetto" di ricomposizione intergrata di un settore industriale
5. Alcune considerazioni conclusive

\* Questo saggio fa parte degli atti del convegno, promosso dalla Società Italiana degli Economisti e dal Consiglio dei Collegi degli Economisti di Spagna (Ancona 6-7 luglio 1984), che verranno pubblicati in un volume a cura di G. Fuà e V. Balloni con il titolo "Ristrutturazioni produttive e politiche di intervento: un confronto italo-spagnolo", presso Il Mulino.



## 1. Premessa

Nel dibattito sulle ristrutturazioni industriali si è andata da tempo palesando la necessità di capire i meccanismi di fondo che governano le modificazioni e che ispirano le politiche di intervento.

L'analisi dell'evoluzione del sistema industriale italiano segnala due contrapposte tendenze che risultano complementari, in quanto interrelate da rapporti di scambio di tipo tecnologico, di prodotto e di mercato:

- a. una tendenza che punta alla frammentazione e alla specializzazione delle unità produttive le quali, nel processo allocativo delle risorse, appaiono coordinate dal mercato: è questa la tendenza più consistente nei processi in atto, sulla quale è disponibile una cospicua letteratura;
- b. una tendenza che evidenzia fenomeni di integrazione verticale ed orizzontale delle attività, le quali risultano internalizzate e amministrare dall'impresa o da strutture collaborative: è questa una tendenza dai segnali deboli ma ad elevato potenziale, della quale gli studiosi di economia industriale si sono poco occupati nel recente passato e sulla quale si intende riportare l'attenzione nel presente saggio.

Le suddette evoluzioni, se non disturbate da fattori extra economici e in una prospettiva di lungo periodo, dovrebbero dare luogo ad un assetto più armonico ed efficiente dell'apparato industriale.

Dal punto di vista interpretativo, i fenomeni in questione presentano una complessità che mal si adatta all'operare della strumentazione analitica disponibile. I limiti degli strumenti attingono alle assunzioni su cui essi si basano (vedi i concetti di impresa, di industria, di mercato), assunzioni che spesso non sono "trattabili" nè tanto meno risultano realistiche.

Il presente saggio è diviso in tre parti. Nella prima esamino criticamente alcuni schemi teorici dei quali in passato ci si è serviti per spiegare la razionalità economica dei processi di integrazione delle attività produttive in alternativa all'operare più esteso e diffuso del mercato (par. 2).

Nella seconda parte studio le condizioni di mobilità dei fattori che occorre osservare per dar corso ad efficienti processi di integrazione (par. 3). In questa parte sostengo l'ipotesi più generale che la scelta delle strutture produttive più efficienti (per dimensione e grado di integrazione) è limitata dall'esistenza di particolari "barriere".

Nella terza parte esemplifico con un progetto di ricomposizione integrata di un settore industriale, il settore meccano-tessile, la plausibilità delle ipotesi di cui alla parte precedente (par. 4).

## 2. Razionalità economica nei processi di integrazione industriale

Inizierò questa breve riflessione critica con una domanda: esiste nella letteratura economica una strumentazione appropriata per spiegare i processi di ristrutturazione che prefigurano riaggregazioni nell'impresa di attività, coordinate in precedenza dal mercato?

Gli analisti industriali, da un punto di vista applicativo, hanno rilanciato la tesi di Coase (1) ed in particolare l'idea dei costi d'uso del mercato o meglio ancora l'economia dei costi di transazione di Williamson (2).

Di per sè questi concetti non sono privi di interesse nello spiegare l'evoluzione

---

(1) Coase (1937).

(2) Williamson (1975), per la verità, sviluppa le idee di Coase in termini di economia dei costi di transazione.

delle strutture industriali, ma le riducono a stilizzazioni così scarse da venire esclusi fattori, circostanze e condizioni senza i quali non è possibile spiegare i limiti, le direzioni ed i vincoli dei cambiamenti. Per esempio, Coase prospetta rendimenti decrescenti nelle strutture organizzative all'aumentare delle dimensioni dell'impresa. Sarebbe questo il limite che impedisce all'impresa di soppiantare totalmente il mercato nei compiti di coordinamento delle attività produttive.

Nessuno obietta che le grandi dimensioni possano comportare diseconomie, ma ciò è soprattutto valido se si ha una visione statica del fenomeno. Le innovazioni organizzative - corredate da nuovi sistemi di valutazione e controllo - hanno consentito in non poche situazioni uno sviluppo dimensionale inimmaginabile, poichè associato a rendimenti crescenti in moltissime funzioni gestionali; cosicchè i limiti alle dimensioni superiori dell'impresa (non i limiti ai ritmi di crescita) devono essere ricercati non nei costi di organizzazione crescenti, ma altrove (1). Per esempio, si potrebbero indicare i rischi di rigidità associabili alle strutture aziendali integrate verticalmente, in condizioni di domanda variabile o di ambienti a grande "turbolenza". In questo senso va intesa l'intuizione di Coase "... the supply price of one or more of the factors of production may rise, because the "other advantages" of a small firm are greater than those of a large firm" (2).

Tra le proposte esplicative che integrano le proposizioni di Coase vanno ricordate le considerazioni di Stigler (3) sul postulato smithiano della divisione del lavoro.

---

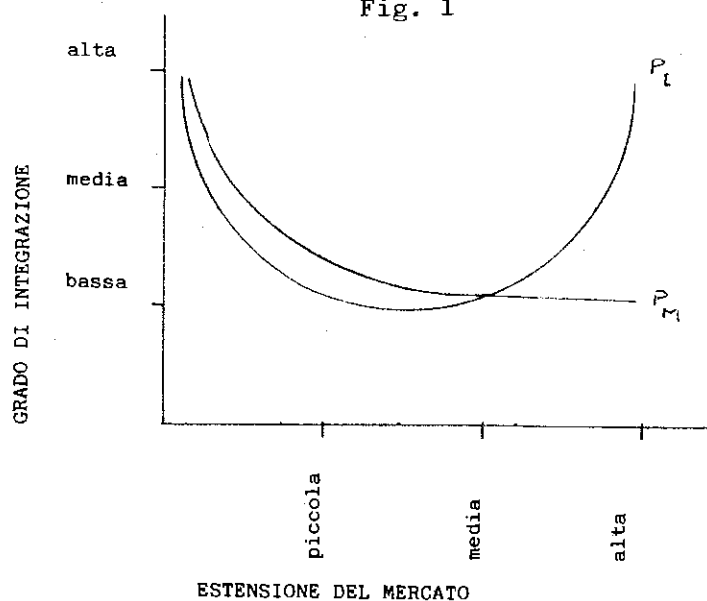
(1) Coase stesso fa notare che i costi di transazione interna possono ridursi per il miglioramento dei sistemi compensativi (vedi telefono e telegrafo).

(2) Coase (1973), pag. 340.

(3) Stigler (1951).

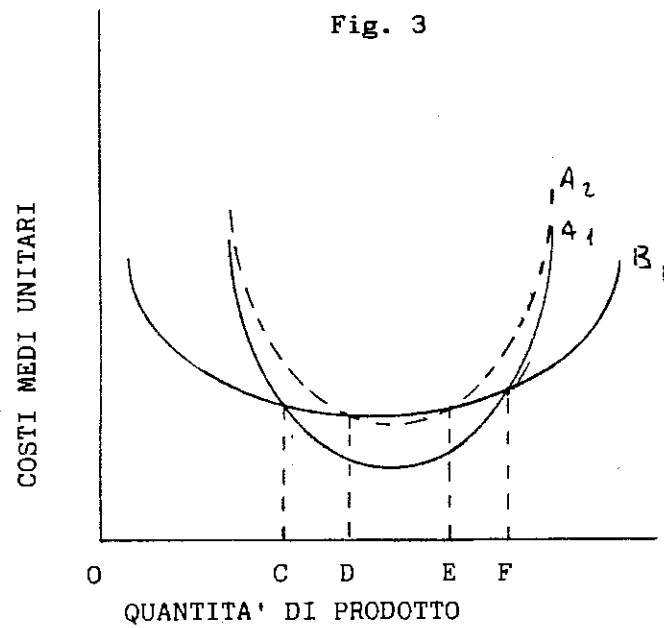
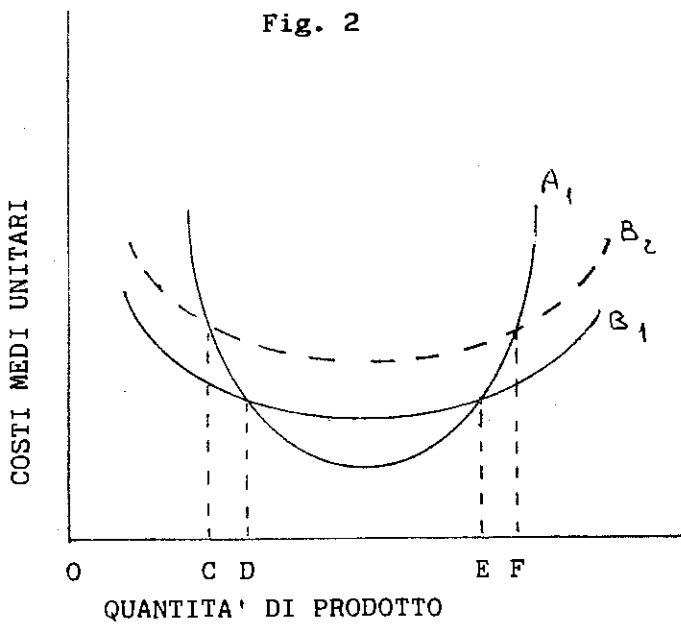


Fig. 1



L'idea della divisione del lavoro come insieme distribuito di funzioni ed il fatto di concepire che i costi individuali di tali funzioni dipendano unicamente da una "tecnica produttiva" sono per la verità fuorvianti. Infatti i costi delle funzioni individuali sono influenzati da molti fattori e tra questi dalle "tecniche organizzative"; tuttavia Stigler ha il merito di sottolineare che, in un contesto dinamico, le circostanze che spingono alla specializzazione e alla divisione dei compiti possono cambiare e creare le premesse per una elevata integrazione verticale degli stessi.

Cambiamenti tecnologici, innovazioni nei modelli organizzativi, condizioni di domanda nuove e variazioni nei prezzi relativi dei fattori possono in sostanza modificare la struttura dei costi dell'organizzazione interna dell'impresa e di transazione del mercato. In un contesto dinamico, in armonia con il postulato smithiano, le tendenze reali dovrebbero svilupparsi all'interno di due distinti "pattern": uno che evidenzia tendenze verso la specializzazione e la divisione delle funzioni e dei compiti, mediati dalla mano invisibile del mercato (vedi  $P_M$  della Fig. 1), l'altro che sottolinea inclinazioni evolutive verso l'integrazione globale, dove il coordinamento delle transazioni viene assicurato dalla mano visibile dell'amministrazione interna dell'impresa (vedi  $P_I$  della Fig. 1). I due "pattern", in partenza, allorché l'estensione del mercato è modesta, presentano situazioni di massima concentrazione. Tuttavia, fatta eccezione per la situazio



ne integrata di partenza, non si conformano necessariamente alle previsioni proprie del ciclo di vita del prodotto (1), ma stilizzano processi evolutivi guidati in larga parte dalle tecnologie e dalle condizioni di domanda del prodotto. I sentieri reali possono esser diversi, scostarsi cioè dai "pattern" ipotizzati, ma resta comunque plausibile l'idea della sequenza evolutiva.

La scelta del grado di integrazione, vale a dire del modello di organizzazione

(1) Il prodotto deve essere qui inteso come sistema di servizi necessari a soddisfare un bisogno. Il sistema di servizi può derivare da un insieme integrato di prodotti. Il problema della organizzazione industriale è quello di verificare prima se il prodotto-sistema, per i servizi che deve prestare, è vendibile integrato o scomposto in accordo alle diverse condizioni della domanda. Se il prodotto-sistema deve essere venduto integrato, come evidenzierò più avanti, esemplificando i sistemi di filatura, il vincolo a realizzare in una struttura integrata l'insieme delle funzioni operative pertinenti diventa stringente.

produttiva, determina la struttura dei costi dell'impresa e fissa al contempo i vincoli sui modi di utilizzo della capacità produttiva.

Un alto grado di integrazione può comportare costi medi unitari molto bassi, ma elevate rigidità nel grado di utilizzo delle capacità produttive; si riduce, cioè, l'intervallo di produzione entro il quale il modello produttivo progettato è in grado di esprimere la massima efficienza (si veda la curva  $A_1$  dei costi medi unitari della Fig. 2). Viceversa, un basso grado di integrazione può comportare costi medi unitari più elevati, ma minore rigidità della capacità produttiva; si amplia cioè l'intervallo di produzione entro il quale il modello produttivo progettato è in grado di esprimere un livello "appropriato" di efficienza (si veda la curva  $B_1$  dei costi medi unitari della Fig. 2) (1).

Quest'ultimo indirizzo di analisi è ben noto agli studiosi di economia industriale che riconoscono in Stigler un caposcuola di indiscussa intelligenza (2).

L'approccio di Stigler nell'analisi dei costi ha il merito di rifuggire dall'astratta distinzione del breve e del lungo termine e di stabilire un chiaro raccordo dei costi con le strutture produttive reali. L'impresa secondo Stigler è infatti un soggetto che deve realizzare un costante adattamento ai mutamenti della domanda e dei prezzi relativi dei fattori, e quindi si muove, di fatto, in un "continuum" reale di tanti, tanti brevi periodi, dalla cui somma scaturisce l'immaginario lungo periodo dei modelli astratti.

L'attualità di questo indirizzo di studio risulta ancor più evidente se si osservano i comportamenti dell'impresa dei nostri giorni, costretta ad effettuare le

---

(1) Il concetto di rigidità nel quadro di utilizzo della capacità produttiva progettata è l'opposto del concetto di "adattabilità" (possibilità tecnica che ha un impianto di intercambiare i fattori) e di "flessibilità" (possibilità che ha un impianto, dato un certo grado di "adattabilità", di poter variare i livelli di produzione senza modificare la combinazione dei fattori e la struttura dei costi medi).

(2) Stigler (1939).

proprie scelte in ambienti ad alto grado di turbolenza. La predilezione che questa manifesta per le strutture produttive e per i modelli flessibili di gestione la si accerta indirettamente, osservando il costante impegno che essa pone nel trasformare qualsiasi spesa fissa in costo variabile (1). Ne consegue che laddove lo spettro delle tecnologie lo consente, l'impresa orienta le proprie scelte verso quelle tecniche produttive scomponibili, a più bassa intensità di capitale e ad alto grado di modularità dei processi gestionali.

L'adattamento delle strutture produttive e dei modelli di gestione (2), vale a dire il passaggio reale dalle strutture produttive più rigide (ad elevato grado di integrazione delle funzioni) a quelle più flessibili (dove le stesse funzioni sono largamente coordinate dal mercato), incontra tuttavia dei vincoli che sono molto di più delle frizioni alle quali hanno fatto spesso riferimento i teorici per spiegare i ritardi nel raggiungimento degli equilibri di lungo periodo. Mi riferisco in particolare a tre tipologie di vincoli:

- il vincolo delle tecniche di produzione non scomponibili;
- il vincolo dell'ammortamento delle strutture produttive da modificare;
- il vincolo insorgente dall'opposizione al cambiamento delle componenti sociali.

I vincoli agiscono come barriere di accesso alle strutture produttive più efficienti, e nei processi di adattamento, producono spostamenti in alto nelle funzioni di costo. Si consideri per esempio il passaggio da una tecnica e modello di gestione rigidi, rappresentati dalla funzione di costo medio unitario  $A_1$  della Fig. 2, ad una tecnica e modello più flessibile, rappresentati dalla funzione  $B_1$ : l'insorgere di una barriera può significare una traslazione di  $B_1$  a  $B_2$ , e

---

(1) Tutto ciò è particolarmente evidente in talune industrie la cui domanda è soggetta a costanti oscillazioni stagionali e congiunturali (vedi per esempio l'industria della moda e perfino l'industria degli elettrodomestici).

(2) E' superfluo ricordare che l'adattamento è reso necessario dal mutare delle condizioni di domanda dei prodotti e di offerta dei fattori.

quindi, date le condizioni di domanda, far restare conveniente la tecnica ed il modello  $A_1$ , il quale rispetto a  $B_2$  riduce la sua rigidità direttamente di  $CD+EF$ . Analoghe alterazioni accadano nel caso di barriere al passaggio a tecniche di produzione e modelli organizzativi integrati (si veda la traslazione di  $A_1$  in  $A_2$  nella Fig. 3) (1).

Dunque nella scelta della tecnica produttiva e modello organizzativo più rispondente alle considerazioni della domanda, i costi di aggiustamento, indotti dall'esistenza di barriere, possono profondamente alterare le condizioni di base entro le quali le scelte devono essere fatte.

Nella breverassegna testè svolta è infine utile ricordare che le teorie dell'impresa e dei mercati normalmente non forniscono spiegazioni esaurienti dei ruoli che, all'interno dell'economia capitalistica, svolgono le strutture intermedie, strutture che realizzano un coordinamento spontaneo o programmato delle attività.

Il problema di individuare lo strumento di governo delle transazioni, più coerente per una "appropriata divisione delle attività", non cambia. Richardson (2) nel tentativo di spiegare tale "divisione" si è proposto di rilanciare il ruolo della cooperazione (3). Il quadro analitico che egli sviluppa presenta però alcune zone d'ombra, che ne limitano soprattutto la portata applicativa.

In particolare, non si capisce bene quali fattori spiegano la integrazione nella impresa o in strutture di tipo cooperativistico delle cosiddette "attività

---

(1) Il vincolo delle tecniche di produzione non scomponibili rappresenta una barriera insormontabile. Gli altri due tipi di vincoli sono rappresentati dai differenziali di costo.

(2) Richardson (1972).

(3) Per la verità Marshall (1975) dopo aver definito la natura del lavoro imprenditoriale (organizzare e sovrintendere) afferma, dandone convincente spiegazione, "che le cooperative non possono riuscire in quei settori dove il lavoro di "organizzazione" è difficile ed importante". Chiaramente egli anticipa in qualche modo gli indirizzi di analisi delle strutture industriali basati sui costi di organizzazione.

strettamente complementari" che sono difficilmente coordinabili dal mercato (1). Ciò nasce dal fatto che l'unità logica dell'analisi della divisione del lavoro è sfumata. Occorrerebbe definire con maggior rigore ciò che si intende per "activities". D'intuito sembrerebbe che Richardson propenda per una definizione di funzioni o di compiti, ma non ne siamo sicuri, visto che nell'esemplificare casi di attività simili e complementari integrabili egli si riferisce alle capacità potenziali esistenti nell'impresa e non ai servizi tecnici e manageriali di questa.

L'utilizzo di un concetto di funzione raccorderebbe meglio il linguaggio analitico del coordinamento, eseguito dalle diverse strutture (mercato, impresa, forme intermedie), alla natura e qualità dei servizi disponibili.

### 3. Condizioni di mobilità dei fattori e costo dei processi di integrazione

Nelle realtà operative, la scelta della struttura organizzativa efficiente dipende da una molteplicità di fattori e da circostanze difficilmente trattabili nei modelli teorici, anche in quelli che tengono conto dei costi di aggiustamento, così come ho trattato nel paragrafo precedente. In un contesto dinamico, le nuove combinazioni produttive e le nuove strutture per il coordinamento delle attività, imposte dal variare dei prezzi relativi dei fattori e dalle mutate circostanze di mercato, richiedono una appropriata disponibilità di fattori e l'esistenza di particolari condizioni ambientali.

Nella matrice composta del processo produttivo si può dimostrare che in Italia i fattori e le condizioni ambientali che ostacolano il raggiungimento delle

---

(1) Vedi in proposito anche Alchian-Demesetz (1972).

strutture organizzative efficienti rientrano in sei grandi classi:

1. il fattore capitale,
2. il fattore organizzativo-manageriale (O-M),
3. il fattore informazione,
4. il fattore lavoro di qualità tecnica,
5. la condizione di mobilità dei fattori,
6. la condizione di mercati efficienti dei servizi alla produzione.

E' accertato che nei sistemi industriali le dimensioni efficienti, allorquando si configurano nelle strutture integrate, implicano spesso una maggiore complessità organizzativa, la quale, il più delle volte, è associata ad una intensità di capitale più elevata, ad una base informativa più rigorosa e ad una partecipazione di lavoro tecnico più elevata. Tutto ciò tende a prefigurare forme composte di economie che, se non sussistono le condizioni di cui ai punti 5 e 6, sono difficilmente sfruttabili sia dalle imprese minori - che affidano alla mano invisibile del mercato la massa delle loro transazioni - sia dalle imprese maggiori - che affidano alla mano visibile dell'amministrazione interna la maggiore parte delle loro transazioni -.

In sostanza, nel sistema industriale italiano, operano fattori ambientali che, rispetto ad altri paesi industrializzati, limitano in misura maggiore il conseguimento delle strutture produttive efficienti. Si tratta in particolare di barriere (oneri aggiuntivi rilevanti) che ostacolano la mobilità intra e inter-settoriale dei fattori, tendono a congelare le strutture industriali, limitano l'accumulazione e l'innovazione del sistema e ne condizionano quindi la capacità di

crescita (1).

E' sufficiente ricordare non tanto le barriere derivanti dai vincoli dell'ammortamento delle strutture produttive da modificare, quanto le barriere che nascono da un eccessivo potere di controllo del sindacato o da atteggiamenti di tipo assistenziale dei governi, che si oppongono ai mutamenti o riduzioni nei posti di lavoro, le barriere di tipo informativo, che determinano dannose miopie ed opportunismi assurdi negli operatori economici, e le barriere insorgenti dalle resistenze delle strutture manageriali al cambiamento, per timore di affrontare il nuovo, di perdere immagine e potere.

A tutto ciò vanno aggiunti i regimi fiscali, in particolare i sistemi di imposte indirette, che alterano la struttura di costo delle transazioni interne o i costi d'uso del mercato. Una chiara evidenza dell'influenza che i suddetti regimi hanno nell'alterare la struttura dei costi di transazione è data dall'Imposta Generale sull'Entrata (IGE) in vigore in Italia fino al 1973. Nessuno nega che i fenomeni di decentramento produttivo degli anni '70 siano stati in larga parte indotti da mutamenti radicali nelle relazioni industriali e da mutamenti sostanziali nella domanda del mercato (sviluppo di prodotti differenziati), ma è indubbio che la sostituzione dell'IGE con l'IVA ha ulteriormente favorito la destrutturazione dell'industria italiana (2).

---

(1) Le barriere alla mobilità di cui parliamo nel presente lavoro hanno in comune con le barriere all'uscita teorizzate da Porter (1982) alcune fonti. Si tratta comunque di costi aggiuntivi che devono sostenere le imprese per cambiare struttura: per ridurre il grado di integrazione, per fondersi, per accorparsi o per cessare di esistere.

(2) Per la verità ben poca attenzione è stata dedicata dagli studiosi agli effetti che il mutamento del regime di imposizione indiretta potrebbe aver prodotto nelle trasformazioni industriali, avvenute in Italia negli anni '70. Resta da chiedersi se nel tentare di favorire e stimolare certi processi di ristrutturazione, che trovano nell'integrazione una ragione di massima efficienza, sia opportuno o meno introdurre anche particolari forme di imposte indirette. La cosa meriterebbe un esame molto approfondito.



I confronti dei dati dell'ultimo censimento con quelli del precedente (si veda il saggio di Mariti di cui al par. 1.1) mostrano che negli anni della "stagflazione" (anni '70) le strutture delle industrie manifatturiere italiane sono evolute verso forme organizzative più articolate, cioè basate su unità produttive minori tra loro interrelate (1). Ciò non può essere spiegato soltanto dai cambiamenti avvenuti nelle modalità di offerta del lavoro. I cambiamenti della domanda hanno imposto una graduale riconversione dell'offerta verso tipologie di prodotti più differenziati che richiedono sistemi di produzione più flessibili (compatibili con le scale di produzione minori). D'altra parte le nuove tecnologie, in particolare quelle derivanti dal "paradigma" elettronico, hanno conferito in molti cicli di lavorazione tradizionali una adattabilità ed una flessibilità inimmaginabili (2).

L'introduzione di "tecnologie leggere" - esse stesse per la verità labour saving - esalta dunque la ricerca progettuale e produttiva di sistemi di prodotto a carattere modulare, mettendo in secondo piano la ricerca esasperata delle economie di scala nella funzione produttiva, che nel periodo di sviluppo (anni '50 e '60) era stata quasi ossessiva.

Le evoluzioni delle strutture produttive verso forme minori, variamente integrate, non esclude tuttavia dimensioni di scala maggiori per talune funzioni come la ricerca e sviluppo o la commercializzazione del prodotto.

---

(1) Meno rilevanti, per non dire trascurabili, esaminando la struttura occupazionale, appaiono i mutamenti delle specializzazioni produttive (almeno per grandi aggregati).

(2) Stesso sistema produttivo per prodotti diversificati destinati a mercati ad elevata segmentazione.

In sintesi, un'organizzazione industriale armonica ed efficiente, in grado di competere con maggior sicurezza sui mercati mondiali, non esclude una presenza composita, ed evolutiva nel tempo, di tutti gli strumenti di governo delle transazioni, cioè del mercato, dell'impresa e delle strutture intermedie. Saranno le condizioni ambientali del momento (tecnologie, prezzi relativi dei fattori, domanda, concorrenza, ecc.) a determinare quali tra le varie composizioni risultano appropriate e coerenti.

#### 4. Un "progetto" di ricomposizione integrata di un settore industriale

Il progetto di ristrutturazione del settore meccano-tessile, che esporrò nel presente paragrafo, ha lo scopo di evidenziare come il progresso delle tecniche, lo sviluppo organizzativo ed il cambiamento delle condizioni della domanda, migliorando la struttura dei costi di transazione interna, rendono conveniente l'integrazione nell'impresa delle transazioni mediate in precedenza dal mercato (1). Intendo altresì dimostrare come l'esistenza di barriere alla mobilità dei fattori non consente tuttavia di realizzare integrazioni di funzioni in un'unica impresa o forme di collaborazione tra imprese, più efficienti rispetto al libero mercato.

Inizierò da alcune brevi considerazioni sui mutamenti nella domanda, sul progresso tecnologico delle macchine per la filatura e sullo stato della concorrenza mondiale per verificare quale organizzazione industriale a livello progettuale potrebbe risultare più efficiente.

---

(1) In sostanza i mutamenti ambientali determinano un abbassamento più rapido dei costi medi unitari delle transazioni amministrare all'interno dell'impresa integrata, rispetto a quello registrato nei costi medi unitari delle transazioni coordinate dal mercato.

#### 4.1. Tendenze evolutive dell'industria meccano-tessile nel mondo

Le informazioni fornite dalle associazioni di settore e le valutazioni espresse da un campione di imprese intervistate sono troppo scarse per tentare una stima puntuale della domanda mondiale a medio termine delle macchine per la filatura, dipendendo questa dalla natura e dai caratteri evolutivi della domanda di filati, indotta dal consumo finale di manufatti, largamente legato a circostanze di costume - cultura, moda, ecc. - oltre che dal reddito e dai prezzi.

Secondo alcuni attenti operatori del settore, l'Europa, gli Stati Uniti ed il Giappone, per il numero di consumatori ad alto potenziale di reddito, rappresentano, anche in prospettiva, il più grande mercato di prodotti tessili del mondo. A questi mercati è dunque necessario riferire l'attenzione.

Le stime correnti dei consumi di filati, verosimili anche se ottimistiche, prevedono per i prossimi quindici anni un aumento di circa 16 milioni di tonnellate (da 34 a 50 milioni). La stretta interdipendenza, esistente tra consumo di fibre e reddito pro-capite, attribuirà gran parte di tali incrementi ai paesi industrializzati già ricordati. In tali paesi i ritmi di crescita potrebbero altresì intensificarsi per le seguenti circostanze:

- . maggiore disponibilità di capitali;
- . direzione "labour saving" del progresso tecnico;
- . maggiore disponibilità di fattore O-M;
- . maggiore sensibilità alla penetrazione di una "cultura moda".

I potenziali di domanda che si prospettano ai produttori di macchine tessili sembrano dunque concentrarsi nelle aree ad alto potenziale di reddito, nelle quali, in particolare, il parco degli strumenti per la filatura risulta economicamente "anziano" rispetto ai progressi della tecnologia ed ai mutamenti della domanda.

Proprio i mutamenti nelle caratteristiche della domanda di filati, indotti dalla concezione moda dell'abbigliamento, stimoleranno una ricomposizione della divisione internazionale del lavoro, e le nuove aree di specializzazione di filati dovranno essere più del recente passato adiacenti ai mercati finali del prodotto. Le specializzazioni produttive che verranno a formarsi in seguito ai mutamenti della domanda imporranno tuttavia un'esigenza di maggiore adattabilità e flessibilità della capacità produttiva, conciliabile con la massima economicità della gestione dei processi (1). Ciò imporrà ai costruttori di macchine per la filatura di orientare le risorse disponibili verso impieghi che privilegino la ricerca e lo sviluppo di sistemi produttivi e di strutture di commercializzazione appropriati alle nuove condizioni.

In questa ottica, i produttori di tali apparecchiature devono tener conto del fatto che le soluzioni più efficienti per gli utilizzatori delle stesse risulteranno quelle che contemplanò una integrazione completa dei sistemi di filatura (2):

- studio e progettazione del sistema adatto alle particolari esigenze dell'utente (vedi il tipo di materia prima lavorata, lo spettro dei titoli e la qualità dei filati programmati, le condizioni e le disponibilità di fattori produttivi, ecc.);
- scelta dell'apparecchiatura e dell'impiantistica del sistema;
- sviluppo e manutenzione programmata dei flussi (materiali, macchine e uomini).

---

(1) Per i concetti di adattabilità e flessibilità vale quanto detto nella nota 1 di pag. 7.

(2) Di fatto sta affermandosi la concezione di una organizzazione produttiva a carattere sistemico, dove l'utenza finale richiede non singole macchine ma insiemi integrati di servizi per la trasformazione della materia prima in filati, servizi che devono essere assistiti sia nella fase progettuale, sia nella fase di installazione e sia nella fase di utilizzazione.

Ciò comporta che sempre più difficile risulterà la posizione di mercato dei produttori di macchine singole o di insiemi limitati se non integrati in sistemi più ampi e completi. Infatti, mentre si può dimostrare che non sono tangibili le economie di scala sul piano delle tecniche di produzione delle macchine che caratterizzano il ciclo della filatura - cosichè possono risultare efficienti anche i piccoli produttori di singole macchine - molto rilevanti risultano le economie di scala e le sinergie nell'organizzazione interna delle funzioni di ricerca e sviluppo, della commercializzazione, ed in particolare, il servizio di assistenza al prodotto. Ne consegue che, date le caratteristiche che deve assumere il rapporto strategico prodotto/mercato - rapporto basato su cessione e assistenza di sistemi integrati di filatura -, le strutture organizzative, siano esse imprese o altre forme collaborative, dovranno osservare un altro grado di integrazione orizzontale, sottraendo al mercato una massa ragguardevole di transazioni.

L'analisi impressionistica delle tendenze in atto nell'evoluzione delle strutture di offerta delle macchine per la filatura di fibre mostra, nei paesi industrializzati in cui il settore ha ovviamente qualche rilevanza (si veda in particolare la Germania, la Svizzera, la Francia e il Giappone), chiari segni verso una maggiore concentrazione delle attività produttive in poche grandi unità destinate a realizzare un rapporto programmato, integrato ed efficiente con i mercati mondiali.

In questo quadro evolutivo le imprese minori appaiono sempre più destinate a rappresentare gli elementi di contorno di una particolare costellazione, il cui grado di efficienza è determinato, di fatto, dalle unità "guida" (1). Il ruolo delle

---

(1) Sull'idea delle costellazioni di imprese integrate in una dimensione spaziale di tipo marshalliano si veda il saggio di Lorenzoni di cui al par. 1.2 del presente volume.

Fig. 4

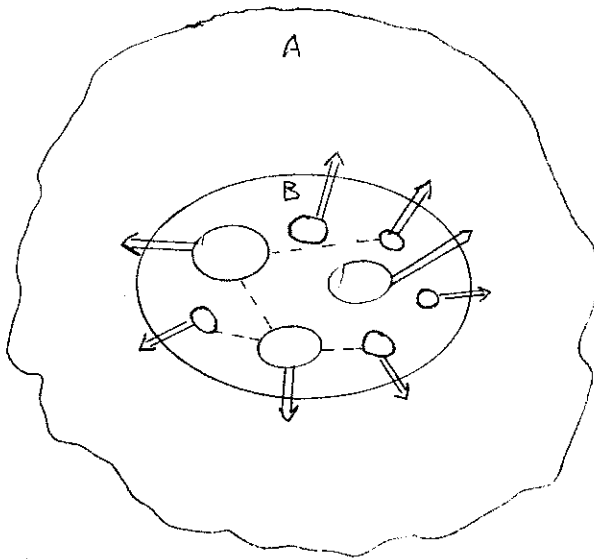
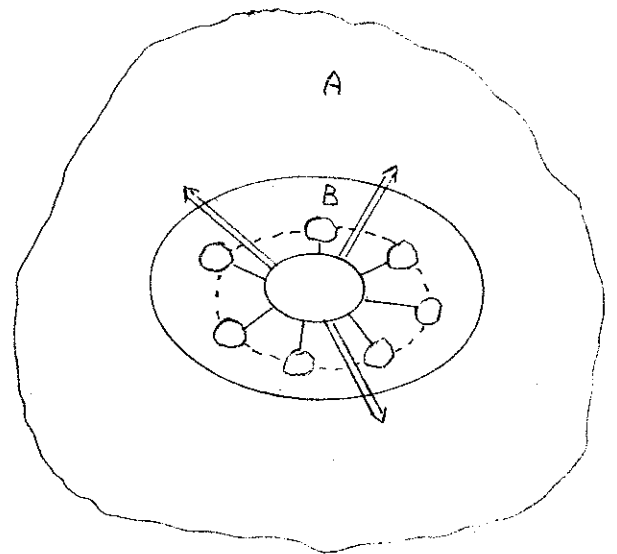


Fig. 5



- A = mercato finale
- B = struttura dell'offerta
- ⇒ = rapporto diretto con il mercato finale
- = rapporto diretto o integrato tra le imprese
- - - = rapporto indiretto di collaborazione

imprese minori sarà pertanto sempre più quello di fornire apparecchiature molto specialistiche e personalizzate, tali da coprire direttamente nel sistema del prodotto quegli spazi interstiziali lasciati liberi dalle grandi unità "guida", o meglio ancora con esse opportunamente concordati sul piano dei processi di commercializzazione e di assistenza; alle imprese minori potrebbero altresì essere riservate alcune lavorazioni di fase così come avviene, per esempio, nel settore della automobile o degli elettrodomestici.

La Fig. 4 stilizza una organizzazione fragmentata dell'industria meccano-tessile, dove il mercato media ampiamente sia le transazioni tra le imprese, sia le transazioni tra le imprese e le utenze finali.

La Fig. 5 stilizza una organizzazione polarizzata, dove un'impresa guida e coordina efficientemente la maggior parte delle transazioni in precedenza coordinate dal mercato.

#### 4.2. Caratteristiche principali del settore meccano-tessile in Italia

La struttura dell'industria italiana dei sistemi di filatura, in base alle informazioni disponibili, appare abbastanza frammentata, simile a quella stilizzata dalla Fig. 4. Alla fine del 1982 si stimava in circa 420 miliardi il fatturato del comparto italiano delle macchine per la preparazione e la filatura delle fibre, con non più di 5.800 dipendenti. Tale fatturato si distribuiva tra circa 120 imprese (intendendosi per tali quelle che producono macchine, componenti ed accessori vari) ed il 55-60% dello stesso era concentrato in tre principali imprese: Marzoli, S. Andrea e Savio. Alla stessa data oltre il 60% del fatturato veniva realizzato sui mercati esteri.

Nel settore operano dunque imprese di varia natura, di difforme esperienza e cultura; nessuna di esse approssima, tuttavia, per dimensioni, per grado di integrazione dei sistemi di prodotto e struttura organizzativa, una dimensione

efficiente.

I tre principali gruppi operativi - Savio, S. Andrea, Marzoli - di cui il primo a controllo statale, risultano sottodimensionati sia come sistema di prodotto, sia come modello organizzativo, soprattutto nella gestione di due fondamentali funzioni:

- ricerca e sviluppo dei sistemi di prodotto;
- marketing strategico e gestione della distribuzione e dell'assistenza al prodotto.

Ciascuno di questi gruppi ha per la verità talune "eccellenze", in particolare linee (o fasi) dei sistemi di filatura, linee che in passato hanno avuto successo, ma nessuna di essi è ancora riuscito a raggiungere il grado di integrazione e la dimensione necessari a mantenere e sviluppare un elevato grado di competitività internazionale (1). La ricerca e l'attuazione spontanea di un coordinamento tra le tre imprese, al fine di pervenire ad una gestione integrata del rapporto prodotto/mercato, non si sono verificate e la performance individuale delle stesse si è così impoverita (2). La concorrenza aggressiva che spesso ha caratterizzato i loro rapporti ha di fatto favorito gli altri produttori europei o giapponesi, e le risorse che sono state investite, individualmente, nella ricerca e sviluppo dei prodotti e nelle strutture di commercializzazione hanno avuto una produttività molto limitata se comparata con quella conseguita dai principali produttori stranieri (3). Nel complesso anche la performance delle

---

(1) Si ricordi che la produzione italiana ha prevalente collocazione sui mercati mondiali.

(2) Già in questo momento, per la verità, dovrebbe essere prospettato un coordinamento delle attività tra gli stessi grandi produttori della CEE per affrontare i mercati con una immagine "made in Europe".

(3) Come è stato osservato, esistono delle soglie critiche sul piano delle risorse impiegabili efficientemente nella ricerca e sviluppo e nelle strutture organizzative al di sotto delle quali i costi delle funzioni per unità di prodotto sono insostenibili.



imprese minori ne ha sofferto.

Negli ultimi anni, a prescindere dalla maggior frequenza delle crisi, l'eccessiva variabilità del fatturato e del cash-flow delle imprese italiane sottolinea la scarsa capacità adattativa del sistema alle nuove condizioni tecnologiche e di mercato. I ritardi nei processi spontanei di riassetto hanno fatto sì che ancor più evidente apparisse l'eccesso di capacità produttiva del settore e la sovrapposizione inefficiente delle attività coordinate dai tre principali gruppi.

#### 4.3. Ipotesi di ristrutturazione del settore meccano-tessile in Italia

Tenuto conto dei cambiamenti avvenuti nell'ambiente, risulta dunque chiaro che i costi d'uso del mercato quale coordinatore delle funzioni specialistiche affermatesi in passato, sono enormemente aumentati (1). Il fatto che le produzioni delle singole macchine siano divenute sempre più interdipendenti ed integrate rispetto all'utenza finale ha accentuato l'aumento dei costi di transazione sia tra le imprese che coordinano sul mercato le loro funzioni specialistiche, sia tra le imprese e le utenze finali.

Pertanto appare abbastanza scontato il sentiero da seguire per una ristrutturazione del settore che recuperi e sviluppi duratamente efficienza e competitività. L'ipotesi che ho inteso sviluppare, considerato che gli accentuati particolarismi ed i sospettosi opportunismi degli operatori del settore rendono difficile il coordinamento tramite cooperazione, è quella di un riaccorpo (integrazione)

---

(1) Carenza di informazione, incertezza ed opportunismi spinti appaiono come gli elementi di maggiore rilevanza nel determinare, nel caso in esame, le inefficienze del mercato.

di alcune unità esistenti in una nuova entità a dimensioni efficienti che gestisca globalmente il rapporto prodotto/mercato delle linee di filatura (cotone, lana e fibre sintetiche) (1).

In questa prospettiva, si considera il filatoio come un insieme di componenti, il cui alto grado di interdipendenza deriva da una logica progettuale unitaria di sviluppo, di industrializzazione, di produzione e di commercializzazione.

Il nuovo organismo dovrebbe avere modo di valutare, selezionare ed utilizzare le risorse disponibili (conoscenze tecniche, conoscenze di mercato, capacità produttiva, capitale umano) delle imprese accorpate secondo indirizzi strategici unitari con una dimensione che, in termini di fatturato, in pochissimo tempo, andrebbe ben oltre la somma dei fatturati delle singole imprese. Le maggiori dimensioni del fatturato potrebbero d'altra parte sostenere lo sforzo innovativo ed organizzativo cui è chiamata la nuova entità. A tale proposito val la pena ricordare che l'attesa di una maggiore segmentazione della domanda dei sistemi di filatura - dovuti ai mutamenti nella disponibilità delle materie prime, dei prezzi relativi dei fattori, dei redditi e dei gusti dei consumatori - comporterà la ricerca e la messa a punto di sistemi produttivi adattabili e flessibili, il cui grado di sofisticazione (automatismi, controlli di qualità, ecc.) dovrà essere programmato e standardizzato al fine di produrre a costi competitivi.

E' necessario sottolineare che le operazioni di riassetto del settore, per essere efficaci, vanno attuate nel senso di adeguare le strutture organizzative-manageriali alle esigenze del mercato (cioè dell'utente finale) sotto il vincolo dei paradigmi tecnologici in esistenza, e non viceversa. Si tratta in sostanza di sviluppare un modello organizzativo tale per cui i costi insorgenti dalle transa-

---

(1) E' l'ipotesi stilizzata dalla Fig. 5.

zioni internalizzate siano decrescenti ed inferiori a quelli sostenuti con la mediazione del mercato (1).

Al momento attuale la ricerca tecnologica da parte dei maggiori produttori stranieri sembra concentrarsi sui filatoi, in particolare sulle tecniche "open end" a frizione e su quelle ad avvolgimento con fibre omogenee; ciò per incontrare le esigenze produttivistiche degli utilizzatori finali nei mercati più ricchi. Naturalmente l'avanzamento tecnologico dei filatoi introduce stimoli per il progresso tecnico di altre fasi del ciclo di lavorazione (2).

Ma quale massa di risorse in ricerca e sviluppo è possibile attivare e con quale produttività se non esiste una entità di grandi dimensioni, che sia in grado al contempo di formulare strategie di marketing e trovare assetti distributivi che realizzino un'immagine di qualità e di affidabilità dei sistemi di prodotto e di efficienza dei servizi di assistenza programmata (3) ?

E' in questa prospettiva che va considerata l'ipotesi di riassetto del settore fondata sulla creazione di un "polo guida", costellato di imprese minori che non soltanto occupano efficientemente gli spazi interstiziali per alcune macchine specialistiche, ma che sono le destinatarie di lavorazioni particolari, di produzioni di componenti avanzati e di impiantistica più complessa; in sostanza l'ipotesi stilizzata nella Fig. 5.

- 
- (1) Si tende in questo caso a mettere in discussione l'ipotesi dei costi interni crescenti dovuti alle diseconomie di tipo organizzativo.
  - (2) Si veda per esempio lo sviluppo della filatura ad avvolgimento ed il conseguente stimolo all'avanzamento di altre fasi di lavorazione come quello della stiratura che deve garantire purezza ed uniformità del nastro di alimentazione; oppure lo sviluppo di una impiantistica più sofisticata che assicuri condizioni di climatizzazione estremamente costanti.
  - (3) In proposito il servizio di manutenzione programmata, in molti settori dei beni strumentali, sta divenendo una attività molto remunerativa e rappresenta uno strumento efficace per alimentare la fedeltà al prodotto da parte dell'utenza, in funzione della domanda di sostituzione e/o aggiornamento della capacità produttiva che questa potenzialmente può esprimere.

L'emergere del "polo guida" si giustifica dunque non soltanto in funzione dei costi d'uso del mercato (vedi Coase), ma della possibilità di incrementare la produttività attraverso una produzione "congiunta" per la quale è costoso misurare il prodotto marginale degli input operativi (vedi Alchian-Demsetz).

A giudizio di chi scrive, il modello organizzativo che dovrebbe sperimentare il "polo guida", risultante dal processo di accorpamento di alcune unità esistenti, per la natura del prodotto e la qualità del rapporto che esso deve realizzare con il mercato, è un modello che nella scienza dell'organizzazione è classificato come matriciale: per sistemi di prodotto/mercato e per sistemi tecnologici/produttivi (si veda la Fig. 6).

Alternative all'ipotesi testè indicata, quelle per esempio che sviluppano idee di coordinamento tra le imprese per la gestione in comune di alcuni servizi strategici - vedi in particolare i servizi di ricerca e sviluppo e di commercializzazione del prodotto - appaiono dunque meno efficienti e di dubbia fattibilità (1).

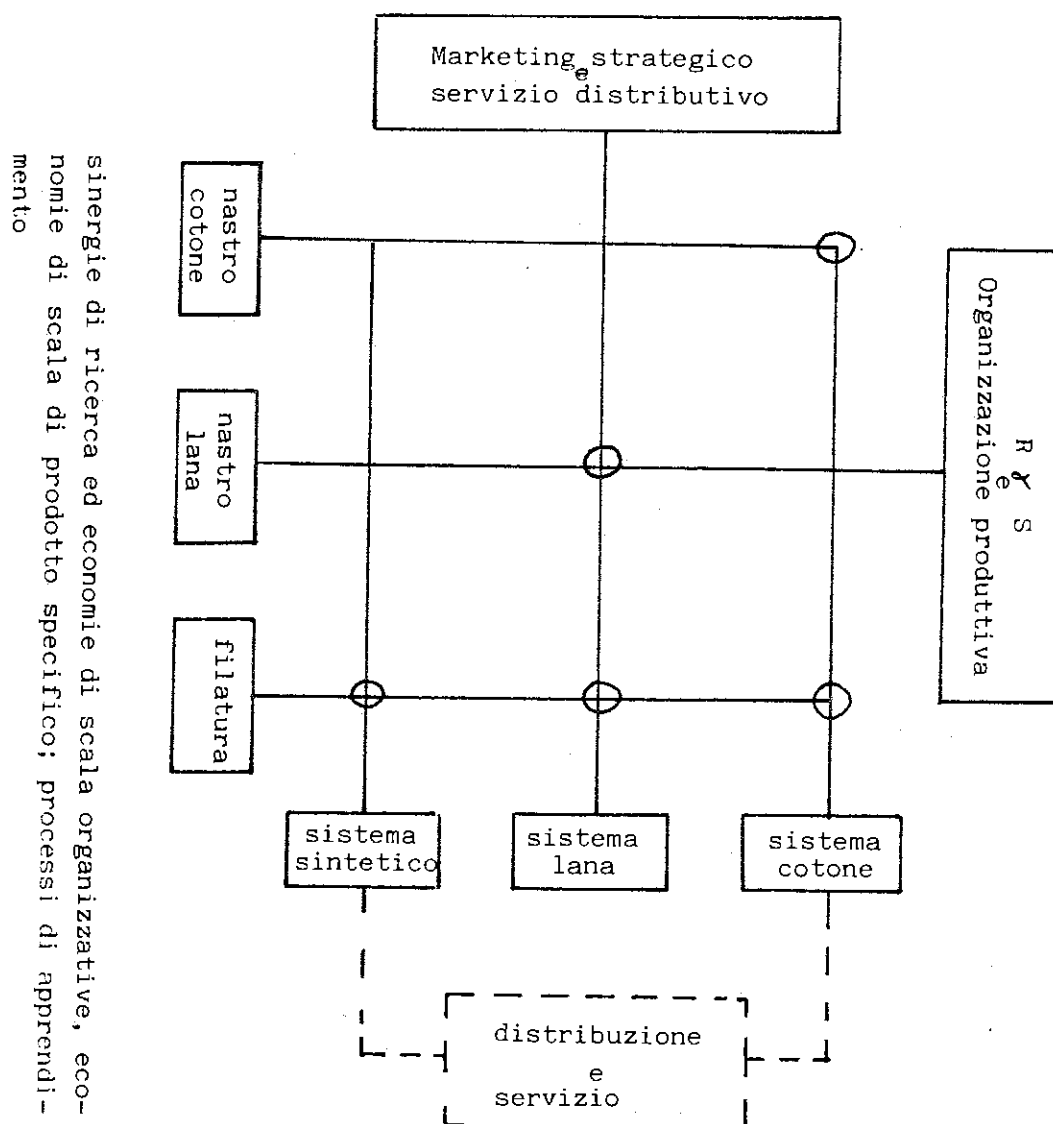
Ugualmente meno efficiente deve ritenersi l'ipotesi di un riassetto del settore basato non su uno, ma su più "poli guida": per esempio un polo per il sistema di filatura cotone ed un polo per il sistema di filatura lana.

Questa ipotesi, se riprospetta la segmentazione dell'offerta, va contro i vantaggi postulati dall'esistenza di un solo "polo guida", se considera un coordinamento tra i due gruppi guida, per realizzare sinergie sul piano della ricerca e sviluppo e sulla commercializzazione del prodotto, ignora o sottovaluta i costi insorgenti dagli opportunismi degli stessi gruppi.

---

(1) Ancor meno efficiente a priori risultano gli accordi commerciali tra le imprese che volessero realizzare integrazioni di singoli sistemi di prodotto.

Fig. 6



sinergie di ricerca ed economie di scala organizzative, economie di scala di prodotto specifico; processi di apprendimento

economie di scala organizzative, processi di apprendimento nel rapporto con i mercati

Nello schema di progetto di fattibilità, presentato al Ministero dell'Industria nel settembre del 1983, veniva pertanto sviluppata l'idea di costituire un "polo guida" (a dimensioni efficienti) attraverso la ricomposizione delle attività delle tre principali imprese del settore, le quali dichiaravano le seguenti disponibilità: a) la Savio, società interamente controllata dall'ENI, era disponibile a cedere interamente tutte le attività appartenenti al settore meccano-tessile (1); b) la stessa disponibilità a cedere, per altre motivazioni, le attività meccano-tessili veniva data dalla S. Andrea; la Marzoli si dichiarava disposta ad assorbire ed integrare quanto veniva ceduto dalle altre due imprese. Ed ecco in sintesi la proposta.

La Marzoli acquista le attività nel settore della filatura cotone, lana e fibre sintetiche della Savio e quelle della filatura lana della S. Andrea. Ciò comporta che la Marzoli incorpori le attività e gli impianti della Cognetex di Imola, della S. Giorgio di Genova e della Savio di Pordenone (cioè le attività ENI) e le attività della S. Andrea svolte a Novara. La riorganizzazione delle attività produttive verrebbe successivamente sviluppato in tre unità operative secondo le particolari vocazioni e capacità tecniche:

- Marzoli (Palazzolo sull'Oglio)
- Savio (Pordenone)
- Cognetex (Imola).

---

(1) Si tratta di una disponibilità più che ragionevole, tenuto conto che l'ENI negli ultimi tempi si è impegnata a ridefinire con maggior rigore la propria presenza nei settori ad essa più congeniali e/o in settori a più elevato rischio tecnologico. Per la S. Andrea l'abbandono del settore meccano-tessile sembra giustificarsi nello sviluppo di una strategia di concentrazione in settori a più elevati tassi di crescita della domanda.

In accordo alla matrice di cui alla Fig. 6 tali attività sarebbero dunque riordinate in tre unità tecniche specialistiche, a dimensioni efficienti, per la produzione di:

- sistemi macchine preparazione nastro cotone;
- sistemi macchine preparazione nastro lana;
- sistemi macchine per la filatura.

Questa soluzione comporterebbe la chiusura della S. Giorgio di Genova e relativo trasferimento delle attività a Palazzolo sull'Oglio ed il trasferimento delle lavorazioni lana della S. Andrea da Novara a Pordenone o a Imola a seconda che la produzione delle macchine per la preparazione lana avvenga nell'una o nell'altra sede. Circa il trasferimento di queste ultime lavorazioni, potrebbe essere concordato un periodo di transizione per consentire alla S. Andrea di sviluppare attività alternative per le maestranze interessate, onde evitare perdite di capacità tecniche e manageriali, favorendo in tal modo un trasferimento graduale ed efficiente.

Per quanto concerne lo stabilimento S. Giorgio di Genova sembra difficile ed antieconomico il suo mantenimento in funzione, soprattutto per la ridondanza di capacità produttiva già esistente nel comparto in questione. Per la sua chiusura ovviamente si pone un problema di natura sociale da trattare ovviamente con il sindacato nel momento in cui verrebbe presentato il programma definitivo di ristrutturazione del settore.

Circa l'aspetto giuridico-formale e finanziario dell'operazione testè descritta, si prospetta quanto segue:

- a - la Marzoli costituisce una finanziaria (holding di natura strategica) nella quale fa confluire i pacchetti di controllo delle società interessate. Gli eventuali scorpori di attività da altre società che restano fuori, come la S.

Andrea di Novara, dovrebbero essere assorbiti da una delle tre divisioni capogruppo dei sistemi prodotto (la Savio, la Marzoli o la Cognetex). La costituzione di tale finanziaria potrebbe consentire di attivare, tra l'altro, capitale fresco, necessario ad avviare le operazioni di rilancio del sistema;

- b - va considerata la possibilità che l'ENI, attraverso qualcuna delle proprie consociate, acquisisca una partecipazione minoritaria nella finanziaria Marzoli da mantenersi per il periodo necessario alla realizzazione del programma di riassetto, con l'accordo di cedere poi ad un prezzo concordato le stesse partecipazioni a privati interessati. Ciò sarebbe giustificato da due motivi. Il primo per assicurare all'imprenditorialità privata l'impegno dello Stato tramite una sua impresa (1); il secondo per esercitare una forma di controllo pubblico sui tempi di realizzazione e sui risultati, controllo motivato dal fatto che lo Stato dovrà contribuire al finanziamento del piano di ristrutturazione;
- c - analoga possibilità di partecipazione di minoranza, ma con altro carattere, potrebbe essere prospettata per la S. Andrea, o per qualche altro imprenditore minore del settore.

Lo schema di progetto raccomandava infine un'attenta analisi sui modi, sui tempi e sui costi dell'operazione, onde poter pervenire alla formulazione di un programma preciso e credibile, all'interno del quale fossero ben specificati gli impegni dell'operatore pubblico (ENI e Stato) e quelli dell'operatore privato.

---

(1) Trattasi di un impegno che non deve in alcun modo, anche se il rischio esiste, considerare le potenziali pressioni del sindacato, configurare un rapporto di assistenza nel caso in cui le cose andassero male.



### 5. Alcune considerazioni conclusive

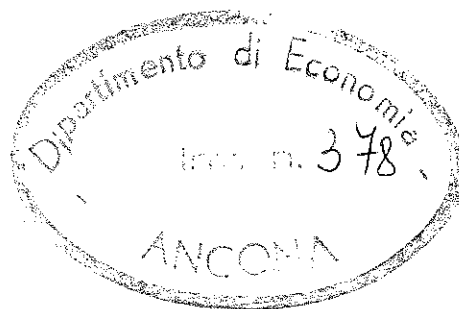
Il progetto di ristrutturazione dell'industria meccano-tessile sinteticamente esposto non è stato attuato. L'impresa pubblica coinvolta non è stata in grado di decidere favorevolmente lo scorporo delle proprie attività per una serie di motivi:

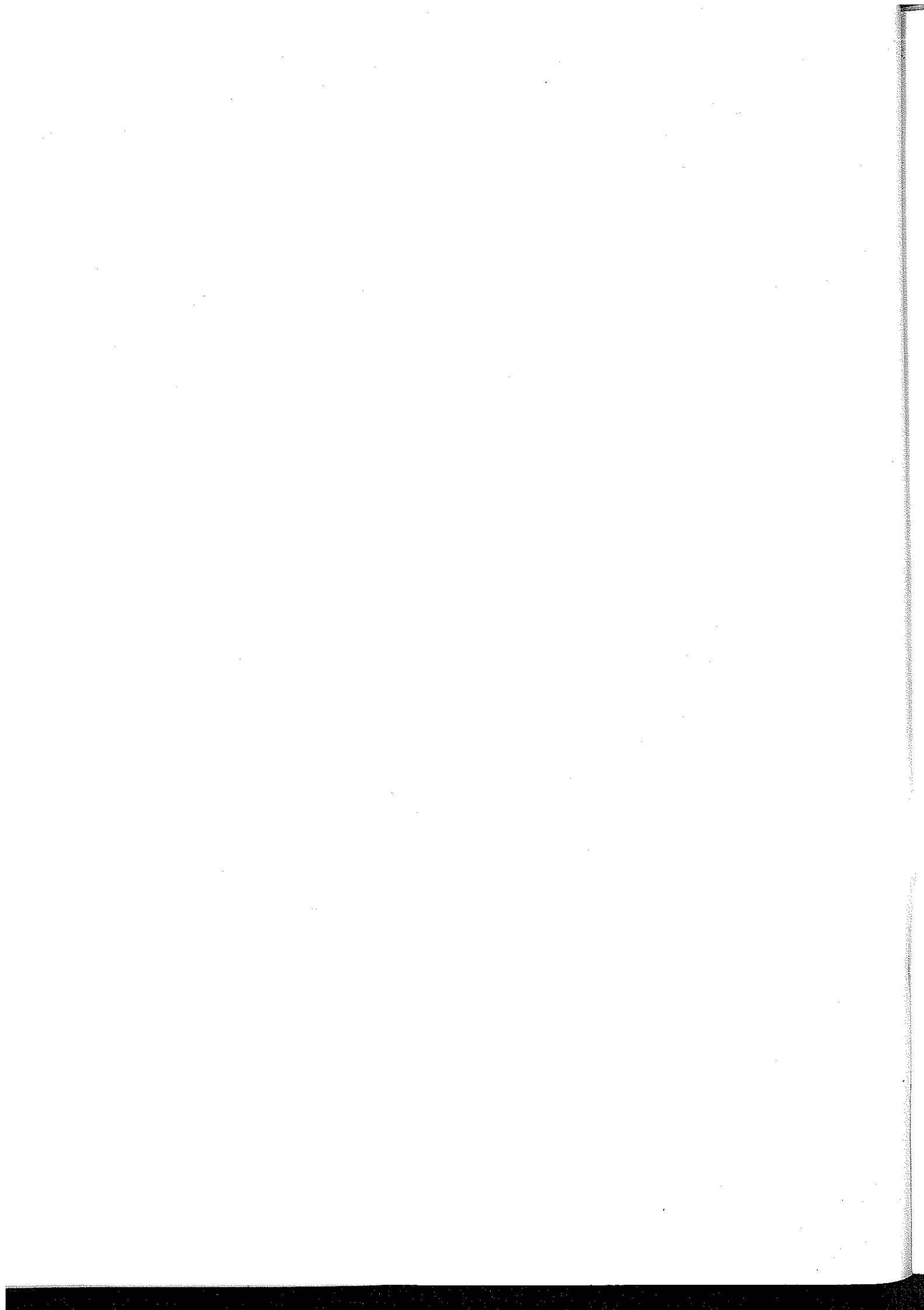
- . comportamento assistenziale del sindacato e dell'Ente Regione Friuli contrario alla privatizzazione;
- . carenza informativa, atteggiamenti prudenti e inconcludenti dell'ENI da cui dipende la Savio;
- . timori ed opportunismi del management dell'impresa statale avversi al suo reinserimento nell'area privata.

Si tratta come è evidente di barriere di diversa specie che di fatto hanno fino ad oggi impedito la realizzazione di un interessante esperimento di ristrutturazione concertata. Gli ostacoli alla mobilità derivano da circostanze di varia natura, che di fatto alternano la struttura dei costi delle transazioni mediate internamente dall'impresa o esternamente dal mercato. Tra gli ostacoli comunque assumono particolare importanza i comportamenti devianti del fattore manageriale al quale sono riconducibili le responsabilità di non superamento delle barriere erette dal sindacato e/o dall'operatore pubblico regionale. Resta comunque scontato che molti insuccessi o ritardi nei processi di ristrutturazione sono riconducibili alla carenza di appropriate politiche industriali.

In estrema sintesi, da un punto di vista interpretativo, il caso esaminato ci dimostra come l'analisi condotta secondo l'approccio dei costi d'uso del mercato o dei costi di transazione (Coase, Williamson) o in alternativa secondo approcci

di derivazione smithiana (Stigler, Alchian-Demsetz, Richardson) privilegerebbe come soluzione ottimale l'impresa integrata più della cooperazione e del mercato. L'esistenza di barriere socio-politiche alla mobilità dei fattori e le resistenze al cambiamento delle strutture manageriali dell'impresa di Stato - si tratta per inciso di "opportunisti" che vanno in direzione opposta a quella teorizzata da Williamson - impedisce tuttavia il realizzarsi di un assetto efficiente.





## Bibliografia

R.H. Coase, The Nature of the Firm, *Economica*, 1937.

O. Williamson, The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration, *American Economic Review*, may 1971.

- , Markets and Hierachies: Analysis and Antitrust Implication: Study of the Economics of Internal Organization, New York Free Press, 1975.

- , The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market, *Journal of Political Economy*, June 1951.

G. Stigler, Production and Distribution in the Short Run, *The Journal of Political Economy*, 1939.

G. Richardson, The Organization of Industry, *The Economic Journal*, September 1972

A. Marshall, Economia della produzione, Isedi, Milano, 1975.

A. Alchian-H. Demsetz, Production Information Costs and Economic Organization, *American Economic Review*, December 1972.

M. Porter, La strategia competitiva, Ediz. della Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

