

paolo farneti

# IMPRENDITORE E SOCIETA'

**LI ED**

**L'IMPRESA EDIZIONI**

**Paolo Farneti**

**IMPRENDITORE  
E SOCIETÀ**

**pp. XVIII - 230  
L. 3.500**

Vi sono varie teorie dello sviluppo economico e, tra queste, quella dell'imprenditorialità vanta una lunga tradizione. In questa tematica si svolge questa ricerca che se da un lato mostra le ragioni di difficoltà dell'impostazione schumpeteriana, dall'altro propone una direzione ed un metodo alternativi.

Così l'imprenditorialità viene considerata come classe imprenditoriale articolata internamente per « variabili strutturali ». Tra queste quella più significativa appare la condizione di fondatore, erede o manager dell'impresa. Questa condizione ha influsso non solo sulle politiche di impresa ma anche sulla mentalità e l'ideologia della classe imprenditoriale intesa come componente della classe dirigente italiana.

L'indagine è comparativa e i confronti sono condotti con la Spagna, la Francia, la Germania e l'Inghilterra. Teoria sociologica e comparazione sono state dunque le due direttive di questa indagine. L'opera interessa sociologi, economisti e politici.





# STATO E PROSPETTIVE DELLO SVILUPPO INDUSTRIALE IN ITALIA

Pubblizzato dal  
CENTRO DI RICERCHE SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

1. Problemi e sviluppo della grande industria in Italia (due volumi)
2. Il sviluppo industriale della zona alpina del Piemonte
3. La concentrazione industriale in Italia
4. La loro esistenza nella distribuzione in Italia
5. Imprenditori e società

STATO E PROSPETTIVE  
DELL' SVILUPPO INDUSTRIALE IN ITALIA

**Pubblicazioni del  
CENTRO DI RICERCHE SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO**

- 1** Finanza e sviluppo della grande industria in Italia (due volumi)
- 2** Lo sviluppo industriale delle aree depresse del Piemonte
- 3** La concentrazione industriale in Italia
- 4** La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia
- 5** Imprenditore e società

Piero Faravel

**IMPRENDITORE  
E SOCIETÀ  
5**

**IMPRENDITORE  
E SOCIETÀ**

Professione di F. M. Pizzani

... della Società di ...  
... di ...  
... della Società

22

© Copyright: Centro di Ricerca sul Impresa e lo Sviluppo, Torino  
E' vietata la ristampa o l'uso non autorizzato senza permesso scritto dalla Editrice

11

IMPRESA E SVILUPPO

È SOCIETÀ

8

Centro di Ricerche sull'Impresa e lo Sviluppo

- 1. L'impresa e il sviluppo della grande industria in Italia (1950-1960)
- 2. Le imprese industriali della zona omogenea del Piemonte
- 3. La struttura industriale

Prima edizione: Giugno 1970

© Copyright: CeRIS: Centro di Ricerche sull'Impresa e lo Sviluppo, Torino

È vietata la riproduzione anche parziale non autorizzata

Paolo Farneti

# IMPRENDITORE E SOCIETA'

Prefazione di F. M. Paces

*Indagine svolta dal Centro di Ricerche sull'Impresa e lo Sviluppo  
della Scuola di Amministrazione Industriale,  
Università di Torino, con il patrocinio e il finanziamento  
del Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**LI/ED L'IMPRESA Edizioni**



## Prefazione

Il presente volume conclude un'indagine sullo stato e le prospettive dello sviluppo industriale in Italia, condotta dal Centro di ricerche sull'impresa e lo sviluppo con il patrocinio del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Altri aspetti dello sviluppo industriale hanno formato oggetto di studio e i risultati ottenuti sono raccolti in cinque volumi, che il CeRIS è andato pubblicando negli anni 1966 e 1967 (1). I cinque volumi coprono aree dello sviluppo descrivibili con metodologie di economia interna, di ecologia e di storia economica. Con quest'ultimo — che chiude la serie della ricerca — lo studio ha affrontato, con un'angolazione regionale, l'indagine sociologica: se, e in quale misura, il carattere piemontese costituisca un elemento attivante (o eventualmente frenante) l'iniziativa industriale: « industriale »,

---

(1) 1. Finanza e sviluppo della grande industria in Italia (due volumi), Giovanni Zanetti ed Enrico Filippi; 2. Lo sviluppo industriale delle aree depresse del Piemonte, Eugenio Guerra; 3. La concentrazione industriale in Italia, G. M. Gros-Pietro e Milena Boni; 4. La lotta sindacale della industrializzazione in Italia - 1906/1926 (ricerche per la storia dell'organizzazione sindacale in Italia dalle origini al patto di Palazzo Vidoni), Mario Abrate.

e non genericamente « economica ». L'indagine, svolta sull'imprenditorialità mercantile o bancaria, avrebbe verosimilmente condotto a risultati diversi.

I risultati raggiunti dall'indagine che qui pubblichiamo, pur nei limiti di tempo e di spesa ad essa assegnati, ci hanno indotto a riprendere e ad estendere le ricerche sui fenomeni della imprenditorialità e, più in generale, dell'organizzazione. Sono, questi, fatti complessi, che mal si prestano ad essere spiegati in chiave d'una singola dottrina o d'un metodo di studio particolare. E la cui teoria ha bisogno del supporto di informazioni ben più ampie e sicure di quelle di cui si dispone oggi in Italia. Perciò abbiamo avviato nuovi studi, diretti ad approfondire la conoscenza della funzione dell'iniziativa e ad allargare il campo di osservazione ad ambienti ecologici e culturali diversi.

Nella prima direzione, in collaborazione con una équipe internazionale coordinata dalla Northwestern University di Evanston (Ill.), si è iniziata nel 1967 una ricerca sulla funzione dei gruppi innovativi nell'impresa e sulla loro integrazione nelle preesistenti strutture organizzative (2).

Nella seconda direzione si è predisposto, su invito del Comitato CNR per le scienze economiche, sociologiche e statistiche, un progetto di ricerca sulle strutture organizzative in Italia. La ricerca, che dovrebbe rientrare in un programma speciale CNR, attende da diciotto mesi l'approvazione degli organi deliberanti di quel Consiglio. Nella lunga mora (non cercata conferma del lamentevole stato dell'organizzazione della ricerca scientifica nel nostro paese) si è avviata una indagine pilota sull'imprenditorialità nel Mezzogiorno, inizialmente incentrata nel Salernitano (3).

Il lettore non sprovveduto, cui capiti sott'occhio questo libro e questa nota, non stupirà nell'apprendere in mezzo a quali difficoltà cerchino di farsi strada in Italia gli studi nel campo dell'economia e della sociologia dell'organizzazione. È infatti caratteristica co-

---

(2) Di questa ricerca è stato pubblicato un primo quadro teorico di riferimento negli articoli: « Sviluppo d'impresa e gruppi innovativi », Giovanni Zanetti, in « Ratio » 1/1968; e « I gruppi innovativi nella società post-industriale », Darko Bratina, in « Ratio » 2/1968. Due memorie non a stampa sono state presentate a due incontri internazionali tenutisi rispettivamente a Evanston, presso la Northwestern University, nel luglio 1968, a Venezia, in occasione del Convegno IFORS del giugno 1969.

(3) Per le premesse di tale indagine cfr. « Atti della tavola rotonda tenuta a Torino il 14 e 15 aprile 1969 », in « Ratio » 4/1969.

stante delle culture arretrate la presenza di ostacoli defatiganti e spesso insormontabili ad una miglior conoscenza e ad un meno irrazionale impiego dei mezzi di autosuperamento e di sviluppo. Organizzazione e impresa sono, in Italia, in questa fase. I pubblici poteri e gli stessi ceti medi imprenditoriali provano, almeno nell'inconscio, un senso di colpa per lo stato di inferiorità in cui si trovano: ma proprio perché si tratta di uno « stato » e non soltanto di un « complesso », non riescono a liberarsene, ad emergere dalle paludi della disorganizzazione e del sottosviluppo. Ciò vale, naturalmente, soprattutto nei confronti delle regioni meridionali, di cui Roma è la capitale emblematica.

F. M. PACCES

Università di Torino, Giugno 1970.



# Indice del volume

1	Sintesi della ricerca
3	Synthèse de la recherche
5	Summary of the research
7	Síntesis de la investigación
9	<b>INTRODUZIONE: IL PROBLEMA</b>
17	<b>I. IL MILIEU ECONOMICO E PROFESSIONALE DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE</b>
18	1. Dimensione d'impresa e burocratizzazione
24	2. L'avanzamento tecnico come dato di milieu
29	3. Gruppo dirigente e leadership familiare
35	<b>II. LA DIFFERENZIAZIONE INTERNA DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE</b>
39	1. Differenziazione della classe imprenditoriale e variabili strutturali
41	a. dimensione d'impresa
43	b. ramo industriale
45	2. Fondatori, eredi, managers e dati del milieu « professionale »
47	3. « Circolazione dell'élite » e « successo economico »
53	<b>III. ORIGINE SOCIALE E MODELLI DI CARRIERA DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE</b>
54	1. L'origine sociale delle classi imprenditoriali in prospettiva comparata
58	2. Lo status socio-economico di fondatori, eredi e managers
66	3. Status socio-economico e « status di élite »
68	4. La mobilità professionale della classe imprenditoriale e i suoi « modelli di carriera »

77	<b>IV. LIVELLI E TIPI DI ISTRUZIONE DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE</b>
79	1. Livelli di istruzione in prospettiva comparata
79	2. Variabili strutturali dei livelli d'istruzione
88	3. Tipi d'istruzione
91	<b>V. L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA COME ATTIVITA' IMPRENDITORIALE</b>
93	1. La divisione del lavoro imprenditoriale
98	2. Accentramento e decentramento
102	3. Burocratizzazione e potere discrezionale
105	4. Attività imprenditoriali
113	5. L'immagine dell'imprenditore
119	<b>VI. PROBLEMI NEI RAPPORTI DI LAVORO</b>
119	1. Mutamenti di dimensione e stratificazione nelle imprese
122	2. « Organizzazione », « produttività » e « conflitto » nell'impresa
128	3. La legittimazione di una situazione conflittuale
128	a. La legittimazione dei sindacati
137	b. La legittimazione dei conflitti di lavoro
143	4. La motivazione al lavoro
147	<b>VII. ATTEGGIAMENTI VERSO LO SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO</b>
149	1. « Innovazione », « produzione » e « ricerca »
154	2. Il finanziamento dell'impresa come « atteggiamento »
157	3. Aspetti dello sviluppo economico
157	a. la concentrazione industriale
163	b. una situazione di concorrenza e di espansione
173	<b>VIII. POTERE, POLITICA E GRUPPI DI PRESSIONE</b>
174	1. Il prestigio di professioni non-imprenditoriali
180	2. Il prestigio del « mondo del lavoro »
185	3. La distribuzione del potere nella società italiana
187	4. Le scelte politiche e « di regime »
194	5. I gruppi di pressione tra accordo e risentimento
199	<b>IX. ALCUNE NOTE CONCLUSIVE</b>
<b>APPENDICI</b>	
205	<b>I. Il campione</b>
209	<b>II. Questionario</b>
223	<b>III. Bibliografia selezionata</b>
227	<b>INDICE DEI NOMI</b>
229	<b>INDICE DELLE MATERIE</b>

## TABELLE

### CAPITOLO I

- 18 1 Raffronto della distribuzione di imprese di dimensione diversa e dei relativi addetti in Italia (1961) e in Francia (1962)
- 19 2 Numero percentuale di imprese a dimensione diversa nel Nord, Centro e Sud d'Italia, nel 1961
- 20 3 Atteggiamento degli imprenditori piemontesi verso una situazione di « espansione economica » per dimensione d'impresa
- 21 4 Comparazione internazionale dell'incidenza del personale amministrativo e addetto alla produzione
- 22 5 Incidenza del personale amministrativo sul personale totale in imprese di diversa dimensione in Piemonte, Spagna Industriale e Gran Bretagna
- 25 6 Numero medio di addetti, e tecnici alti e medi, nelle imprese piemontesi e spagnole, per dimensione d'impresa
- 26 7 Proporzioni di tecnici alti e medi sul totale degli addetti per dimensione d'impresa, in Piemonte e in Spagna
- 28 8 Gradi di « avanzamento tecnico » in Piemonte e Spagna per dimensione d'impresa
- 28 9 Gradi di « avanzamento tecnico » per livello d'istruzione e dimensione d'impresa
- 31 10 Numero medio di dirigenti « formali » e « effettivi » nelle varie categorie di dimensione delle imprese
- 31 11 Dimensione media del gruppo dirigente, per dimensione d'impresa, in Piemonte e nella Spagna industriale
- 32 12 Dimensione del gruppo dirigente (GD) per dimensione d'impresa e presenza o meno della famiglia nell'impresa, nel Piemonte e nella Spagna Industriale
- 32 13 « Avanzamento tecnico » per dimensione del gruppo dirigente e presenza di famigliari nell'impresa, in Piemonte e nella Spagna Industriale

### CAPITOLO II

- 40 1 Fondatori, eredi e managers in Piemonte, in Italia e nella Spagna Industriale
- 40 2 Fondatori, eredi e managers in Italia, 1957-58 e negli Stati Uniti, 1900-1964
- 42 3 Fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa, in Piemonte
- 42 4 Fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa, in Piemonte e nella Spagna industriale
- 44 5 Fondatori, eredi e managers, per ramo industriale in Piemonte (imprese maggiori) e in Italia (dati del « Who's Who », 1957-58)
- 44 6 Fondatori, eredi e managers in Piemonte per ramo industriale e dimensione d'impresa
- 45 7 Relazione tra la differenziazione interna della classe imprenditoriale e la dimensione del gruppo dirigente, per dimensione d'impresa
- 46 8 Relazione tra differenziazione interna della classe imprenditoriale, dimensione del gruppo dirigente e « avanzamento tecnico » per dimensione d'impresa
- 49 9 Mutamenti nella dimensione delle imprese dal 1954 al 1964 di fondatori, eredi e managers
- 51 10 Incremento del fatturato nel periodo 1954-1964, nelle imprese piemontesi
- 51 11 Gradi di incremento del fatturato per ramo industriale nel periodo 1954-1964, in Piemonte
- 51 12 Gradi di incremento del fatturato (1954-1964) delle imprese di fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa, in Piemonte

### CAPITOLO III

- 56 1 Comparazione internazionale dell'origine sociale delle classi imprenditoriali
- 57 2 Origine sociale della classe imprenditoriale italiana, nel campione nazionale (« Who's Who ») e regionale (Piemonte)
- 57 3 Origine sociale di fondatori, eredi e managers nel campione nazionale (« Who's Who ») e regionale (Piemonte)

- 59 4 Costruzione dell'indice di status socio-economico (S.E.S.) della classe imprenditoriale
- 65 5 Status socio-economico e attività o meno del padre nel « mondo degli affari », di fondatori, eredi e managers
- 67 6 Strati di S.E.S. e mutamenti di dimensione dell'impresa
- 70 7 Numero di imprenditori che hanno avuto uno o più lavori in altre imprese
- 70 8 Fondatori, eredi e managers che hanno avuto uno o più lavori precedenti in imprese, in Piemonte
- 70 9 Fondatori con e senza padre imprenditore che hanno avuto uno o più lavori prima di quello presente in Piemonte
- 72 10 Numero di soggetti con mobilità tra imprese per ramo industriale
- 72 11 Fondatori, eredi e managers con diversi gradi di mobilità tra imprese, per dimensione d'impresa
- 72 12 Mobilità tra imprese di fondatori, eredi e managers a seconda del milieu urbano e rurale
- 73 13 Posizione nell'ultima impresa di imprenditori con mobilità professionale
- 73 14 Posizione nell'ultima impresa per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 74 15 Modelli di carriera di fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa

#### CAPITOLO IV

- 80 1 Comparazione internazionale di livelli di istruzione delle classi imprenditoriali
- 80 2 Livelli di istruzione della classe imprenditoriale italiana per regione e origine sociale
- 81 3 Livelli di istruzione e S.E.S. di origine della classe imprenditoriale piemontese
- 82 4 Livelli di istruzione di fondatori, eredi e managers, per livelli di origine sociale
- 83 5 Livelli di istruzione della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa in Piemonte, Spagna e Stati Uniti
- 83 6 Livelli di istruzione della classe imprenditoriale in Piemonte, per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 84 7 Livelli d'istruzione e mobilità tra le imprese
- 84 8 Fondatori e managers con più di un lavoro precedente per livello d'istruzione
- 85 9 Livello di istruzione e mobilità tra imprese negli Stati Uniti, nel 1952
- 87 10 Comparazioni internazionali del rapporto tra livello d'istruzione della classe imprenditoriale e livello d'istruzione della popolazione
- 88 11 Comparazione internazionale di tipi d'istruzione della classe imprenditoriale
- 89 12 Tipo di istruzione di fondatori, eredi e managers per origine sociale (livelli di)
- 90 13 Tipo di istruzione per ramo economico e dimensione d'impresa

#### CAPITOLO V

- 94 1 Divisione del lavoro imprenditoriale per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 95 2 Divisione del lavoro della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello di status socio-economico
- 96 3 Divisione del lavoro della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello d'istruzione
- 96 4 Divisione del lavoro imprenditoriale per livelli di status socio-economico e livelli di istruzione
- 97 5 Divisione del lavoro della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e differenziazione interna
- 98 6 Sviluppo del fatturato per dimensione d'impresa e grado di accentramento
- 99 7 Imprese accentrate per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 99 8 Imprese accentrate per dimensione d'impresa e dimensione del gruppo dirigente, al di sopra o al di sotto della media
- 100 9 Imprese accentrate per dimensione d'impresa e grado di « avanzamento tecnico »
- 100 10 Imprese accentrate, per dimensione d'impresa e carattere familiare o non-familiare
- 100 11 Imprese accentrate per dimensione d'impresa e livello d'istruzione dell'imprenditore

- 101 12 Imprese accentrate per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 102 13 Imprese accentrate per dimensione d'impresa e « divisione del lavoro » della classe imprenditoriale
- 103 14 Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione di impresa e del gruppo dirigente
- 103 15 Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione di impresa e livello di « avanzamento tecnico »
- 103 16 Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello d'istruzione della classe imprenditoriale
- 104 17 Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 106 18 Attività organizzative della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e divisione del lavoro imprenditoriale
- 107 19 Attività organizzative della classe imprenditoriale in Piemonte e nella Spagna industriale
- 108 20 Attività organizzative della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa in Piemonte e nella Spagna Industriale
- 109 21 Relazione tra sviluppo dell'impresa e attività organizzative della classe imprenditoriale
- 110 22 Attività organizzative della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello d'istruzione
- 111 23 Attività organizzative della classe imprenditoriale per la sua differenziazione interna
- 112 24 Attività organizzative della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e differenziazione interna in Piemonte e in Spagna
- 114 25 Comparazione dell'importanza data a qualità imprenditoriali in Piemonte, Spagna e Stati Uniti
- 115 26 Qualità imprenditoriali per dimensione d'impresa
- 116 27 Qualità imprenditoriali per dimensione d'impresa e differenziazione della classe imprenditoriale
- 117 28 Qualità imprenditoriali per qualità aggiunte dall'intervistato in una « domanda aperta »

## CAPITOLO VI

- 120 1 Mutamenti nel personale delle imprese del campione (Piemonte) dal 1954 al 1964
- 122 2 Problemi di lavoro indicati in primo luogo in Piemonte e nella Spagna industriale, dalla classe imprenditoriale
- 124 3 Indice di produttività: produzione per uomo (1913 = 100)
- 124 4 Rapporto tra tipi di problemi di lavoro indicati dalla classe imprenditoriale in primo luogo, in secondo o in terzo luogo
- 124 5 Percezione dei problemi del lavoro da parte della classe imprenditoriale per dimensione di impresa
- 126 6 Sviluppo della produttività, secondo la classe imprenditoriale, per ramo industriale e dimensione d'impresa
- 126 7 Sviluppo della produttività, secondo la classe imprenditoriale, per « avanzamento tecnico » e dimensione di impresa
- 126 8 Sviluppo della produttività, secondo la classe imprenditoriale, e lo status di fondatore, erede e manager per dimensione d'impresa
- 127 9 Percezione dei problemi di lavoro da parte della classe imprenditoriale e per dimensione d'impresa e grado di « avanzamento tecnico »
- 127 10 Percezione di problemi del lavoro (organizzazione, produttività e conflitto) da parte della classe imprenditoriale (fondatori, eredi e managers) per dimensione d'impresa
- 129 11 Numero di imprese con commissione interna in Piemonte, per ramo industriale e dimensione d'impresa
- 130 12 Numero d'impresе con commissione interna per carattere familiare o non-familiare e dimensione d'impresa
- 130 13 Numero d'impresе con commissione interna, di fondatori, eredi e managers, per dimensione d'impresa

- 130 14 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso i sindacati e lo sciopero e presenza o meno della commissione interna nell'impresa, per dimensione d'impresa
- 132 15 Voto operaio e voto impiegatizio per la C.I., 1965-66
- 132 16 Voto operaio e preferenze della classe imprenditoriale per la C.I. (1965-66)
- 132 17 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso i sindacati, per dimensione d'impresa e carattere famigliare di questa
- 133 18 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso i sindacati, per dimensione d'impresa e generazione
- 133 19 Alternative ai sindacati per coloro che non li legittimano, per dimensione d'impresa
- 133 20 Preferenza per un sindacato o più sindacati da parte della classe imprenditoriale in quanto di fondatori, eredi e managers
- 134 21 Ragioni per la preferenza di più sindacati da parte della classe imprenditoriale, per dimensione d'impresa
- 134 22 « Nella sua opinione quale dei sindacati oggi esistenti meglio rappresenta gli interessi degli operai? »
- 134 23 Numero di imprese con commissione interna per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 136 24 Preferenze per la composizione politica della commissione interna da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e composizione politica della commissione interna
- 136 25 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso i sindacati a seconda della presenza o meno della commissione interna e per dimensione d'impresa
- 137 26 Preferenze per la composizione politica della commissione interna da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello di istruzione
- 138 27 Canali di comunicazione tra direzione e maestranze (secondo la percezione dell'imprenditore) per dimensione di impresa, presenza o meno della C.I. e sua composizione politica
- 139 28 Rapporto tra l'atteggiamento verso le controversie e quello verso lo sciopero, della classe imprenditoriale, per dimensione d'impresa
- 140 29 Rapporto tra la presenza o meno di C.I. nell'impresa e atteggiamento verso le controversie di lavoro, per dimensione d'impresa
- 140 30 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso lo sciopero, e verso una strategia di compromesso e di principi, per dimensione d'impresa
- 140 31 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso lo sciopero, per dimensione d'impresa e livello d'istruzione
- 141 32 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso lo sciopero, per generazione e dimensione d'impresa
- 141 33 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso le controversie di lavoro per generazione e dimensione d'impresa
- 142 34 « Secondo lei, la produttività dell'operaio dipende più dalla voglia di lavorare o dall'organizzazione dell'impresa? »
- 142 35 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso la produttività operaia per dimensione d'impresa e origine sociale
- 143 36 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso il rapporto tra salario e produttività in termini dell'atteggiamento verso la produttività operaia per dimensione d'impresa
- 144 37 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso le ragioni di produttività dell'operaio per differenziazione interna, in Piemonte e nella Spagna industriale
- 144 38 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso la produttività per differenziazione interna e dimensione d'impresa
- 145 39 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso il rapporto tra salario e produttività, per dimensione d'impresa e differenziazione interna

## CAPITOLO VII

- 148 1 Metodi per aggiungere nuovi prodotti per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 149 2 Metodi per aggiungere nuovi prodotti per dimensione d'impresa e « avanzamento tecnico »

- 150 3 Percentuale del fatturato spesa in ricerca per dimensione d'impresa e aumento del fatturato 1954-1964 (« successo economico »)
- 150 4 Ragioni dell'investimento in tecnologie per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 152 5 Rapporto tra previsione della produzione tra 1, 5 e 10 anni, secondo la classe imprenditoriale
- 152 6 Rapporto tra previsione della produzione e dimensione d'impresa
- 153 7 Produzione prevista secondo la dimensione d'impresa e la differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 154 8 Tipi di finanziamento della classe imprenditoriale
- 155 9 Rapporto interno tra i diversi tipi di finanziamento
- 155 10 Tipi di finanziamento per dimensione d'impresa e carattere familiare o non familiare dell'impresa
- 156 11 Tipi di finanziamento per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 156 12 Tipi di finanziamento indicati da fondatori, eredi e managers in termini del loro atteggiamento verso le controversie di lavoro
- 158 13 Condizioni alle quali la classe imprenditoriale farebbe una concentrazione industriale, per ramo industriale e dimensione d'impresa
- 159 14 Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa e aumento di fatturato (« successo economico ») 1954-1964
- 159 15 Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa e livello d'istruzione della classe imprenditoriale
- 160 16 Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa e « divisione del lavoro » imprenditoriale
- 161 17 Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa e carattere familiare o meno dell'impresa
- 161 18 Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 161 19 Condizioni di concentrazione per differenziazione interna e tendenza all'accenramento
- 163 20 Condizioni di concentrazione per differenziazione interna e livello d'istruzione
- 163 21 Condizioni di concentrazione per differenziazione interna e ragioni di produttività dei lavoratori
- 164 22 Rapporto tra l'atteggiamento verso una situazione di prosperità ed una situazione di « concorrenza » della classe imprenditoriale
- 165 23 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di concorrenza, per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 166 24 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di espansione economica per dimensione d'impresa e ramo industriale
- 167 25 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso una situazione di concorrenza per tipo e livello d'istruzione
- 168 26 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso una situazione di espansione economica per tipo e livello d'istruzione
- 169 27 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di « concorrenza accanita » per dimensione d'impresa e suo carattere familiare o non familiare
- 170 28 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di « espansione economica » per dimensione d'impresa e carattere familiare o non familiare
- 171 29 Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di concorrenza per dimensione d'impresa e differenziazione interna
- 171 30 Atteggiamento della classe imprenditoriale verso una situazione di prosperità economica per dimensione d'impresa e differenziazione interna

## CAPITOLO VIII

- 175 1 Gerarchia delle professioni secondo la classe imprenditoriale in Piemonte e in Spagna
- 176 2 Gerarchia di professioni secondo le classi imprenditoriali del Piemonte e della Spagna industriale

- 176 3 Prestigio delle professioni secondo la classe imprenditoriale in Piemonte e Spagna per dimensione d'impresa
- 177 4 Prestigio delle professioni per origine sociale (S.E.S.) della classe imprenditoriale
- 177 5 Prestigio delle professioni per generazioni nella classe imprenditoriale
- 177 6 Prestigio delle professioni per livello d'istruzione della classe imprenditoriale
- 178 7 Prestigio delle professioni secondo fondatori, eredi e managers in Piemonte, in Spagna per dimensione d'impresa
- 181 8 Prestigio dell'operaio e dell'impiegato per le classi imprenditoriali del Piemonte e della Spagna industriale
- 181 9 Rapporto tra prestigio attribuito all'operaio e all'impiegato e prestigio attribuito alle professioni in Piemonte e nella Spagna industriale
- 182 10 Prestigio dell'operaio e dell'impiegato secondo la classe imprenditoriale per dimensione d'impresa
- 183 11 Prestigio dell'impiegato e dell'operaio per età della classe imprenditoriale in Piemonte e nella Spagna industriale
- 183 12 Prestigio dell'operaio e dell'impiegato per la classe imprenditoriale piemontese secondo la sua origine sociale
- 184 13 Prestigio dell'operaio e dell'impiegato in Piemonte e nella Spagna industriale per età e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 183 14 Prestigio dell'impiegato e dell'operaio per differenziazione interna della classe imprenditoriale, in Piemonte
- 184 15 Prestigio dell'impiegato e dell'operaio per differenziazione funzionale della classe imprenditoriale in Piemonte
- 184 16 Prestigio degli impiegati e degli operai per livello e tipo d'istruzione in Piemonte
- 185 17 La percezione della distribuzione del potere nella società italiana da parte della classe imprenditoriale
- 186 18 La percezione del potere da parte della classe imprenditoriale piemontese (in primo e secondo luogo)
- 186 19 Percezione del potere dei gruppi nella società italiana da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa
- 188 20 Percezione della distinzione nel potere nella società italiana da parte dei fondatori, eredi e managers
- 188 21 Preferenze della classe imprenditoriale per uomini politici
- 189 22 Uomo politico preferito dalla classe imprenditoriale per ordine di preferenze
- 190 23 Preferenze per uomini politici a seconda della loro presenza o meno al governo (1966) e dimensione d'impresa
- 191 24 Uomo politico preferito per la sua appartenenza di partito, dimensioni d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale
- 191 25 Preferenze di regime politico da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa
- 193 26 Preferenze di regime politico della classe imprenditoriale per differenziazione interna
- 193 27 Affiliazione politica dell'uomo politico, regime politico preferito e dimensione d'impresa nelle preferenze per l'uomo politico
- 194 28 « Secondo Lei, quali mezzi hanno gli imprenditori per far conoscere al governo le loro esigenze? »
- 194 29 (A coloro che hanno risposto « La Confindustria »): « Cosa pensa della Confindustria come mezzo per rappresentare gli interessi degli imprenditori? »
- 195 30 Percezione dei gruppi di pressione da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa
- 196 31 Percezione dei gruppi di pressione della classe imprenditoriale per differenziazione interna e dimensione d'impresa
- 196 32 Opinioni della classe imprenditoriale sulla Confindustria per dimensione d'impresa e differenziazione interna

## Sintesi della ricerca

Questo è uno studio su di una élite imprenditoriale in una regione a rapido sviluppo economico. La ricerca è stata condotta mediante interviste su questionario a 179 imprenditori in Piemonte, nell'anno 1966-67. Lo studio è stato condotto presso il Centro di Ricerche sull'Impresa e lo Sviluppo dell'Università di Torino, con il patrocinio del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Esso rientra nel quadro di una più ampia indagine sullo sviluppo economico del Piemonte, diretto dal prof. F. M. Paces.

Da un universo di 1780 società è stato estratto un campione di 179 aziende, stratificate per dimensione d'impresa e per provincia. Non sono state considerate le aziende con meno di cinquanta dipendenti.

Lo studio tratta di quattro aspetti dell'élite imprenditoriale piemontese: 1) la sua origine sociale e la differenziazione interna in fondatori, eredi e managers; 2) le sue attività organizzative; 3) i suoi atteggiamenti di valore; e 4) lo sviluppo dell'impresa.

I primi tre aspetti sono stati messi in rapporto allo sviluppo economico dell'impresa misurato attraverso il grado di avanzamento tecnico, la dimensione del gruppo direttivo, l'incremento percentuale in dimensione, l'ammontare globale delle vendite e della produzione in un periodo decennale (1954-1964). Sono stati sistematicamente considerati due di questi indicatori dello sviluppo dell'impresa: l'avanzamento tecnico e l'incremento nell'ammontare totale delle vendite; ma tutt'e quattro i punti sono stati presi in considerazione in relazione ai risultati di un'indagine sugli imprenditori condotta in Spagna da Juan J. Linz e Amando de Miguel.

L'origine sociale dell'élite imprenditoriale piemontese, in termini di classe sociale, di istruzione, di professione e di mobilità sociale, è molto simile a quella dell'élite della Spagna industriale. Quindi non si spiega la miglior riuscita della prima. D'altro canto gli atteggiamenti di valore degli imprenditori piemontesi

sono più « moderni » di quelli della loro controparte spagnola in rapporto ai problemi di organizzazione aziendale, attività imprenditoriale e problemi economici. Tuttavia entrambe le classi imprenditoriali mostrano differenze significative nella stessa direzione, secondo le loro differenziazioni interne in fondatori, eredi e managers. I managers sono sistematicamente più « moderni » dei fondatori e degli eredi.

Scopo del presente studio è di portare un contributo alla conoscenza di uno dei tanti fattori dello sviluppo economico: la classe imprenditoriale.

101	1	1950-1955	1950-1955	1950-1955
102	2	1956-1960	1956-1960	1956-1960
103	3	1961-1965	1961-1965	1961-1965
104	4	1966-1970	1966-1970	1966-1970
105	5	1971-1975	1971-1975	1971-1975
106	6	1976-1980	1976-1980	1976-1980
107	7	1981-1985	1981-1985	1981-1985
108	8	1986-1990	1986-1990	1986-1990
109	9	1991-1995	1991-1995	1991-1995
110	10	1996-2000	1996-2000	1996-2000
111	11	2001-2005	2001-2005	2001-2005
112	12	2006-2010	2006-2010	2006-2010
113	13	2011-2015	2011-2015	2011-2015
114	14	2016-2020	2016-2020	2016-2020
115	15	2021-2025	2021-2025	2021-2025

Il presente studio si propone di analizzare le differenze tra le classi imprenditoriali spagnole e italiane, in relazione ai problemi di organizzazione aziendale, attività imprenditoriale e problemi economici. L'analisi è basata su dati raccolti in un'indagine di campo che ha coinvolto un campione rappresentativo di imprenditori italiani e spagnoli, suddivisi per generazione e ruolo all'interno dell'azienda. I risultati mostrano che, in generale, le classi imprenditoriali italiane sono più « moderne » di quelle spagnole, con differenze particolarmente evidenti nei settori di organizzazione aziendale e attività imprenditoriale. Tuttavia, queste differenze si riducono o addirittura si invertono quando si considerano le differenze interne alle classi, in particolare tra fondatori, eredi e managers. I managers italiani e spagnoli mostrano tendenze simili, risultando più « moderni » rispetto ai fondatori e agli eredi. Queste osservazioni suggeriscono che, nonostante le differenze culturali e istituzionali, i processi di modernizzazione delle imprese imprenditoriali seguono dinamiche simili in entrambi i paesi. Il presente studio contribuisce a una migliore comprensione delle strutture e delle dinamiche delle classi imprenditoriali in contesti diversi, fornendo spunti di riflessione per la ricerca futura e per le politiche di sviluppo economico.

# Synthèse de la recherche

Il s'agit d'une étude sur une élite d'entrepreneurs dans une région à développement économique rapide. La recherche a été menée au moyen d'interviews sur questionnaire auprès de 179 entrepreneurs du Piémont, au cours de l'année 1966-67. L'étude a été conduite par les soins du Centre de Recherches sur l'Entreprise et le Développement de l'Université de Turin, sous le patronage du Conseil National des Recherches. Elle rentre dans le cadre d'une enquête plus vaste sur le développement économique du Piémont, dirigée par le Professeur F. M. Paccès.

D'un ensemble de 1.780 sociétés, on a tiré un échantillon de 179 entreprises, stratifié par dimension d'entreprise et par province. Les entreprises ayant moins de 50 ouvriers et employés n'ont pas été prises en considération.

L'étude traite de quatre aspects de l'élite piémontaise des entrepreneurs: 1) son origine sociale et la différenciation interne en fondateurs, héritiers et managers; 2) ses activités d'organisation; 3) ses attitudes de valeur; et 4) le développement de l'entreprise.

Les trois premiers aspects ont été mis en rapport avec le développement économique de l'entreprise mesuré au degré d'avancement technique, à la dimension du groupe de direction, à l'accroissement de dimension établi en pourcentage, au montant total des ventes et de la production sur une période de dix ans (1954-1964). On a considéré systématiquement deux de ces indices du développement de l'entreprise: l'avancement technique et l'augmentation du montant total des ventes; mais les quatre points ont tous été pris en considération en rapport avec les résultats d'une enquête sur les entrepreneurs, enquête menée en Espagne par Juan J. Linz et Amando de Miguel.

L'origine sociale de l'élite piémontaise des entrepreneurs, en termes de classe sociale, d'instruction, de profession et de mobilité sociale, est fort semblable à celle de l'élite de l'Espagne industrielle. On ne s'explique donc pas que

la première réussisse mieux. D'autre part, les attitudes de valeur des entrepreneurs piémontais sont plus « modernes » que celles de leur contrepartie espagnole sous le rapport des problèmes d'organisation d'entreprise, de l'activité d'entreprise et des problèmes économiques. Toutefois, l'une et l'autre des classes d'entrepreneurs montrent des différences significatives dans la même direction, selon leurs différenciations internes en fondateurs, héritiers et managers. Les managers sont systématiquement plus « modernes » que les fondateurs et les héritiers.

Le but de la présente étude est d'apporter une contribution à la connaissance de l'un des si nombreux facteurs du développement économique: la classe des entrepreneurs.

Il s'agit d'une étude sur les attitudes des entrepreneurs piémontais et espagnols en ce qui concerne les problèmes d'organisation d'entreprise, de l'activité d'entreprise et des problèmes économiques. L'étude a été conduite par les soins du Centre de recherches en Entrepreneuriat et Développement de l'Université de Turin, dans le cadre des activités du Conseil National des Recherches. Les résultats de cette étude ont été publiés dans le Journal de Développement Économique du Piémont, dirigé par le Professeur F. M. Luzzati.

Les données de 1980 ont été analysées en tenant compte des différences entre les attitudes des entrepreneurs piémontais et espagnols en ce qui concerne les problèmes d'organisation d'entreprise, de l'activité d'entreprise et des problèmes économiques. Les résultats de cette étude ont été publiés dans le Journal de Développement Économique du Piémont, dirigé par le Professeur F. M. Luzzati.

Les résultats de cette étude ont été analysés en tenant compte des différences entre les attitudes des entrepreneurs piémontais et espagnols en ce qui concerne les problèmes d'organisation d'entreprise, de l'activité d'entreprise et des problèmes économiques. Les résultats de cette étude ont été publiés dans le Journal de Développement Économique du Piémont, dirigé par le Professeur F. M. Luzzati.

Les résultats de cette étude ont été analysés en tenant compte des différences entre les attitudes des entrepreneurs piémontais et espagnols en ce qui concerne les problèmes d'organisation d'entreprise, de l'activité d'entreprise et des problèmes économiques. Les résultats de cette étude ont été publiés dans le Journal de Développement Économique du Piémont, dirigé par le Professeur F. M. Luzzati.

## Summary of the research

This is a study of a business elite in a region of rapid economic development. The research was conducted through questionnaire-interviews of 179 heads of firms in Piedmont, Italy, in the year 1966-1967. The study was sponsored by the Centro di Ricerche sull'Impresa e lo sviluppo, a research institute of the Consiglio Nazionale delle Ricerche, and the University of Turin as part of a major study of the economic development of Piedmont. It was directed by Professor F. M. Paces.

The sample of 179 firms was drawn from a universe of 1,780 firms. The sample was stratified by size of firm and province. Firms with less than fifty employees were not included.

This study deals with four aspects of the Piedmont business elite: 1) its social background and internal differentiation into founders, heirs and managers; 2) its organizational activities; 3) its value attitudes and 4) the development of its firms. The first three aspects were related to the economic development of the firm as measured by technical advancement, size of managerial group, percentage increase in size and total sales and production over a ten year period (1954-1964). Two of these indicators of the firm's development were systematically considered: technical advancement and increase in total sales. All four topics were considered in relation to the findings of a survey of entrepreneurs conducted in Spain by Juan J. Linz and Amando de Miguel.

The social background of the Piedmont business elite, in terms of its social origin, education and social and occupational mobility, is very similar to that of the business elite of Industrial Spain. Therefore this does not explain the superior performance of the former. On the other hand, the value attitudes of the businessmen of Piedmont are more « modern » than those of their Spanish counterpart in relation to problems of organization of the firm, entrepreneurial activity and economic problems. Both business elites, however, show significant

primera. Bajo otro aspecto las actitudes de valor de los emprendedores piamonteses resultan ser más « modernas » de lo que parecen ser las expresiones españolas en relación con los problemas de organización referentes al establecimiento, a las actividades emprendedoras y a los problemas económicos.

Sin embargo las dos clases emprendedoras revelan unas diferencias significativas en la misma dirección según sus diferenciaciones entre fundadores, herederos y managers. Los managers son sistemáticamente más « modernos » que los fundadores y los herederos.

El objeto de este estudio trata de aportar una contribución al conocimiento de un factor entre muchos del desarrollo económico: la clase emprendedora.

Este estudio constituye un estudio sobre las actitudes emprendedoras en una región con un alto desarrollo económico. La investigación de las actitudes emprendedoras en esta zona se basó en una encuesta a 177 emprendedores de 177 empresas de la zona. El estudio de las actitudes emprendedoras se basó en el estudio de la zona de investigación para la encuesta y el estudio de la zona de investigación para la encuesta del Consejo Nacional de Investigaciones Económicas. El estudio de las actitudes emprendedoras se basó en el estudio de la zona de investigación para la encuesta y el estudio de la zona de investigación para la encuesta del Consejo Nacional de Investigaciones Económicas. El estudio de las actitudes emprendedoras se basó en el estudio de la zona de investigación para la encuesta y el estudio de la zona de investigación para la encuesta del Consejo Nacional de Investigaciones Económicas.

## INTRODUZIONE: IL PROBLEMA

Le trasformazioni della società italiana nel secondo dopoguerra hanno caratterizzato, in gran parte, uno sviluppo economico che, a partire dagli anni Cinquanta, ha superato per rapidità e imponenza il periodo giolittiano della economia italiana. Vi sono state varie teorie sullo sviluppo economico italiano che non occorre ricordare qui: quasi tutte si limitano a indicarne ragioni economiche quali la disponibilità di manodopera nell'agricoltura (1), la sperequazione nella struttura tecnologica delle industrie (2), gli aiuti del Piano Marshall. Quando si fa riferimento a fattori non-economici o, meglio, meta-economici, quali una « nuova classe » di managers (3) o la motivazione al lavoro delle maestranze italiane (4), non si possono fornire dati e ci si limita alla congettura (5).

Si è giustamente notato che in questi venti anni di trasformazione

---

(1) C. P. Kindleberger, « Europe's Postwar Growth », Cambridge (Mass.), 1967.

(2) V. Lutz, « Italy, A Study in Economic Development », London, 1962.

(3) C. P. Kindleberger, « The Postwar Resurgence of the French Economy », in S. Hoffmann (a cura di), « In Search of France », 2<sup>a</sup> ed., New York, 1965, pp. 118 e ss.

(4) G. Hildebrand, « Growth and Structure in the Economy of Modern Italy », Cambridge (Mass.), 1965, p. 382.

(5) S. M. Lipset e S. Rokkan, « Cleavage Structures, Party Systems and Voter Alignments: An Introduction », in Lipset e Rokkan (a cura di), « Party Systems and Voter Alignments », New York, 1967.

della società italiana, gli imprenditori (nella accezione più vasta del termine che comprende anche le imprese pubbliche) sono stati l'elemento portante della classe dirigente italiana. Mentre la società politica rimaneva entro certi limiti « in ritardo », non solo per l'esistenza di forze politiche presenti nei loro lineamenti fondamentali già nel primo dopoguerra, ma anche per la persistenza di certi aspetti della struttura amministrativa, la società civile « imponeva il passo » con una rapidità e con una forza che non si riscontrano facilmente nella storia italiana. Forse mai come in questo periodo, il divario fra società civile e società politica è stato tanto profondo.

Viene dunque spontaneo chiedersi come si configuri questo « elemento portante » della classe dirigente italiana, senza pretendere, necessariamente, di proporre una teoria ad hoc dello sviluppo economico. Si è detto sopra che, quando si giunge a variabili meta-economiche il discorso si basa solo su congetture: questa ricerca è volta, innanzitutto, a rendere meno congetturale l'analisi dell'elemento meta-economico nella trasformazione di questo secondo dopoguerra, rappresentato dalla classe imprenditoriale.

Vi sono almeno tre impostazioni del problema dell'imprenditorialità che si impongono all'analisi: quello psicologico, in termini di personalità (6); quello più vicino all'economia, in termini di innovazione (7); quello sociologico, in termini di variabili strutturali e culturali (8). Tutti e tre offrono strategie di analisi diverse per rispondere al quesito: a che cosa è dovuto lo sviluppo socio-economico? Alla presenza di « personalità imprenditive »?, di « innovatori »?, ovvero di determinanti sociali, culturali o politiche?

La prima ipotesi non è stata affrontata perché imponeva sia uno studio di carattere quasi esclusivamente psicologico, sia l'esigenza di cogliere l'imprenditorialità « potenziale » (ad esempio tra laureati in economia e commercio, senza poter individuare poi tutti quelli, e non sono pochi, che diventano imprenditori « dalla gavetta » e hanno scarsa istruzione). La seconda è stata trattata, in parte, in questo studio (vedi cap. VII). La terza ha costituito il filo principale della nostra analisi.

Prima di giungere a questa, però, vorremmo soffermarci brevemente sulla seconda, che si è rivelata sempre più difficile da realizzare senza una serie di premesse e limitazioni. L'innovazione imprenditoriale, come è stata definita da Schumpeter, indica un « tipo ideale » piuttosto che una figura empirica di imprenditore. Inoltre nella realtà l'innovazione non è un concetto assoluto, ma è relativo allo stadio di sviluppo economico e tec-

---

(6) D. McClelland, « The Achieving Society », Princeton, 1961.

(7) J. Schumpeter, « The Theory of Economic Development », Cambridge (Mass.), 1934.

(8) B. F. Hoselitz, « Sociological Aspects of Economic Growth », Glencoe, 1960 e soprattutto A. Pagani, « La formazione dell'imprenditorialità », Milano, 1964.

nologico di un paese (9). Un imprenditore che ad esempio abbia investito il suo capitale nella produzione di macchinario domestico negli anni Cinquanta, era un « innovatore » in Italia, ma certamente non sarebbe stato un innovatore negli Stati Uniti. La misura dell'innovazione implica dunque una nozione di « innovazione media » relativa ad un determinato paese (tecniche di produzione, distribuzione e programmazione). Essa quindi implica la necessità di tenere costanti certi fattori, soprattutto quello del ramo industriale, per individuare coloro che si trovano al disopra o al di sotto di una attività innovativa « media » in quel settore. Per misurare l'innovazione, in ogni caso, il questionario è uno strumento a dir poco inadeguato; molto meglio sarebbe un uso sistematico di « informants », specie di direttori di banca, unito ad un'ampia documentazione.

La terza impostazione ha comportato una serie di ipotesi nelle quali si inserisce la logica della comparazione. Infatti, pochi anni fa, Juan Linz e Amando de Miguel hanno condotto una inchiesta analoga sulle regioni più industriali della Spagna; e gran parte delle domande usate in quella inchiesta sono state riprodotte in questa. Abbiamo dunque la possibilità di confrontare due parti delle classi dirigenti, entrambe con un effetto « modernizzatore » su società la cui tradizione culturale è stata meno favorevole allo sviluppo della imprenditorialità della cultura mitteleuropea e anglosassone. Generalmente abbiamo seguito due linee di logica comparativa: la prima riguarda il fatto globale del diverso grado di successo, delle due classi imprenditoriali. La seconda riguarda più specificamente le loro differenze interne. Si cercherà di vedere se esse sono nella stessa direzione, ovvero si contraddicono, per cui a ruoli simili all'interno delle due classi imprenditoriali, corrispondano gradi di successo diversi o addirittura opposti.

Oggi si tende molto a comparare a livello « sistemico » Francia, Germania, Italia, Inghilterra e poi Stati Uniti, paesi dell'Asia, dell'Africa e chi più ne ha più ne metta. Qui, ci siamo attenuti a due principi che, per la verità, sono implicitamente una critica della comparazione illimitata quale domina nella scienza politica e sociale in questi anni.

Innanzitutto, si possono comparare significativamente società che, nella età più recente, si sono trovate di fronte agli stessi problemi, tensioni e « cleavages » (o « fratture »). Nel nostro caso, sia l'Italia che la Spagna, nel loro processo di « modernizzazione », si sono trovate di fronte a una profonda frattura tra agricoltura e industria, che si identificava, almeno in parte, con la frattura tra città e campagna. In secondo luogo entrambe le società subiscono la tensione tra centro economico e periferia economica da un lato, e centro politico e periferia politica dall'altro e, in generale, la tensione tra centro economico e centro politico (Roma

---

(9) J. Schumpeter, « The Creative Response in Economic History », « Journal of Economic History », november 1947, pp. 149-159.

e Milano, Madrid e Barcellona). In terzo luogo, entrambi i paesi si sono trovati di fronte alla frattura tra clericalismo e laicismo, chiesa e stato, un sistema di lealtà famigliari prima, di status poi, ed un sistema fondato sulla distinzione e delimitazione rigorosa tra pubblico e privato e tra « achievement » e « ascription » (10).

Per la stessa ragione, si può cercare di comparare significativamente l'Italia con la Francia e la Germania, non solo per la prossimità geografica che ha portato le tre società ad influenzarsi reciprocamente, ma anche e più specificamente perché le stesse fratture verificate in Italia sono state affrontate e risolte nei due paesi industrialmente più avanzati del continente europeo. La frattura tra centro e periferia in Francia, si identifica quasi completamente con quella tra città e campagna, mentre solo adesso, forse, tende a sorgere una frattura tra centro economico e centro politico (laddove la monarchia francese e ancor più l'amministrazione napoleonica, erano riuscite a far coincidere sistematicamente il centro politico e il centro economico). Una manifestazione di questo fenomeno è la formazione di managers pubblici, chiamati « tecnocrati », che per estrazione sociale, mentalità e ideologia (ma non, ad esempio, per istruzione), sono assai vicini ai managers pubblici italiani protagonisti nel secondo dopoguerra della ripresa industriale italiana (si pensi a Oscar Sinigaglia e a Enrico Mattei, per citare i più noti). Infine, la frattura tra chiesa e stato (clericalismo e laicismo), ha distinto gran parte della storia francese e, questa sì, ha teso a identificarsi con la frattura tra città e campagna, centro e periferia, potere centrale e potere locale.

Se, da un lato, l'industrializzazione tedesca è stata caratterizzata da un costante intervento dello stato nei primi anni e dal trionfo di una classe sociale e politica (gli Junker prussiani) nell'industria e nell'amministrazione, dall'altro, la Germania del dopoguerra è forse la più « liberistica » delle economie dei quattro paesi presi in considerazione e, soprattutto, ha risolto alcune fratture che la pongono paradossalmente vicina all'Italia: non v'è, cioè, una frattura tra industria e agricoltura che si identifichi con una frattura tra centro e periferia. D'altro lato, però la Germania si distingue per non avere né una frattura tra centro e periferia, né una tensione forte tra centro economico e centro politico; l'attenzione si sposta quindi verso variabili più descrittive.

Abbiamo materiale sufficiente per una limitata comparazione solo con la Spagna salvo altro materiale pubblicato per la Francia e la Germania. Però si è ritenuto metodologicamente più esatto partire da comparazioni limitate, ad esempio alle classi imprenditoriali. Iniziare da considerazioni di medio raggio nella comparazione è un buon approccio in vista di lavori collettivi. Nella misura in cui saremo capaci in futuro di cumulare compa-

---

(10) La prospettiva delle « fratture » o « cleavages » è trattata da Lipset e Rokkan (cfr. n. 5).

razioni sistematiche di medio raggio delle classi sociali, dei partiti politici, delle burocrazie pubbliche e private e così via, potremo formulare con basi empiriche più sicure una teoria sociologica e politica che, per ora, ha ancora come punto di riferimento sistematico gli Stati Uniti o uno stato nazionale europeo.

Ma hic Rhodus hic salta. A che cosa ha portato la nostra limitata comparazione? Sono state confrontate per livelli d'istruzione, origine e mobilità sociale due classi imprenditoriali che, come abbiamo visto, hanno ottenuto un diverso successo economico. Tenendo gli altri fattori costanti (come in ogni operazione scientifica che voglia suggerire un modello e non fare una teoria), nessuno di questi tre sembra avere un effetto decisivo sul successo imprenditoriale. Alcuni confronti con Germania e Francia confermano questa asserzione.

Sembra invece che, per il successo economico, il ruolo di fondatore, erede e manager, abbia una importanza decisiva. Questa è risultata la variabile strutturale più importante della stratificazione interna della classe imprenditoriale italiana. Buona parte dello sviluppo industriale di un paese, secondo questa ipotesi, dipende dalla differente distribuzione di fondatori, eredi e managers nella classe imprenditoriale.

Ciò non è privo di conseguenze: i mutamenti delle classi sociali, in termini di strati interni, sono aspetti essenziali della storia politica e sociale. Il passaggio, tante volte osservato in Germania (11), di parte sempre maggiore della popolazione operaia da una condizione di operaio semplice a operaio specializzato assai vicino alla « classe media », porta a risultati diversi non solo nella conduzione del lavoro, ma anche e soprattutto nella fisionomia sociale e politica di un paese. La trasformazione ulteriore di operai specializzati in veri e propri tecnici è stata additata come una delle forze economiche e sociali più decisive (12). Perché non dovrebbero verificarsi fenomeni analoghi nelle classi dirigenti? Essi non sono stati ancora osservati, ma esistono: siano più o meno i riflessi delle trasformazioni globali della società, i mutamenti interni, le « Umschichtungen » della classe dirigente, sono fattori potenti della fisionomia sociale e politica di un paese.

In questa ottica, la classe imprenditoriale che abbiamo analizzato nella regione prima storicamente e seconda per intensità di industrializzazione in Italia mostra tre logiche di sviluppo diverse, complementari piuttosto che contraddittorie, a seconda che il rapporto tra imprenditore e impresa sia di fondazione, di eredità o un rapporto professionale pubblico o privato. Forse una delle chiavi per comprendere lo sviluppo del dopoguerra (si ricordi prescindendo da fattori puramente economici di assoluta importanza) sta nella « divisione del lavoro » che si è operata tra questi tre

---

(11) T. Geiger, « Die soziale Schichtung des deutschen Volks », Stuttgart, 1932.

(12) A. Touraine, « Le Mouvement de Mai », Paris, 1968.

strati interni della classe imprenditoriale: la scoperta di nuovi mercati, nei fondatori (tipico il caso della maggioranza di fondatori nelle imprese di materie plastiche e di elettrodomestici, per esempio), la continuazione (ed eventualmente l'ampliamento), negli eredi (ma con molte specificazioni, come vedremo), e soprattutto la razionalizzazione, nei managers.

Ai fondatori corrisponde di solito una piccola impresa a rapido sviluppo, con un gruppo dirigente ristretto, di scarsa istruzione e con una mentalità orientata al lavoro, alla produzione e ostile al decentramento. Questa mentalità tende a sussistere nei fondatori delle grandi imprese con conseguenze considerevoli per la fisionomia dello sviluppo di quelle imprese. Agli eredi corrisponde una mentalità più aperta alle esigenze del contesto dell'impresa, orientata anch'essa allo sviluppo, ma legata sempre ad un gruppo dirigente essenzialmente familiare. Ai managers corrisponde una politica orientata decisamente alla riorganizzazione, in termini di razionalizzazione, dell'impresa: decentramento delle funzioni imprenditoriali, ampliamento del gruppo dirigente (entro i limiti di una leadership efficiente, come vedremo meglio in seguito), alto livello di istruzione ma, dal punto di vista economico, una politica orientata più all'equilibrio che allo sviluppo.

Si potrebbe ripetere che, in un periodo di così forte sviluppo economico quale è stato il secondo dopoguerra in Italia, sono state portate avanti funzioni economiche diverse essenziali allo sviluppo da questi tre strati della classe imprenditoriale con tensioni assai forti. Questa economia « mista » ha forse permesso una periodizzazione delle funzioni (scoperta, continuazione e razionalizzazione) che, a sua volta, ha forse evitato tensioni insopportabili. Può darsi che una delle ragioni del successo dell'intervento statale nella produzione sia dovuto non solo alla « formula IRI », ma anche alla presenza di economie di fondatori e di eredi che sono, per così dire, il « prerequisite » di una politica di razionalizzazione e di « grande impresa ».

Forse questo è uno dei tratti distintivi dello sviluppo dei « latecomers » europei in confronto a quelli del « terzo mondo ». Mentre nei secondi v'è solo l'intervento manageriale, nei primi esso è almeno contemporaneo ad altre logiche economiche che, prescindendo dalle tensioni cui possono ovviamente dare luogo, finiscono per essere complementari.

Sarebbe assurdo pretendere di delineare una teoria dello sviluppo economico del dopoguerra da una ricerca così limitata; suggeriamo, invece, una ipotesi che potrebbe essere ripresa, in chiave storiografica, dal sociologo o dall'economista. Lasciando da parte, per ragioni essenzialmente metodologiche da un lato l'ottica psicologica, dall'altro quella schumpeteriana, abbiamo cercato di mostrare che la struttura interna della classe imprenditoriale è un fattore importante dello sviluppo dell'impresa. Questo, come ogni ipotesi scientifica, ha comportato l'eliminazione artificiale di variabili importanti, come ad esempio il rapporto tra

le imprese intervistate e le banche; ma ancora una volta, ripeto, si tratta di suggerire un'ipotesi empiricamente motivata e non una teoria.

Nel primo capitolo cerchiamo di ricostruire il milieu economico e sociale diretto dell'imprenditore: dati aggregati e dati di inchiesta, per quanto possibile comparativi, vengono usati per dare un'idea dell'ambiente in cui l'imprenditore si muove, al quale si rivolge e nel quale, si suppone, forma la propria mentalità.

Nel secondo capitolo si cerca di mettere a fuoco la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers, mostrandoli come loci di cristallizzazione di caratteristiche sociali e di milieus professionali. Se, da un lato, istruzione, origine sociale e mobilità sociale e professionale non danno da soli una spiegazione plausibile dello sviluppo economico, dall'altro essi si concentrano significativamente in questi tre ruoli e quindi intervengono « in seconda istanza ».

Il terzo e il quarto capitolo trattano di due temi « classici » di un'analisi sociologica delle élites: origine sociale (cap. III) e livello di istruzione (cap. IV).

Il quinto capitolo tratta di alcuni aspetti della organizzazione dell'impresa, secondo i tre modelli, di Fayol (della divisione del lavoro), di Barnard (della comunicazione) e di Weber (della razionalizzazione) che sono particolarmente atti a mostrare differenze profonde non solo in termini di dimensione dell'impresa e ramo industriale (due delle più importanti variabili « oggettive » dell'attività imprenditoriale) ma anche e soprattutto in termini di stratificazione interna della classe imprenditoriale.

Il sesto capitolo è dedicato a un aspetto abbastanza negletto: l'opinione degli imprenditori sui rapporti di lavoro. Sappiamo più di qualcosa sugli atteggiamenti degli operai (anche se, stranamente, manchiamo di una vera ricerca estesa sulle classi sociali in Italia), ma non sappiamo quasi nulla dell'opinione degli imprenditori, al di là delle dichiarazioni della Confindustria e della sua stampa, e perciò abbiamo ritenuto interessante analizzare dettagliatamente questo aspetto della mentalità e dell'ideologia imprenditoriale in Italia.

Il settimo capitolo tratta degli atteggiamenti verso l'economia rispetto ad un asse più o meno specificamente descrivibile in termini di « modernità » e « tradizionalismo », secondo la terminologia corrente dei teorici dello sviluppo economico. Vi sono differenze significative verso problemi di concentrazione industriale, di economie di scala, di concorrenza interna al Mercato Comune e così via.

L'ultimo capitolo, l'ottavo, tratta dei rapporti tra la società e la politica: quali sono le opinioni degli imprenditori sui gruppi di pressione, sui rapporti con il governo, sulla società civile in generale? A chi attribuiscono prestigio e a chi potere? Si tratta, ancora una volta, di analizzare dettagliatamente il milieu in cui l'imprenditore opera.

In tutto il lavoro si è cercato, per quanto possibile, di far ricorso al-

l'analisi comparata: essa serve per le nostre ipotesi specifiche ma ha anche un aspetto di curiosità intellettuale che non abbiamo voluto tralasciare. Il lettore troverà, quindi, comparazioni tra dati aggregati che danno l'idea dell'ambiente diverso in cui operano le classi dirigenti europee poiché l'analisi di una classe dirigente, come è nel nostro caso, non è solo occasione di verifica di ipotesi concernenti quella classe, ma anche uno spiraglio sui meccanismi di selezione e di funzionamento della società industriale contemporanea. Per questo ci siamo soffermati su comparazioni che, se non hanno una connessione diretta con la ricerca, qualcosa ci dicono circa la società in generale, su una parte della quale questa ricerca ha concentrato l'attenzione (13).

(13) La ricerca che è oggetto di questo lavoro è stata condotta negli anni 1965-1966 su 179 imprenditori del Piemonte, e faceva parte di un vasto progetto che comprendeva studi di carattere prevalentemente economico, come quello sugli aspetti finanziari dello sviluppo della grande industria in Italia, sulla concentrazione delle imprese italiane, sui sindacati, sulle tecniche di distribuzione e sui problemi riguardanti le aree sottosviluppate del Piemonte.

Il campione di 179 soggetti è stato estratto da un universo di duemila imprese circa, tutte di dimensione superiore ai cinquanta addetti (le imprese a dimensione più piccola sono state escluse dal campione) ed elencate nelle liste della Camera di Commercio e delle Associazioni di categoria di Torino e del Piemonte. Le stesse liste vennero usate dall'Istituto Centrale di Statistica per condurre il censimento delle industrie italiane nel 1961.

Il campione è stato stratificato prima per provincia poi per dimensione d'impresa, basandosi sul criterio che più grande è l'impresa, maggiore è la rilevanza delle decisioni di chi la dirige. Questo criterio tendeva però a sovrarappresentare le imprese più grandi della regione, quindi si è reso necessario un sovracampionamento delle industrie più piccole per riequilibrare la struttura del campione. Particolari ulteriori sul campionamento vengono dati nell'appendice I.

Per facilitare la lettura delle tavole diamo una tabella comune di riferimento che comprende anche la terminologia usata nella ricerca:

#### 1. Categorie di dimensione d'impresa:

Dimensione dell'impresa	N. addetti
Piccola	50-100
Regolare	101-250
Media	251-500
Medio-grande	501-1.000
Grande	oltre 1.000
Piccola	50-100
Media	101-500
Grande	500 +
Minore	50-500
Maggiore	501-1.000 +

#### 2. Definizioni:

- per « stratificazione interna della classe imprenditoriale » (usato col sinonimo « relazione con la fondazione dell'impresa » o semplicemente « fondazione dell'impresa ») si intendono gli status di fondatore, erede e manager.
- Per « differenziazione funzionale » della classe imprenditoriale si intendono le differenze che risalgono al fatto che l'imprenditore dedichi maggior tempo ai problemi di produzione, di distribuzione, di organizzazione o di amministrazione.

# I. IL MILIEU ECONOMICO E PROFESSIONALE DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE

Se i caratteri oggettivi della struttura industriale del Nord sono stati analizzati dall'economia (1), qui si cerca di individuare alcuni di questi caratteri come « milieu di riferimento » della classe imprenditoriale. In questo caso, il « milieu di riferimento » è l'insieme dei caratteri generali, economici e professionali di una situazione, in rapporto ai quali si spiegano certi orientamenti, decisioni e prese di posizione della classe imprenditoriale. Il milieu di riferimento è anche un'immagine di fondo alla quale possono essere messe in rapporto significativo le mentalità, le scelte e l'attività della classe imprenditoriale.

In questo capitolo si analizzerà la dimensione dell'impresa e il suo grado di burocratizzazione (come aspetti del milieu economico di riferimento) e poi la presenza di « tecnici », l'entità del gruppo dirigente e la presenza di famigliari nell'impresa (come aspetti del milieu professionale di riferimento). È chiaro dunque che non consideriamo questi aspetti

---

(1) Per il primo, cfr. alcune opere recenti quali quelle di B. Caizzi, « Storia della grande industria in Italia », Torino, 1965; G. Zanetti e E. Filippi, « Finanza e sviluppo della grande industria in Italia », 2 voll., Milano, 1966; G. Hildebrand, « Growth and Structure in the Economy of Modern Italy », Cambridge (Mass.), 1965; V. Lutz, « Italy, a Study in Economic Development », Londra, 1962. Per il secondo, vedi ad es. C. P. Kindleberger, « Europe's Postwar Growth », Cambridge (Mass.), 1967 e A. Maddison, « Economic Growth in the West », New York, 1964.

come indicatori di uno stadio di sviluppo dell'economia italiana, per il quale essi sarebbero, a dir poco, insufficienti.

## 1. Dimensione d'impresa e burocratizzazione

Il secondo dopoguerra italiano è stato un periodo di grande sviluppo industriale durante il quale è aumentato il numero delle imprese, piuttosto che la dimensione di quelle esistenti. Infatti la piccola impresa domina ancora l'universo delle imprese. La piccola impresa, dunque, rimane un primo elemento di riferimento per la grande maggioranza degli imprenditori, mentre la grande impresa tende ad essere un fenomeno relativamente raro rispetto agli altri paesi europei più avanzati. In Francia ad esempio le imprese con più di cinquecento addetti sono il doppio che in Italia (Tab. 1), e in Germania il numero di dipendenti in aziende con più di mille addetti è due volte più esteso di quello che è in Italia (2). Questa situazione tende a persistere, almeno a giudicare dai dati che sono a disposizione, se si osserva che tra il 1951 e il 1961 le imprese che occupano da undici a cento addetti, sono aumentate di circa il sette per

**Raffronto della distribuzione di imprese di dimensione diversa e dei relativi addetti in Italia (1961) e in Francia (1962)**

**TABELLA 1**

Imprese con addetti	ITALIA <sup>a</sup>		FRANCIA <sup>b</sup>	
	N. di imprese (%)	N. di addetti (%)	N. di imprese (%)	N. di addetti (%)
0-10	89,75 %	25,0 %	90,0 %	13,8 %
11-100	9,20	30,0	8,5	31,0
101-500	0,93	19,0	1,2	27,5
501-1.000	0,07	6,0	0,2	9,9
1.001 +	0,05	20,0	0,1	17,8
<b>N =</b>	<b>(652.247)</b>	<b>(5.652.140)</b>	<b>(770.036)</b>	<b>(6.475.369)</b>

<sup>a</sup> « Compendio statistico italiano », Roma, ISTAT, 1967, tav. 155.

<sup>b</sup> I.N.S.E.E., « Les Etablissements industriels et commerciaux en France en 1962 », Paris, Imprimerie de l'Etat, 1963.

(2) D. Claessens, A. Klönne, A. Tschoepe, « Sozialkunde der Bundesrepublik Deutschland », Düsseldorf, 1965, p. 137: « ... soltanto un milione di persone sono impiegate in imprese con più di 5.000 addetti e persino in imprese comprese tra i 1.000 e i 4.999 addetti, il totale degli addetti ammonta soltanto a poco più di due milioni... ».

cento, mentre le imprese più grandi sono in effetti diminuite di oltre il tre per cento (3). Anche se vi sono notevoli differenze tra il Nord, il Centro e il Sud d'Italia (si pensi che, nel 1961, l'impresa media del Nord conta dodici addetti, contro i sette dell'impresa media nel Centro e i quattro di quella del Sud), si ha sempre il « dominio » dell'impresa di piccola dimensione, contrariamente alla situazione che si presenta negli altri paesi industriali dell'Europa continentale.

George Hildebrand ha appunto rilevato questo carattere « strutturale » dell'economia industriale italiana, che rientrerebbe nello schema di una economia « dualistica », cioè sistematicamente divisa in un settore più avanzato e in un settore meno avanzato, e ha cercato di darne una spiegazione (4):

The explanation lies in the high cost of capital, the low cost of « small-firm » labor because of its exclusion from trade-union agreement and from social security benefits principally as working proprietors, artisan-owners, and family-assistants, restricted markets in local areas, and, in commerce, by licensure practices designed to protect those already in the trade.

Questo carattere di « piccola impresa » relativo agli altri paesi europei è praticamente comune a tutto il Nord d'Italia (Tab. 2). A questo riguardo,

**Numero percentuale di imprese a dimensione diversa nel Nord, Centro e Sud d'Italia, nel 1961 <sup>a</sup>**

**TABELLA 2**

Regioni	N. di imprese per n. di addetti					N =
	1-10	11-50	51-100	101-500	501 +	
Piemonte e Valle d'Aosta	94,5	4,4	0,6	0,4	0,1	(185.167)
Liguria	95,8	3,4	0,4	0,3	0,1	(78.239)
Lombardia	92,6	5,7	0,9	0,7	0,1	(324.541)
Triangolo Industr.	93,8	4,9	0,7	0,5	0,1	(587.947)
Resto del Nord	95,3	4,6	0,6	0,4	0,1	(400.875)
<b>Totale Nord</b>	<b>94,1</b>	<b>4,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>(988.822)</b>
Centro	95,7	3,6	0,4	0,3	—	(364.869)
Sud e Isole	97,7	2,0	0,2	0,1	—	(585.083)
<b>Totale</b>	<b>95,4</b>	<b>4,1</b>	<b>0,5</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(1.938.724)</b>
	<b>(1.851.499)</b>	<b>(70.031)</b>	<b>(9.364)</b>	<b>(6.854)</b>	<b>(1.016)</b>	<b>(1.938.724)</b>

<sup>a</sup> Compendio statistico italiano 1967, Roma, ISTAT, 1968, tav. 158.

(3) Cfr. Annuario di Statistiche Industriali, 1959, Roma, ISTAT, 1960, p. 103 e Annuario di Statistiche Industriali, 1961, Roma, ISTAT, 1962, p. 117.

(4) G. Hildebrand, op. cit., p. 267.

**Atteggiamento degli imprenditori piemontesi verso una situazione di « espansione economica » per dimensione d'impresa**

**TABELLA 3**

	Dimensione dell'impresa	
	MINORI (50-500)	MAGGIORI (501 + )
Preferiscono:		
Un incremento lento della produzione con alti profitti o un incremento nullo alle stesse condizioni	51 %	36 %
<b>N =</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>

anzi, il Piemonte è secondo alla Lombardia, ma quel 0,4 % e 0,3 % circa, rispettivamente d'impresе con 51-100 dipendenti e 101-500 dipendenti che la Lombardia ha in più del Piemonte non sono, a nostro avviso, rilevanti al punto da modificare il carattere di « piccola impresa », che può essere generalizzato a tutto il Nord. È difficile quindi che la grande impresa, come forma di razionalizzazione, operi come modello per l'imprenditore italiano, specie per quello che ha iniziato la propria attività negli ultimi vent'anni. Ma è anche probabile che le imprese che si sollevano sopra questo mare di piccole aziende, tendano ad essere loci di una coscienza e di una mentalità comuni, e formino quindi un milieu diverso, singolare e, per certi aspetti, « deviante ». I dati di atteggiamento sembrano confermare appunto che l'ostilità all'incremento della dimensione dell'impresa, anche quando viene presentata sotto la luce di un'economia di scala, è assai forte proprio nelle imprese minori ove, evidentemente, il modello rimane sempre la piccola impresa, con le sue economie ma anche con il suo mercato inevitabilmente limitato. In una situazione di espansione economica si preferisce un incremento della produzione (quindi della dimensione dell'impresa) a costo del profitto per unità prodotta, oppure si preferisce un incremento lento e un maggior profitto per unità prodotta, cioè una alternativa di dimensione stabile? Decisamente si preferisce il secondo, e non solo nelle imprese minori, ma anche nelle imprese maggiori (le quali, si noti, hanno già scelto la via di una dimensione relativamente ampia nell'universo delle imprese italiane) (Tab. 3).

Strettamente connesso alla dimensione è l'aspetto della burocratizzazione dell'impresa, cioè il rapporto tra « personale amministrativo » e « personale addetto alla produzione », secondo la definizione di Reinhard Bendix (5). Soggetto interessante per sé, esso viene qui considerato

(5) R. Bendix, « Work and Authority in Industry », New York, 1956, p. 214, T. 6.

**Comparazione internazionale dell'incidenza del personale amministrativo e addetto alla produzione <sup>a</sup>**

**TABELLA 4**

Anno	Personale amministr. (A)	Personale addetto alla produz. (P)	A/P e diff. %	Incremento % di pers. ammin.vo	Incremento % di pers. produttivo
<b>STATI UNITI</b>					
1937	1.518.000	8.553.000	17,7	+30 %	+28 %
1947	2.578.000	11.916.000	21,6 +3,9		
<b>FRANCIA</b>					
1931	762.000	5.496.000	13,9	-20 %	-26 %
1936	635.000	4.355.000	14,6 +0,7		
<b>GRAN BRETAGNA</b>					
1935	676.000	4.482.000	15,0	+39 %	+20,6 %
1948	1.126.000	5.651.000	20,0 +5,0		
<b>GERMANIA</b>					
1925	1.122.000	9.463.000	11,9	-39 %	-65 %
1953	802.000	5.718.000	14,0 +2,1		
<b>SVEZIA</b>					
1940	76.000	555.000	13,7	+84 %	+20 %
1950	140.000	663.000	21,0 +7,3		
<b>ITALIA</b>					
a) senza famigliari					
1951	300.125	3.014.867	9,9	+37 %	+28 %
1961	476.032	4.178.964	11,7 +1,8		
b) Comprendendo i famigliari					
1951	506.115	3.014.867	16,0	+35 %	+28 %
1961	681.672	4.178.964	16,5 +0,5		

<sup>a</sup> I dati per tutti i paesi meno l'Italia sono tutti in R. Bendix, op. cit., p. 214.

come una parte assai importante del milieu di riferimento della classe imprenditoriale, in quanto regola le relazioni che hanno luogo tra classi sociali diverse, all'interno dell'impresa. In un'impresa altamente burocratizzata, per esempio, il « mondo della produzione » (« del lavoro ») tende ad essere rimosso (come entità fisica, visibile, con la quale si è in contatto) dal quadro dell'attività quotidiana dell'imprenditore. Vi si sostituisce una « classe media », a diversi gradi di istruzione e qualificazione, alla quale viene in parte delegato potere di decisione e soprattutto di supervisione (6). Come elemento di milieu, dunque, la burocratizzazione è un fattore di mutamento della visibilità delle classi sociali.

Anche dal punto di vista della burocratizzazione del mondo industriale, l'Italia non ha ancora raggiunto il livello degli altri paesi industriali europei e degli Stati Uniti. Praticamente la burocratizzazione negli anni Sessanta in Italia è vicina a quella degli anni Trenta e Quaranta della Germania e della Francia, secondo i calcoli di Bendix cui abbiamo aggiunto i dati italiani (Tab. 4). Proprio questa configurazione della burocratizzazione, che mostra un divario così notevole tra la burocratizzazione delle imprese italiane e quella delle imprese dei paesi più avanzati dell'Europa, è una conseguenza del predominio della piccola impresa. E considerando il rapporto tra burocratizzazione e dimensione d'impresa vediamo che il Piemonte degli anni Sessanta (e per questo aspetto il discorso può estendersi al triangolo industriale) è più vicino all'Inghilterra degli stessi anni che alle regioni più industriali della Spagna che, come vedremo, per molti altri aspetti è assai vicina all'Italia (Tab. 5).

**Incidenza del personale amministrativo sul personale totale  
in imprese di diversa dimensione in Piemonte, Spagna industriale<sup>a</sup>  
e Gran Bretagna**

**TABELLA 5**

Dimensione dell'impresa	Piemonte	Spagna Industriale	Gran Bretagna
Piccola	16,2 %	15,4 %	15,1 %
Regolare	13,4	12,3	14,8
Media	14,4	11,9	14,4
Medio-grande	15,3	8,9	17,3
Grande	20,6	11,2	19,4

<sup>a</sup> I dati per la Spagna in questo capitolo sono tratti dall'articolo di A. De Miguel e J. J. Linz, cit. in n. 7. Per la Gran Bretagna cfr. David Lockwood, « The Blackcoated Worker », London, 1960.

(6) R. Bendix, op. cit., p. 9.

Il milieu imprenditoriale caratterizzato dal predominio della piccola impresa e, di conseguenza, da una presenza relativamente esigua di una classe media nel quadro di riferimenti dell'attività imprenditoriale quotidiana è tipico naturalmente delle imprese più piccole. Le poche imprese « grandi » (oltre i 1000 dipendenti) mostrano, proprio per la loro dimensione e burocratizzazione, uno stacco notevole dal grande numero delle imprese « relativamente » piccole (si noti ancora, a Tab. 4, che un « salto » nella burocratizzazione avviene a livello di imprese « grandi »). Tra le imprese minori (da 50 a 500 dipendenti) e le imprese maggiori (da 501 a 2.000 dipendenti) vi sono differenze di distribuzione (cioè di peso numerico relativo nell'universo delle imprese) e di burocratizzazione (cioè di possibilità d'esser loci di formazione di classi sociali industriali). Questo fa pensare a due milieus imprenditoriali diversi a seconda che l'impresa sia minore o maggiore. Infatti l'impresa maggiore è relativamente rara nell'universo delle imprese e, per la diversa burocratizzazione, ha una diversa distribuzione delle classi sociali al suo interno.

La differenza tra imprese maggiori e imprese minori (che il lettore troverà sovente in questo lavoro), tende a coincidere con la differenza tra due tipi di milieus imprenditoriali. Quanto più « avanza » una società industriale, tanto più omogeneo diventa il milieu e, di conseguenza, la situazione oggettiva della classe imprenditoriale, la coscienza degli interessi, le aspirazioni, la mentalità e l'ideologia. Per ora assistiamo alla compresenza di milieus diversi, quindi di strati diversi, di diversi loci di mentalità e ideologie, di politiche d'impresa e di legittimazione del proprio potere.

Questa differenza tra imprese maggiori e minori si interseca con la differenziazione della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers: talvolta si identifica con essa (nel senso che i fondatori si trovano più nelle imprese minori, i managers più nelle imprese maggiori), ma quasi sempre significa due milieus entro i quali fondatori, eredi e managers sviluppano mentalità, politiche d'impresa e tecniche di legittimazione diverse. Nel linguaggio della survey, imprese maggiori e minori sono loci di specificazione di atteggiamenti che differiscono sistematicamente in base alla posizione di fondatore, di erede o di manager dell'impresa.

Vi sono almeno tre dimensioni del milieu professionale « diretto » della classe imprenditoriale che sono non solo meccanismi di divisione del lavoro e di attribuzione di leadership di una società, ma sono anche elementi di un quadro diretto di riferimenti dell'attività imprenditoriale. Queste caratteristiche del milieu professionale, però, si articolano coerentemente alle linee di demarcazione tra le imprese in termini di dimensione e burocratizzazione. In altre parole, il milieu professionale si differenzia coerentemente con le differenze del milieu generale.

Tra queste dimensioni del milieu diretto vi è il grado di avanzamento tecnico dell'impresa (misurato dal numero di tecnici alti e medi che ope-

rano nell'impresa), l'ampiezza del gruppo dirigente (che indica il grado di divisione della leadership all'interno dell'impresa), e infine il numero di familiari dell'imprenditore che lavorano nell'impresa in posizione dirigente (come indicatore del fatto che la famiglia è ancora strumento di divisione del lavoro). Dato che queste informazioni sono state raccolte per individui, è stato più semplice sviluppare tre indici per questi tre elementi del milieu imprenditoriale: l'indice di « avanzamento tecnico », di « divisione della leadership » e di « presenza della famiglia » nell'impresa.

Non abbiamo la possibilità di condurre comparazioni con i paesi più avanzati dell'Europa continentale, sia perché mancano i dati, sia perché i dati disponibili sono stati raccolti con criteri diversi e non comparabili. Possiamo fare confronti sistematici solo con la Spagna, ove appunto è stata condotta una inchiesta con criteri analoghi. Nel confronto con un paese più avanzato o meno avanzato, è la comparazione che ci dà la possibilità di stabilire se il grado di « tecnicizzazione », « divisione della leadership » o « presenza della famiglia » nelle imprese piemontesi è « alto » o « basso ». La comparazione di questi tre indicatori, dunque, è stata condotta per mettere a fuoco meglio il milieu professionale dell'imprenditore del Nord d'Italia. Da questa logica sorgono altri problemi che tratteremo via via.

## 2. L'avanzamento tecnico come dato di milieu

Intendiamo intanto per « tecnici alti » coloro che hanno una laurea universitaria, e per tecnici « medi » coloro che hanno un diploma da istituti tecnici commerciali, industriali o professionali. È vero che questa è, a dir poco, una misura unilaterale e arbitraria dell'avanzamento tecnico di una impresa, ma la qualificazione scolastica è senz'altro, da un lato, un aspetto della « tecnicizzazione » dell'impresa (e forse il più importante) e dall'altro un elemento dell'ambiente, cioè che dà un aspetto dell'ambiente professionale dell'imprenditore.

In alcune dimensioni parallele d'impresa, il numero di « tecnici alti » è maggiore in Spagna che in Italia, ma nelle imprese grandi, la differenza tra Italia e Spagna, a vantaggio della prima, è assai grande (Tab. 6). Questa entità del solco che separa le imprese più grandi (con molti tecnici altamente qualificati) dal resto delle imprese (che sembrano appartenere a uno stadio di sviluppo assai meno avanzato) è dovuta probabilmente a un aspetto peculiare dello sviluppo industriale italiano.

Ma un altro aspetto della comparazione è il maggior numero di tecnici medi nelle imprese italiane, eccezion fatta, appunto, per le imprese grandi. Il modello più comune di reclutamento del personale tecnico in Italia, sembra essere al livello secondario d'istruzione; sembra, cioè, che lo

sviluppo economico abbia domandato un reclutamento maggiore fra coloro che hanno un livello medio d'istruzione. Se il numero di tecnici alti nelle imprese minori è più alto nella Spagna industriale che nel Piemonte (qualunque sia il ramo d'industria preso in considerazione), il numero di tecnici medi, nelle imprese minori è più alto in Italia che in Spagna. Quando ci volgiamo alle imprese maggiori, vediamo che in Italia tecnici alti e medi sono insieme più numerosi dei loro colleghi spagnoli in tutti i rami di industria. Questo significa che, per quanto riguarda la piccola impresa, la impresa familiare in Spagna ha in effetti un numero più alto di laureati, che tendono a sostituire coloro che hanno un titolo di studio inferiore.

Per quanto riguarda le imprese medio-grandi e grandi, il numero quasi uguale di tecnici alti e medi nelle imprese iberiche fa pensare ad uno sviluppo assai irregolare, al cui confronto quello delle imprese italiane appare più coordinato e coerente (Tab. 6).

Juan Linz ha commentato a lungo questa carenza di « tecnici medi » nelle imprese spagnole, cioè in imprese ad uno stadio di sviluppo meno avanzato rispetto a quello delle imprese italiane. Secondo il Linz, questa mancanza di tecnici medi « ... può essere la chiave per spiegare il lento sviluppo industriale della Spagna » (7). Possiamo quindi fare l'ipotesi, che una delle ragioni del rapido sviluppo industriale italiano del secondo dopoguerra sia stata la presenza di un livello medio di tecnici, « solido e tradizionale ». Ma questo non è solo un dato di sviluppo, è anche e, soprattutto, un dato di milieu. Il milieu professionale della maggior parte degli industriali italiani, dunque, è quello di collaboratori « tecnici » di lunga esperienza d'impresa, ma con un livello modesto d'istruzione. Si

**Numero medio di addetti, e di tecnici alti e medi,  
nelle imprese piemontesi e spagnole, per dimensione d'impresa**

**TABELLA 6**

Dimensione dell'impresa	PIEMONTE			SPAGNA		
	N. medio addetti	N. medio T. alti	N. medio T. medi	N. medio addetti	N. medio T. alti	N. medio T. medi
Piccola	60	0,3	1,4	75	0,7	1,4
Regolare	173	1,0	4,0	150	1,6	1,7
Media	363	2,4	8,3	350	4,0	2,5
Medio-grande	693	6,2	18,0	750	7,2	7,0
Grande	2.765	46,0	121,0	1.500	16,0	14,9

(7) A. De Miguel e J. J. Linz, « Características estructurales de las empresas españolas: tecnificación y burocracia », in « Racionalización », vol. XVII, nn. 1-4, 1964, p. 198, n. 1.

tratterebbe perciò di un milieu tendenzialmente ostile alle innovazioni e piuttosto « tradizionalista ».

Questo milieu, come abbiamo già osservato di sfuggita, tende ad esser comune anche alle grandi imprese, perché, se vi è differenza nella proporzione tra tecnici medi nelle imprese medio-grandi e grandi, non vi è differenza rilevante di proporzione dei tecnici alti su tutto il personale, tra le imprese medio-grandi e grandi (Tab. 7). Secondo il commento di Linz (8):

Sembra come se per aver successo un'impresa abbia avuto bisogno di una proporzione costante di personale tecnico, probabilmente una proporzione più o meno costante, in ogni ramo d'industria, e che questo numero fisso non sia cresciuto proporzionalmente alla dimensione dell'impresa.

Questa tendenza, che abbiamo misurato nella ricerca italiana con maggiore precisione di quella ottenuta nella ricerca iberica (9), va compresa in una strategia orientata all'equilibrio di queste imprese, contro una « possibile » strategia orientata allo sviluppo (10). Secondo i nostri dati, vi sono poche imprese « orientate allo sviluppo », e proprio in queste si trova un numero di tecnici alti crescente proporzionalmente alla dimensione dell'impresa. Si ha quindi un « effetto di rinforzo » rispetto all'ambiente professionale dell'imprenditore: più la strategia imprenditoriale è orientata all'equilibrio, più è probabile un milieu relativamente « tradizionale » dell'imprenditore. D'altro canto, una modifica di questo milieu nel

### Proporzione di tecnici alti e medi sul totale degli addetti per dimensione d'impresa, in Piemonte e in Spagna

TABELLA 7

Dimensione dell'impresa	PIEMONTE		SPAGNA	
	Tecnici alti	Tecnici medi	Tecnici alti	Tecnici medi
Piccola	0,9 %	4,5 %	0,90 %	1,87 %
Regolare	0,9	3,3	1,06	1,14
Media	0,7	2,4	1,14	0,73
Medio-grande	1,1	2,8	0,96	1,00
Grande	1,2	3,6	1,07	1,00

(8) A. De Miguel e J. J. Linz, op. cit., p. 198.

(9) Nella ricerca iberica, infatti, si chiedeva direttamente all'intervistato di dare il numero di « tecnici medi » e « alti » affidandosi alla sua definizione di questi ultimi.

(10) Per questa distinzione, cfr. F. M. Paccès, « On Management Research », in « L'Industrialista », Torino, 1966, n. 4.

senso di una ricettività maggiore dell'innovazione (dovuta alla flessibilità derivante da un'istruzione superiore), è una conseguenza tipica « non-anticipata » di una decisione imprenditoriale orientata allo sviluppo.

Un indice più preciso di presenza dei due livelli di tecnici nell'impresa ci dà un'idea più articolata di questi rapporti. Lo chiamiamo indice di avanzamento tecnico e lo costruiamo distinguendo le imprese in quelle che hanno tecnici alti e medi al di sopra della media (HM), tecnici alti al di sopra e tecnici medi al di sotto della media (Hm), tecnici alti al di sotto e tecnici medi al di sopra della media (hM) ed entrambe le categorie di tecnici al di sotto della media (hm). La media è calcolata per categoria di dimensione d'impresa (11).

Abbiamo accennato poco fa alla « decisione imprenditoriale » di orientamento allo sviluppo (che spiegherebbe il maggior numero di tecnici alti nell'impresa): si tratta di una « decisione » che ha alcune determinanti sociologiche. Innanzitutto essa si articola coerentemente per dimensione d'impresa, e questo è comprensibile nei termini del discorso precedente. Avviene soprattutto per HM e avviene, in senso negativo, per gli altri « gradi » di avanzamento tecnico. Non è una tendenza anomala: nella situazione iberica è simile, e questo perché le imprese maggiori, in entrambe le situazioni, sono sufficientemente orientate ad avere sia tecnici alti sia tecnici medi al di sopra della media (Tab. 8). Ma più di ogni altra variabile (compresa quella di fondatore, erede e manager di cui parleremo in seguito), il livello d'istruzione dell'imprenditore stesso determina il grado di avanzamento tecnico della sua impresa (Tab. 9). Se guardiamo in particolare all'interno delle imprese minori, vediamo addirittura che l'imprenditore che ha un livello superiore d'istruzione tende ad avere più tecnici alti che medi (Hm), mentre quello che ha un livello d'istruzione secondario (per non dire solo quello primario, il che conferma questa

(11) Lo schema è una semplice tavola a quattro entrate (« four fold table ») che si presenta così:

#### TECNICI ALTI (HT)

		AL DI SOPRA DELLA MEDIA	AL DI SOTTO DELLA MEDIA
		HM	hM
TECNICI MEDI (MT)	AL DI SOPRA DELLA MEDIA	<p><b>HM</b> ovvero l'impresa ha sia tecnici medi sia tecnici alti al di sopra della media</p>	<p><b>hM</b> ossia l'impresa ha tecnici medi al di sopra della media e tecnici alti al di sotto della media</p>
	AL DI SOTTO DELLA MEDIA	<p><b>Hm</b> ossia l'impresa ha tecnici alti al di sopra della media e tecnici medi al di sotto della media</p>	<p><b>hm</b> ossia, l'impresa ha sia tecnici medi sia tecnici alti al di sotto della media</p>

**Gradi di « avanzamento tecnico » in Piemonte e Spagna  
per dimensione d'impresa**

**TABELLA 8**

	PIEMONTE		SPAGNA	
	Imprese minori	Imprese maggiori	Imprese minori	Imprese maggiori
HM	21 %	31 %	11 %	37 %
Hm	30	10	24	13
hM	19	8	17	10
hm	30	51	48	40
<b>Tot. parz.</b>	<b>(99)</b>	<b>(39)</b>	<b>(282)</b>	<b>(103)</b>
S. In.	21 %	26 %	10 %	29 %
<b>N =</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>	<b>(315)</b>	<b>(145)</b>

tesi), tende ad « abbondare » in tecnici medi e a non avere tecnici alti (hM). Per questo aspetto, « l'imprenditore si crea il suo milieu »: il rapporto, notoriamente, è duplice nella misura in cui il livello d'istruzione della classe imprenditoriale è il risultato di variabili strutturali, quali la differenziazione interna della classe in fondatori, eredi e managers.

Il livello d'istruzione non ha molta influenza sul successo economico dell'impresa, almeno per un certo periodo ed entro certe dimensioni. Per di più, esso tende ad articolarsi in modo coerente allo status di fondatore, erede e manager (anche se non è così in questo caso specifico dell'istruzione, perché evidentemente il livello d'emergenza dell'istruzione come tale è particolarmente importante proprio nella scelta del personale).

**Gradi di « avanzamento tecnico » per livello d'istruzione  
e dimensione d'impresa**

**TABELLA 9**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Istr. primaria e secondaria	Istruzione superiore	Istr. primaria e secondaria	Istruzione superiore
HM	11 %	23 %	8 %	28 %
Hm	11	39	8	7
hM	25	3	—	7
hm	34	10	61	33
S. In.	19	25	23	25
<b>N =</b>	<b>(69)</b>	<b>(57)</b>	<b>(13)</b>	<b>(40)</b>

Qui, però, nella determinazione del grado di avanzamento tecnico in termini di personale altamente e mediamente qualificato, il livello d'istruzione dell'imprenditore è decisivo. Purtroppo non abbiamo dati dalla ricerca iberica per poter affermare con sicurezza che questo rapporto sussiste anche in un'altra cultura. D'altro canto le differenze mostrate dalla Tab. 9 non danno luogo a dubbi: il livello di istruzione di colui che prende le decisioni fondamentali e vincolanti di un'impresa ha una particolare importanza nel determinare il livello di qualificazione del personale che collabora direttamente con l'imprenditore.

Forse, siamo risaliti « a monte » di questo elemento del milieu professionale della classe imprenditoriale in un dato strettamente collegato con l'origine sociale dell'imprenditore.

### **3. Gruppo dirigente e leadership familiare**

Il fatto che un'impresa, in relazione alla sua dimensione, abbia un gruppo di dirigenti « ampio », non è solo indice di una « tendenza allo sviluppo » (nel senso indicato sopra), ma è anche un dato fondamentale di milieu, nel senso che pone problemi di « affiatamento » del personale dirigente (direttamente dipendente dalla dimensione del gruppo dirigente), ed è strettamente associato alla maggiore o minore probabilità che l'imprenditore venga esposto a vedute diverse talvolta contrastanti da parte dei suoi collaboratori.

Allo stesso modo si afferra intuitivamente il carattere di « dato di milieu » nel fatto che, in una impresa, la famiglia sia o non sia lo strumento di divisione della leadership.

Occorre distinguere due tipi di gruppo dirigente. Il primo è l'insieme di coloro che, dalla legislazione, hanno la « qualifica » di dirigente con effetti economici e giuridici ben precisi. Il secondo tipo indica un gruppo dirigente che, all'interno del primo, dirige « effettivamente » l'impresa; si tratta, cioè, di coloro che al di là della qualifica « formale », rappresentano un elemento effettivo di leadership della impresa. Abbiamo colto questi due gruppi con informazioni separate (sul numero dei « dirigenti » dell'impresa con le loro qualifiche diverse, produzione, distribuzione, personale) e con una domanda diretta su coloro che, insieme all'imprenditore, « cooperavano effettivamente alla direzione dell'impresa ». Al di là delle qualifiche « normali », l'imprenditore indicava alcune persone, talvolta collaboratori di vecchia data, ma più spesso famigliari, che partecipavano appunto alla direzione dell'impresa e che erano soggetti di divisione della leadership.

Nella misura in cui l'impresa cresce in dimensione, aumenta generalmente il gruppo dirigente « formale », cioè il numero di coloro che sono

formalmente definiti « dirigenti », mentre il gruppo dirigente « di fatto » o rimane di dimensione costante, o cresce assai poco, e certo non in misura proporzionale all'aumento generale di personale della impresa. In relazione alla dimensione dell'impresa, inoltre, avviene che il numero dei dirigenti (e più precisamente dei dirigenti « formali » delle piccole imprese) è più basso del numero indicato dall'intervistato (nella domanda diretta riguardante coloro « che collaborano effettivamente alla direzione dell'impresa »), mentre nelle imprese più grandi, il numero di leaders « formali » (dirigenti che hanno status economico e giuridico preciso) è molto più ampio del numero dei leaders indicati dall'intervistato nella domanda diretta. Questo significa che la leadership effettiva è più ampia di quella « formale » nelle piccole imprese, ma soprattutto significa che la leadership « formale » nelle grandi imprese è assai più ampia di quella effettiva, che rimane abbastanza ristretta e quasi costante.

Questo fenomeno, che appare assai chiaramente nei nostri dati, è prova indiretta di un altro fenomeno, che l'economista Edith Penrose ha indicato nel processo di sviluppo dell'impresa. Secondo la Penrose, l'incremento della dimensione dell'impresa porta necessariamente all'incremento del personale dirigente; questo aumenterà i costi dell'impresa non solo per l'aumento dei salari, ma anche e soprattutto per il costo « invisibile » dell'affiatamento del gruppo dirigente (12). La Penrose ha indicato dunque la ragione per un fenomeno che, secondo questi dati, sembra esser stato « risolto » con una « vischiosità » della leadership effettiva dell'impresa, la quale al crescere dell'impresa rimane costante laddove aumenta la leadership « formale ». In altre parole, aumenta la leadership che ha minor probabilità di porre problemi di affiatamento. Se la leadership « formale » non aumentasse, il fenomeno sarebbe semplicemente patologico e l'impresa non potrebbe avere in alcun modo successo. Ma se l'incremento nella leadership « formale » è accompagnato da una leadership effettiva relativamente stabile, allora questo è un fenomeno inerente allo sviluppo dell'impresa e, come tale, un dato di milieu imprenditoriale di grande importanza. Infatti, se da un lato la differenza tra imprese maggiori e minori è decisiva per la fisionomia del quadro di riferimento imprenditoriale, dall'altro questa costanza e stabilità della leadership effettiva, accomuna imprenditori grandi e piccoli, ed è, cioè, un elemento di comunanza della situazione imprenditoriale (Tab. 10). Rimane da stabilire fino a che punto la ristrettezza inerente alla leadership effettiva condizioni scelte di mentalità e di ideologia. Se vi è questo rapporto tra leadership formale ed effettiva, in cui quest'ultima tende alla stabilità malgrado lo sviluppo della impresa, rimangono tuttavia differenze significative nell'ampiezza dei gruppi dirigenti in imprese di dimensione diversa. Entro il

---

(12) E. T. Penrose, « The Theory of the Growth of the Firm », Oxford, 1959.

**Numero medio di dirigenti « formali » e « effettivi »  
nelle varie categorie di dimensione delle imprese**

**TABELLA 10**

Dimensione dell'impresa	TIPO DI LEADERSHIP	
	Formale	Effettiva
Piccola	1,6	2,8
Regolare	2,4	3,3
Media	3,0	4,4
Medio-grande	4,8	4,9
Grande	17,0	6,9

fenomeno « generale », dato primario di milieu, gruppi dirigenti « ampi » o « ristretti » (relativamente alla dimensione media di un gruppo dirigente di una impresa), sono indicatori sia di uno sviluppo maggiore o minore della impresa, sia di milieus imprenditoriali diversi. Si noti che parliamo di leadership effettiva la cui « stabilità » viene confermata dalla comparazione (Tab. 11); la ricerca iberica, però, non avendo dati sulla leadership « formale » non ha potuto mettere in evidenza il fenomeno della stabilità relativa della leadership effettiva. Ora si tratta, su questa base, di cogliere differenze sottili e per questo si può costruire un indice simile a quello dell'« avanzamento tecnico », contando un gruppo dirigente medio per ogni categoria di dimensione di impresa, e individuando con GD+ e GD—rispettivamente quelle imprese il cui gruppo dirigente (GD) ha una dimensione al di sopra o al di sotto della media.

In primo luogo, l'avanzamento tecnico e la dimensione del gruppo dirigente sono correlati: quando la dimensione del gruppo dirigente è al di sopra della media, è probabile che esso sia formato soprattutto da

**Dimensione media del gruppo dirigente, per dimensione d'impresa,  
in Piemonte e nella Spagna Industriale**

**TABELLA 11**

Dimensione dell'impresa	Piemonte	Spagna Ind.
Piccola	2,8	3,3
Regolare	3,3	4,5
Media	4,4	4,6
Medio-grande	4,9	4,6
Grande	6,9	7,0

**Dimensione del gruppo dirigente (GD) per dimensione d'impresa e presenza o meno della famiglia nell'impresa, nel Piemonte e nella Spagna Industriale**

**TABELLA 12**

Dim. gr. dir.	PIEMONTE				SPAGNA INDUSTRIALE			
	Imprese minori		Imprese maggiori		Imprese minori		Imprese maggiori	
	Famil.	Non fam.	Famil.	Non fam.	Famil.	Non fam.	Famil.	Non fam.
GD+	53%	52%	43%	52%	20%	30%	41%	48%
GD—	47	48	57	48	80	70	59	52
N =	(78)	(48)	(30)	(23)	(70)	(162)	(27)	(85)

tecnicisti alti. Ovviamente questo può essere il risultato di un processo precedente; infatti, data la scarsità di tecnici alti nelle imprese italiane, è probabile che persone che hanno raggiunto livelli superiori di istruzione abbiano posizioni direttive. Occorre non dimenticare, però, che si tratta di un gruppo dirigente effettivo e non « formale », e che quindi l'associazione con l'istruzione superiore fa pensare che non sia solo la « gavetta » a esser unita alla leadership effettiva, ma che anche quando v'è il rapporto familiare a distribuire la direzione dell'impresa, il fattore dell'istruzione non cessa di esser associato alla dimensione del gruppo dirigente.

In secondo luogo l'ampiezza del gruppo dirigente è condizionata dalla presenza della famiglia. La famiglia non è un gruppo flessibile, e quindi tende a irrigidire l'ampiezza del gruppo dirigente nelle imprese maggiori; essa ha, cioè, un effetto concomitante a quella « vischiosità » della leadership effettiva che abbiamo visto poc'anzi. Nelle imprese minori, la fa-

**« Avanzamento tecnico » per dimensione del gruppo dirigente e presenza di famigliari nell'impresa, in Piemonte e nella Spagna Industriale**

**TABELLA 13**

Avanzam. tecnico	PIEMONTE				SPAGNA INDUSTRIALE			
	GD+		GD—		GD+		GD—	
	Famil.	Non fam.	Famil.	Non fam.	Famil.	Non fam.	Famil.	Non fam.
T+	58%	79%	67%	53%	32%	77%	56%	43%
T—	42	21	33	47	68	23	44	57
Tot. parz.	(41)	(28)	(40)	(30)				
S. I.	24%	24%	26%	12%				
N =	(54)	(37)	(54)	(34)	(34)	(57)	(126)	(60)

miglia può essere, per ampiezza, un gruppo dirigente adeguato, che diventa insufficiente appena la impresa supera certe dimensioni (Tab. 12).

La famiglia si interpone nel rapporto tra ampiezza del gruppo dirigente e « avanzamento tecnico » (Tab. 13), perché se da un lato, nell'ambito delle imprese che hanno un gruppo dirigente al di sopra della media (GD+), sono le imprese famigliari a mostrare il minor « avanzamento tecnico », dall'altro, nell'ambito delle imprese che hanno un gruppo dirigente inferiore alla media (GD—) (e sono di solito le imprese minori), la famiglia tende ad avere un grado relativamente alto di istruzione. Appare da questi dati una fisionomia complessa del rapporto famiglia-impresa: elemento non-ostacolante nelle imprese minori sia per quanto riguarda l'ampiezza del gruppo dirigente effettivo, sia per il grado di istruzione dei suoi componenti, essa diventa un fattore decisamente negativo nelle imprese maggiori perché contribuisce alla dimensione costante del gruppo dirigente e perché, paradossalmente se confrontato al caso delle imprese minori, abbassa il livello d'istruzione dei suoi componenti. E ciò appare anche dalla ricerca iberica (Tabb. 12 e 13).

Questi aspetti sono dati altrettanto importanti di milieu. La leadership non-elettiva è ristretta e ristretto è, dunque, il gruppo di riferimento interno all'impresa della classe imprenditoriale e personale. Si tenderà a identificare le funzioni di leadership con nomi e cognomi piuttosto che con funzioni « astratte » e posizioni nella struttura sociale. Questa tendenza potrà aumentare nella misura in cui la famiglia (per ragioni e di proprietà e di « fedeltà ») diventa gruppo di divisione della leadership. In questo senso l'impresa di piccole dimensioni, che dopotutto domina l'universo delle imprese italiane, è uno degli elementi che imprime alla classe imprenditoriale quella strana mistura di motivi di « ascription » e di « achievement » che forma la caratteristica della sua mentalità.



## II. LA DIFFERENZIAZIONE INTERNA DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE

Gli status di fondatore, erede e manager articolano la imprenditorialità intesa come categoria economica e sociologica e provvedono una struttura di comportamento, unendo modelli diversi di atteggiamenti di valore al ruolo economico comune di imprenditore. Questo è quanto appare dai nostri dati e in via introduttiva proponiamo alcune ipotesi su questo risultato.

Se analizziamo la relazione tra questi tre status-ruoli e il « mercato », possiamo fare l'ipotesi di tre tipi differenti di economia, o meglio di tre stadi di sviluppo socio-economico, a seconda della prevalenza di fondatori, eredi o managers nella classe imprenditoriale. Nei paesi industrialmente avanzati e ad economia capitalistica, si ha una sequenza storica di questi tre stadi (ad esempio, negli Stati Uniti) (1). Ma l'aspetto interessante dei

---

(1) Reinhard Bendix, William Miller, Mabel Newcomer e Suzanne Keller hanno dedicato grande attenzione alla distinzione tra fondatori, eredi e managers nella struttura della grande industria statunitense. Gli imprenditori vengono definiti « indipendenti », « familiari » e « burocratici » da W. Miller, e « imprenditori », « eredi » e « burocrati » da R. Bendix. La ragione dell'uso di questi tipi è data da Bendix quando sostiene che essi servono come indicatori della burocratizzazione delle imprese. Quanto più le imprese sono manageriali, tanto più tendono a burocratizzarsi. Cfr. soprattutto: R. Bendix e F. M. Howton, « Social Mobility of the American Business Elite », in Lipset e Bendix, « Social Mobility in Industrial Society », Berkeley, 1959, pp. 114-143; W. Miller (a cura di), « Men in Business », 2<sup>a</sup> ed., New York, 1962; M. Newcomer, « The Big Business Executive »,

paesi in via di rapido sviluppo (come l'Italia) è che questi tre stadi sono contemporanei e fondatori, eredi e managers sono tutti e tre presenti, in diversa misura, nella classe imprenditoriale di questi paesi.

L'economia ha considerato solo indirettamente queste tre categorie dell'imprenditorialità e non ci viene molto in aiuto per chiarirli concettualmente.

Intanto, l'imprenditore schumpeteriano non coincide con alcuno di questi tre tipi e, in questo senso, può essere fondatore, erede o manager, anche se, nella logica dello sviluppo economico, il fondatore dovrebbe essere il tipo più vicino all'imprenditore ideato da Schumpeter. Infatti di solito inizia con una innovazione (relativa al mercato in cui si pone) che spesso non è di carattere tecnologico, ma semplicemente combinatorio (anche se nella realtà dello sviluppo economico troviamo sovente fondatori senza una innovazione apparente). Quando però si tratta di definire operativamente il fondatore in termini schumpeteriani, ci si imbatte nelle difficoltà che abbiamo già indicato altrove: nozione di « innovazione media », isolamento della variabile « ramo industriale » e così via. Per questa ricerca, viene definito operativamente « fondatore » colui che fonda « formalmente » una impresa (2).

Storicamente, un'economia condotta da fondatori tende a corrispondere ai primi stadi dello sviluppo industriale, anche se un'economia industriale è pur essa basata su una « offerta » di piccole imprese di fondatori che sono, in potenza, le grandi imprese del nuovo ciclo economico. Difatti, nelle economie industriali avanzate troviamo proporzioni diverse di fondatori nei vari rami industriali, a seconda dei vari stadi di sviluppo dell'economia. Oggi per esempio troviamo più fondatori nel campo delle materie plastiche o dell'elettronica, che in quello dei tessuti o della meccanica in generale). In un'economia puramente di fondatori, in cui essi formano la maggioranza della classe imprenditoriale, possiamo aspettarci di trovare nell'industria un tipo di mentalità e di ideologia di impresa « privata » quale quella che ha caratterizzato proprio i primi stadi di sviluppo dell'economia capitalistica. Secondo Bendix, le ideologie imprenditoriali e manageriali (3) dei primi tempi dell'industrializzazione (egli tratta soprattutto dell'Inghilterra) erano caratterizzate dall'apoteosi della tecnologia, da una costante ricerca di « riconoscimento sociale », e soprattutto, da un individualismo a-statale e anti-statale (almeno in certi porta-

---

New York, 1955 e S. Keller, « The Social Origins and Career Lines of Three Generations of American Business Leaders », New York, Dissertazione di Ph. D., Columbia University, 1963.

(2) È una definizione assai criticabile ma relativamente « sicura »: ulteriori distinzioni interne avrebbero poi portato ad una polverizzazione del campione. Cfr. J. J. Linz e A. De Miguel, « Fundadores, herederos y directores en las empresas españolas », in « Revista Internacional de Sociología », n. 85, 1964.

(3) R. Bendix, « Work and Authority in Industry », cit., particolarmente i primi capitoli.

voce della classe imprenditoriale, composta tutta di fondatori). Tale individualismo era mescolato ad un paternalismo di fatto che venne incontro, come alternativa funzionale, al « tradizionalismo » mantenuto dalla classe operaia nella nuova condizione industriale. Se l'individualismo, nel senso che « gli individui dipendono solo da se stessi », finì per trionfare, il modello paternalistico non venne mai abbandonato del tutto (4). È intuitivo che una « classe imprenditoriale » mostri una mentalità ed una ideologia diversa a seconda della sua posizione nella struttura sociale e della sua struttura interna: tuttavia, possiamo indicare sin d'ora la congruenza tra la mentalità dei fondatori e l'ideologia indicata da Bendix, malgrado il fatto che i fondatori siano solo una parte della classe imprenditoriale e non « la » classe imprenditoriale come nei primi tempi dell'industrializzazione.

Un insieme di caratteristiche (connesse significativamente con aspetti di mentalità e di ideologia) appartiene al tipo dell'erede: da un livello di vita e d'istruzione più alto di quello del fondatore, a un potere più delegato nel gruppo dirigente; da una maggiore integrazione, proprio per questioni di origine sociale, nella « business community » ad un maggior impegno diretto nella politica. Bendix nota caratteri simili in due rappresentanti tipici della generazione degli eredi in Inghilterra, Richard Cobden e John Bright, che delinea in modo assai vicino alla descrizione che, in base ai nostri dati, potremmo fare degli eredi oggi, a più di un secolo e mezzo di distanza:

...Both men belonged to a new generation of manufacturers... They inherited the economic achievements of the early generation of industrialists without needing to endorse the brutality of early industrialization and, indeed, without being absorbed, as their predecessors had been, in the pursuit of business affairs to a degree that excluded all extraneous consideration (5).

E, ancora:

To a new generation of industrialists it was no longer as self-evident as it had been to Malthus and his followers, that the evils of industrialization were as inevitable as a law of nature and that their remedy was solely a matter of moral conduct on the part of the poor (6).

Ma vi sono forti eccezioni a questa immagine dell'erede; ad esempio gli eredi delle imprese spagnole sono sistematicamente al gradino più basso dei vari indici di avanzamento tecnico, di ampiezza del gruppo dirigente e, come vedremo nei capitoli che seguono, in gran parte dei dati di atteggiamento. Forse l'erede non è una figura autonoma nella stratificazione interna della classe imprenditoriale: nella misura in cui conserva l'ideologia dei fondatori perde terreno, ma nella misura in cui si avvicina

---

(4) R. Bendix, op. cit., « Major Themes ».

(5) R. Bendix, op. cit., pp. 101-102.

(6) R. Bendix, op. cit., p. 102.

alla mentalità e all'ideologia dei managers, non solo sopravvive, ma raggiunge risultati talvolta più brillanti. In altre parole, sembra che lo strato degli eredi, nei suoi effetti oggettivi, sia condizionato dalla prevalenza strutturale e ideologica dei fondatori e dei managers.

Nello sviluppo economico italiano, come è noto, si sono formati due tipi di managers: quello privato, che conduce una società privata, e quello pubblico che conduce imprese totalmente pubbliche o nelle quali lo stato ha una partecipazione sostanziale (ad esempio le imprese del gruppo IRI). Il primo tipo è più vicino, ad esempio, al manager degli Stati Uniti, responsabile verso il consiglio direttivo e l'assemblea degli azionisti. Il secondo, invece, è più vicino al manager di un'economia collettivistica, responsabile al suo superiore nella burocrazia pubblica; vengono però compresi in questa categoria tipi assai diversi: da quello del « condottiero », come Shonfield ha definito la situazione e il tipo di un Enrico Mattei, a quello dell'amministratore pubblico che conduce un'impresa con gli stessi criteri di « prudente amministrazione » dell'amministratore pubblico tradizionale (7). Il manager pubblico è stato considerato con molta attenzione dal Gerschenkron come quel tipo di imprenditore che, nei paesi in via di sviluppo, ha più probabilità e possibilità di colmare la distanza che li separa dai paesi più avanzati (8).

Nel nostro campione, questo secondo tipo di manager non è rappresentato; è un limite purtroppo grave, dovuto al carattere assai « privato » dell'economia piemontese. Il nostro è, dunque, un manager privato, operativamente categoria residua (né fondatore né erede), che non ha la proprietà della impresa, ma può avere in essa una partecipazione talvolta sostanziale e, nelle piccole imprese, decisiva. La linea di distinzione tra una partecipazione decisiva e non-decisiva non è certo chiara nei nostri dati soprattutto per le possibilità date dall'ordinamento giuridico di dividere, nascondere, arrangiare in vario modo, il rapporto di proprietà che, quindi, richiede un'indagine apposita (e non per questionario). Ora avviene che, pur con queste rozze distinzioni e questa sostanziale lacuna sul rapporto di proprietà e sul rapporto manageriale pubblico, fondatori, eredi e managers mostrano differenze così sistematicamente marcate e coerenti, da far pensare che il rapporto di proprietà diventi particolarmente importante solo nella misura in cui è il locus di un rapporto di fondazione o di eredità dell'impresa.

Abbiamo toccato i due aspetti di ogni analisi di « classe » e anche « di élite », com'è appunto il nostro caso: basi sociali, nel senso degli status-ruoli di fondatore erede e manager, da un lato, e mentalità-ideologia,

---

(7) A. Shonfield, « Modern Capitalism », New York, 1965, pp. 184-85.

(8) A. Gerschenkron, « Economic Backwardness in Historical Perspective », Cambridge, 1962, cap. 3°.

dall'altro. A questo secondo aspetto dedichiamo gran parte della seconda parte del nostro lavoro: atteggiamenti di fondatori, eredi e managers verso la divisione del lavoro, l'organizzazione dell'impresa, i rapporti di lavoro, lo sviluppo economico e il contesto socio-politico. In questo capitolo cerchiamo piuttosto di vedere come si articolano questi tre status-ruoli in termini di variabili strutturali (dimensione dell'impresa e ramo industriale): qual è il locus tipico di fondatori, eredi e managers? La piccola impresa o la grande impresa, le imprese tessili o quelle, più recenti, meccaniche o chimiche? E in termini di dati di milieu professionale: qual è l'ambiente diretto tipico di questi tre status? Un gruppo dirigente superiore o inferiore alla media? e di livello d'istruzione secondario o superiore? E come si articolano, a loro volta, questi dati di milieu con la dimensione dell'impresa? Infine, due problemi entrambi riferentisi al risultato dell'attività (o « performance ») dell'imprenditore, si articolano in termini di fondatore, erede e manager: le variazioni nella dimensione dell'impresa per un determinato periodo di tempo (1954-1964), e il successo economico, nello stesso periodo, misurato in termini di incremento percentuale delle vendite.

## **1. Differenziazione della classe imprenditoriale e variabili strutturali**

La dimensione relativa dello strato dei fondatori, degli eredi e dei managers, cioè la loro distribuzione nella classe imprenditoriale, è un aspetto assai importante dello sviluppo socio-economico: con un campione regionale come il nostro, dobbiamo cercare di vedere fino a che punto questa distribuzione è anomala rispetto alla comunità nazionale.

Se confrontiamo il campione regionale piemontese, quello nazionale tratto dai nomi di tutti gli industriali nominati nel « Who's who in Italy, 1957-1958 » (9), e il campione nazionale iberico costruito pochi anni addietro, troviamo differenze dovute soprattutto alla dimensione delle imprese. Questo pur avendo cercato di limitare il confronto alle imprese medio-grandi e grandi in Piemonte e nella Spagna industriale, e alle imprese del « Who's who » che sono grandi per poter comparire in quel catalogo. Secondo il censimento industriale del 1961, le imprese italiane con più di cinquecento dipendenti ammontavano a 835. Queste imprese, su un universo di 14.615 imprese con più di cinquanta dipendenti, costituivano il sei per cento. Le cinquantatrè imprese con più di cinquecento

---

(9) I. Giordani e F. Taylor (a cura di), « Who's who in Italy, 1957-58 », New York, 1958.

**Fondatori, eredi e managers in Piemonte, in Italia <sup>a</sup>  
e nella Spagna industriale**

**TABELLA 1**

	Piemonte <sup>b</sup> (1966)	Italia (1957-58)	Spagna industriale <sup>c</sup> (1961)
Fondatori	13 %	18 %	18 %
Eredi	47	22	30
Managers	40	60	52
N=	(53)	(549)	(142)

<sup>a</sup> Tutte le tavole che si riferiscono all'Italia sono tratte da « Who's who in Italy, 1957-58 », cit., 1961 e tutte le tavole che si riferiscono alla Spagna sono tratte da Juan J. Linz e A. De Miguel, « Fundadores, herederos y directores en las empresas españolas », cit., 1964, n. 85.

<sup>b</sup> Imprese maggiori.

<sup>c</sup> Imprese maggiori.

addetti nel nostro campione sono esattamente il sei per cento dell'universo di imprese che, al 1961, avevano più di cinquecento addetti in tutta Italia.

La comparazione (Tab. 1) mostra che il Piemonte è area soprattutto di eredi e di fondatori (siamo, si ricordi, a livello medio-grande e grande di dimensione d'impresa) e i managers son pochi sul totale generale ma non son pochi se si tiene presente che non vi sono managers pubblici e che questi costituiscono buona parte del 60 % del campione nazionale

**Fondatori, eredi e managers in Italia, 1957-58  
e negli Stati Uniti, 1900-1964**

**TABELLA 2**

	1957-58 Italia	Stati Uniti <sup>a</sup>				
		1900	1901-10	1925	1950	1964
Fondatori	18 %	31 %	16 %	20 %	10 %	3 %
Eredi	22	12	32	6	5	—
Managers	60	57	52	74	85	97
N=	(549)	(313)	(162)	(326)	(871)	(917)

<sup>a</sup> Per le date 1900, 1925 e 1950, cfr. Mabel Newcomer, « The Big Business Executive », cit., p. 90, Tav. 38, per il 1901-1910, cfr. W. Miller, « Men in Business », cit., p. 290 (Miller tien conto anche degli avvocati, che potrebbero essere sommati ai managers il cui numero, in questo caso, ammonterebbe al 59 %). Infine, per il 1964, vedi « The Big Business Executive », in « Scientific American », 1965.

raccolto dal « Who's who » negli anni Cinquanta. Lo stesso dicasi per la Spagna industriale, dove il maggior numero di managers si trova in imprese statali. Salvo queste limitazioni, quindi, il campione regionale è abbastanza vicino a quello nazionale, e fatta venia al tempo che sostituisce eredi ai fondatori (quando « va bene »), il Piemonte appare, in questo scarso numero di fondatori nelle imprese maggiori, area di antica industrializzazione sia rispetto all'Italia in generale, sia rispetto alla Spagna.

Sebbene gli Stati Uniti abbiano avuto una storia economica poco comparabile a quella di altri paesi (compresi quelli europei), ci possiamo chiedere a quale periodo della storia economica di un paese industriale avanzato e capitalistico è vicina oggi l'Italia, per quanto riguarda la distribuzione relativa di fondatori, eredi e managers nella classe imprenditoriale (Tab. 2). Infatti, abbiamo insistito poc'anzi sulla possibilità di individuare stadi di fondatori, eredi e managers nelle economie industriali avanzate. Da questo punto di vista l'Italia negli anni Cinquanta è, nella differenziazione interna della sua classe imprenditoriale, vicina agli Stati Uniti intorno agli anni Venti. È curioso notare poi che, confrontando i dati di Miller da un lato e Newcomer dall'altro, gli eredi tendono a salire durante i « Grundjahre » americani, fino al 1910 (e non solo a spese dei loro padri) per poi declinare: queste sequenze storiche dunque sono tutt'altro che lineari, anzi conoscono, se così si può dire, delle battute d'arresto.

#### a. Dimensione d'impresa

Nel considerare la relazione tra la differenziazione interna della classe imprenditoriale e le variabili strutturali (soprattutto dimensione d'impresa e ramo industriale), sorgono due problemi interessanti: primo, quale sia il rapporto tra la distribuzione di fondatori, eredi e managers e queste variabili strutturali della impresa; secondo, quale di questi status-ruoli sia più favorevole ad un'espansione dell'impresa. Quest'ultimo punto si può forse meglio comprendere come un caso di « circolazione delle élites », chiedendoci quale di questi tre status-ruoli ha maggior probabilità di passare da un locus di impresa minore a un locus di impresa maggiore. Ci sono i dati della dimensione dell'impresa per il 1954 e il 1964, dunque la « circolazione » viene colta ex-post in un periodo di dieci anni.

Intanto vi è un rapporto abbastanza ovvio tra distribuzione di fondatori, eredi e managers e la dimensione d'impresa (Tab. 3) ed il confronto con i dati iberici mostra ancora di più che l'associazione non è casuale (Tab. 4).

I fondatori si trovano di solito in piccole imprese, i managers nelle imprese più grandi. Gli eredi, al contrario, possono trovarsi in entrambe le dimensioni a seconda del livello di « achievement » del padre. Insomma lo status di fondatore tende a identificarsi alla situazione « piccola impresa », quello di manager alla situazione « grande impresa » e quello di erede all'una o all'altra. Ciò significa semplicemente che l'erede va costante-

Fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa, in Piemonte

TABELLA 3

	Dimensione d'impresa		
	piccola	media	grande
<b>Fondatori</b>	53 %	28 %	13 %
<b>Eredi</b>	38	42	47
di III gen.	14	16	27
di II gen.	17	22	15
di altri	7	4	5
<b>Managers</b>	9	30	40
di padre imprend.	2	13	21
di padre non-impr.	7	17	19
<b>N =</b>	<b>(55)</b>	<b>(71)</b>	<b>(53)</b>

mente distinto a seconda della situazione di piccola o grande impresa in cui si trova e che questo dipenda da un achievement non-controllato, come si è detto, è mostrato con un modello assai chiaro dal fatto che, almeno in Piemonte, gli eredi di terza generazione sono in maggioranza nelle imprese grandi.

La comparazione è importante (Tab. 4) anche perché non è lineare, soprattutto per gli eredi. I fondatori diminuiscono in proporzione all'incremento della dimensione dell'impresa in entrambi i paesi, sì che i fondatori nelle grandi imprese sono casi eccezionali e, lo si può ben dire,

Fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa, in Piemonte e nella Spagna industriale

TABELLA 4

	Piemonte		Spagna industriale	
	Imprese minori	Imprese maggiori	Imprese minori	Imprese maggiori
Fondatori	40 %	13 %	19 %	15 %
Eredi	40	47	53	36
Managers	20	40	28	49
<b>N =</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>	<b>(232)</b>	<b>(112)</b>

in un certo senso « anomali », rimanendo chiusi a possibilità di comparazioni interne.

Gli eredi non diminuiscono per dimensione d'impresa in Piemonte, e questo sembra dovuto, almeno in gran parte, alla capacità delle generazioni passate; il maggior contributo al numero così rilevante di eredi nelle imprese più grandi in Piemonte, infatti, è dato dagli eredi di terza generazione (mentre quelli di seconda generazione sono soprattutto nelle imprese di media grandezza). Ma, si noti ancora, non vi è affatto una polarizzazione; si tratta semplicemente di imprese famigliari che hanno avuto successo (Tab. 3).

I managers invece mostrano, in entrambi i paesi, quasi assoluta uniformità: sono soprattutto nelle imprese più grandi, anche grazie alla provenienza da una famiglia imprenditoriale (ancora la Tab. 3). In conclusione, almeno per i nostri dati, la dimensione d'impresa interseca lo status-ruolo interno della classe imprenditoriale solo nel caso degli eredi, anche se, per aspetti più complessi di atteggiamenti e di mentalità, il rapporto si mostrerà assai più complicato.

#### **b. Ramo industriale**

Non vi sono diversità rilevanti nella distribuzione per ramo industriale di fondatori, eredi e managers tra il Piemonte e l'Italia (Tab. 5). Gli eredi sono soprattutto nelle grandi imprese tessili, mentre nella industria meccanica vediamo soprattutto fondatori e managers. La presenza di fondatori nell'industria meccanica è dovuta al fatto che, in questo ramo industriale, sono compresi nuovi campi di imprenditorialità, come quello degli elettrodomestici e dell'elettronica. Particolarmente indicativa la prevalenza di fondatori e di managers nell'industria chimica e meccanica che appaiono come campi di polarizzazione, per così dire, tra fondatori e managers; sono, cioè, campi che passano rapidamente dalla fase innovativa alla fase di razionalizzazione (quest'ultimo momento ha tendenza a coincidere generalmente con la « managerializzazione » di un ramo industriale). Dunque, eccetto per il ramo tessile che tende a concentrare in sé gli eredi, il ramo industriale non si interseca con la differenziazione della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers. Infatti, se guardiamo alla combinazione di ramo industriale e dimensione dell'impresa, cioè alle due variabili oggettive che dovrebbero quasi esclusivamente « intersecare » la differenziazione della classe imprenditoriale (Tab. 6), vediamo che: a) i managers, qualunque sia il ramo industriale, sono sistematicamente in maggioranza nelle imprese più grandi; b) gli eredi, qualunque sia il ramo industriale (anche se si trovano in maggioranza nel ramo tessile), si collocano quasi sistematicamente nella dimensione media d'impresa, il che conferma tutte le conclusioni del discorso precedente; c) i fondatori

**Fondatori, eredi e managers, per ramo industriale  
in Piemonte (imprese maggiori) e in Italia  
(dati del « Who's who », 1957-58)**

**TABELLA 5**

	Piemonte (Imprese maggiori)				Italia			
	Tessile	Meccanico	Chimico	Altro	Tessile	Meccanico	Chimico	Altro
Fondatori	5 %	18 %	—	30 %	15 %	13 %	16 %	23 %
Eredi	78	23	33	57	41	19	24	19
Managers	17	59	67	13	44	68	60	58
<b>N=</b>	<b>(18)</b>	<b>(22)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(52)</b>	<b>(136)</b>	<b>(69)</b>	<b>(276)</b>

trovano il loro locus tipico nella piccola impresa del ramo meccanico e di quello chimico, settori che rimangono, per la loro comprensività, i rami « propulsori » dello sviluppo economico.

Così, quando si dice « fondatori » si deve pensare tipicamente alla piccola impresa meccanica e chimica, quando si dice « eredi », alla media impresa tessile e quando si dice « managers » alla grande impresa meccanica o chimica.

**Fondatori, eredi e managers in Piemonte  
per ramo industriale e dimensione d'impresa**

**TABELLA 6**

	Ramo industriale											
	TESSILE			MECCANICO			CHIMICO			ALTRO		
	Piccola	Media	Grande	Piccola	Media	Grande	Piccola	Media (*)	Grande	Piccola	Media	Grande
Fondatori	16%	38%	5%	56%	30%	18%	40%	38%	—	36%	42%	28%
Eredi	84	54	78	30	37	23	40	25	33	55	42	57
Managers	—	8	17	14	33	59	20	38	67	9	16	15
<b>N=</b>	<b>(9)</b>	<b>(13)</b>	<b>(18)</b>	<b>(27)</b>	<b>(33)</b>	<b>(22)</b>	<b>(5)</b>	<b>(16)</b>	<b>(6)</b>	<b>(11)</b>	<b>(12)</b>	<b>(7)</b>

(\*) arrotondato per eccesso

## 2. Fondatori, eredi, managers e dati del milieu « professionale »

Si è detto che, entro i limiti di questa ricerca, il milieu professionale è definito dall'« avanzamento tecnico » e dall'entità del gruppo dirigente e varia a seconda delle imprese minori o maggiori. Innanzitutto appare molto chiaramente la differenza tra l'impresa manageriale e non manageriale rispetto all'entità del gruppo dirigente: sia nelle imprese minori, sia nelle imprese maggiori il manager tende ad avere un gruppo dirigente superiore alla media, sì che si potrebbe dire che la differenza tra l'aver un manager da un lato, e l'aver un altro status d'imprenditore dall'altro, è determinante per il gruppo dirigente dell'impresa. Ma entro il « non-esser manager », cioè tra fondatore ed erede, vi sono alcune differenze: nelle imprese minori gli eredi che hanno un gruppo dirigente superiore alla media sono più numerosi dei fondatori, mentre nelle imprese maggiori non v'è differenza. Se si tiene presente che l'impresa dell'erede è quasi sempre impresa familiare, questa differenza viene così spiegata: nelle imprese minori, la famiglia è un gruppo dirigente relativamente alto rispetto alla dimensione dell'impresa, mentre nelle imprese maggiori, per la non-flessibilità della famiglia stessa, un tale gruppo dirigente è relativamente esiguo, quasi identico a quello dei fondatori (Tab. 7). Quindi l'entità del gruppo dirigente si spiega anzitutto con la dicotomia impresa manageriale - impresa non manageriale, e in secondo luogo in base ad una scelta precisa, per il fondatore, e in base al gruppo familiare, per l'erede.

I dati sull'« avanzamento tecnico » mostrano ugualmente la rilevanza della dicotomia manageriale - non manageriale (Tab. 8). Il numero relativamente esiguo di tecnici « alti » nel già modesto gruppo dirigente dei fondatori è indicatore delle stesse « politiche » rispetto alla « tecnicizzazione » dell'impresa; nell'ambito sia delle imprese che hanno un gruppo

### Relazione tra la differenziazione interna della classe imprenditoriale e la dimensione del gruppo dirigente, per dimensione d'impresa

TABELLA 7

	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
GD+	43 %	55 %	65 %	43 %	40 %	57 %
GD—	57	45	35	57	60	43
N=	(49)	(51)	(26)	(7)	(25)	(21)

**Relazione tra differenziazione interna della classe imprenditoriale,  
dimensione del gruppo dirigente e « avanzamento tecnico »  
per dimensione d'impresa**

**TABELLA 8**

	IMPRESE MINORI						IMPRESE MAGGIORI					
	Fondatori		Eredi		Managers		Fondatori		Eredi		Managers	
	GD+	GD—	GD+	GD—	GD+	GD—	GD+	GD—	GD+	GD—	GD+	GD—
HM	17%	18%	23%	11%	40%	37%	—	—	33%	9%	55%	38%
Hm	11	32	23	63	20	25	—	—	17	—	18	12
hM	33	14	18	11	20	25	—	—	17	18	—	—
hm	39	36	36	15	20	13	(1)	(2)	33	73	27	50
<b>Totale con informaz.</b>	<b>(18)</b>	<b>(22)</b>	<b>(22)</b>	<b>(19)</b>	<b>(10)</b>	<b>(8)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(6)</b>	<b>(11)</b>	<b>(11)</b>	<b>(8)</b>

dirigente superiore alla media (GD+), sia delle imprese che hanno un gruppo dirigente inferiore alla media (GD—), è sempre l'impresa manageriale che tende a comporlo con istruzione superiore e secondaria superiori alla media (HM). La relazione tra « avanzamento tecnico » da un lato e dimensione del gruppo dirigente dall'altro, è assai più forte nelle imprese maggiori che in quelle minori dove la presenza di un numero di tecnici alti superiori alla media (Hm) coincide con una maggiore ampiezza del gruppo dirigente, e la presenza di tecnici alti e medi inferiore alla media (hm) coincide con gruppi dirigenti di dimensione inferiore alla media. Diversamente, nelle imprese minori il rapporto è assai meno univoco. Innanzitutto un numero di tecnici alti e medi inferiore alla media (hm) è associato ad un gruppo dirigente di dimensione superiore alla media anche nelle imprese manageriali; sicché mentre l'istruzione appare un requisito per posizioni dirigenti nelle imprese maggiori, non lo è certo in quelle minori. Ciò è plausibile, ma è meno plausibile il fatto che quelle imprese che hanno i tecnici alti superiori alla media e quelli medi inferiori alla media (Hm), abbiano immancabilmente un gruppo dirigente inferiore alla media (GD—). Evidentemente, il livello d'istruzione (che è un forte investimento) opera come fattore limitativo della dimensione del gruppo dirigente nelle imprese minori, tant'è vero che nel caso inverso in cui i tecnici alti sono inferiori alla media e i tecnici medi sono superiori alla media (hM), le imprese di fondatori e di eredi che hanno un gruppo dirigente superiore alla media (GD+) sono in maggioranza.

Alle osservazioni sui loci « tipici » di fondatori, eredi e managers in termini di dimensione dell'impresa e ramo industriale, possiamo aggiungere queste osservazioni sul milieu. Il milieu professionale più comune del fondatore è quello di un gruppo di collaboratori assai ristretto, com-

posto raramente di persone con istruzione superiore ed in cui, anzi, l'istruzione superiore tende ad esser fattore limitativo dell'ampiezza del gruppo dirigente. Esiste lo stesso modello per le imprese degli eredi, anche se con minori differenze; il milieu professionale dell'erede, malgrado il suo carattere prevalentemente familiare, tende ad essere di istruzione superiore. Quindi, se il fondatore ha un milieu diretto di achievement « dalla gavetta », l'erede ha un milieu di collaboratori che sono un misto di achievement, in quanto d'istruzione superiore, e di ascription in quanto solitamente parenti. Per il manager, sussiste un milieu professionale che differisce a seconda della dimensione dell'impresa. Nelle imprese minori è parte achievement d'istruzione e parte « dalla gavetta », mentre nelle imprese maggiori è decisamente d'istruzione.

### 3. « Circolazione dell'élite » e « successo economico »

Lo sviluppo della dimensione dell'impresa può essere considerato da due punti di vista: se la dimensione dell'impresa è un elemento determinante della definizione di élite imprenditoriale, i mutamenti di dimensione dell'impresa nel tempo possono essere considerati come casi di circolazione interna della élite. Se si intende la dimensione dell'impresa come effetto di certe variabili inerenti alla condizione imprenditoriale, la si può considerare come indicatore di una certa attività economica. Convenzionalmente si tende ad accettare l'aumento di dimensione come indicatore di sviluppo economico dell'impresa, anche se vi sono casi di grande sviluppo che non hanno necessariamente implicato un aumento della dimensione dell'impresa.

Questi due aspetti sono scelti arbitrariamente e, in un certo senso, ad hoc, sia perché la « circolazione delle élites » è il fenomeno generale per cui individui della classe governata entrano a far parte della classe governante, e viceversa (Pareto), sia perché lo sviluppo della dimensione è solo uno degli indicatori dello sviluppo dell'impresa.

Ma il Pareto ci dà alcune indicazioni che possono ovviare all'arbitrio per quanto riguarda il primo punto (10):

§ 2040. Inoltre va considerato come si mescolano i vari gruppi della popolazione. Chi da un gruppo passa ad un altro vi reca generalmente certe inclinazioni, certi sentimenti, certe attitudini che ha acquistato nel gruppo da cui viene, ed occorre tener conto di questa circostanza.

§ 2042. A tale fenomeno, nel caso particolare in cui consideriamo due

---

(10) V. Pareto, « Trattato di sociologia generale », Milano, 1964, p. 563 e ss. (vol. II).

gruppi soli cioè la classe eletta e la classe non eletta, si è dato il nome di CIRCOLAZIONE DELLA CLASSE ELETTA (*circulation des élites*).

§ 2043. In conclusione dobbiamo principalmente badare: 1) in uno stesso gruppo, alla proporzione tra il totale del gruppo e il numero di coloro che ne fanno parte realmente; 2) tra i diversi gruppi, ai modi coi quali hanno luogo i passaggi da un gruppo all'altro, e alla intensità di questo movimento, cioè alla velocità della circolazione.

§ 2044. Occorre notare che tale velocità di circolazione dev'essere considerata non solo assolutamente ma anche in relazione alla domanda ed alla offerta di certi elementi. Per esempio, un paese che è sempre in pace, ha bisogno di pochi guerrieri nella classe governante, e la produzione di questi può essere esuberante pel bisogno. Viene uno stato di guerra continuo; occorrono molti guerrieri, la produzione, pure rimanendo la stessa, può essere deficiente pel bisogno. Notiamo, di sfuggita, che questa è stata una delle cause della distruzione di molte aristocrazie.

Questo concetto paretiano tende a coincidere con il concetto di mobilità sociale, semplificato dalla dicotomizzazione della società in due classi: governante e governata. Ma in una analisi della articolazione interna della classe dirigente la distinzione paretiana non basta. Proponiamo quindi, per lo studio della classe imprenditoriale, l'analisi di una circolazione interna della classe dirigente in base ad una distinzione, sempre interna, d'esser più o meno « élite », più o meno « dirigente », cioè capace di decisioni che sono più o meno rilevanti per la collettività. Una delle ragioni di questa rilevanza è senz'altro la dimensione dell'impresa, per cui il passaggio degli appartenenti alla classe imprenditoriale da una impresa piccola ad una media o grande, da una media ad una grande e viceversa, lo intendiamo come una definizione (operativa) di circolazione dell'élite, lasciando il fenomeno generale indicato da Pareto piuttosto alla mobilità sociale. Ma si noti che, in questo caso, si applica perfettamente il discorso paretiano sulla domanda (§ 2044); questa è espressa in termini di convenienza oggettiva di ampliamento dell'impresa, che provoca il passaggio di un appartenente alla classe imprenditoriale da una posizione di rilevanza diciamo « 3 » (per riprendere l'indice di Pareto), ad una rilevanza, diciamo « 5 » o « 9 » a seconda della dimensione raggiunta dall'impresa relativamente all'universo delle imprese.

Stante questa definizione di circolazione dell'élite, ci possiamo domandare: quale dei tre status-ruoli ha maggior probabilità di circolazione verso l'alto? Sembra che la maggior probabilità di circolazione verso dimensioni maggiori d'impresa sia dei fondatori (Tab. 9): le imprese in aumento di dimensione dei fondatori sono il trentaquattro per cento delle imprese dei fondatori, contro il quindici per cento delle imprese degli eredi, e il ventotto per cento di quelle dei managers. Viceversa le imprese che più decrescono in questo periodo sono quelle degli eredi (dieci per cento) seguiti, si noti, dai fondatori (quattro per cento) e ovviamente dai managers (due per cento). Infine, le imprese a maggiore stabilità sono quelle degli eredi, cioè le imprese in cui la famiglia ha una parte decisiva nella logica di sviluppo dell'impresa.

Ciò vale in termini assoluti, cioè considerando mutamento ogni passaggio verso una dimensione maggiore, entro i limiti posti dalle categorie di dimensione delle imprese. Ma se guardiamo alle cifre interne che articolano il fenomeno, vediamo che le imprese dei fondatori passano soprattutto dalla dimensione piccola a quella media, come pure, in misura minore, quelle degli eredi. Sono le imprese dei managers che fanno il balzo più difficile nello sviluppo della dimensione, passando da una dimensione « media » ad una dimensione « grande ». E tra le imprese « grandi » sono ancora quelle dei fondatori e degli eredi che passano a dimensioni più piccole provocando una circolazione verso il basso della

**Mutamenti nella dimensione delle imprese dal 1954 al 1964  
di fondatori, eredi e managers**

**TABELLA 9**

**FONDATORI**

Dimensione nel 1954

Dimensione nel 1964	Dimensione nel 1954			N=	
	Piccola	Media	Grande		
Piccola	58 %	8 %	—	41 %	(23)
Media	42	69	20	47	(26)
Grande	—	23	80	12	( 7)
	(38)	(13)	(5)	(56)	
N=	100	100	100	100	

In aumento: 34 %; stazionarie: 62 %; in diminuzione: 4 %

**EREDI**

Dimensione nel 1954

Dimensione nel 1964	Dimensione nel 1954			N=	
	Piccola	Media	Grande		
Piccola	82 %	15 %	—	31 %	(24)
Media	18	64	14	36	(27)
Grande	—	21	86	33	(25)
N=	(22)	(33)	(21)	(76)	

In aumento: 15 %; stazionarie: 75 %; in diminuzione: 10 %

**MANAGERS**

Dimensione nel 1954

Dimensione nel 1964	Dimensione nel 1954			N=	
	Piccola	Media	Grande		
Piccola	39 %	5 %	—	13 %	( 6)
Media	61	67	—	42	(20)
Grande	—	28	100	45	(21)
N=	(13)	(18)	(16)	(47)	

In aumento: 28 %; stazionarie: 70 %; in diminuzione: 2 %

loro classe imprenditoriale, mentre questo non accade per i managers. In assoluto, dunque, sono i fondatori ad aver maggior probabilità di mobilità verso l'alto, ma in termini relativi alle diverse dimensioni di impresa, sono i managers ad avere più probabilità di mantenere la situazione presente o, se la cambiano, di cambiarla verso dimensioni maggiori. Insomma, lo status di fondatore ha la maggior probabilità in assoluto di aumentare la dimensione dell'impresa (come si rivela nel passaggio da imprese piccole a imprese medie) lo status di manager non ha la maggior probabilità in assoluto, ma quella che ha si qualifica nel passaggio da imprese medie o grandi, da un lato, e di non mobilità verso il basso, dall'altro. Sì che, stando a questi dati (che per definizione, non si dimentichi, non rappresentano le imprese che falliscono e quindi riguardano un campione auto-selettivo), questa classe imprenditoriale non tenderebbe ad una articolazione costante interna in termini di dimensione d'impresa, ma tenderebbe in maggioranza ad una circolazione univoca verso l'alto.

Per « successo economico » s'intende, molto rozzamente, l'aumento percentuale del fatturato in dieci anni, dal 1954 al 1964. È certo una misura incompleta, al pari dell'aumento della dimensione, del reale successo economico (e in un certo senso anche della « circolazione interna dell'élite imprenditoriale »).

Una misura assoluta di questo « successo » può essere distinta nel modo seguente: sviluppo « lento » è quello che raggiunge, al massimo, un incremento del cinquanta per cento nel periodo di dieci anni; sviluppo « sostenuto » è quello del duecento per cento al massimo (dal 51 % al 200 % di incremento), e sviluppo « rapido » è quello che va oltre il quadruplo del fatturato di dieci anni prima.

Il campione intanto mostra, in questi termini assoluti, una maggioranza di imprese a sviluppo rapido (Tab. 10), qualificato sia per dimensione d'impresa sia per ramo industriale (Tab. 11): sono più « lanciate » le maggiori imprese chimiche, seguite dalle meccaniche, e quasi sistematicamente, dalle maggiori imprese dei vari rami industriali. La dimensione d'impresa, più che il ramo industriale (anche se con certe limitazioni), sembra la variabile di controllo più rilevante.

Fondatori, eredi e managers mostrano, naturalmente, differenze interessanti che sono coerenti con l'immagine che ci ha dato l'altro aspetto della loro attività. Allo stesso modo come i fondatori appaiono i più « dinamici » in termini di incremento della dimensione dell'impresa, essi sono quelli che, anche in termini assoluti, incrementano maggiormente il fatturato sia nelle imprese minori, sia nelle imprese maggiori (Tab. 12). Anche se il minor grado di incremento di fatturato degli eredi è dovuto in gran parte al fatto che essi si trovano soprattutto nel ramo tessile (che ha il minor numero d'impresе a incremento « rapido », rivedi tab. 11), il campo dello sviluppo è spartito decisamente tra fondatori e managers, con una prevalenza dei primi. Le imprese dei fondatori, generalmente

**Incremento del fatturato nel periodo 1954-1964, nelle imprese piemontesi**

**TABELLA 10**

	%	N=
Imprese con incremento « lento »	23	(42)
Imprese con incremento « sostenuto »	36	(65)
Imprese con incremento « rapido »	39	(69)
Senza informazione	2	(3)
<b>N=</b>	<b>100</b>	<b>(179)</b>

**Gradi di incremento del fatturato per ramo industriale nel periodo 1954-1964, in Piemonte**

**TABELLA 11**

Incremento	Tessile	Meccanica	Chimica	Altro
« Lento »	47 %	12 %	19 %	26 %
« Sostenuto »	38	40	22	37
« Rapido »	15	44	59	37
S.I.	—	4	—	—
<b>N=</b>	<b>(40)</b>	<b>(82)</b>	<b>(27)</b>	<b>(30)</b>

**Gradi di incremento del fatturato (1954-1964) delle imprese di fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa, in Piemonte**

**TABELLA 12**

Gradi di incremento	FONDATORI			EREDI			MANAGERS		
	Imprese minori	Imprese maggiori	Imprese dei fondatori	Imprese minori	Imprese maggiori	Imprese degli eredi	Imprese minori	Imprese maggiori	Imprese dei managers
« Lento »	13%	14%	15%	39%	26%	35%	13%	21%	17%
« Sostenuto »	38	29	36	39	37	39	35	33	35
« Rapido »	47	57	49	21	37	26	48	46	48
S.I.	2	—	(1)	1	—	(1)	4	—	(1)
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(7)</b>	<b>(56)</b>	<b>(51)</b>	<b>(25)</b>	<b>(76)</b>	<b>(26)</b>	<b>(21)</b>	<b>(47)</b>

piccole, in settori nuovi, con un gruppo dirigente ristretto e relativamente basso in qualificazione, sono però quelle più decisamente orientate a incrementare la produzione.

Da questi dati emergono dunque tre distinte politiche d'impresa. Orientata più di tutte all'incremento delle vendite (della produzione) è l'impresa del fondatore, che tende contemporaneamente a « risparmiare » in personale tecnico e direttivo: necessaria per raggiungere un certo grado di sviluppo di un nuovo settore industriale, l'impresa del fondatore tende a concentrare sempre gli sforzi in una direzione soltanto e può diventare negativa quando il settore industriale in cui opera ha raggiunto un determinato grado di sviluppo.

Più prudente la politica delle imprese manageriali, che tuttavia sono sensibili e all'allargamento del gruppo direttivo e all'incremento nell'avanzamento tecnico, e sono orientate al consolidamento e alla razionalizzazione della propria struttura oltre che ovviamente all'incremento della produzione.

Più limitate e nell'incremento della produzione e nella politica di qualificazione del personale direttivo, le imprese degli eredi. Si può dire dunque che a questi tre status-ruoli che articolano la classe imprenditoriale corrispondono significativamente non solo tre milieus professionali diversi, ma anche tre diverse politiche d'impresa: verso un incremento delle vendite (e non altrettanto della dimensione dell'impresa) nei fondatori; verso l'incremento e delle vendite e della dimensione (con investimenti nel personale dirigente e tecnico altamente qualificato) nelle imprese manageriali; con risparmi sia per quanto riguarda la dimensione, sia per quanto riguarda la produzione, nelle imprese degli eredi.

Questa è, ovviamente, la semplificazione di una situazione assai complessa nella quale, tra l'altro, rientrano imprese che operano a livello internazionale che non si adattano facilmente a questa schematizzazione, e che non sono comprese in questo campione. Dunque il discorso vale soprattutto per imprese che, a livello internazionale possono, globalmente, considerarsi « medie ».

Nella seconda parte di questo lavoro, cercheremo di verificare se a queste differenze di status, di ambiente, di politica imprenditoriale, corrispondano quelle differenze di mentalità e di ideologia che Bendix ha verificato storicamente.

### III. ORIGINE SOCIALE E MODELLI DI CARRIERA DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE

L'origine sociale di una classe dirigente è un tema interessante non tanto perché ci dice qualcosa di decisivo sulla classe stessa, quanto perché ci rivela i meccanismi che condizionano il grado di apertura di quella classe dirigente dipendenti dal contesto sociale.

Infatti, nelle analisi delle classi dirigenti, sono le posizioni raggiunte (e in parte i modelli di carriera) che spiegano il comportamento, le mentalità e i valori degli appartenenti a tali classi, piuttosto che le posizioni di partenza. È vero che la tripartizione in fondatori, eredi e managers sottende in parte l'origine sociale (certo negli eredi, meno nei fondatori e assai meno nei managers), ma è anche vero che essa tende a mettere in evidenza il rapporto tra imprenditore e impresa. Non è la stessa cosa far l'imprenditore in una società in cui l'accesso alla « carriera » imprenditoriale è aperto alle classi sociali più basse, o in una società in cui l'accesso è possibile solo alle classi medie e medio-alte, o è condizionato a certi requisiti, come l'istruzione, che sono condizioni di omogeneità di una classe dirigente.

Per afferrare il « grado di apertura » di una società si deve ricorrere all'analisi comparata, che è dunque il nostro punto di partenza, per poi mettere a fuoco sempre più le caratteristiche interne della classe imprenditoriale italiana.

I modelli di carriera sono anch'essi un aspetto importante del grado di affermazione dell'achievement come criterio di « reclutamento » della

classe imprenditoriale. Da questo punto di vista, l'esperienza in una o più imprese può esser considerata un criterio differenziale di achievement, anche se questo non è il solo significato, come pure la mobilità professionale non è il solo indicatore del criterio di achievement della classe imprenditoriale di una società industriale.

Per questo aspetto della struttura sociale della classe imprenditoriale, la comparazione (condotta con la Francia e gli Stati Uniti) segue la stessa logica: stabilire il grado di affermazione del criterio di achievement per questo aspetto delle classi imprenditoriali.

## **1. L'origine sociale delle classi imprenditoriali in prospettiva comparata**

Accostando campioni assai diversi di classi imprenditoriali si corre il rischio di « fare d'ogni erba un fascio ». Ma ci sembra legittimo mettere subito in rilievo una tendenza che appare evidente e che non può essere casuale: l'industrializzazione avanzata non porta necessariamente ad una « apertura » della classe imprenditoriale. Infatti le classi « basse » e « medio basse » sono non solo assai poco rappresentate in tutte queste società, ma, come mostrano i due campioni francesi presi a quasi venti anni di distanza l'uno dall'altro, tendono ad esserlo sempre meno con l'avanzare della società industriale. Le classi basse e medio-basse anzi, sono più rappresentate nei paesi in via d'industrializzazione, come il Portogallo e la Spagna, e, in parte, anche in Italia. È vero che il significato di « basso » e « medio-basso » varia a seconda delle diverse società, ma ci sembra di poter affermare, che, semmai, è la classe media a fornire sempre più i « quadri » imprenditoriali delle società industriali.

Questo ci sembra un punto da mettere in rilievo; è vero, infatti, che le professioni liberali, nucleo della classe media indipendente, sono in declino nella società industriale, ma, come mostrano comparativamente i dati francesi e inglesi rispetto a quelli della Spagna e del Portogallo, le professioni liberali tendono a diventare sempre più campo di reclutamento della classe imprenditoriale. La piccola proporzione delle classi medie spagnole nella composizione della classe imprenditoriale conferma questa ipotesi: in una situazione comparativamente di più recente industrializzazione rispetto alle altre società europee, le classi medie, e in particolare le professioni liberali, non sono ancora pienamente campo di reclutamento della classe imprenditoriale. In altre parole, le professioni liberali e, in secondo luogo, anche le classi funzionali, tendono a reinserirsi nella società industriale man mano che avanza l'industrializzazione. Questa tendenza verrà ulteriormente mostrata dalla origine sociale di fondatori, eredi e managers nel campione regionale, che qui non viene considerato per ovvie ragioni di comparazione.

Muovendo dalle « classi basse » alle « classi superiori », le proporzioni tra i vari paesi cambiano notevolmente. L'Inghilterra, senza dubbio il paese più « tradizionale » da questo punto di vista, è quella in cui la « classe superiore » ha la partecipazione più alta tra i direttori delle grandi industrie. Lo stesso Copeman che ha condotto l'inchiesta da cui prendiamo questi dati ha affermato (1):

Si vede che al di là del 50 % e probabilmente nella regione del 60 % dei direttori nel campione prescelto hanno iniziato le loro carriere col vantaggio di avere connessioni col mondo degli affari nella famiglia... Su per giù, il 10 % dei seggi raccolti intorno ai tavoli dei consigli d'amministrazione può essere andato a persone che provengono dalla medio-bassa o dalla classe operaia, ma non di più.

Insomma, in due paesi con una lunga tradizione di industrializzazione e di democrazia politica, le classi più basse sono rappresentate nella classe dirigente industriale meno che in altri paesi in cui né l'industrializzazione è di così antica data, né la democrazia politica è di ugual tradizione. Ma se è vero che la società industriale tende a realizzarsi con le stesse uniformità (e visto che i due campioni tratti in Francia in due tempi diversi tendono anch'essi a mostrare il fenomeno in questo senso), allora si potrebbe dire che la classe media (e in particolare la classe media indipendente) tende a fornire sempre più i « quadri » della classe dirigente imprenditoriale. Nella misura in cui la classe imprenditoriale diventa manageriale, essa tende a derivare dalla classe media e non, come si poteva sostenere dai teorici del « capitalismo manageriale », anni addietro, aperta a tutte le classi sociali (2).

Il processo di inserimento della classe media nella classe imprenditoriale inizia dalla classe medio-bassa. Si noti infatti la maggior partecipazione della classe degli impiegati e dei piccoli funzionari nella formazione della classe imprenditoriale in Italia piuttosto che in Spagna e in Portogallo (cioè in situazioni industriali meno sviluppate). Sembra che il processo di « chiusura » dell'accesso alla classe imprenditoriale ad opera della classe media inizi, per così dire, dalla classe medio-bassa per passare alla classe medio-alta e in particolare all'antica borghesia indipendente.

Se dal campione nazionale, tratto dal « Who's Who », muoviamo al campione regionale piemontese, troviamo le stesse differenze che, nella comparazione, abbiamo individuato tra i paesi più avanzati e i paesi meno avanzati industrialmente. In base all'esperienza passata della tecnica dei questionari inviati per posta (quale è stata quella usata dai compilatori del « Who's Who ») possiamo quasi sicuramente stabilire che coloro che non danno informazioni sulla loro origine sociale provengono dalla

---

(1) J. Copeman, « Leaders of British Industry », London, 1955, pp. 95-96.

(2) Questa era anche l'idea di A. Berle e G. Means in « The Modern Corporation and Private Property », New York, MacMillan, 1932.

## Comparazione internazionale dell'origine sociale delle classi imprenditoriali

TABELLA 1

Professione del padre	Italia <sup>a</sup>	Spagna <sup>b</sup>	Porto- gallo <sup>c</sup>	Francia <sup>d</sup>	R. Unito <sup>e</sup>	Stati Uniti <sup>f</sup>
Operaio, contadino artigiano	5%	12%	14%	4%	11%	9%
Impiegato, funzionario, ufficiale	17	4	13	15	5	20
<b>Classe bassa e medio-bassa</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>29</b>
Professionista, mana- ger, funzion. sup.	21	20	13	31	34	22
Industriale, commer- ciante, prop. fond.	57	64	60	50	50	49
<b>Classe alta e medio-alta</b>	<b>78</b>	<b>84</b>	<b>73</b>	<b>81</b>	<b>84</b>	<b>71</b>
Totale parziale	(464)	(443)	(303)	(1.931)	(159)	(1.045)
S.I.	85	17	3	1.016	(341)	381
<b>N=</b>	<b>(549)</b>	<b>(460)</b>	<b>(306)</b>	<b>(2.947)</b>	<b>(500)</b>	<b>(1.001)</b>

<sup>a</sup> Giordani e Taylor (a cura di), « Who's Who in Italy 1957-1958 », New York, 1958.

<sup>b</sup> J. Linz e A. De Miguel, « Movilidad social del empresario español », in « Revista del Fomento social », Madrid, 1964, nn. 75-76, Tav. 2.

<sup>c</sup> H. Mackler, « The Social Origin of Portuguese Business Elite » (copia ciclostilata), Columbia University, 1967.

<sup>d</sup> N. Delafortrie Soubeyroux, « Les dirigeants de l'industrie française », Paris, 1961, p. 51, Tav. 14. D. Hall e M. C. De Bettignes, « The French business élite », in « European Business », ottobre 1968, Tav. 3.

<sup>e</sup> R. Copeman, « Leaders of British Industry », London, 1955, p. 95, Tav. 11.4.

<sup>f</sup> « Scientific American », in « The Big Business Executive », p. 30, Tav. 1.

classe medio-bassa e quindi possiamo attribuire a questa classe le frequenze della non-informazione. Appare così che, malgrado la presenza considerevole di piccole imprese in Piemonte, quest'area di più antica industrializzazione rispetto al resto dell'Italia mostra, nella sua classe imprenditoriale, una provenienza sociale più alta di quella della classe imprenditoriale del resto d'Italia. Il fenomeno della relativa « chiusura » della classe dirigente industriale si ritrova dunque non solo nelle comparazioni esterne tra paesi diversi, ma anche in quelle interne, tra regioni a diverso grado di sviluppo economico nella stessa nazione (Tab. 2). I dati che si riferiscono al campione piemontese dunque sono relativamente vicini e significativamente comparabili a quelli dell'Europa centrale.

**Origine sociale della classe imprenditoriale italiana,  
nel campione nazionale (« Who's Who ») e regionale (Piemonte) <sup>a</sup>**

**TABELLA 2**

Origine sociale	Italia	Piemonte
Classe « bassa » e « medio-bassa »	33 %	28 %
Classe « media », « medio-alta » e « alta »	67	72
<b>N=</b>	<b>(549)</b>	<b>(179)</b>

<sup>a</sup> Per le ragioni date nel testo, le frequenze di « non-informazione » nei dati del « Who's Who », sono sommate con le frequenze della classe « bassa » e « medio-bassa ». Per questa sono stati compresi operai, artigiani, piccoli impiegati, piccoli funzionari, contadini. Nella classe « media » e « medio-alta » sono stati compresi, professionisti, managers, alti funzionari, proprietari terrieri e commercianti.

Si noti, a conferma delle conclusioni raggiunte sopra, che mentre i dati del « Who's Who » si riferiscono a imprese solitamente grandi, i dati del campione piemontese comprendono imprese piccole in cui maggiore è la probabilità di un'origine sociale « bassa » o « medio-bassa ».

Se poi analizziamo, da questo punto di vista, l'origine sociale di fondatori, eredi e managers nei campioni nazionale e regionale, troviamo la stessa tendenza notata nei dati globali.

Sempre tenendo presente che di proposito i dati regionali vengono comparati a quelli nazionali senza tener conto della dimensione dell'impresa, notiamo che il Piemonte ha decisamente una tendenza alla provenienza dalle classi medie maggiore del resto d'Italia. Se poi consideriamo

**Origine sociale di fondatori, eredi e managers  
nel campione nazionale (« Who's Who ») e regionale (Piemonte) <sup>a</sup>**

**TABELLA 3**

Origine sociale	FONDATORI		EREDI		MANAGERS	
	Italia	Piemonte	Italia	Piemonte	Italia	Piemonte
Classe « bassa » e « medio-bassa »	55%	34%	9%	12%	35%	34%
Classe « media », « medio-alta » e « alta »	45	66	91	88	65	66
<b>N=</b>	<b>(100)</b>	<b>(56)</b>	<b>(119)</b>	<b>(76)</b>	<b>(118)</b>	<b>(47)</b>

<sup>a</sup> Per questa tabella valgono tutte le osservazioni in nota alla tab. 2.

ulteriormente che il campione nazionale è stato raccolto quasi dieci anni prima di quello regionale, la tesi della tendenziale « chiusura » dell'origine sociale di una parte della classe dirigente in una società industriale in sviluppo, rimane parzialmente confermata (Tab. 3).

La contro-tendenza, in termini di « circolazione dell'élite », a questa tendenziale « chiusura » verrà trattata in seguito sulla base di un indice di condizione socio-economica (S.E.S.) della classe imprenditoriale piemontese.

## **2. Lo status socio-economico di fondatori, eredi e managers**

Nelle tavole comparative abbiamo visto che gran parte degli industriali del nostro campione sono figli di industriali, sia che ereditino l'impresa paterna, sia che fondino una nuova impresa o si diano alle carriere direttive nell'industria. Ogni classe dirigente tende a perpetuare se stessa nelle posizioni di leadership, mediante la pratica del lavoro e la direzione di vita alla quale socializza i suoi figli. Da questo punto di vista, la classe imprenditoriale non fa eccezione anzi, mostrando quanti fondatori e managers derivano da famiglia imprenditoriale, essa rivela la capacità di adattamento a nuove situazioni propria di una classe dirigente. La sopravvivenza di una classe dirigente non è tanto dovuta alla capacità di continuare letteralmente l'attività e la direzione di vita delle generazioni precedenti, quanto alla capacità di mantenerne le posizioni acquisite attraverso nuovi meccanismi sociali.

Se questo è vero in generale, occorre vedere specificamente questi meccanismi, e a tal fine si devono introdurre alcune distinzioni. Ad esempio, se per un discorso generale il figlio di un negoziante di successo può essere considerato assieme al figlio di un industriale di successo, la loro origine sociale, nel senso di istruzione ricevuta, mentalità e direzione di vita, e di modelli di conduzione industriale, differisce profondamente. Perciò la « professione di imprenditore » è stata divisa in vari sotto-gruppi (grande industriale e proprietario terriero, medio industriale e professionista, piccolo industriale, e ancora grande, medio e piccolo commerciante) ed è stata messa in rapporto al livello di reddito della famiglia dell'intervistato al tempo della sua giovinezza (cioè nel periodo tra il liceo e l'università, quando di solito si operano le scelte professionali). Così la stratificazione interna, qualitativa e quantitativa della origine sociale imprenditoriale (la « grandezza » dell'attività imprenditoriale è appunto misurata dalla grandezza dell'impresa del padre) ed il livello di vita della famiglia. Essi possono essere combinati in modo da dare un indice di status socio-economico di origine degli imprenditori,

**Costruzione dell'indice di status socio-economico (S.E.S.)  
della classe imprenditoriale <sup>a</sup>**

**TABELLA 4**

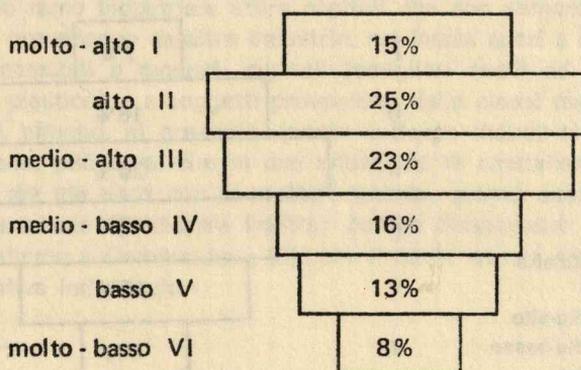
Origine sociale	Livello di vita della famiglia dell'imprenditore			Totale
	Alto (0)	Medio (1)	Basso (2)	
(0) Grande industr. banchiere, propr.	(8) 0	(12) 1	(0) 2	(20)
(1) Ind. medio o libero profess.	(7) 1	(39) 2	(6) 3	(52)
(2) Piccolo industr. ecc.	(5) 2	(35) 3	(13) 4	(53)
(3) Impiegato, uffic., artig., contadino	(1) 3	(16) 4	(20) 5	(37)
(4) Operaio	(0) 4	(3) 5	(14) 6	(17)
<b>Totale</b>	<b>(21)</b>	<b>(105)</b>	<b>(53)</b>	<b>(179)</b>

<sup>a</sup> Le cifre tra parentesi accanto ai titoli, in orizzontale e in verticale, sono i valori dell'indice che, sommati, danno le cifre in neretto nelle « caselle interne » della tavola. Le cifre fra parentesi nelle caselle interne sono le frequenze assolute del campione.

che ci dà un'immagine più articolata dell'origine sociale, da un lato, ed una possibilità di comparazione con altri paesi, dall'altro (Tab. 4).

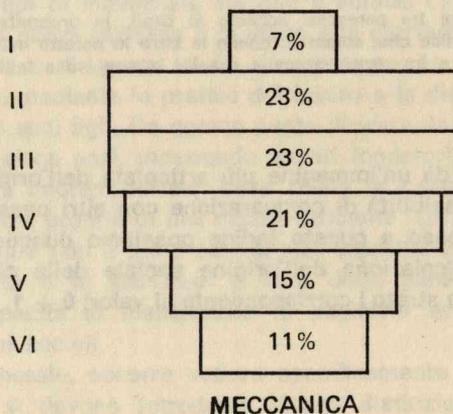
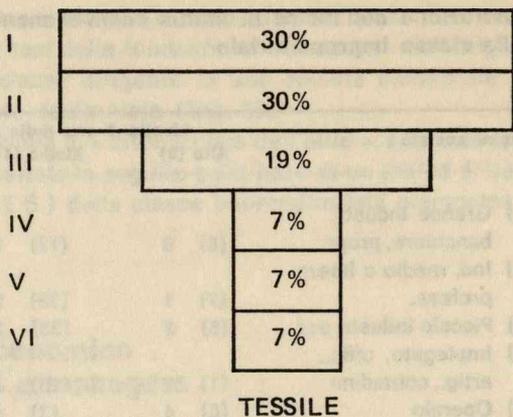
In base a questo indice possiamo dunque raggiungere un'immagine dell'articolazione dell'origine sociale della classe dirigente imprenditoriale: lo strato I corrispondente ai valori 0 + 1, forma il 15% del campione,

**FIGURA 1**



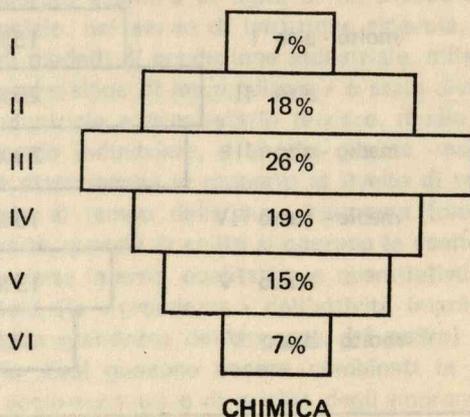
**FIGURA 2**

**Status socioeconomico e ramo industriale**



Strati di S.E.S.

- I = molto alto
- II = alto
- III = medio-alto
- IV = medio-basso
- V = basso
- VI = molto basso



è lo strato più « alto »; il II (2), il 25 %; il III (3), forma il 23 %; il IV (4) il 16 %; il V (5) forma il 13 % e infine il VI, il più basso, (6) forma l'8 %.

Nelle pagine precedenti abbiamo accennato ad una tendenziale « chiusura » nell'origine sociale delle classi dirigenti di una società industriale: qui, con una misura un po' più raffinata, se ne può dare una rappresentazione grafica (Fig. 1). Se la struttura professionale della società tende ad essere, come è noto, quella di una piramide (gran parte della teoria delle élites è un commento a questa proposizione), la struttura sociale di una classe dirigente tende a prendere la forma di una piramide rovesciata. È una tendenza, si tenga ben presente, che si potrebbe realizzare solo in una società assolutamente inegualitaria, ad esempio una società « diocleziana ». Una società industriale tende ad un « compromesso », per così dire, tra le due strutture rappresentate dalla forma romboidale della Fig. 1. Ora, questa forma si modifica sostanzialmente da un lato in termini di variabili strutturali (soprattutto ramo industriale e status di fondatore, erede e manager), dall'altro in termini del fattore « tempo ». Tratteremo più avanti del secondo punto; ora guardiamo al primo.

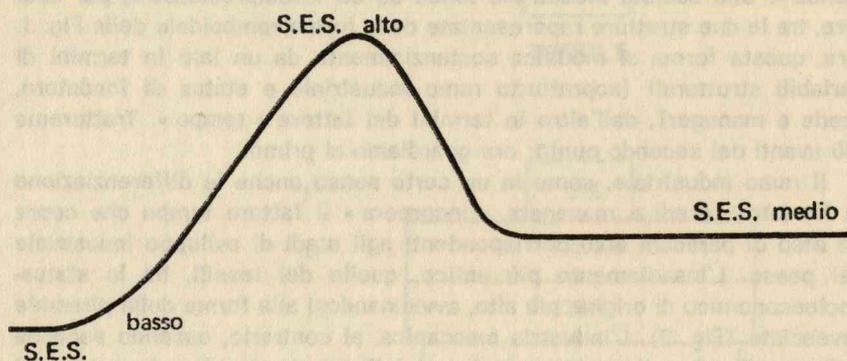
Il ramo industriale, come in un certo senso anche la differenziazione in fondatori, eredi e managers, « incorpora » il fattore tempo che copre un arco di parecchi anni corrispondenti agli stadi di sviluppo industriale del paese. L'insediamento più antico, quello dei tessili, ha lo status-socioeconomico di origine più alto, avvicinandosi alla forma della piramide rovesciata (Fig. 2). L'industria meccanica, al contrario, essendo seconda nello stadio di sviluppo economico del Piemonte, tende ad avvicinarsi all'immagine delle due piramidi, sempre con una forte partecipazione delle classi più alte. Infine, l'industria più recente, quella chimica, assume decisamente l'immagine delle due piramidi, o meglio della forma romboidale propria di una società industriale.

Con questo non si vuol dire che necessariamente quanto più antica è un'organizzazione industriale, tanto più i suoi componenti hanno un'origine sociale alta, ma rimane il fatto che questo è il riflesso del fenomeno per cui un nuovo ramo industriale attira capitali che non sempre, né necessariamente, provengono da altre industrie, ma lascia spazi a investimenti ristretti, accessibili a modesti capitali famigliari (vedi ad esempio le industrie di plastica) e a soggetti provenienti dalle classi medio-basse e basse. Così, almeno, si presenta questo sviluppo industriale del dopoguerra italiano; può darsi che in una situazione di capitalismo avanzato questo non sia più vero, ma si realizzi, invece, quanto sosteneva (con una certa amarezza da liberale tradito) Joseph Schumpeter in « Capitalismo, Socialismo e Democrazia » (3), per il quale non vi era più spazio per l'« iniziativa individuale ».

---

(3) J. Schumpeter, « Capitalism, Socialism and Democracy », New York, 1950 (1<sup>a</sup> ed. 1942), cap. 10.

In questo senso, forse, si potrebbe delineare ipoteticamente un « ciclo » dello status socio-economico degli imprenditori di un ramo industriale a seconda del grado di sviluppo di quest'ultimo: esso partirebbe dal basso, rappresentato soprattutto da fondatori che proverebbero « dalla gavetta », per innalzarsi nella misura in cui ai fondatori si sostituiscono gli eredi e si formano le cosiddette « dinastie industriali », per discendere e mantenersi ad un livello di « classe media » (la base delle due piramidi) nella misura in cui le imprese degli eredi tendono a passare in mano ai managers.

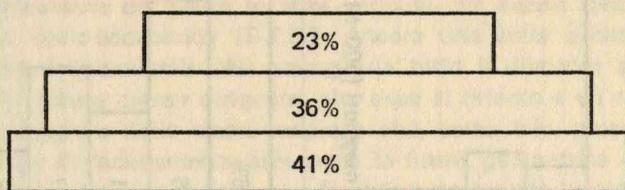


Questo tracciato è non solo ipotetico, ma si fonda su un'idea di « sviluppo ordinato verso il capitalismo manageriale » che è solo in parte vero, almeno in questo sviluppo economico del dopoguerra italiano. Ciò non toglie che, col passare del tempo e l'assestamento delle caratteristiche essenziali della società industriale, la struttura sociale dei singoli rami industriali possa effettivamente assumere l'andamento ipotetico che abbiamo delineato.

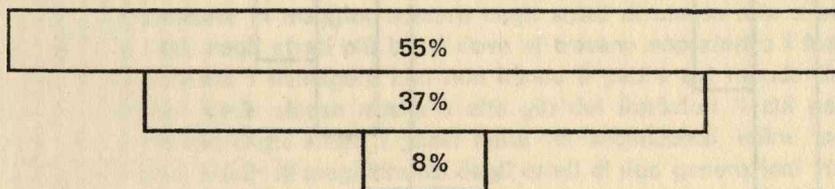
Se guardiamo allo status socio-economico di fondatori, eredi e managers, troviamo una prova ulteriore che si tratta di tre tipi sociali ben diversi (Fig. 3). Sono i fondatori, infatti, che mostrano l'origine sociale più vicina alla forma piramidale delle professioni nella società e, in questo senso, sono forse l'elemento socialmente più « egualitario » della classe dirigente industriale.

Gli eredi sono al polo opposto e mostrano, con una chiarezza che non si trova in altre variabili strutturali (si ricordi ad esempio il ramo economico ora trattato), la piramide rovesciata, cioè lo schema meno egualitario di struttura della società (nel senso di stratificazione sociale).

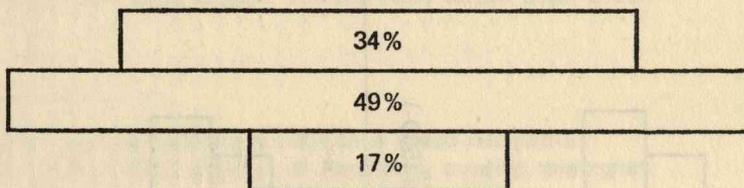
La stratificazione interna (S.E.S.)  
di fondatori, eredi e managers



FONDATORI

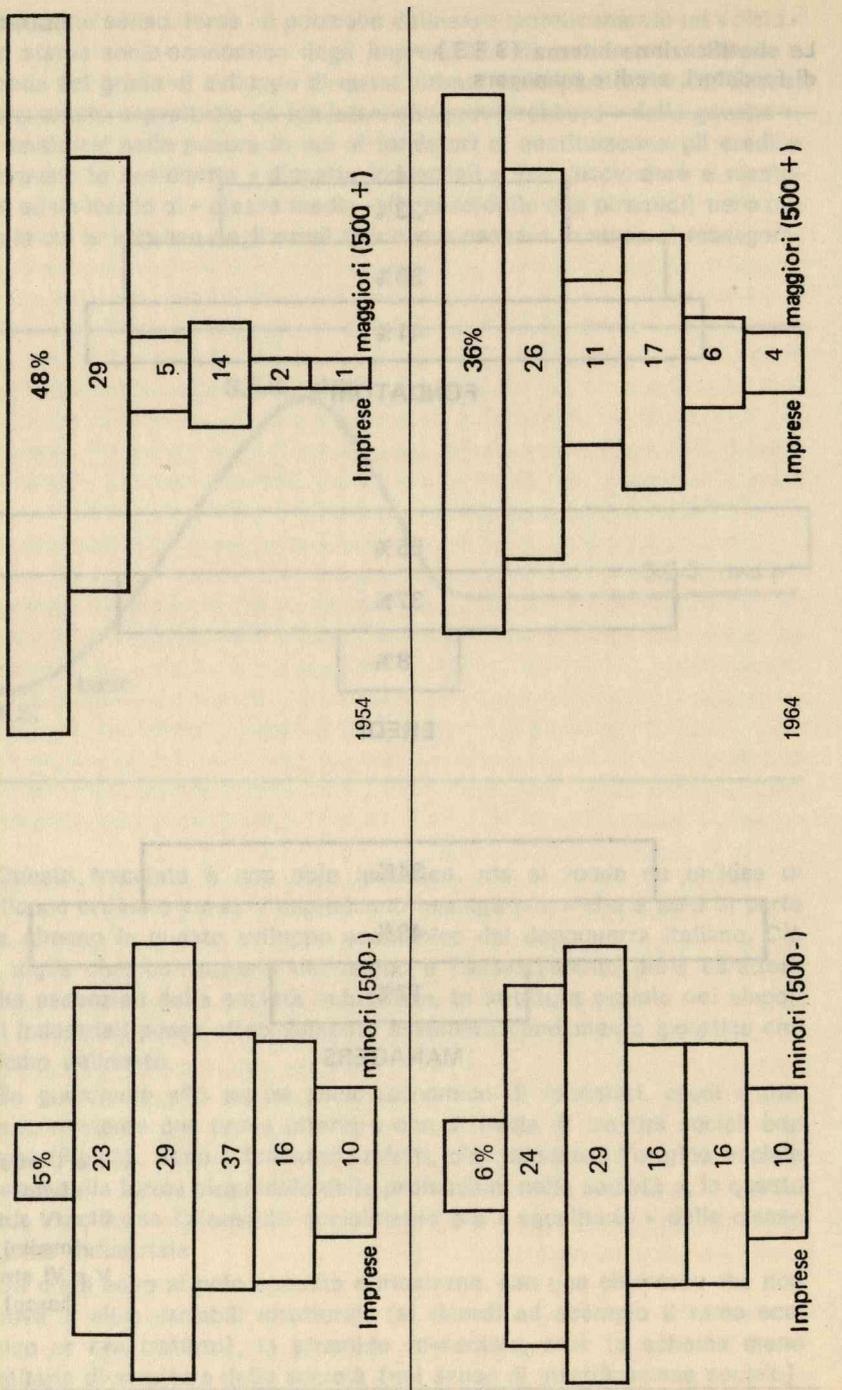


EREDI



MANAGERS

I e II strato  
(alto)  
III e IV strato  
(medio)  
V e VI strato  
(basso)



Infine i managers mostrano l'origine sociale che già si era indicata nelle tavole comparative: essi provengono soprattutto dalla classe media non solo in termini di professione del padre (l'unico indicatore di origine sociale che avevamo nelle tavole comparative), ma anche in senso di milieu di classe media, come possiamo vedere aggiungendo alla variabile della professione del padre le altre variabili che hanno formato l'indice di status socio-economico (S.E.S.). Ancora una volta occorre ripetere, quale dato fondamentale che emerge da tutto il discorso sulla origine sociale di questa classe dirigente, che essa si orienta a un reclutamento sempre maggiore delle classi medie e che, come tale, proprio perché i meccanismi di reclutamento assumono la forma geometrica di un rombo e non di una piramide, come per i fondatori, la società industriale non si orienta verso un reclutamento egualitario della sua classe dirigente industriale. Questo è confermato ancora quando si analizza l'origine sociale di S.E.S. in termini di attività o meno del padre « negli affari » (industriale o commerciante (Tab. 5). I managers col padre nel « mondo degli affari » sono relativamente in maggior numero negli strati di classe alta e sono assenti, si noti, negli strati più bassi dove si trovano soprattutto i fondatori. Analogamente i managers che non hanno il padre nel mondo degli affari, derivano dalla classe media e alta più dei fondatori il cui padre non è nel mondo degli affari. I passi nella via ascendente, infine, sono manifesti negli eredi: la maggioranza degli eredi di due generazioni viene dagli strati più alti della gerarchia socio-economica, mentre gli eredi dei padri e, naturalmente, di « altri » mostrano un modello opposto. Non a caso, l'elemento più egualitario proviene dagli « eredi degli altri », anche se questa è una minoranza (dovuta soprattutto a matrimoni), e non muta la fisionomia della origine sociale dello strato degli eredi.

**Status socio-economico e attività o meno del padre  
nel « mondo degli affari », di fondatori, eredi e managers**

**TABELLA 5**

S.E.S.	FONDATORI		di III gener.	EREDI		MANAGERS	
	negli affari	non-n. affari		di II gener.	d'altri	negli affari	non-n. affari
Alto	37%	13%	73%	43%	40%	43%	27%
Medio	63	16	27	46	40	57	42
Basso	—	71	—	11	20	—	31
N=	(24)	(32)	(33)	(33)	(10)	(21)	(26)

### 3. Status socio-economico e « status di élite »

Si è prima indicato il fattore « tempo » come modifica della struttura sociale d'origine della classe imprenditoriale e una « contro-tendenza » alla sostanziale diseguaglianza che questa struttura mostra, una volta appunto che venisse introdotto il fattore tempo. « Tempo » significa dimensione di impresa, cioè mutamenti nella dimensione dell'impresa entro un determinato periodo di tempo; dieci anni del « secondo decollo » italiano possono essere una prova sufficiente del fenomeno. Per coglierlo, occorre guardare alla Fig. 4 in due momenti: prima, « staticamente », guardando alla struttura sociale delle imprese minori e maggiori nello stesso anno; poi guardando alle imprese minori nei due momenti 1954 e 1964 e, soprattutto, alle imprese maggiori nei due momenti 1954-1964.

Innanzitutto, mentre nelle imprese minori l'origine sociale tende ad avvicinarsi alla struttura delle due piramidi, nelle imprese maggiori, a dispetto del loro carattere manageriale, si nota che la forma tende ad essere quella della piramide capovolta. Dunque, in generale la forma dell'origine sociale di questa classe dirigente è, globalmente, quella romboidale. Inoltre, essa differisce secondo la variabile del ramo industriale. Differisce anche in termini di eredi (assumendo la struttura della piramide capovolta, cioè più profondamente non-ugualitaria), fondatori (assumendo la struttura più egualitaria) e managers (assumendo la forma romboidale, la più vicina cioè, alla forma dell'origine sociale della classe imprenditoriale presa globalmente). Considerata per dimensione d'impresa, la forma più vicina a quella della società in generale si trova nelle imprese minori, mentre la forma più lontana da quella della struttura globale della società si trova nelle imprese maggiori. Eppure, se introduciamo il fattore « tempo » vediamo che questo aspetto è relativamente contingente, perché la tendenza è verso la forma romboidale anche nelle imprese maggiori, còlte appunto nei due momenti '54 e '64. La tendenza è, cioè, verso una struttura di origine sociale più « egualitaria » nella misura in cui le imprese dei fondatori passano dal rango di minori a quello di maggiori e le imprese degli eredi, come abbiamo già visto, passano da quello di maggiori a quello di minori (il fenomeno del passaggio verso il basso è praticamente inesistente per le imprese dei managers). Ecco perché parliamo di una « contro-tendenza » all'inegualitarismo della struttura sociale di questa classe dirigente: la contro-tendenza risiede appunto nella logica dello sviluppo economico, almeno a breve scadenza (come può esser considerato un periodo di dieci anni). In altre parole, se notiamo una relativa costanza di struttura nella classe imprenditoriale delle imprese minori, la classe imprenditoriale delle imprese maggiori tende, anche in un periodo relativamente breve come quello di dieci anni, a mutare struttura, passando da una fisionomia « elitistica » ad una fisionomia più composita se non « egualitaria ». In pratica, dunque, lo « status di

élite » tende, con lo sviluppo economico e sotto forma di sviluppo della dimensione delle imprese, ad un livellamento relativo delle differenze nella sua struttura « di classe ».

Se abbiamo raggiunto queste conclusioni esaminando i dati totali dei mutamenti di dimensione d'impresa, possiamo precisare ulteriormente questo fenomeno esaminandone le « cifre interne » (Tab. 6). Ancora una

### Strati di S.E.S. e mutamenti di dimensione dell'impresa

TABELLA 6

		STRATO « ALTO »					
		Dimensione nel 1954					
		Piccola	Regolare	Media	Medio-grande	Grande	Totale
Dimensione nel 1964	Piccola	70%	8%	—	—	—	(13)
	Regolare	24	50	20	—	—	(12)
	Media	6	34	40	18	7	(13)
	Medio-grande	—	8	10	53	20	(14)
	Grande	—	—	30	29	73	(19)
	N=	(17)	(12)	(10)	(17)	(15)	(71)

		STRATO « MEDIO »					
		Dimensione nel 1954					
		Piccola	Regolare	Media	Medio-grande	Grande	Totale
Dimensione nel 1964	Piccola	60%	19%	—	—	—	(24)
	Regolare	37	63	—	—	—	(23)
	Media	3	12	50	—	—	( 9)
	Medio-grande	—	6	34	60	30	( 9)
	Grande	—	—	16	40	70	( 6)
	N=	(35)	(16)	(12)	( 5)	( 3)	(71)

		STRATO « BASSO »					
		Dimensione nel 1954					
		Piccola	Regolare	Media	Medio-grande	Grande	Totale
Dimensione nel 1964	Piccola	68%	20%	—	—	—	(18)
	Regolare	24	20	—	—	—	( 7)
	Media	8	60	40	—	—	( 7)
	Medio-grande	—	—	40	—	—	( 2)
	Grande	—	—	20	(1)	(1)	( 3)
	N=	(25)	( 5)	( 5)	( 1)	( 1)	(37)

volta occorre insistere sul carattere descrittivo di queste tavole e mettere in guardia contro possibili conclusioni di carattere causale tra status socio-economico e mutamenti di dimensione dell'impresa. Sarebbe assurdo ignorare che un numero quasi infinito di altri fattori interviene nella catena causale: situazione di mercato, meccanizzazione, tipi di politica economica e così via. Queste tavole descrivono semplicemente i mutamenti nella struttura dell'origine sociale degli strati d'origine della classe dirigente industriale che controllano imprese di dimensione diversa.

Vediamo infatti che le imprese di soggetti con una origine sociale « alta » hanno le frequenze più alte di stabilità, cioè di imprese che non mutano di dimensione, ed un numero notevole di imprese che diventano più piccole nel corso di dieci anni. Valori di stabilità sono prevalenti anche nelle imprese di industriali che provengono dalla classe media, mentre si hanno valori chiaramente crescenti in quella parte della classe imprenditoriale che proviene dalle classi più basse dello statuto socio-economico.

In conclusione, se la società industriale, almeno nell'aspetto dell'origine sociale della classe dirigente imprenditoriale, tende ad una chiusura verso i ceti più bassi, essa tende contemporaneamente ad una limitazione crescente dell'accesso ai ceti più alti; tende, cioè, a reclutare i propri dirigenti nelle classi medie. Verso il reclutamento delle classi medie tendono le imprese maggiori; dalle classi medie, infatti, sono reclutati i managers. La forma romboidale che tende ad assumere questo fenomeno ripete, con intensità diverse, la struttura delle professioni e delle classi sociali di una società industriale. In questa le classi medie tendono ad espandersi sempre più, come abbiamo visto indirettamente dai dati sulla composizione professionale dell'industria e sul fenomeno della burocratizzazione come fattore di ri-strutturazione delle classi sociali, nel senso di una classe media dipendente crescente. In questo contesto i fondatori, anche per la loro origine sociale, rimangono un elemento « di rottura » e perché la loro origine sociale è dalle classi più basse, e perché le loro imprese sono quelle che hanno maggior probabilità di aumentare decisamente la propria dimensione anche in un periodo relativamente breve.

#### **4. La mobilità professionale della classe imprenditoriale e i suoi « modelli di carriera »**

Per « mobilità professionale » intendiamo sia il passaggio dal mondo non imprenditoriale a quello imprenditoriale sia, all'interno di quest'ultimo, la mobilità tra le imprese. Per « modelli di carriera » abbiamo purtroppo pochi dati, ma possiamo soffermarci sul rapporto tra la posizione ricoperta

nell'ultima impresa e la posizione d'imprenditore nell'impresa presente. Ciò vale anche per coloro che non hanno mobilità professionale (e che sono, come vedremo, in gran numero).

La mobilità professionale è interessante almeno quanto quella sociale che abbiamo finora visto; essa indica, da un lato, il grado di possibilità di mutare lavoro (anche restando nello stesso ambito di attività) di una società, dall'altro, probabilmente, l'intensità del criterio di achievement inteso come esperienza sia di più lavori (compreso quello non-imprenditoriale) sia di lavoro in imprese diverse.

Possiamo subito chiederci come stabilire il « quanto » di mobilità: non abbiamo dati comparativi dall'Europa; abbiamo solo dati da una ricerca di Warner e Abbeglen sulla mobilità sociale della classe imprenditoriale negli Stati Uniti. Siccome non siamo legati ad una logica sostantiva nella comparazione, la quale vale in questa ricerca più come contro-prova metodologica che come analisi di due o più società, possiamo, solo per questo fine ben limitato e specifico, usare parte dei dati di Warner e Abbeglen.

Quanti dei nostri imprenditori provengono dal mondo non-imprenditoriale? Il dieci per cento circa del campione; è un numero piuttosto basso se si tiene presente che Warner e Abbeglen hanno accertato che quasi il trenta per cento degli imprenditori del loro campione proveniva dal mondo non-imprenditoriale: libere professioni, carriera militare e di pubblici uffici. Solo l'undici per cento dei soggetti, però, aveva una posizione al di fuori del mondo imprenditoriale prima di giungere alla posizione in cui si trovavano al momento della ricerca. Questo getta luce su un aspetto importante del reclutamento della classe imprenditoriale italiana: è una classe che tende all'auto-reclutamento, per cui vi è assai poco « scambio » tra il mondo imprenditoriale e quello non-imprenditoriale.

E, fatto singolare, di quel dieci per cento di imprenditori che non provengono dal mondo imprenditoriale, quasi la metà sono eredi che tentano altre vie prima di ritornare all'ovile. La mobilità professionale, quindi, non è caratteristica solo dei managers o dei fondatori. Infine l'istruzione è, per questo aspetto, connessa con la mobilità professionale perché solo il cinque per cento dei « mobili » non hanno più di una istruzione elementare (Tab. 7).

Ma, detto questo, non dobbiamo intrattenerci più a lungo sul numero così esiguo di coloro che provengono dal mondo non-imprenditoriale. Passiamo piuttosto ad alcuni aspetti della mobilità tra le imprese.

Metà dei soggetti di questa classe imprenditoriale ha avuto un lavoro precedente in altre imprese, e poco meno della metà di questi ultimi ha avuto più di un lavoro prima di giungere ad una posizione di leadership. L'eredità delle imprese famigliari tende a prevenire un'esperienza al di fuori di queste imprese. Questo può essere dovuto sia a un fatto di ciclo vitale (come abbiamo già visto l'erede deve assumersi responsabilità imprenditoriali ad una età relativamente giovane rispetto al fondatore e

**Numero di imprenditori che hanno avuto uno o più lavori in altre imprese**

**TABELLA 7**

<b>IN PIEMONTE</b>				
<b>Nessun lavoro prec.</b>	<b>Un lavoro</b>	<b>Più di un lavoro</b>	<b>S.I.</b>	<b>N=</b>
50 %	25 %	23 %	2 %	(179)

<b>NEGLI STATI UNITI, NEL 1952 *</b>			
<b>Nessun lavoro prec.</b>	<b>Un lavoro</b>	<b>Più di un lavoro</b>	<b>N=</b>
25 %	23 %	52 %	(7.500)

\* Warner e Abbeglen, op. cit., p. 127, Tav. 62.

**Fondatori, eredi e managers che hanno avuto uno o più lavori precedenti in imprese, in Piemonte**

**TABELLA 8**

	<b>Fondatori</b>	<b>Eredi</b>	<b>Managers</b>
<b>N=</b>	67 % (56)	20 % (76)	72 % (47)

**Fondatori con e senza padre imprenditore che hanno avuto uno o più lavori prima di quello presente, in Piemonte**

**TABELLA 9**

	<b>Fondatori con padre imprenditore</b>	<b>Fondatori con padre non-imprenditore</b>
<b>N=</b>	54 % (24)	78 % (32)

al manager), sia alla mentalità dell'impresa familiare. Particolarmente tra le industrie tessili, l'erede lavora come apprendista o nell'impresa del padre o in altre imprese perché questo gli dà un'esperienza « manuale » di know-how artigianale. E forse, da questo punto di vista, la mobilità tra le imprese è irrilevante quando viene paragonata all'esperienza continua all'interno dell'impresa che viene ereditata. Qui l'erede si familiarizza

con il personale e finisce per conoscere i mezzi e le procedure della leadership che spesso variano da un'impresa all'altra anche nell'ambito dello stesso ramo industriale. Edmund Burke ha esaltato questo valore tradizionalistico dell'esperienza per la classe politica britannica e certo, da questo punto di vista, l'esperienza dell'erede evita il costo dell'integrazione del gruppo dirigente, osservato da Edith Penrose, che è proprio delle imprese manageriali (Tab. 8).

I managers hanno più mobilità degli eredi (come è ovvio) e un pò più dei fondatori. Tra questi ultimi vediamo l'effetto della famiglia che è chiaramente in competizione con la mobilità tra le imprese (Tab. 9).

La mobilità tra imprese non avviene necessariamente tra imprese appartenenti a rami industriali diversi, anche se questo è certamente un aspetto assai importante della mobilità professionale di una classe imprenditoriale. Infatti esso rivela il grado di « osmosi » di « tecniche di direzione » da un ramo industriale all'altro. Non abbiamo dati sufficienti per analizzarlo e ci limitiamo a segnalarlo come un limite della nostra ricerca e il possibile avvio di una ricerca specifica sul rapporto tra sviluppo economico e tecniche di management.

Innanzitutto, la mobilità tra imprese è connessa significativamente all'« età » del ramo industriale: quanto più antico è l'insediamento tanto minore è la mobilità tra imprese (Tab. 10). In secondo luogo, essa si diversifica in modo rilevante a seconda che sia mobilità da un solo lavoro precedente o da più lavori precedenti. Questo tema richiede qualche commento.

Molti eredi sono stati apprendisti in altre imprese, qualche volta in paesi stranieri (soprattutto Svizzera e Germania, nelle industrie tessili), ma questo non implica mutamenti rilevanti di posizione, né responsabilità per il lavoro sia esso manageriale e non manageriale, o semplicemente di apprendistato. Diversamente dagli eredi, i fondatori hanno invece esperienze di lavoro che prescindono dall'apprendistato e l'hanno, si noti, più dei managers. Però ciò è vero limitatamente alle imprese minori perché nelle imprese maggiori i managers sono decisamente quelli che hanno maggiore mobilità tra le imprese (Tab. 11).

Insieme alla natura della carriera manageriale influisce su questo fatto anche il milieu. Infatti l'ambiente metropolitano porta, tra tutte le variabili strutturali che abbiamo analizzato, alla mobilità tra imprese (nel senso di più di un lavoro) in misura maggiore dell'ambiente non-metropolitano (Tab. 12). La conclusione è che, dato questo fattore del milieu, il fondatore rimane ancora il tipo che ha maggiore mobilità professionale nella classe dirigente industriale. Allo stesso modo in cui abbiamo visto il fondatore quale elemento « di rottura » nella struttura sociale della classe imprenditoriale, esso appare elemento « di rottura » nella sua struttura professionale di reclutamento sia nell'ambiente urbano, sia nell'ambiente non-urbano.

Numero di soggetti con mobilità tra imprese per ramo industriale

TABELLA 10

R. Ind.	Tessile	Chimico	Meccanico	Altro
N=	38 % (40)	55 % (82)	56 % (27)	37 % (30)

Fondatori, eredi e managers con diversi gradi di mobilità tra imprese, per dimensione d'impresa

TABELLA 11

Nessun lavoro prec.	FONDATORI		Nessun lavoro prec.	EREDI		Nessun lavoro prec.	MANAGERS	
	Un lav. prec.	Più lav. prec.		Un lav. prec.	Più lav. prec.		Un lav. prec.	Più lav. prec.
<b>Imprese minori</b>								
32%	27%	41%	79%	15%	6%	24%	48%	28%
	(N = 49)			(N = 51)			(N = 26)	
<b>Imprese maggiori</b>								
28%	44%	28%	80%	20%	—	33%	19%	48%
	(N = 7)			(N = 25)			(N = 21)	
<b>Totale</b>								
31%	29%	40%	80%	16%	4%	30%	34%	36%
	(N = 56)			(N = 76)			(N = 47)	

Mobilità tra imprese di fondatori, eredi e managers a seconda del milieu urbano e rurale

TABELLA 12

	Milieu urbano			Milieu rurale		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
N=	72 % (32)	20 % (40)	75 % (34)	61 % (14)	19 % (36)	58 % (13)
% sul totale		54 % N = (106)			39 % N = (73)	

**Posizione nell'ultima impresa di imprenditori con mobilità professionale**

**TABELLA 13**

Manuale	Impiegatizia	Direttiva	N=
<b>Tipo di posizione</b>			
20 %	15 %	65 %	(97)

Limitando l'attenzione ai soggetti che hanno mobilità tra le imprese (il 54 % del campione, come si ricorderà) possiamo chiederci in particolare le caratteristiche del « passaggio » dal lavoro (e dall'impresa) precedente al lavoro presente: nozione assai ristretta, è vero, di « modello di carriera » (che dovrebbe comprendere l'intera « storia professionale » dei soggetti), ma tuttavia degna di essere trattata separatamente.

È chiaro che il passaggio avviene da una posizione di direzione all'altra ed assai meno da posizioni operaie o impiegatizie a posizioni direttive: queste ultime, poi, sono limitate in gran parte alle imprese minori (Tabb. 13 e 14). L'industria tessile sembra essere quella in cui l'esperienza manuale precedente è la più frequente: sono le note ragioni dell'apprendistato che vengono qui riflesse. Le industrie meccanica e chimica

**Posizione nell'ultima impresa per dimensione d'impresa e ramo industriale**

**TABELLA 14**

Posizione	Tessili	Meccaniche	Chimiche	Altro	Totale
<b>Imprese minori</b>					
Manuale	27%	15%	14%	4%	15%
Impiegatizia	9	10	5	9	9
Direttiva	32	33	43	26	33
Nessun lav. prec.	32	42	38	61	43
<b>N=</b>	<b>(22)</b>	<b>(60)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(126)</b>
<b>Imprese maggiori</b>					
Manuale	—	5%	—	—	2%
Impiegatizia	11	5	—	—	6
Direttiva	17	50	50	57	39
Nessun lav. prec.	72	40	50	43	53
<b>N=</b>	<b>(18)</b>	<b>(22)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(53)</b>

sono orientate più decisamente ad un reclutamento fra posizioni già direttive nell'impresa precedente.

Nelle imprese minori, inoltre, sono i fondatori a fare il salto da una posizione non-direttiva ad una posizione direttiva (Tab. 15), mentre i managers, si noti, muovono soprattutto da una posizione impiegatizia di « classe media » perfino nelle imprese maggiori. In quest'ultime non solo sono i fondatori ad avere una derivazione professionale operaia, ma anche ad avere una notevole derivazione da carriere direttive.

In altre parole, ed in via conclusiva, sia la mobilità professionale, sia i modelli di carriera, si differenziano significativamente soprattutto in termini degli status-ruoli di fondatore, erede e manager. Se il reclutamento nelle posizioni direttive tende a mostrare una polarizzazione tra derivazione professionale manuale e direttiva (si torni alla tab. 14), l'ipotesi della relativa « chiusura » tendenziale della carriera imprenditoriale in una società industriale rimane confermata dai primi dati del fenomeno. Infatti solo il cinquantaquattro per cento del campione mostra una mobilità professionale: si tratta di una classe dirigente che tende ad

#### Modelli di carriera di fondatori, eredi e managers per dimensione d'impresa

TABELLA 15

	Posizione precedente			Nessun lav. prec.
	Manuale	Impiegatizia	Direttiva	
<b>Imprese minori</b>				
Fondatori	63 %	—	51 %	28 %
Eredi	20	30	29	60
Managers	17	70	20	12
N =	(19)	(11)	(42)	(54)
<b>Imprese maggiori</b>				
Fondatori	(1)	—	19 %	7 %
Eredi	—	(1)	24	68
Managers	—	(2)	57	25
N =	(1)	(3)	(21)	(28)
<b>Totali</b>				
Fondatori	75 %	7 %	39 %	20 %
Eredi	10	29	28	63
Managers	15	64	33	17
N =	(20)	(14)	(63)	(82)

auto-reclutarsi; inoltre, di questo 54 %, il sessantacinque per cento proviene da carriere direttive già in altre imprese.

Sì che, secondo questi dati, la struttura professionale della classe dirigente imprenditoriale tende ad allinearsi parallelamente, piuttosto che a intersecarsi, con la struttura della sua origine sociale. Il trait d'union tra questi due aspetti è appunto la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers.



#### **IV. LIVELLI E TIPI DI ISTRUZIONE DELLA CLASSE IMPRENDITORIALE**

Di solito si considera l'istruzione come un fattore di sviluppo economico. Nei primi capitoli di questa ricerca abbiamo già visto che il livello d'istruzione dell'imprenditore è determinante per il livello d'istruzione del suo gruppo dirigente.

Qui, consideriamo l'istruzione come variabile « strutturale » della classe imprenditoriale, cioè, più o meno capace di influire sulle altre caratteristiche strutturali. Tra queste vi è l'origine sociale, la posizione di leadership in termini di dimensione dell'impresa e la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers. In altre parole, ci domandiamo in che misura il livello d'istruzione si distribuisce rispetto alle altre variabili che caratterizzano la classe dirigente imprenditoriale. Inoltre, ci chiediamo in che misura il livello di istruzione, come elemento di distinzione e proprietà dell'attività dirigente, è al disopra del livello d'istruzione della popolazione in cui la classe imprenditoriale opera. Il discorso si estende al tipo di istruzione: esistono differenziazioni significative, sempre in termini di variabili strutturali, tra istruzione di tipo « umanistico » e istruzione di tipo « scientifico »? Entrambi i temi sono stati trattati dalla teoria sociologica e, in parte, dalla teoria socioculturale dello sviluppo economico.

L'aspetto del livello d'istruzione rientra nella problematica di Dahren-

dorf (1) per cui una situazione di conflitto è in funzione dell'omogeneità di certe caratteristiche distintive delle classi sociali. Così, se un alto livello d'istruzione si accompagna ad una origine sociale alta e a tipi di esperienze connesse a questa, e quindi è elemento di omogeneità strutturale di una classe sociale, esso è determinante per la possibilità di conflitti sociali. Se, al contrario, il livello d'istruzione « interseca », per così dire, la struttura dei « privilegi d'origine », può avere una funzione di attenuamento delle situazioni di conflitto. Il discorso, in termini di egualitarismo e di potenzialità di conflitto, è stato esteso al contenuto, o tipo d'istruzione. Secondo Lipset (2), ad esempio, quanto più un sistema d'istruzione secondaria è orientato a studi umanistici (quali legge e letteratura) piuttosto che a studi scientifici (ingegneria e matematica), tanto più « aristocratica » sarà la classe dirigente che ha ricevuto quella istruzione; più forte sarà, dunque, il modello di « gentiluomo » come stile di vita che orienta all'ascription piuttosto che all'achievement (3).

Entro il « curriculum scientifico », una distinzione interessante si opera in alcune società industriali tra coloro che si laureano in ingegneria e quelli che si laureano in economia. Gli ingegneri tendono infatti a formare la classe imprenditoriale in uno stadio di sviluppo economico in cui la conoscenza tecnica, orientata quasi esclusivamente ai fini della produzione, costituisce uno dei requisiti fondamentali dell'imprenditorialità. Il numero crescente di laureati in economia in posizioni imprenditoriali, invece, sembra corrispondere ad uno stadio di sviluppo economico in cui il problema tecnico-produttivo è sostituito da quello finanziario. E questi due aspetti sono appunto riflessi in due tipi di imprenditore: l'ingegnere solitamente più orientato alla produzione, e l'uomo d'affari di solito più orientato all'amministrazione dell'impresa (4).

---

(1) Cfr. R. Dahrendorf, « Classi e conflitto di classe nella società industriale », Bari, Laterza, 1964.

(2) Cfr. S. M. Lipset e G. Solari, « Elites in Latin America », N.Y., Oxford University Press, 1968.

(3) Cfr. Lipset, Introduzione a op. cit., p. 8 e segg. Gli indicatori del tipo di istruzione sono dati dal rapporto tra laureati nelle facoltà umanistiche e in quelle scientifiche. In generale, legge e letteratura sono i prototipi dello studio umanistico, ingegneria, fisica e anche economia, dello studio « scientifico ».

(4) Per riempire le mancanze dovute al fatto di avere un campione regionale, abbiamo cercato di calcolare il tipo di istruzione della élite industriale italiana a livello nazionale, con i dati del « Chi è » e a livello regionale, con i dati del Piemonte. La comparazione ci dà un quadro abbastanza coerente dei due insiemi di dati. Quindi i dati regionali sono, per questo aspetto, relativamente generalizzabili.

## 1. Livelli d'istruzione in prospettiva comparata

Innanzitutto, va osservata la forte differenza tra i livelli di istruzione superiore in Gran Bretagna e Francia, da un lato, Italia e Spagna, dall'altro. Il maggior numero di imprenditori con una istruzione esclusivamente primaria in Inghilterra e negli Stati Uniti fa pensare ad una élite industriale meno chiusa in questi paesi, da questo specifico punto di vista. Ma questa somiglianza è curiosa, perché avviene tra due paesi assai diversi nelle loro politiche d'istruzione: aperta a pochi e fortemente influenzata da caratteristiche di classe, in Inghilterra (parliamo naturalmente dell'istruzione superiore), ben più « aperta a tutti » negli Stati Uniti. Questa tendenza al self made man negli Stati Uniti, però, tende a diminuire decisamente: nel 1964, uno studio sull'origine dei direttori delle più grandi compagnie statunitensi, ha mostrato che l'1 % solamente aveva un'istruzione solo primaria, 24 % istruzione secondaria, e 75 % istruzione superiore (di cui circa 30 % con studi post-graduate, cioè di specializzazione post-universitaria) (5).

La forte presenza di istruzione secondaria tra gli imprenditori italiani, più vicini in questo ai paesi sudeuropei e latino americani che mitteleuropei e anglosassoni, fa naturalmente pensare a condizioni oggettive, quali la mancanza di studi specifici universitari per la « carriera » imprenditoriale (fatto che si tende di solito a tralasciare, ma che ha radici culturali profonde nei paesi di recente sviluppo industriale).

## 2. Variabili strutturali dei livelli d'istruzione

La variabile più importante nell'articolare i livelli d'istruzione della classe imprenditoriale italiana è la classe sociale di appartenenza; questo è mostrato chiaramente e dai dati nazionali e dai dati regionali. È un fatto importante, che tende a diventare meno determinante negli imprenditori più giovani ma che tuttavia rivela come nella società italiana l'istruzione non riesca a modificare le fondamentali linee distintive « di classe ».

E ciò va rilevato poiché l'istruzione è determinante nella leadership di imprese di grandi dimensioni, qualunque sia il ramo economico in cui operano e si pone come alternativa alla mobilità tra imprese e, infine, differenzia internamente la struttura in fondatori, eredi e managers della classe dirigente industriale.

---

(5) Scientific American, « The Big Business Executive », 1967.

**Comparazione internazionale di livelli di istruzione  
delle classi imprenditoriali**

**TABELLA 1**

	Italia <sup>a</sup> (1957)	Spagna <sup>b</sup> (1960)**	Francia <sup>c</sup> (1953)	Regno Unito <sup>d</sup> (1952)	Argentina <sup>e</sup> (1962)*	Cile <sup>f</sup> (1963)*	Colombia <sup>g</sup> (1963)*
Primaria	3 %	5 %	1 %	11 %	12 %	—	15 %
Secondaria	33	31	13	19	25	40	28
Superiore	64	64	72	70	63	60	57
<b>N=</b>	<b>(511)</b>	<b>(169)</b>	<b>(2.947)</b>	<b>(1.243)</b>	<b>(21)</b>	<b>(46)</b>	<b>(61)</b>
					<b>Stati Uniti<sup>h</sup> (1954)</b>		
					Meno della Scuola Media 10 %		
					Scuola Media 29		
					College e Graduate Studies 61		
					<b>N= (632)</b>		

<sup>a</sup> « Who's Who in Italy », cit., passim.

<sup>b</sup> Linz, « Nivel de Estudios del Empresariado Español », op. cit., p. 268.

<sup>c</sup> Delafortrie-Soubeyroux, op. cit., p. 63, tav. 22. Le percentuali non assommano a cento nell'originale per l'alto numero di mancate risposte.

<sup>d</sup> Copeman, op. cit., p. 100.

<sup>e</sup> Cardozo, in Lipset, op. cit., p. 108.

<sup>f</sup> Ibidem, p. 108.

<sup>g</sup> Ibidem, p. 108.

<sup>h</sup> Bauer, De Sola Pool et al., op. cit., pp. 66-67.

\* Data di pubblicazione della ricerca.

\*\* I dati si riferiscono solo alle imprese al di sopra di 500 addetti.

**Livelli di istruzione della classe imprenditoriale italiana  
per regione e origine sociale \***

**TABELLA 2**

Livelli di istruzione	PROFESSIONE DEL PADRE					
	NORD			CENTRO E SUD		
	Industr., profess., prop. fond.	Impiegato pubblico e privato	Operaio, artigiano, contadino	Industr., profess., prop. fond.	Impiegato pubblico e privato	Operaio, artigiano, contadino
Primaria	1 %	2 %	42 %	—	—	—
Secondaria	21	19	29	36	36	(2)
Superiore	78	79	29	64	64	(2)
<b>N=</b>	<b>(156)</b>	<b>(80)</b>	<b>(17)</b>	<b>(165)</b>	<b>(31)</b>	<b>(4)</b>

\* Le non-risposte non sono considerate, e i totali sono più piccoli.

È vero, in ogni caso, che l'origine sociale determina il livello d'istruzione, e in questo senso può essere intesa la separazione Nord-Sud in Italia (Tab. 2). Nel Nord, si noti, il 50 % circa di differenza separa l'istruzione superiore di imprenditori provenienti dalle classi alte e dalle classi medie, da quella di imprenditori provenienti dalle classi basse. Nel Centro

**Livelli di istruzione e S.E.S. di origine della classe imprenditoriale piemontese**

**TABELLA 3**

Livelli di istruzione	STATUS SOCIO-ECONOMICO		
	« Alto »	« Medio »	« Basso »
Primario	6 %	6 %	14 %
Secondario	24	38	67
Superiore	70	56	19
N=	(71)	(71)	(37)

e nel Sud, malgrado il fatto che gli imprenditori d'istruzione superiore siano circa il 15% di meno di quelli del Nord, la differenza è praticamente la stessa (anche se le frequenze minime non possono essere espresse in percentuali e valgono forse più i numeri assoluti).

Questa differenza si nota anche nei dati della ricerca regionale (Tab. 3): la differenza che separa gli imprenditori provenienti da classi basse con istruzione superiore e quelli provenienti da classi medie e alte con istruzione superiore, è di circa il 40 %, dieci per cento circa in meno di quella mostrata dai dati nazionali sul Nord.

La classe di origine « interseca » la differenziazione in fondatori, eredi e managers, nel determinare il livello d'istruzione (Tab. 4). La differenza che separa l'istruzione superiore di fondatori provenienti da classi alte e quelli provenienti da classi basse è del 40 %; per i managers, che sono più numerosi nell'istruzione superiore, sia che provengano dalle classi alte sia che provengano dalle classi medie, è più del 55 %.

Il livello d'istruzione è determinante nel reclutamento in imprese maggiori e la conferma di questo si ha dalla comparazione (Tab. 5). Il 30 % circa separa imprenditori con istruzione superiore nelle imprese maggiori da quelli delle imprese minori in Piemonte e nella Spagna industriale. Invece il 10 % separa nello stesso senso, ad un livello più alto di differenza di dimensione d'impresa, gli imprenditori con istruzione superiore nelle imprese al disopra di 1.000 addetti da quelli a capo di imprese al di sotto di 1.000 addetti, negli Stati Uniti. Il rapporto tra livello d'istruzione e

**Livelli di istruzione di fondatori, eredi e managers,  
per livelli di origine sociale**

TABELLA 4

Livelli di istruz.	FONDATORI			EREDI			MANAGERS		
	« Alto »	« Medio »	Totale fondatori	« Alto »	« Medio »	Totale eredi	« Alto »	« Medio »	Totale managers
Primaria	23%	15%	17%	2%	3%	17%	—	—	—
Secondaria	16	50	61	29	43	83	19	22	75
Superiore	61	35	22	69	54	—	81	78	25
N=	(13)	(20)	(23)	(42)	(28)	(6)	(16)	(23)	(8)
			(56)			(76)			(47)

**Livelli di istruzione della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa in Piemonte, Spagna e Stati Uniti**

**TABELLA 5**

Livelli di istruzione	Stati Uniti*		Livelli di istruzione	Piemonte		Spagna	
	-1.000	+1.000		Minori	Maggiori	Minori	Maggiori
Meno della Scuola Media	11%	9%	Primaria	8%	4%	12%	5%
Scuola Media	33	27	Secondaria	48	21	53	31
College e Graduate Studies	56	64	Superiore	44	75	35	64
N=	(216)	(416)	N=	(126)	(53)	(315)	(169)

\* Bauer, De Sola Pool, op. cit., pp. 66-67.

dimensione d'impresa è notevolmente stretto: la grande impresa tende a reclutare dai livelli superiori d'istruzione, qualunque sia il ramo industriale in cui opera (Tab. 6). Sempre in questo contesto, va osservato che non v'è nessuna differenza tra il numero di imprenditori che hanno un'istruzione superiore nelle industrie tessili e quelli delle industrie meccaniche.

Inoltre, occorre sottolineare che v'è assai poca differenza tra i livelli d'istruzione superiore nelle piccole imprese in tutte e tre le branche fondamentali d'impresa, tessile, meccanica e chimica. Analogamente, le differenze tra le imprese grandi non sono così rilevanti. È la dimensione dunque, e non il livello tecnologico, che richiede istruzione superiore nella persona di colui che prende le decisioni fondamentali dell'impresa.

Il discorso del rapporto tra famiglia e livello d'istruzione (le industrie tessili essendo in maggioranza in mano ad imprese famigliari e di eredi) è già stato fatto nei capitoli introduttivi di questa ricerca.

**Livelli di istruzione della classe imprenditoriale in Piemonte, per dimensione d'impresa e ramo industriale**

**TABELLA 6**

Livelli di istruzione	TESSILI			MECCANICI			CHIMICI		
	Piccola	Media	Grande	Piccola	Media	Grande	Piccola	Media	Grande
Primaria	11%	8%	6%	11%	6%	5%	—	6%	—
Secondaria	67	54	22	60	44	18	80	19	—
Superiore	22	38	72	29	50	77	20	75	100
N=	(9)	(13)	(18)	(27)	(33)	(22)	(6)	(76)	(6)

**TABELLA 7**

Scuola media superiore			Università		
Nessun lavoro prec.	Un lavoro	Più di un lavoro	Nessun lavoro prec.	Un lavoro	Più di un lavoro
49 %	21 %	30 %	52 %	29 %	19 %
N = (86)			N = (93)		

**Fondatori e managers con più di un lavoro precedente per livello d'istruzione \***

**TABELLA 8**

FONDATORI		MANAGERS	
Università	Non-Università	Università	Non-Università
30 %	45 %	36 %	43 %
N = (23)		N = (18)	

\* Le percentuali non raggiungono 100 perché non vengono considerati coloro che hanno una istruzione primaria.

Appare qui, dunque, una sequenza abbastanza precisa: il livello d'istruzione è funzione dell'origine sociale della classe dirigente imprenditoriale. A sua volta esso è determinante nel reclutamento di leadership delle imprese maggiori, indipendentemente dal ramo economico in cui operano. L'origine sociale che, come abbiamo visto e vedremo, ha assai poca rilevanza nel successo di fondatori, eredi e managers, ha invece un ruolo fondamentale nel determinarne il livello d'istruzione. Quest'ultimo ha ben poca influenza, a sua volta, sul « successo economico » dell'impresa, ma ha decisamente un effetto sulla « politica del personale » specialmente direttivo.

Il livello d'istruzione si pone decisamente in concorrenza alla mobilità tra le imprese, e questo non è vero soltanto per l'Italia (Tab. 7). Anche la ricerca di Warner e Abegglen ha messo in rilievo lo stesso fenomeno in America (Tab. 8), come loro stessi hanno commentato:

L'individuo con più istruzione formale avrà probabilmente più successo economico, senza muoversi tra varie imprese. L'individuo con meno istruzione formale ha più probabilità di muoversi da una impresa all'altra nel corso della sua carriera (6).

(6) Cfr. Warner e Abegglen, cit., p. 127.

**Livello di istruzione e mobilità tra imprese negli Stati Uniti, nel 1952 \***

**TABELLA 9**

Istruzione	Nessun lavoro prec.	Un lavoro	Più di un lavoro 2-3 imprese	Più di 3 imprese
Scuola Media Sup.	20 %	22 %	25 %	27 %
College e Graduate Studies	80	78	75	73

\* Warner e Abegglen, op. cit., p. 128, tav. 65. (I totali mancano nell'originale).

Insomma: quanto più alto è il grado di istruzione tanto minore è la mobilità professionale tra le imprese: l'istruzione « formale », come la chiamano gli americani, tende dunque a sostituire l'esperienza e incoraggia l'orientamento generale del mantenersi quanto più possibile legato ad un posto di lavoro (che spesso si è scelto per primo).

Infine, il meccanismo dell'istruzione formale, come alternativa alla mobilità professionale, opera chiaramente attraverso la distinzione della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers, inoltre, opera sia che si tratti di istruzione secondaria, sia che si tratti di istruzione superiore (Tab. 7).

Nelle pagine precedenti siamo tornati più volte sul fenomeno della tendenziale « chiusura » della società industriale al reclutamento di leadership delle varie classi sociali. Qui assistiamo ad un fenomeno parallelo, anche se di natura diversa: l'istruzione tende a restringere le alternative di scelta professionale, in termini di tipo e numero di imprese cui si accede, della classe imprenditoriale; essa tende, cioè, a determinarne una maggiore continuità e staticità, diciamo pure, nel rapporto tra elemento cognitivo e capacità di lavoro. Ora, nella misura in cui il grado di questo elemento cognitivo, dato dalla istruzione formale, è condizionato dall'origine sociale, l'istruzione appare come un elemento di rinforzo e non di intersecazione della « struttura di classe » della classe dirigente imprenditoriale.

Abbiamo visto alcuni meccanismi che operano nel rapporto classe sociale-livello d'istruzione all'interno della classe imprenditoriale. Vediamo adesso il rapporto, dal punto di vista dell'istruzione, tra classe imprenditoriale e popolazione in generale ove si impone l'analisi comparata. Le proporzioni tra livello d'istruzione della classe imprenditoriale e quello della popolazione in generale, sono indicatori parziali dell'accesso che coloro che possiedono livelli diversi d'istruzione nella popolazione, hanno allo status d'imprenditore. Le comparazioni che si impongono sono, d'altro

lato, difficili. Nel nostro caso, in particolare, non abbiamo dati sul livello d'istruzione della popolazione adulta, ma soltanto della popolazione totale, da sei anni in avanti. Le comparazioni, infine, riflettono una situazione in mutamento.

Le proporzioni tra la percentuale degli appartenenti alla classe imprenditoriale con un determinato livello d'istruzione e la percentuale della popolazione intera con quel livello d'istruzione, è una misura dell'« apertura » dell'élite imprenditoriale: quanto più la proporzione si avvicina ad 1, tanto maggiori nella popolazione sono le chances, per quel livello d'istruzione, di accedere a posizioni imprenditoriali (7).

In questo senso, la comparazione (Tab. 10) dà un quadro, parziale e limitato, dei « confini di elitismo », in Italia, in altri paesi europei e negli Stati Uniti. Questi ultimi formano una base valida di comparazione. Il carattere meno « elitistico » della classe imprenditoriale americana è dovuto sia al fatto che vi è una più alta percentuale di persone nella popolazione in generale con istruzione superiore, sia alla minore percentuale di imprenditori con istruzione superiore, nella classe imprenditoriale. Al contrario, le società europee mostrano un modello assai diverso, sia in Francia e sia in Italia, ove vi sono certamente meno chances di accesso per i livelli medi di istruzione. In Francia, essi sono soprattutto concentrati nei livelli superiori d'istruzione. In Italia, invece, si nota la solita polarizzazione tra livelli inferiori e superiori, ma non ai livelli medi d'istruzione che abbiamo già visto ripetutamente. E questa polarizzazione appare più accentuata in Italia se consideriamo che, mentre le cifre riguardanti i livelli superiori d'istruzione non differiscono molto dagli altri paesi europei, le cifre dei livelli inferiori di istruzione, nella popolazione, differiscono del 10 %. Mentre non dobbiamo tralasciare quel 3 % di imprenditori con istruzione primaria nel campione nazionale e quell'8 % nel campione regionale (non abbiamo tenuto conto della dimensione d'impresa), la proporzione che risulta è favorita da una percentuale relativamente piccola di persone con istruzione esclusivamente primaria nell'intera popolazione, almeno per quanto riguarda i dati del censimento del 1961.

In prospettiva comparata, il livello d'istruzione della classe imprenditoriale italiana sembra avvicinarsi a quello degli altri paesi industriali europei, in particolare della Francia.

---

(7) Quanto più la proporzione si avvicina ad 1, tanto maggiori sono le opportunità; quanto più lontana invece è la proporzione da 1, in entrambe le direzioni, tanto minore è la chance per coloro che hanno quel livello di istruzione, ad avere accesso alla posizione di industriale. Una proporzione maggiore di 1 significa che molti industriali sono reclutati da quel livello di istruzione (che è il divisore nella frazione), ma che quel livello di istruzione è ottenuto relativamente da pochi membri appartenenti alla popolazione in generale. In entrambi i sensi, questa è una misura abbastanza rozza ma pur indicativa dell'egualitarismo in termini di istruzione e di posizione di classe dirigente.

**Confronti internazionali del rapporto tra livello d'istruzione  
della classe imprenditoriale e livello d'istruzione della popolazione**

**TABELLA 10**

<b>STATI UNITI *</b>				
	<b>A</b> Imprendit. nel 1928	<b>B</b> Imprendit. nel 1952	<b>C</b> Popolaz. adulta	<b>D</b> B/C
Scuola media inferiore	27 %	13 %	71 %	0,18
Scuola media superiore	41	30	22	1,37
College e Graduate Studies	32	57	7	8,17

<b>FRANCIA *</b>			
	<b>E</b> Imprendit. nel 1950	<b>F</b> Popolaz. adulta nel 1954	<b>G</b> E/F
Primaria	1,5	93,0	0,016
Secondaria	15,1	2,5	6,0
Superiore	83,4	1,6	52,0

<b>SPAGNA *</b>							
	<b>I</b> Imprend. nel 1960	<b>J</b> « Impren- ditoria- lità »	<b>K</b> Imprend. +1.000	<b>L</b> Popolaz. adulta, 1950	<b>J/L</b>	<b>K/L</b>	<b>I/L</b>
Primaria	20	13	1	93,0	0,14	0,011	0,22
Secondaria	42	37	19	2,6	14,2	7,3	16,2
Superiore	31	46	78	1,7	27,1	46,0	18,7

<b>ITALIA **</b>					
	<b>Q</b> Imprendit. nel 1957-58	<b>R</b> Popolaz. maschile nel 1961	<b>S</b> Popolaz. totale 1961	<b>T</b> Q/R	<b>U</b> Q/S
Primaria	3 %	75,4 %	76,5 %	0,040 %	0,039 %
Secondaria	33	16,0	13,8	2,06	2,43
Superiore	64	2,0	1,3	32,00	49,23

<b>PIEMONTE **</b>					
	<b>V</b> Imprendit. 1965-66	<b>W</b> Popolaz. maschile in Piem.	<b>X</b> Popolaz. totale Piem. 1961	<b>Y</b> V/W	<b>Z</b> V/X
Primaria	8 %	76,5 %	78,5 %	0,014 %	0,102 %
Secondaria	38	18,1	16,1	2,000	2,4
Superiore	54	1,9	1,0	28,4	54,4

\* Linz, « Nivel de Estudios del Empresariado Español », cit., p. 38.

\*\* Le percentuali sono arrotondate per difetto.

### 3. Tipi d'istruzione

Limitiamo il discorso all'istruzione superiore: quali sono le variabili che ne articolano le differenze? Abbiamo parlato poco fa di una differenza tra coloro che si orientano all'ingegneria e quelli che si orientano agli studi economici e giuridici. Gli uni tenderebbero al problema della produzione, nella direzione dell'impresa, gli altri ai problemi amministrativi e finanziari. Gli ingegneri dominano nella classe imprenditoriale, che ha un livello superiore d'istruzione, in gran parte dei paesi europei. Perfino in Germania, ove la struttura tutta particolare del sistema d'istruzione tende generalmente a scoraggiare l'istruzione superiore, gli ingegneri sono il doppio dei laureati in legge o in economia (Tab. 10).

Il tipo d'istruzione segue determinanti assai semplici e per questo nella sua articolazione come variabile, si presenta meno complesso del livello d'istruzione. Ingegneria è il tipo di istruzione scelto da coloro che hanno un livello alto e medio di origine sociale. Esso è anche il tipo d'istruzione scelto soprattutto da coloro che scelgono la carriera manageriale. In senso stretto di determinante sociale, l'influenza dell'origine sociale si nota soprattutto nella scelta di legge ed economia che è appunto la scelta degli eredi e, tra questi, quelli di origine sociale più alta

#### Comparazione internazionale di tipi d'istruzione della classe imprenditoriale

TABELLA 11

	Italia	Piemonte <sup>a</sup>	Germania <sup>b</sup>	Spagna Ind. <sup>a</sup>	Francia <sup>c</sup>
<b>Istruzione primaria e secondaria</b>	33 %	28 %	69 %	32 %	14 %
<b>Istruzione superiore</b>	61	72	31	68	72
Ingegneria	24	36	11	43	37
Legge	17	23	6	10	19
Economia	16	13	5	15	16 **
Altro	4	—	9	—	—
S.I.	6	—	—	3	14
<b>N=</b>	<b>(549)</b>	<b>(53)</b>	<b>(6.578)</b>	<b>(112)</b>	<b>(2.947)</b>

<sup>a</sup> Limitato a imprese maggiori.

<sup>b</sup> H. Hartmann, « Authority and Organization in German Management », Princeton, P. Univ. Press, 1959, pp. 164-65.

<sup>c</sup> Cfr. Delafortrie-Soubeyroux, cit., p. 58.

\*\* Comprende Sciences Politiques.

**Tipo di istruzione di fondatori, eredi e managers per origine sociale (livelli di) <sup>a</sup>**

**TABELLA 12**

Tipo di istruz.	FONDATORI			EREDI			MANAGERS		
	Alto	Medio	Totale	Alto	Medio	Totale	Alto	Medio	Totale
			Basso fondatori			eredi			Basso managers
Ingegneria	39%	25%	13%	24%	25%	—	56%	44%	12%
Economia e Legge	16	10	—	43	21	—	19	30	12
Altro	—	—	—	2	7	—	—	4	—
<b>N=</b>	<b>(13)</b>	<b>(20)</b>	<b>(23)</b>	<b>(42)</b>	<b>(28)</b>	<b>(6)</b>	<b>(16)</b>	<b>(23)</b>	<b>(8)</b>
			<b>(56)</b>			<b>(76)</b>			<b>(47)</b>

<sup>a</sup> Le percentuali non assommano a 100 perché abbiamo considerato solo i laureati con istruzione universitaria sul totale dei laureati con un determinato livello di provenienza sociale.

Tipo di istruzione per ramo economico e dimensione d'impresa \*

TABELLA 13

	TESSILE		MECCANICO		CHIMICO	
	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore	Minore	Maggiore
Ingegneria	18 %	11 %	20 %	59 %	45 %	50 %
Economia	9	34	5	18	10	17
Legge	4	22	5	—	5	33
Altro	—	—	5	—	5	—
N=	(22)	(18)	(60)	(22)	(21)	(6)

\* I totali non assommano a 100 perché si è considerata solo l'istruzione universitaria.

in notevole maggioranza (Tab. 12). Ciò si spiega col fatto che, qualunque sia il ramo economico (e se prescindiamo dal fattore « eredi » nel ramo tessile), le imprese maggiori tendono a reclutare più da ingegneria che da qualunque altro livello d'istruzione (Tab. 13).

Potrebbe esser vero però che altri meccanismi si trovino dietro questa fisionomia del tipo d'istruzione in relazione all'origine sociale e allo status di fondatore, erede o manager. La tendenza allo studio di ingegneria potrebbe corrispondere al modello in cui innovazione tecnologica e successo economico sono strettamente connessi, e in questo senso sarebbe decisamente un « ritardo » di un orientamento sociale rispetto ad una realtà economico-sociale. In secondo luogo, il fatto che gli eredi siano orientati ad un'istruzione di tipo economico-finanziario (e giuridico), potrebbe confermare l'ipotesi che in uno stadio « maturo » di sviluppo dell'impresa, l'abilità nella finanza e nell'amministrazione sono più necessarie dell'abilità nel settore produttivo. Questa sembra essere una spiegazione più plausibile di quella della facilità degli studi economici e giuridici rispetto a quelli di ingegneria.

## V. L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA COME ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE

Uno dei problemi di analisi dell'attività si pone in termini del rapporto tra il soggetto agente e la « situazione ». In questo caso sarà il rapporto tra imprenditore e impresa. L'« attività » può essere osservata, ma la si può anche analizzare in base a criteri enunciati, in via informativa e valutativa, da parte del soggetto agente, cioè in base ad atteggiamenti. Ma una « informazione » può essere più o meno « sfumata » nel suo contenuto valutativo a seconda della cultura cui l'informazione si riferisce. Sta al buon senso dell'osservatore (e alla sua conoscenza di quella cultura) sceverare l'informazione « oggettiva » da quella « valutativa » e considerare anche quest'ultima, finché è possibile, un « dato culturale » di interesse per l'azione stessa.

Dei tre modelli che abbiamo preso come schemi interpretativi del rapporto tra imprenditore e impresa, alcuni pongono catene causali assai semplici, altri sono meramente normativi.

V'è innanzitutto il modello di Fayol, centrato su una divisione razionale del lavoro imprenditoriale e direttivo in cui la dimensione dell'impresa è all'origine dei mutamenti strutturali. Quanto più ampia è l'impresa, tanto più il « lavoro » imprenditoriale muoverà dall'ambito della produzione e delle vendite a quello amministrativo e organizzativo (1). Quest'ultimo

---

(1) H. Fayol, « Administration industrielle et générale », Paris, 1920.

viene considerato come il lavoro imprenditoriale più complesso e difficile, ma anche il più « produttivo ». Si ricordi che Fayol è quasi contemporaneo di Taylor: siamo nell'epoca del feticcio della razionalizzazione, in America con Taylor (2), in Francia con Fayol, in Inghilterra con Urwick (3), in Germania con la « Neue Wirtschaft » di Rathenau (4).

Connesso al modello della dimensione di impresa vi è il problema dell'accentramento-decentramento che, per la sua vastità, complessità di aspetti e diversità a seconda delle situazioni specifiche, è assai difficile da misurare. Tuttavia, un aspetto dell'accentramento-decentramento, limitato al gruppo dirigente di un'impresa, è dato dal numero delle decisioni che vengono prese singolarmente dall'imprenditore rispetto a quelle che egli prende assieme ai suoi collaboratori (il gruppo dirigente, appunto). È questa una nozione limitatissima di accentramento-decentramento a cui ci siamo attenuti, senza considerare l'intera struttura di rapporti che vanno appunto dall'imprenditore alle maestranze.

Il secondo modello dell'attività imprenditoriale indica la burocratizzazione come forma di razionalizzazione dell'attività di direzione dell'impresa. È di origine weberiana, ed è affine al primo, perché si riferisce alle condizioni di affermazione di un criterio razionale-burocratico nella divisione del lavoro direttivo e nella struttura dell'attività economica. Un aspetto di questo problema si presenta ad un determinato stadio di sviluppo dell'impresa e dell'attività imprenditoriale. Esso si può esprimere come il dilemma tra uno schema di status-ruoli e funzioni relativamente « fisse » basate sulla competenza specifica (un aspetto, a sua volta, della professionalità o « Beruf », weberiani), ed uno schema di status-ruoli flessibili e, al limite, interscambiabili, fondati piuttosto che su una competenza specifica e professionale, soprattutto su una competenza generale che permetta la interscambiabilità di ruoli e funzioni. Il primo termine dell'alternativa è stato chiamato « scelta burocratica », il secondo « scelta discrezionale » (5).

Il terzo modello risale alla teoria di Chester Barnard e ad una ricerca di Sune Carlsson: non la razionalizzazione, nelle forme di divisione razionale del lavoro imprenditoriale, di decentramento e di competenza specifica (che vengono dati per « scontati »), ma la comunicazione viene considerata come essenza dell'attività direttiva e, in questo caso, dell'attività direttiva-imprenditoriale (6). Quanto tempo e quanta attenzione vengono diretti alla attività di informazione e comunicazione all'interno dell'im-

---

(2) F. W. Taylor, « Scientific Management », New York, 1911.

(3) L. Urwick, « The Elements of Administration, Notes on the Theory of Organization », tr. it., Milano, 1963.

(4) W. Rathenau, « Die neue Wirtschaft », tr. it., Bari, 1919.

(5) M. Weber, « L'etica protestante e lo spirito del capitalismo », Roma, 1945.

(6) C. Barnard, « The Functions of the Executive », Cambridge (Mass.), 1938 e S. Carlsson, « Executive Behaviour », Stocholm, 1951.

presa (e sulla situazione esterna)? Per questo aspetto specifico dell'attività imprenditoriale, le differenze sono percepibili soprattutto attraverso la comparazione, ed è a questa che viene dedicata particolare attenzione.

Tutti questi modelli sono abbastanza semplici in quella loro spiegazione causale che è, di solito, la dimensione dell'impresa. Parallelamente a questa variabile strutturale, va considerato il ramo industriale, che condiziona la dimensione dell'impresa in termini appunto di mercato potenziale-effettivo. Inoltre, i rami industriali che si sono sviluppati in tempi diversi ereditano modelli diversi di attività imprenditoriale in base ad esigenze specifiche sia oggettive, sia percepite soggettivamente dagli imprenditori.

Assieme a queste due variabili strutturali, considerate come loci di milieus imprenditoriali diversi (diversa entità del gruppo dirigente e diverso grado di avanzamento tecnico, ad esempio), vanno considerate le variabili specifiche che si riferiscono alla classe imprenditoriale come tale: l'origine sociale, il livello d'istruzione e, soprattutto, la differenziazione in fondatori, eredi e managers.

Comincia qui (e continua nei capitoli che seguono) la ricerca del grado di incidenza della condizione di fondatore, erede e manager sulla impresa intesa come unità organizzativa, insieme di rapporti di lavoro, unità economica e politicamente rilevante. In questo senso, il presente capitolo e quelli che seguono possono essere concepiti come una specificazione e qualificazione della rilevanza della differenziazione interna della classe imprenditoriale.

Abbiamo detto che, nell'analisi delle classi sociali, si è già giunti a concepirle non più come unità omogenee, ma come insiemi di strati interni in condizioni oggettive, e con mentalità e ideologia corrispondenti a stadi diversi dello sviluppo economico, sociale e culturale di una società (7). Qui si tratta di riprendere questa prospettiva applicandola ad una classe dirigente. Se nella loro condizione oggettiva (per milieu, origine sociale e così via) fondatori, eredi e managers differiscono profondamente tra loro, a maggior ragione dovrebbero differire nelle loro politiche d'impresa, nella loro mentalità e nella loro ideologia. A comprovare questa ipotesi e a specificare in che senso e in quale direzione essa è empiricamente provata, sono dedicate le pagine che seguono.

## 1. La divisione del lavoro imprenditoriale

Le risposte date a una domanda iniziale, intesa soprattutto a « rompere il ghiaccio » dell'intervista, sono una conferma indiretta della validità

---

(7) T. Geiger, « Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel », tr. it., Torino, 1970;

dello schema di Fayol. Le risposte date si prestano ad essere concettualizzate in queste quattro categorie: produzione, vendite, organizzazione e amministrazione. Le risposte che non rientrano in queste categorie sono immancabilmente « un po' di tutto », e sono molto interessanti proprio perché si riferiscono ad una non-divisione del lavoro, almeno a livello di percezione della propria attività. Allo scopo di vederne l'articolazione a grandi linee, possiamo considerare assieme « produzione » e « vendite » (come categorie che non differenziano l'attività imprenditoriale da una attività semplicemente economico-commerciale) e « organizzazione » e « amministrazione » (come attività in cui, cioè, l'elemento dirigente acquista particolare importanza come combinatore di risorse umane e non umane orientate ad un fine).

La variabile strutturale decisiva nell'articolare l'attività imprenditoriale come « produzione e vendita » piuttosto che « organizzazione e amministrazione » è la dimensione dell'impresa. Vi sono inoltre differenze rilevanti tra i vari rami industriali, forse in base alla loro « età ». Tra le imprese minori ad esempio l'industria chimica è assai recente e tende ad essere più orientata alla produzione di quella tessile o meccanica. Tra le imprese maggiori, le imprese più sviluppate come quelle chimiche mostrano una divisione del lavoro imprenditoriale nel senso dell'organizzazione e amministrazione più di ogni altra impresa. Ciò significa che la dimensione d'impresa opera in senso positivo per le attività « tradizionali » di organizzazione e vendita a livello minore, e in senso negativo per quelle a livello maggiore. In questo senso, il rapporto diretto che il modello teorico stabilisce tra dimensione d'impresa e divisione del lavoro imprenditoriale (e in un certo senso anche della sua « professionalizzazione ») rimane convalidato (Tab. 1).

Dunque, l'importanza della dimensione d'impresa ci impone da un lato

#### Divisione del lavoro imprenditoriale per dimensione d'impresa e ramo industriale

TABELLA 1

Lavoro di	IMPRESE MINORI				Imprese minori	IMPRESE MAGGIORI				Imprese maggiori
	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro		Tess.	Mecc.	Chim.	Altro	
Produzione e vendita	55%	53%	66%	60%	57%	33%	18%	17%	28%	25%
Organizz. e amm.	32	32	24	32	30	50	72	83	44	62
« Un po' di tutto »	13	15	5	8	12	6	5	—	14	6
N.S.	—	—	5	—	1	11	5	—	14	7
N=	(22)	(60)	(21)	(23)	(126)	(18)	(22)	(6)	(7)	(53)

di mantenerla come costante di controllo, dall'altro di qualificarla meglio, in sottogruppi più numerosi, entro le possibilità di un piccolo campione.

Innanzitutto vediamo che l'origine sociale non ha un effetto sulla divisione del lavoro imprenditoriale. Infatti, se è vero che nelle imprese piccole e medie sussiste una differenza notevole per cui coloro che provengono da un livello sociale « basso » tendono a dedicarsi alla « produzione e vendita » piuttosto che all'« organizzazione e amministrazione », è anche vero che questo non avviene nelle imprese grandi. In ultima analisi, dunque, è piuttosto la dimensione d'impresa (e in questo senso la carriera professionale) ad avere un effetto determinante sulla divisione del lavoro. Sorprendentemente, è solo nelle imprese piccole che l'« un pò di tutto » si trova specialmente tra coloro che derivano da un « basso » livello sociale, mentre nelle imprese medie e grandi sono coloro che derivano da un livello alto a propendere per la non divisione del lavoro (Tab. 2). Piuttosto, l'origine sociale influisce mediamente attraverso il livello di istruzione che, come abbiamo visto, è fortemente condizionato dalla classe sociale d'origine. Intanto vediamo che i livelli di istruzione incidono in modo coerente sulla divisione del lavoro nelle tre dimensioni d'impresa (Tab. 3). Tuttavia il divario nei due livelli di istruzione tra coloro che si dedicano alla produzione e alla vendita diminuisce con l'aumentare della dimensione dell'impresa. Inoltre il numero di coloro che, con un livello superiore d'istruzione, si dedicano maggiormente a « produzione e vendita » è più alto tra le imprese medie che nelle imprese piccole e grandi (e vedremo tra un momento il perché).

Abbiamo detto che l'origine sociale influisce sulla divisione del lavoro imprenditoriale mediamente attraverso l'istruzione (che essa orienta in modo rilevante); tuttavia è il livello di istruzione a differenziare decisamente la divisione del lavoro. In altre parole il processo generale, al quale non sfugge la classe imprenditoriale, è quello noto in Italia, e noto

### Divisione del lavoro della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello di status socio-economico

TABELLA 2

	Piccola		Media		Grande	
	« Basso »	« Alto »	« Basso »	« Alto »	« Basso »	« Alto »
Produzione e Vendite	67%	52%	72%	54%	—	27%
Organizz. e Amm.	22	42	28	32	(5)	58
« Tutto »	11	6	—	12	—	6
N.S.	—	—	—	2	—	9
<b>N=</b>	<b>(18)</b>	<b>(37)</b>	<b>(14)</b>	<b>(57)</b>	<b>(5)</b>	<b>(48)</b>

**Divisione del lavoro della classe imprenditoriale  
per dimensione d'impresa e livello d'istruzione**

**TABELLA 3**

	Piccola		Media		Grande	
	Primaria e second.	Superiore	Primaria e second.	Superiore	Primaria e second.	Superiore
Produzione e Vendite	70%	28%	66%	51%	31%	22%
Organizz. e Amm.	24	39	22	39	61	64
« Tutto »	6	33	12	8	—	7
N.S.	—	—	—	2	8	7
N=	(37)	(18)	(32)	(39)	(13)	(40)

anche in Francia, come è stato mostrato recentemente (8) per cui la classe sociale rimane il fattore determinante delle chances di istruzione superiore. Nella misura in cui dunque l'istruzione è generalmente determinata dalla classe sociale, questa ha un ruolo nel determinare la divisione del lavoro imprenditoriale, ma solo in questo senso assai generale. Infatti coloro che hanno una istruzione primaria e secondaria tendono, sia

(8) P. Bourdieu, J. C. Passeron, « Les héritiers », Paris, 1964.

**Divisione del lavoro imprenditoriale  
per livelli di status socio-economico e livelli di istruzione**

**TABELLA 4**

	Status socio-economico			
	ALTO		BASSO	
	Livelli d'istruzione			
	Primaria e second.	Superiore	Primaria e second.	Superiore
Produzione e vendita	61%	30%	67%	40%
Amm.ne e Organ.ne	28	51	33	46
« Tutto »	9	17	—	8
N.S.	2	2	—	6
N=	(61)	(47)	(21)	(50)

che abbiano una origine sociale « bassa » sia che abbiano una origine « alta », a percepire il lavoro imprenditoriale essenzialmente come « produzione e vendita ». Invece coloro che hanno un'istruzione superiore, sia che derivino da una classe sociale « bassa » sia che provengano da una classe sociale « alta », tendono a scegliere l'« organizzazione e amministrazione » come definizione del lavoro imprenditoriale (Tab. 4).

Parte di questi dati viene ulteriormente spiegata con la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers (Tab. 5). De visu si ha una divisione del lavoro assai netta perché da un lato il 59 % dei fondatori contro il 45 % degli eredi e il 38 % dei managers indica la « produzione e vendita », dall'altro l'« organizzazione e amministrazione » è indicata dal 27 % dei fondatori contro il 40 % degli eredi e il 56 % dei managers. L'« un pò di tutto », infine, è indicato dal 12 % dei fondatori, il 10 % degli eredi e il 6 % dei managers. Si potrebbe concludere, dunque, che la differenziazione interna spiega esaurientemente la divisione del lavoro imprenditoriale, ma la cosa non è così semplice. Innanzitutto la dimensione d'impresa è un locus determinante anche per la differenziazione della classe imprenditoriale rispetto alla sua divisione del lavoro (Tab. 5). Infatti notiamo che in tutte e tre le dimensioni di impresa i managers si dedicano più all'amministrazione e organizzazione degli eredi, e questi, a loro volta, più dei fondatori. Poi si vede che la differenza tra fondatori e managers diminuisce con il crescere della dimensione d'impresa e nella dimensione « grande » tende a scomparire. Si noti ancora che nelle piccole come nelle medie imprese v'è un numero relativamente importante di managers che indica la propria attività come una non-divisione del lavoro (« un po' di tutto »).

Per la divisione del lavoro della attività imprenditoriale la differenziazione interna ha un locus determinante nella dimensione della impresa che condiziona e talvolta si pone come alternativa sia alla tendenza di

#### Divisione del lavoro della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e differenziazione interna

TABELLA 5

	Piccola			Grande			Media		
	F.	E.	M.	F.	E.	M.	F.	E.	M.
Prod. e vendita	60%	64%	25%	67%	55%	50%	28%	16%	33%
Organ. e Amm.	20	27	63	25	31	39	58	60	67
« Tutto »	20	9	12	8	11	11	—	12	—
N.S.	—	—	—	—	3	—	14	12	—
N=	(25)	(22)	(8)	(24)	(29)	(18)	(7)	(25)	21

## Sviluppo del fatturato per dimensione d'impresa e grado di accentramento

TABELLA 6

	Imprese minori Accentramento		Imprese maggiori Accentramento	
	Alto	Basso	Alto	Basso
Sviluppo del fatturato che è almeno il doppio il fatt. medio del ramo industriale	40%	37%	54%	60%
N=	(66)	(60)	(26)	(27)

restare al livello delle « produzione e vendite » dei fondatori, sia al livello di « razionalizzazione » dei managers. Lo stesso discorso potrebbe ripetersi per il ramo industriale (9).

## 2. Accentramento e decentramento

L'accentramento non è il risultato di una « personalità », ma piuttosto è la risultante di un insieme di « costrizioni strutturali ». La personalità, al più appare condizionata da uno status-ruolo ben preciso come quello di fondatore, erede o manager.

Innanzitutto l'accentramento è legato allo sviluppo economico di una impresa: una grande impresa che sia fortemente accentrata ha meno chances di successo di una impresa relativamente meno accentrata (possiamo prendere per buoni, in via introduttiva, i dati della tab. 6) (10).

(9) In cui si ha questa distribuzione:

**Divisione del lavoro della classe imprenditoriale per ramo industriale e differenziazione interna in fondatori, eredi e managers**

	Tessile			Meccanica			Chimica			Altro		
	F.	E.	M.	F.	E.	M.	F.	E.	M.	F.	E.	M.
Produz. e vendite	50%	43%	50%	51%	47%	32%	88%	38%	46%	64%	47%	54%
Organizz. e Amm.	25	43	50	32	36	61	—	50	55	36	33	26
« Tutto »	25	7	—	14	17	7	12	—	—	—	13	—
Non so	—	7	—	3	—	—	—	12	—	—	7	—
N=	(8)	(28)	(4)	(29)	(25)	(28)	(8)	(8)	(11)	(11)	(15)	(4)

(10) L'accentramento è misurato dal numero di decisioni prese singolarmente al di sopra della media (« alto ») o al di sotto di questa (« basso »).

**Imprese accentrate per dimensione d'impresa e ramo industriale \***

**TABELLA 7**

	PICCOLE				MEDIE				GRANDI			
	Tess.	Mecc.	Chim.	Totale piccole	Tess.	Mecc.	Chim.	Totale medie	Tess.	Mecc.	Chim.	Totale grandi
	57%	44%	20%	42%	53%	46%	31%	44%	45%	23%	17%	34%
N=	(9)	(28)	(5)	(55)	(13)	(27)	(15)	(71)	(18)	(22)	(6)	(53)

\* Nel « ramo industriale » non è compreso il settore residuo « altro ».

Se l'accentramento è legato allo sviluppo economico e alla dimensione dell'impresa, dovrebbe essere connesso significativamente a dati di milieu (così come lo è la divisione del lavoro imprenditoriale). Infatti, coerente al rapporto con lo sviluppo economico dell'impresa è quello col ramo industriale e (più impreciso), quello con la dimensione dell'impresa. E questo perché le imprese « medie », sono proprio quelle in cui più acuto si pone il dilemma accentramento-decentramento e che quindi mostrano la maggiore incertezza (Tab. 7). Questo problema non è limitato alla struttura economica, ma comune anche a quello politico: è il motivo medio, difatti, che si trova di fronte al dilemma organizzativo di accentramento-decentramento.

Fra i dati di milieu più interessanti che abbiamo visto nella parte introduttiva del nostro lavoro, si trovano la dimensione del gruppo dirigente (indicato, come si ricorderà, con MG+, MG—), il grado di « progresso tecnico » dell'impresa (T+, T—) e il carattere familiare o non-familiare della direzione dell'impresa. Ora, dai dati qui raccolti appare che:

a. l'accentramento è una tecnica alternativa alla carenza del gruppo dirigente nelle imprese minori, ma non fa alcuna differenza nelle imprese maggiori ove è generalmente basso (Tab. 8);

**Imprese accentrate per dimensione d'impresa e dimensione del gruppo dirigente, al di sopra o al di sotto della media**

**TABELLA 8**

	Imprese minori		Imprese maggiori	
	MG+	MG—	MG+	MG—
	34%	51%	36%	33%
N=	(66)	(60)	(25)	(28)

**Imprese accentrate per dimensione d'impresa  
a grado di « avanzamento tecnico » (11)**

**TABELLA 9**

	Imprese minori		Imprese maggiori	
	T+	T-	T+	T-
	41%	50%	22%	30%
<b>N=</b>	<b>(83)</b>	<b>(107)</b>	<b>(36)</b>	<b>(57)</b>

**Imprese accentrate, per dimensione d'impresa  
e carattere familiare o non-famigliare**

**TABELLA 10**

	Imprese minori		Imprese maggiori	
	Famigl.	Non-Fam.	Famigl.	Non-Fam.
	46%	37%	52%	26%
<b>N=</b>	<b>(78)</b>	<b>(48)</b>	<b>(30)</b>	<b>(23)</b>

**Imprese accentrate per dimensione d'impresa  
e livello d'istruzione dell'imprenditore**

**TABELLA 11**

	Imprese minori		Imprese maggiori	
	Primaria e second.	Superiore	Primaria e second.	Superiore
	46%	38%	53%	27%
<b>N=</b>	<b>(69)</b>	<b>(57)</b>	<b>(13)</b>	<b>(40)</b>

(11) I totali non corrispondono ai totali delle altre tavole perché le imprese che hanno, ad esempio i « tecnici alti » al di sopra della media e i « tecnici medi » al di sotto della media, vengono per così dire, « contate due volte ».

b. l'accentramento è una tecnica alternativa al livello di istruzione dei collaboratori dell'imprenditore, qualunque sia la dimensione dell'impresa. Secondo questi dati, cioè, il decentramento è funzione più del livello d'istruzione che della dimensione del gruppo dirigente (Tab. 9);

c. infine, l'accentramento è decisamente in funzione del carattere familiare dell'impresa. Il sistema d'autorità che regge la famiglia come forma di divisione del lavoro si riflette, come accentramento, nella divisione del lavoro imprenditoriale. Quindi, se per altri aspetti la famiglia non è un ostacolo allo sviluppo dell'impresa, come modello di autorità lo può essere chiaramente (Tab. 10).

L'accentramento non è solo funzione del milieu, ma anche del livello di istruzione (Tab. 11), riflettendo quanto abbiamo già visto a proposito del rapporto tra accentramento e livello di « progresso tecnico ». Anche qui emerge (mediatamente, s'intende), l'origine sociale come determinante del livello d'istruzione della classe imprenditoriale.

L'accentramento sembra essere un carattere dei fondatori, e ciò non sorprende per quello che già sappiamo di loro (Tab. 12) ma poi l'accentramento di fondatori ed eredi aumenta con l'aumentare dell'impresa mentre decresce decisamente per i managers. Si è mostrato sopra che il decentramento è in funzione della dimensione d'impresa e che è co-funzione del successo economico. Fondatori e soprattutto eredi hanno, quindi, una funzione « irrazionale » rispetto a questo assetto assai importante dell'organizzazione del lavoro imprenditoriale. Insomma, la differenziazione della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers

### Imprese accentrate per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale

TABELLA 12

	Imprese piccole			Imprese medie			Imprese minori			Imprese grandi (o maggiori)		
	F.	E.	M.	F.	E.	M.	F.	E.	M.	F.	E.	M.
	60%	36%	—	42%	42%	50%	51%	37%	38%	72%	40%	14%
N=	(23)	(24)	(6)	(26)	(27)	(20)	(49)	(51)	(26)	(7)	(25)	(21)
	Totale fondatori			Totale eredi			Totale managers					
	54%			40%			26%					
N=	(56)			(76)			(47)					

**Imprese accentrate per dimensione d'impresa  
e « divisione del lavoro » della classe imprenditoriale**

**TABELLA 13**

	Imprese minori		Imprese maggiori	
	Produzione e vendita	Amm.ne e organizz.	Produzione e vendita	Amm.ne e organizz.
	55%	48%	77%	51%
<b>N=</b>	<b>(72)</b>	<b>(38)</b>	<b>(13)</b>	<b>(33)</b>

interseca il rapporto funzionale tra dimensione d'impresa e accentrato. Una spiegazione potrebbe trovarsi proprio nella dimensione « cruciale » delle imprese medie, ove appare un accentrato deciso degli eredi e dei managers (inesistente per questi ultimi nelle imprese minori), ma mentre esso diminuisce per entrambi nelle imprese maggiori, aumenta per i fondatori.

Infine, la divisione del lavoro imprenditoriale, proprio per la sua natura « tecnica », si riflette coerentemente sulla tendenza all'accentrato. Coloro che si dedicano prevalentemente alla « produzione e vendita » tendono più all'accentrato di coloro che si dedicano all'« amministrazione e organizzazione », specie nelle imprese maggiori (Tab. 13). Questo fa effettivamente pensare all'accentrato come a quella specie di « tecnica di ripiego » o « alternativa », che si indicava poc'anzi. L'accentrato, cioè, non sarebbe tanto un criterio organizzativo, quanto la soluzione più facile quando amministrazione e organizzazione non sono la preoccupazione fondamentale di colui che prende le decisioni vincolanti per l'intera impresa.

### **3. Burocratizzazione e potere discrezionale**

« Burocratizzazione » sta ad indicare non solo un fenomeno oggettivo dato dal numero relativo di « personale amministrativo » in una organizzazione, ma significa anche un criterio di organizzazione delle attività direttive e, nel nostro caso, dell'attività imprenditoriale. In questo senso, burocratizzazione significa sviluppo della professionalizzazione e specializzazione del lavoro che ha, come conseguenza, l'aumento del personale amministrativo. « Scelta burocratica » significa dunque scelta di personale direttivo con ruoli fissi, relativamente rigidi e non interscambiabili;

Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione di impresa e del gruppo dirigente

TABELLA 14

Scelta	Totale generale	Imprese minori		Totale imprese minori	Imprese maggiori		Totale imprese maggiori
		MG+	MG—		MG+	MG—	
« Burocratica »	33%	23%	32%	27%	40%	53%	47%
« Discrezionale »	50	53	53	53	60	29	43
Entrambe	17	24	15	20	—	18	10
N=	(179)	(66)	(60)	(126)	(25)	(28)	(53)

Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione di impresa e livello di « avanzamento tecnico »

TABELLA 15

Scelta	Imprese minori		Imprese maggiori	
	T+	T—	T+	T—
« Burocratica »	26%	28%	37%	62%
« Discrezionale »	57	48	63	24
Entrambe	17	24	—	14
N=	(20)	(29)	(19)	(21)

Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello d'istruzione della classe imprenditoriale

TABELLA 16

Scelta	Imprese minori		Imprese maggiori	
	Prima. e second.	Superiore	Prima. e second.	Superiore
« Burocratica »	24%	30%	46%	48%
« Discrezionale »	51	56	39	45
Entrambe	25	14	15	7
N=	(71)	(55)	(15)	(38)

« scelta discrezionale » significa soprattutto scelta di personale che possa adattarsi alla scambiabilità dei ruoli dei collaboratori (12).

Al pari dell'accentramento, la scelta burocratica (anche se aumenta con l'aumentare della dimensione d'impresa) è chiaramente alternativa sia a un gruppo dirigente scarso, sia a un basso livello d'istruzione del gruppo stesso (Tabb. 14 e 15). Ad esempio, le imprese maggiori che hanno un gruppo dirigente superiore alla media, ed anche un livello di istruzione superiore alla media, tendono ad una condizione di interscambiabilità dei ruoli, di flessibilità « artigianale », insomma di scarsa razionalizzazione.

Questo carattere « alternativo » mostra chiaramente una contraddizione dello sviluppo oggettivo e della mentalità che domina queste imprese per quanto riguarda un aspetto del problema della razionalizzazione. Esso è confermato dal rapporto tra scelta burocratica e livello d'istruzione della classe imprenditoriale, da un lato (Tab. 16) e differenziazione in fondatori, eredi e managers, dall'altro (Tab. 17). Perché, in primo luogo, coloro che hanno un'istruzione superiore sono più per una scelta burocratica di coloro che hanno un livello meno alto d'istruzione (in entrambe le dimensioni d'impresa). Ciò significa che un livello alto di istruzione tende a portare a una scelta più burocratica nel senso di una scelta di razionalizzazione. In secondo luogo, e in particolare nelle imprese maggiori, non a caso sono i managers a mostrare una propensione maggiore per una scelta burocratica come elemento, appunto, di razionalizzazione.

### **Scelta « burocratica » e « discrezionale » della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e differenziazione interna della classe imprenditoriale**

**TABELLA 17**

Scelta	Imprese minori			Imprese maggiori		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
« Burocratica »	22%	32%	27%	43%	36%	67%
« Discrezionale »	49	55	58	43	52	33
Entrambe	29	13	15	14	12	—
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

(12) Le due domande erano appunto focalizzate non tanto sulla preparazione specifica dei collaboratori dirigenti quanto sul loro « uso » come dirigenti con mansioni fisse ovvero con mansioni flessibili e interscambiabili. Cfr. J. Linz e A. De Miguel, « Bureaucratization et pouvoir discrétionnaire dans les entreprises industrielles espagnoles », in « Sociologie du Travail », vol. VI, n. 3, 1964.

## 4. Attività imprenditoriali

Si tratta ora di analizzare l'importanza data dagli imprenditori ad attività formulate astrattamente (« studiare progetti e proposte », « dare ordini », « ottenere informazioni ») e sussumibili in categorie di azione, quali previsione, comando, informazione, comunicazione, risoluzione di conflitti ed esecuzione: quanto più alto è il valore numerico, tanto maggiore è il numero di scelte ottenuto dalla singola voce (o item). Tra queste categorie di attività, particolare importanza rivestono l'informazione e la comunicazione, secondo il modello di Chester Barnard e di Sune Carlsson. In generale, i due assi per l'analisi di queste tavole possono essere: comando/previsione, da un lato, e comando/informazione-comunicazione, dall'altro; o ancora (e forse più semplicemente): comando-previsione/informazione-comunicazione. Ciò non toglie che si possano analizzare i rapporti interni tra queste categorie poste assieme da un modello astratto d'azione che presuppone almeno una coerenza tra informazione e comunicazione (tra l'ottenere informazioni e l'informare, ad esempio).

A conferma dell'attendibilità dell'indice, notiamo la coerenza tra la percezione dell'attività imprenditoriale che abbiamo visto poco fa, e il punteggio dato a queste voci (Tab. 18); la consistenza è appunto indicata nei riquadri. « Studiare progetti e proposte » viene indicato soprattutto da chi si dedica all'organizzazione e, nelle imprese maggiori, anche alla produzione, così come lo « stabilire norme » è indicato decisamente da chi si dedica all'organizzazione, in entrambe le dimensioni d'impresa. Il « dare ordini », forse per la sua enunciazione estremamente astratta, non ha qualificazione coerente in termini di divisione del lavoro imprenditoriale: è associato infatti con la « produzione e vendita », nelle imprese minori, ma anche con l'amministrazione e organizzazione nelle imprese maggiori. Il controllo personale della produzione è associato, ovviamente, con coloro che percepiscono la propria attività come « produzione ».

In entrambe le dimensioni è rivelatore il fatto che l'attività di informazione e l'attività di comunicazione ricevano il punteggio maggiore tra coloro che definiscono la propria attività imprenditoriale come « organizzazione » e « amministrazione », mentre i conflitti di personale sono associati con l'attività organizzativa, nelle imprese minori, e amministrativa (e produttiva) nelle maggiori. Infine è il « direttore generale », che si interessa soprattutto della produzione, a dare il punteggio maggiore all'esecuzione delle decisioni del consiglio di amministrazione.

Alcune delle tavole che seguono sono comparative sia perché, per il valore metodologico della comparazione, possiamo capire se certe voci ricevono un punteggio molto alto o basso, sia perché la comparazione è interessante di per sé. Si noti inoltre che nel campione italiano si è scelto tra 11 voci, a differenza di quello iberico in cui si è scelto tra

**Attività organizzative della classe imprenditoriale  
per dimensione d'impresa e divisione del lavoro imprenditoriale**

TABELLA 13

Attività	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Produtz.	Vendite Organizz.	Ammin. di tutto »	Produtz.	Vendite Organizz.	Ammin. di tutto »
<b>PREVISIONE</b>						
Studiare progetti e proposte	1,76	1,87	0,85	1,24	1,33	1,33
Studiare programmi a lungo termine	0,66	1,51	1,66	1,16	0,66	1,68
Stabilire norme	1,19	1,64	2,58	1,68	1,60	2,32
<b>COMANDO</b>						
Dare ordini	1,97	2,06	0,41	2,04	1,46	0,70
Controllare personalmente la produzione	2,61	1,80	0,75	1,72	2,40	1,66
<b>INFORMAZIONE</b>						
Ottenere informazioni esterne	1,26	1,58	1,66	1,36	0,80	0,73
Ottenere informazioni interne	1,47	2,12	1,75	2,56	1,60	3,33
<b>COMUNICAZIONE</b>						
Confermare le decisioni prese dai col-laboratori	0,50	0,38	1,83	1,08	0,60	1,04
Informare i dipendenti delle decisioni	0,54	0,41	0,83	0,36	0,53	0,46
<b>SOLUZIONE</b>						
Risolvere conflitti di personale	0,50	0,32	1,41	0,28	—	0,23
<b>ESECUZIONE</b>						
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,39	0,42	0,41	0,24	0,26	0,88

10 voci, e quindi si ha maggiore « probabilità di attribuire un punteggio » alle singole voci.

La Tab. 18 ci dà un orientamento generale di come si configura il campione italiano: sono più alte le attività che corrispondono, grosso modo, ad una visione « moderna » dell'attività imprenditoriale. Decisamente più alte le attività di previsione, di informazione e di comunicazione, e decisamente più bassa l'attività di « comando ». Va inoltre notata una confortante coerenza interna tra le singole voci sotto le varie categorie. Non vi sono sbalzi di punteggio notevoli nei due campioni tra « studiare progetti e proposte » e « stabilire norme », ad esempio, o tra « dare ordini » e « controllare personalmente la produzione », tranne che per le voci sotto la categoria dell'informazione. L'informazione « interna » è decisamente preferita a quella « esterna » che non si può comprendere se non come meccanismo psicologico che tende, in entrambi i paesi, a concettualizzare l'informazione esterna come informazione sui concorrenti e a condannarla.

La dimensione d'impresa condiziona in modo determinante il valore delle scelte (Tab. 20). Nell'attività di previsione, in riferimento alla dimensione, si nota che nei dati italiani vi è una maggior coerenza che in quelli

#### **Attività organizzative della classe imprenditoriale in Piemonte e nella Spagna Industriale**

**TABELLA 19**

<b>Attività</b>	<b>Piemonte</b>	<b>Spagna Industr.</b>
<b>PREVISIONE</b>		
Studiare progetti e proposte	1,57	1,29
Studiare programmi a lungo termine	1,31	1,73
Stabilire norme	1,70	1,62
<b>COMANDO</b>		
Dare ordini	1,61	2,07
Controllare la produzione	1,66	2,14
<b>INFORMAZIONE</b>		
Ottenere informazioni esterne all'impresa	1,20	0,97
Ottenere informazioni interne all'impresa	2,07	1,84
<b>COMUNICAZIONE</b>		
Confermare le decisioni dei collaboratori	0,84	0,51
Informare gli impiegati delle decisioni	0,54	0,66
<b>RISOLUZIONE</b>		
Risolvere conflitti di personale	0,37	0,35
<b>ESECUZIONE</b>		
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,58	—

iberici, rispetto alla voce « studiare progetti e proposte ». In entrambi i paesi, l'attività che va sotto la categoria del « comando » riceve un punteggio più alto nelle imprese minori che in quelle maggiori, e questo è plausibile. L'informazione « interna » chiaramente si pone come alternativa al controllo personale della produzione: più grande l'impresa, più numerosi i problemi interni (e questo è mostrato pure dai dati iberici). Inoltre cresce significativamente l'importanza attribuita alle attività di comunicazione. Manifestamente la comunicazione è un problema correlato alla dimensione d'impresa che però, preso nel suo insieme, ha valori relativamente bassi in entrambi i contesti, se tali valori sono confrontati con quelli che ricevono le attività di informazione, comando e previsione. Queste tre categorie di attività potrebbero essere definite « attività maggiori », secondo i soggetti dei due contesti, e « attività minori » quelle di comunicazione e risoluzione dei conflitti. Per quanto riguarda quest'ultima, il diminuire della sua importanza proporzionalmente alla dimensione dell'impresa, significa semplicemente che essa tende a far meno parte dell'attività imprenditoriale, e non, naturalmente, che i conflitti siano meno frequenti o importanti

**Attività organizzative della classe imprenditoriale  
per dimensione d'impresa in Piemonte e nella Spagna Industriale**

**TABELLA 20**

Attività	Piemonte		Spagna Industriale	
	Imprese minori	Imprese maggiori	Imprese minori	Imprese maggiori
<b>PREVISIONE</b>				
Studiare progetti e proposte	1,54	1,60	1,48	0,89
Studiare programmi a lungo termine	1,06	1,82	1,61	2,00
Stabilire norme	1,57	2,04	1,47	1,95
<b>COMANDO</b>				
Dare ordini	1,78	1,20	2,31	1,57
Controllare la produzione	2,01	0,83	2,30	1,82
<b>INFORMAZIONE</b>				
Ottenere informazioni esterne all'impresa	1,41	0,71	0,82	1,30
Ottenere informazioni interne all'impresa	1,84	2,64	1,75	2,05
<b>COMUNICAZIONE</b>				
Confermare le decisioni dei collaboratori	0,72	1,13	0,58	0,38
Informare gli impiegati delle decisioni	0,43	0,66	0,64	0,71
<b>RISOLUZIONE</b>				
Risolvere conflitti di personale	0,43	0,24	0,31	0,44
<b>ESECUZIONE</b>				
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,45	0,90	—	—

Relazione tra sviluppo dell'impresa e attività organizzative della classe imprenditoriale

TABELLA 21

Attività	Incremento percentuale del fatturato 1954-1964					
	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Sotto la media	Media	Doppio o più della media	Sotto la media	Media	Doppio o più della media
<b>PREVISIONE</b>						
Studiare progetti e proposte	1,44	1,73	1,60	1,66	0,36	2,00
Studiare programmi a lungo termine	0,14	3,46	3,95	1,41	5,07	4,75
Stabilire norme	1,28	1,38	1,93	2,00	2,76	1,80
<b>COMANDO</b>						
Dare ordini	2,54	1,92	1,72	1,00	1,72	1,13
Controllare la produzione	2,50	5,04	3,72	0,75	0,54	2,26
<b>INFORMAZIONE</b>						
Attività esterne	1,18	1,30	1,37	0,83	1,09	0,53
Attività interne	1,92	3,10	3,30	3,00	3,83	4,27
<b>COMUNICAZIONE</b>						
Confermare le decisioni	0,64	1,15	0,50	1,41	0,75	1,13
Informare delle decisioni	0,72	1,36	1,15	0,66	2,07	1,50
<b>RISOLUZIONE</b>						
Risolvere conflitti	0,24	0,42	0,66	0,16	—	0,36
<b>ESECUZIONE</b>						
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,64	0,50	0,27	0,75	0,66	1,03

nelle dimensioni maggiori dell'impresa (come vedremo la situazione è precisamente l'opposto). Dunque informazione sì e comunicazione meno anche se la prima non è coerente alla dimensione d'impresa come la seconda. Infine, nel campione italiano, notiamo l'aumentare dell'esecuzione per il semplice fatto che, nelle dimensioni maggiori, maggiore è il numero della società per azioni.

In termini molto generali, è possibile stabilire un rapporto tra le scelte imprenditoriali delle attività organizzative ed il successo economico dell'impresa che, in questo caso, viene considerato come variabile analizzante (Tab. 21). In entrambe le dimensioni d'impresa l'attività di previsione aumenta con l'aumentare del successo economico dell'impresa. È questa una delle relazioni più chiare che, insieme alle altre, consideriamo globalmente mediante la somma dei punteggi piuttosto che l'analisi delle singole voci. Diminuisce il valore attribuito alle attività di comando, nelle imprese minori, mentre i valori rimangono indifferentemente bassi, nelle imprese maggiori. Non aumentano, invece, né l'informazione né la comunicazione, le due categorie di attività indicate da Barnard e Carlsson

#### Attività organizzative della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello d'istruzione

TABELLA 22

Attività	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Primaria e second.	Superiore	Primaria e second.	Superiore
<b>PREVISIONE</b>				
Studiare progetti e proposte	1,88	1,00	1,46	<b>1,72</b>
Studiare programmi a lungo termine	1,01	<b>1,13</b>	1,76	<b>1,85</b>
Stabilire norme	1,15	<b>2,10</b>	1,53	<b>2,15</b>
<b>COMANDO</b>				
Dare ordini	<b>2,09</b>	1,20	<b>1,69</b>	1,07
Controllare la produzione	<b>2,08</b>	1,92	<b>1,15</b>	0,72
<b>INFORMAZIONE</b>				
Ottenere informazioni esterne all'impresa	<b>1,49</b>	1,12	<b>1,07</b>	<b>0,60</b>
Ottenere informazioni interne all'impresa	<b>1,81</b>	1,85	<b>2,23</b>	<b>2,77</b>
<b>COMUNICAZIONE</b>				
Confermare le decisioni dei collaboratori	0,46	<b>1,07</b>	1,23	<b>1,10</b>
Informare gli impiegati delle decisioni	0,33	<b>0,65</b>	0,30	<b>0,77</b>
<b>RISOLUZIONE</b>				
Risolvere conflitti di personale	0,42	0,45	0,23	0,25
<b>ESECUZIONE</b>				
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,32	0,61	1,00	0,87

come essenziali nello sviluppo economico e di dimensione dell'azienda. Più precisamente, le categorie dell'informazione e della comunicazione sono generalmente più alte nelle imprese maggiori ma non sono coerenti al grado di sviluppo economico dell'impresa. Infatti, per quanto riguarda in particolare l'informazione, i valori più alti si trovano, per entrambe le dimensioni, nel grado di sviluppo medio dell'impresa. L'attività « interna » di informazione trova i suoi valori più alti nel grado medio di sviluppo, quasi fosse un'attività la cui esigenza si fa manifesta proprio in quel delicato passaggio da una situazione mediocre ad una situazione di pieno sviluppo economico.

In sostanza, la dimensione d'impresa rimane il milieu più importante per una articolazione delle attività imprenditoriali.

Più lineare sembra il rapporto tra attività organizzative e livello d'istruzione (Tab. 22). Le attività di previsione, forse le più consistenti delle varie voci dell'indice, sono strettamente connesse ad un livello superiore d'istruzione, così come le attività di comando sono correlate ad un livello d'istruzione primaria e secondaria. Coerenti sono le dimensioni della comunicazione, proprie dei livelli superiori di istruzione in entrambe le

#### Attività organizzative della classe imprenditoriale per la sua differenziazione interna

TABELLA 23

Attività	Fondatori	Eredi	Managers			
<b>PREVISIONE</b>						
Studiare progetti e proposte	1,34	1,47	2,02			
Studiare programmi a lungo termine	1,01	<b>3,90</b>	1,32	<b>4,62</b>	1,55	<b>5,05</b>
Stabilire norme	1,55	1,83	1,48			
<b>COMANDO</b>						
Dare ordini	2,01	1,47	1,38	3,55		
Controllare la produzione	2,37	<b>4,38</b>	1,44	<b>2,91</b>	1,17	
<b>INFORMAZIONE</b>						
Ottenere informazioni esterne all'impresa	1,35	1,14	0,97	<b>2,97</b>		
Ottenere informazioni interne all'impresa	1,89	<b>3,24</b>	2,26	<b>3,40</b>	2,00	
<b>COMUNICAZIONE</b>						
Confermare le decisioni dei collaboratori	0,66	0,71	1,27	<b>1,71</b>		
Informare gli impiegati delle decisioni	0,39	<b>1,05</b>	0,27	<b>0,98</b>	0,44	
<b>RISOLUZIONE</b>						
Risolvere conflitti di personale	0,33	0,40	0,46			
<b>ESECUZIONE</b>						
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,53	0,39	0,95			

**Attività organizzative della classe imprenditoriale  
per dimensione d'impresa e differenziazione interna  
in Piemonte e in Spagna**

**TABELLA 24**

Attività	PIEMONTE			SPAGNA		
	Fondat.	Imprese minori Eredi Managers	Imprese maggiori Eredi Managers	Fondat.	Imprese minori Eredi Managers	Imprese maggiori Eredi Managers
<b>PREVISIONE</b>						
Studiare progetti e proposte	1,36	1,58	1,14	1,57	1,68	1,47
Studiare progr. a lungo term.	0,92	1,07	1,71	1,46	1,39	1,44
Stabilire norme	1,48	1,74	3,42	1,56	1,30	1,98
<b>COMANDO</b>						
Dare ordini	2,22	1,54	0,56	2,50	2,20	1,79
Controllare la produzione	2,63	1,76	0,57	2,44	2,85	2,37
<b>INFORMAZIONE</b>						
Esterne	1,36	1,17	1,28	0,88	0,95	1,44
Interne	1,95	1,84	1,57	1,42	1,56	1,47
<b>COMUNICAZIONE</b>						
Confermare decisioni	0,57	0,84	1,71	0,70	0,42	0,30
Informare delle decisioni	2,00	1,44	0,57	0,49	0,61	0,86
<b>RISOLUZIONE</b>						
Risolvere conflitti di personale	0,30	0,39	0,28	0,39	0,27	0,23
<b>ESECUZIONE</b>						
Attuare le decisioni del C.d.A.	0,49	0,23	1,14	—	—	—

dimensioni d'impresa. Non altrettanto coerenti sono le dimensioni dell'informazione, proprie dei livelli meno alti di istruzione nelle imprese minori e di entrambi i livelli, indistintamente e comunemente su valori abbastanza mediocri, nelle imprese maggiori.

L'informazione, interna ed esterna, è senz'altro un aspetto trascurato dell'attività imprenditoriale: lo mostrano i suoi valori mediocri e l'assenza di articolazione.

La differenziazione interna della classe imprenditoriale è forse la variabile più analizzante per le attività organizzative (assieme alla dimensione d'impresa) (Tabb. 23 e 24). L'attività di previsione è propria dei managers, ed è comparativamente più alta nel nord italiano che nella Spagna industriale (Tab. 24). La dimensione del comando è propria dei fondatori, e meno di tutti degli eredi. Ma se questo è vero in generale, quando introduciamo la dimensione d'impresa, non è affatto così: managers ed eredi, nelle imprese maggiori danno più punteggi a questa dimensione « autoritaria » dei fondatori. Ciò è dovuto anche, non lo si dimentichi, all'esiguo numero di fondatori nelle imprese maggiori. L'informazione è propria degli eredi, la comunicazione dei managers. Innanzitutto, nelle imprese minori, la dimensione dell'informazione è particolarmente indicata dai managers e nelle imprese maggiori dagli eredi, come rivelano i totali generali della Tab. 23. Più coerente, da questo punto di vista, è l'articolazione mostrata dai dati iberici. Diversamente dal modello « autoritario » che è emerso man mano che abbiamo considerato i fondatori nei loro vari atteggiamenti, vediamo proprio i fondatori indicare maggiormente la dimensione della comunicazione come attività imprenditoriale sia nelle imprese minori sia nelle imprese maggiori.

Dunque, le variabili strutturali, quali istruzione, divisione del lavoro e status-ruolo di fondatore, erede e manager, hanno, più o meno intensamente, un effetto determinante sulla concezione che la classe imprenditoriale ha delle attività organizzative. Ma le categorie d'azione dell'imprenditorialità « moderna » sono, tutt'al più, quelle della previsione. Quelle dell'informazione e della comunicazione non fanno ancora parte dello schema di attività della classe imprenditoriale. L'impresa appare, da questo punto di vista, come il locus di coesistenza di mentalità diverse che non entrano in contatto tra loro; non a caso uno dei valori più bassi è toccato a quella voce della dimensione di comunicazione che dice « informare i dipendenti delle decisioni prese ». Il rapporto umano è forse ancora considerato ideologico.

## 5. L'immagine dell'imprenditore

Vi sono aspetti dell'immagine che colui che agisce in un determinato ruolo ha di sé, che sono particolarmente ampi e « comprensivi »: sono le

qualità che egli ritiene essenziali per condurre con successo la propria attività. Si tratta, in altre parole, di quello che in sociologia si chiama con un termine complicato, « requisiti per la socializzazione al ruolo ». Questa, in effetti, è un'espressione appropriata, perché è in base a questa « self-image », o auto-immagine, che l'imprenditore tenderà non solo a reclutare i propri collaboratori, ma anche a « socializzarli », cioè ad adattarli ad una struttura di attività, una volta reclutati. Si è cercato dunque di sottoporre direttamente una serie di « qualità » o « requisiti » che fanno parte anche di diverse mentalità e ideologie, quali l'elemento decisionale (« capacità di prendere decisioni »), sociale (« capacità di farsi capire »), tecnico-cognitivo (« conoscenza tecnica »), innovativo (« innovazioni organizzative, produttive e finanziarie ») e di resistenza fisica e morale (« duro lavoro »). Nella Tab. 25, v'è la « capacità di vedere lo sviluppo di una cosa » (« seeing things through ») che non si trova nella ricerca italiana. Constatiamo intanto (Tab. 25) che l'aspetto decisionale è particolarmente indicato in Italia: son piccole differenze, ma significative delle diverse culture e soprattutto di una cultura in rapido sviluppo industriale. L'ideologia delle human relations, ed anche il carattere più « democratico » e « face to face » dei rapporti di lavoro in America, spiega forse una differenza così rilevante. La conoscenza tecnica è naturalmente valutata soprattutto in America (la capacità innovativa è stata indicata solo nella ricerca italiana, mentre la capacità di vedere lo sviluppo è stata fraintesa nella

### Comparazione dell'importanza data a qualità imprenditoriali in Piemonte, Spagna e Stati Uniti <sup>a</sup>

TABELLA 25

Qualità	Piemonte	Spagna	Stati Uniti <sup>b</sup>
Capacità di prendere decisioni	27%	25%	24%
Comprensione	18	20	30
Conoscenza tecnica	13	11	19
Innovazione	23	—	—
Capacità di vedere lo sviluppo <sup>c</sup>	—	22	10
« Duro lavoro »	19	21	16
<b>N =</b>	<b>(179)</b>	<b>( )</b>	<b>( )</b>

<sup>a</sup> Dati spagnoli: Linz e De Miguel, op. cit., pp. 3-16, Tav. 4, ove però manca il totale.

<sup>b</sup> Dati americani: Sutton et al., « The American Business Creed », Cambridge, Mass., p. 333; manca il totale nell'originale.

<sup>c</sup> Questa voce è stata male interpretata nella ricerca spagnola come « vedere le cose oltre l'immediato », non è quindi comparabile con i dati americani.

ricerca iberica e quindi non si presta a comparazione). Infine, la capacità di « duro lavoro », che dovrebbe essere tipica del piccolo imprenditore, viene sottolineata in Italia e in Spagna piuttosto che in America. Le differenze culturali si riflettono nell'immagine di sé dei membri della classe dirigente. È ciò che dice questa tavola per quanto riguarda l'Italia e la Spagna, da un lato, e l'America dall'altro. Le prime due, infatti, mostrano una somiglianza fortissima: stessa tendenza « autoritaria », stessa indifferenza per i rapporti interpersonali, stessa esaltazione del « duro lavoro » come forma di legittimazione della propria posizione.

V'è qualche differenziazione in termini di dimensione d'impresa, che conferma quanto abbiamo detto poco fa (Tab. 26). L'elemento decisionale praticamente non varia ed è, perciò, atteggiamento fondamentale comune a tutta la classe imprenditoriale, indistintamente. È interessante però che vari la considerazione della comprensione come qualità imprenditoriale che è assai più indicata nelle imprese maggiori che non in quelle minori (sfortunatamente, ci mancano i dati relativi alla Spagna per vedere se la direzione dell'articolazione è la medesima). La conoscenza tecnica è propria delle imprese minori. Ciò è comprensibile perché, evidentemente, le qualità imprenditoriali per una impresa maggiore mutano sostanzialmente e la conoscenza tecnica, propria dell'imprenditore-ingegnere orientato alla produzione, è una delle prime a scomparire come requisito dell'imprenditorialità. Non varia, invece, la indicazione del « duro lavoro » che, per le imprese maggiori, può esser considerato semplicemente come una trasposizione di modelli della piccola impresa nella grande impresa.

Proprio questo fenomeno di « trasposizione » e di « cultural lag » può essere analizzato quasi esclusivamente attraverso la differenziazione in fondatori, eredi e managers (abbiamo evitato di presentare al lettore le altre variabili come un lungo discorso sulla loro non-significatività) (Tab. 27). L'elemento decisionale non è proprio dei fondatori bensì degli eredi e dei managers, soprattutto nelle grandi imprese ove è probabil-

## Qualità imprenditoriali per dimensione d'impresa

**TABELLA 26**

	Imprese minori	Imprese maggiori
Decisione	28%	26%
Comprensione	16	23
Conoscenza tecnica	15	9
Innovazione	23	24
« Duro lavoro »	18	18
<b>N (qualità indicate)</b>	<b>(383)</b>	<b>(160)</b>

mente un riflesso di una condizione d'impresa familiare. È proprio dei fondatori, soprattutto nelle grandi imprese, l'elemento dei rapporti interpersonali che ci fa intendere la psicologia del fondatore. Questa è più portata a sottolineare l'aspetto di « governo degli uomini » che di « governo della situazione », caratteristica tipica della personalità « carismatica » che tende più all'« influenza » che al « controllo ». La conoscenza tecnica è naturalmente sottolineata soprattutto dai managers e, si noti, proprio nelle imprese maggiori, ove essa è più « sorpassata », mentre il « duro lavoro » è sottolineato soprattutto dai fondatori, anche nelle imprese maggiori.

Accanto alla lista di qualità con una domanda a risposta aperta si chiedeva altre qualità non indicate nella lista: la Tab. 28 ne presenta i dati incrociati con le qualità indicate nella lista. È singolare notare che proprio le « qualità morali » vengono aggiunte da coloro che hanno indicato soprattutto la conoscenza tecnica, mentre l'elemento della « comprensione » inter-personale viene qualificato in senso cognitivo con le qualità aggiunte di intuizione, intelligenza e immaginazione. Infine, l'elemento decisionistico viene ulteriormente qualificato come « governo degli uomini », nel senso di conoscenza della natura umana. La fortuna, come elemento « tradizionale » e, in un certo senso, « equilibrante » (una regola prudenziale soprattutto), viene dunque indicato da chi sottolinea la conoscenza tecnica come maggior requisito dell'imprenditorialità.

Si può concludere che non vi è una norma rigida di articolazione di queste qualità imprenditoriali come self-image dell'imprenditore. Alcune come il « duro lavoro » o la « conoscenza tecnica » che dovrebbero essere proprie delle imprese di piccola dimensione rimangono invece, diremmo come lag di mentalità e di ideologia, anche nelle imprese maggiori. In questo senso è la differenziazione in fondatori, eredi e managers che

### Qualità imprenditoriali per dimensione d'impresa e differenziazione della classe imprenditoriale

TABELLA 27

	MANAGERS			FONDATORI			EREDI		
	Piccola	Media	Grande	Piccola	Media	Grande	Piccola	Media	Grande
Decisioni	31%	30%	18%	23%	30%	18%	24%	31%	24%
Comprensione	19	12	14	19	18	41	18	15	26
Conoscenza tecnica	15	15	41	16	21	12	13	11	10
Innovazione	27	22	16	21	17	12	25	26	23
« Duro lavoro »	8	21	11	21	14	17	20	17	17
<b>N. menzioni</b>	<b>(26)</b>	<b>(58)</b>	<b>(98)</b>	<b>(75)</b>	<b>(72)</b>	<b>(21)</b>	<b>(72)</b>	<b>(80)</b>	<b>82</b>
<b>N. intervistati</b>	<b>(8)</b>	<b>(18)</b>	<b>(21)</b>	<b>(25)</b>	<b>(24)</b>	<b>(7)</b>	<b>(82)</b>	<b>(29)</b>	<b>25</b>

**Qualità imprenditoriali per qualità aggiunte dall'intervistato  
in una « domanda aperta » \***

**TABELLA 28**

Qualità	« Domanda aperta »	Decisione	Comprens.	Conoscenza tecnica	Innovazione	« Duro lavoro »
Morali	Onestà, sincerità, fedeltà	32%	30%	45%	31%	51%
Non-tecniche e innovative	Istruzione, intelligenza, im- maginazione	20	23	11	20	15
Conoscenza tecnica	Competenza economica e tecnica	5	7	9	9	3
Conoscenza personale	Conoscenza della natura umana, saperla sfruttare	24	19	16	23	16
Fortuna	Fortuna, rischio, chance del mercato (depressioni ecc.)	9	7	11	7	3
<b>Totale delle risposte alla lista e alla « domanda aperta »</b>		<b>(94)</b>	<b>(62)</b>	<b>(45)</b>	<b>(81)</b>	<b>(61)</b>

\* Le percentuali non raggiungono 100 perché sono stati calcolati quanti non hanno dato risposta alla lista di « qualità ».

spiega questo fatto. Il fondatore rimane, come personalità e malgrado le modifiche della dimensione della sua impresa; è orientato essenzialmente ai rapporti inter-umani come qualità essenziale dell'imprenditorialità. Il carattere decisionale, comune a tutti, è particolare però soprattutto degli eredi: abbiamo fatto l'ipotesi di un riflesso della autorità familiare, tipica dell'impresa degli eredi. La conoscenza tecnica è indicata soprattutto dai managers: fondamentale nelle dimensioni minori, diventa un carattere di « non-modernità » nelle imprese maggiori ove le qualità imprenditoriali vanno ben al di là della conoscenza tecnologica.

## VI. PROBLEMI NEI RAPPORTI DI LAVORO

### 1. Mutamenti di dimensione e stratificazione nelle imprese

La tabella 1 dà un quadro dei mutamenti avvenuti nelle 179 imprese durante il decennio 1954-1964. Si intuisce che sono mutamenti assai notevoli, anche se manchiamo di un metro comparativo. Il personale dirigente è quello che aumenta proporzionalmente in modo più « rapido » (specie per i dirigenti « minori ») e in questo senso l'aumento degli impiegati non è altrettanto elevato, eccetto per le imprese più grandi. Si noti poi che l'incremento più alto di dirigenti si ha nelle imprese medie e medio-grandi che, per gli aspetti che abbiamo visto, presentano infatti la condizione più instabile e soggetta a mutamenti. Per quanto riguarda la classe operaia notiamo un enorme incremento globale ma soprattutto, all'interno di questo, un aumento di operai qualificati piuttosto che di operai comuni. Insomma queste sono imprese piuttosto « lanciate » (forse espressione dell'effetto auto-selettivo del campione) perché la burocratizzazione (nel senso di aumento di personale impiegatizio) è stata ben più alta dell'aumento globale della classe operaia. E anche qui, per quanto riguarda la classe operaia, vi è uno slancio maggiore proprio nelle imprese medie e medio-grandi, mentre si rileva un mutamento forse meno visibile, nelle imprese piccole.

**Mutamenti nel personale delle imprese del campione (Piemonte)  
dal 1954 al 1964**

TABELLA 1

Mutamenti di personale	Piccole		Regolari		Medie		Medio-Grandi		Grandi	
	1954	1964	1954	1964	1954	1964	1954	1964	1954	1964
Aumento % di dirigenti		+12%		+21%		+30%		+37%		+22%
N. medio di dirigenti per impresa	1	1	2	2	2	3	3	5	12	20
Incremento % di dirigenti minori		+40%		+41%		+33%		+49%		+48%
N. medio di dir. minori per impresa	1	2	5	7	9	14	23	34	73	137
Incremento % di impiegati		+35%		+43%		+56%		+39%		+55%
N. medio di impiegati per impresa	4	5	8	13	22	39	49	73	200	437
Totale incr. % di « burocrati »		+26%		+40%		+37%		+37%		+48%
N. medio di « burocrati » per impresa	6	8	13	19	32	53	79	125	251	523
Incr. % di operai qualificati <sup>a</sup>		+15%		+51%		+44%		+23%		+18%
N. medio di O.Q. per impresa	15	17	28	41	42	75	105	149	362	441
Incr. % di operai comuni		+5%		+32%		+13%		+11%		+5%
N. medio di O.C. per impresa	51	50	101	108	260	299	440	534	2.290	2.356
Proporzione tra O.Q. e O.C.	0,31	0,34	0,27	0,38	0,16	0,25	0,24	0,28	0,16	0,18

<sup>a</sup> Dati parziali.

In generale si tratta di un universo assai dinamico da cui potremmo attenderci una tendenziale instabilità delle imprese medie e medio-grandi. In questo quadro possiamo meglio valutare l'articolazione degli atteggiamenti della classe imprenditoriale verso i rapporti di lavoro.

Non è questo il luogo di fare una storia dei rapporti di lavoro in Piemonte che, come regione di antica industrializzazione rispetto al resto d'Italia, è stata forse una delle più studiate (1). Piuttosto, il problema che ci preme affrontare è di natura sociologica e politica: fino a che punto e in che modo la classe imprenditoriale legittima la situazione conflittuale nei rapporti di lavoro e, in particolare, legittima l'« opposizione », l'« avversario », cioè i sindacati? Un aspetto della « democratizzazione » dei rapporti di lavoro sta nel riconoscimento della legittimità dell'opposizione, proprio come in un sistema politico, ed è questo il problema centrale cui è dedicato questo capitolo.

Vediamo innanzitutto in che modo la classe imprenditoriale percepisce la presenza di conflitti nell'impresa accanto ai problemi di organizzazione e di produttività. Vi sono situazioni di conflitto legate e all'organizzazione e alla produttività, e vi sono situazioni di conflitto relativamente remote da queste e che vengono comunemente chiamate « politiche ». Vediamo come si distribuiscono, anzi si articolano le une rispetto alle altre per passare poi al tema centrale dell'articolazione degli atteggiamenti della classe imprenditoriale. Si tratta di atteggiamenti verso la commissione interna come istituzione sindacale e politica, verso i sindacati nei loro rapporti con le maestranze, verso lo sciopero come strumento di rivendicazione sindacale e, infine, verso la strategia migliore da tenersi in una situazione conflittuale. Vi è poi un altro aspetto dei rapporti di lavoro che, se non ha direttamente a che vedere con una situazione conflittuale, serve tuttavia a qualificare con maggior precisione le prese di posizione verso di questa, in una concezione generale della motivazione al lavoro da parte della classe imprenditoriale. L'ambito è così vasto e quello che ne sappiamo è ancora talmente limitato, che non possiamo far altro che considerare la trattazione di questo aspetto come un primo avvicinamento al problema dei rapporti di lavoro. Vi sono, è vero, le prese di posizione « ufficiali » degli organi di rappresentanza e dell'industria in generale, la Confindustria, e delle singole categorie di produttori, ma non rispecchiano necessariamente l'opinione della maggioranza dei loro aderenti.

---

(1) Per uno studio recente, cfr. ad es. M. Abrate, « La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia », cit., Milano, 1966.

## 2. « Organizzazione », « produttività » e « conflitto » nell'impresa

Tutti gli indici sono arbitrari e questo che presentiamo, concettualizzando un insieme di indicatori come problemi di organizzazione, produttività e conflitto non sfugge a questa limitazione. Infatti alcuni degli indicatori sono concettualizzabili sotto titoli diversi e come tali vanno presi, come al solito, « cum granu salis ». Comunque, il confronto (Tab. 2) mostra subito, come è comprensibile, che la produttività non viene per-

### Problemi di lavoro indicati in primo luogo in Piemonte e nella Spagna industriale, dalla classe imprenditoriale

TABELLA 2

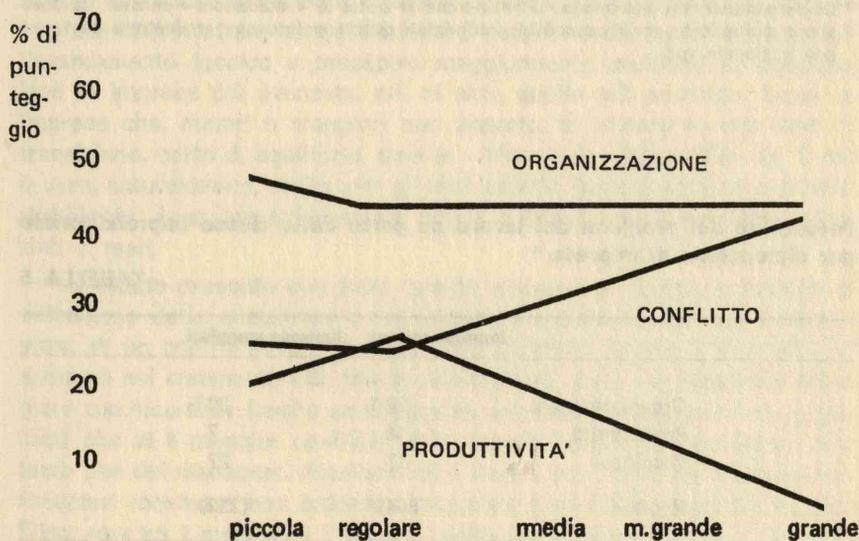
	Piemonte		Spagna industriale
« ORGANIZZAZIONE »	48%	« ORGANIZZAZIONE »	43%
Mancanza di personale qualificato	38	Mancanza di personale qualificato	18
Carenza di comunicazione tra direzione e maestranze	3	Tempi e metodi	6
Mancanza di adattamento degli operai a nuovi processi di lavoro	7	Ricambio (turnover)	13
Difficoltà di rapporti tra operai e impiegati	—	Incidenti	3
		Mobilità ascendente	2
		Conflitti tra operai e capi-squadra	1
« PRODUTTIVITA' »	12	« PRODUTTIVITA' »	43
Mancanza di produttività degli operai	6	Mancanza di produttività	43
Mancanza di iniziativa nei dirigenti	6		
« CONFLITTO »	30	« CONFLITTO »	24
Difficoltà di rapporti con i sindacati	7	Mancanza d'interesse	3
Mancanza di sensibilità da parte degli impiegati ai problemi dell'impresa	3	Mancanza di disciplina	6
Assenteismo operaio	10	Mancanza di assistenza	6
Mancanza di sensibilità degli operai ai problemi dell'impresa	10	Mancanza di fedeltà	6
		Conflitti di lavoro	2
		Interruzione del lavoro	5
		Somma di percentuali sulla stessa base di 460	
N=	(179)	N=	(460)

cepita con la gravità con cui viene percepita in un paese non solo meno avanzato, ma di maggiori contraddizioni economiche e sociali, come la Spagna. Per vero, oggettivamente, l'economista Maddison mostra per l'Italia degli anni '60 una delle più alte produttività (Tab. 3). Possiamo dunque considerare i due problemi più importanti della classe imprenditoriale italiana da questo punto di vista: quelli dell'organizzazione e quelli del conflitto; è soprattutto di quest'ultimo che ci interessiamo qui. Infatti ne è una prova il fatto che coloro i quali indicano problemi di organizzazione come primi in importanza hanno maggiore probabilità di indicare problemi di conflitto come secondi, e coloro che indicano problemi di conflitto per primi, hanno maggiore probabilità di indicare problemi di organizzazione in secondo luogo (Tab. 4).

Determinante prima e fondamentale nella percezione dei problemi dei rapporti di lavoro da parte della classe imprenditoriale è la dimensione d'impresa (Tab. 5 e Fig. 1). I problemi di organizzazione, ma soprattutto i problemi di conflitto aumentano proporzionalmente all'incremento della dimensione d'impresa e, significativamente, diminuiscono i problemi della produttività.

**Percezione dei problemi di lavoro  
da parte della classe imprenditoriale  
per dimensione d'impresa**

**FIGURA 1**



**Indice di produttività: produzione per uomo (1913 = 100) \***

**TABELLA 3**

Anni	Belgio	Danim.	Francia	R.F.T.	Italia	Olanda	Norvegia	Svezia	G.B.	U.S.A.
1955	169,3	150,2	179,6	167,5	<b>189,6</b>	164,0	223,5	196,6	175,9	203,0
1960	191,0	182,1	215,8	207,5	<b>229,4</b>	192,0	263,0	223,6	193,1	217,3

\* Da: A. Maddison, « Economic Growth of the West », New York, 1964, p. 231.

**Rapporto tra tipi di problemi di lavoro indicati dalla classe imprenditoriale in primo luogo, in secondo o in terzo luogo \***

**TABELLA 4**

	Indicati in secondo o terzo luogo		Indicati in primo luogo	
	Organizzazione	Produttività	Produttività	Conflitto
Organizzazione	10%	4%	4%	9%
Produttività	9	1	1	5
Conflitto	18	5	5	6
<b>N=179×4</b>	<b>(716)</b>	<b>(716)</b>	<b>(716)</b>	<b>(716)</b>

\* Le percentuali non assommano a 100 perché si tratta di « indicazioni » parziali. La base viene moltiplicata per 4 perché gli intervistati potevano fare una graduatoria da 1 a 4 per le singole voci.

**Percezione dei problemi del lavoro da parte della classe imprenditoriale per dimensione di impresa \***

**TABELLA 5**

	Imprese minori	Imprese maggiori
Organizzazione	28%	30%
Produttività	14	7
Conflitto	17	27
<b>N×4=</b>	<b>(504)</b>	<b>(212)</b>

\* Cfr. nota alla tabella precedente.

Così, la dimensione d'impresa fa variare la risposta all'aumento della produttività negli ultimi dieci anni, assieme al ramo industriale. Queste tavole, che riguardano un'informazione « oggettiva », qualificano quanto siamo venuti dicendo sulla gerarchia dei vari problemi nei rapporti di lavoro dell'impresa. La produttività, infatti, è una funzione della dimensione d'impresa, eccetto nell'industria tessile ove l'impresa minore sembra aver potuto realizzare economie più grandi dell'impresa maggiore (Tab. 6). Inoltre, in entrambe le categorie di dimensione di impresa, sono le industrie che mostrano uno squilibrio nel loro « avanzamento tecnico », cioè in Hm e Mh, a mostrare le cifre più basse tra le imprese che hanno « più che raddoppiato » la loro produttività (Tab. 7).

Infine, in rapporto alla differenziazione interna della classe imprenditoriale, possiamo prendere questa « issue » come informazione e come dato di atteggiamento (Tab. 8). Come informazione, sembra che le imprese dei fondatori siano quelle che hanno realizzato i livelli più alti di produttività nell'ultimo decennio, soprattutto nelle imprese maggiori, mentre le imprese degli eredi, concentrate soprattutto nei tessili, mostrano un andamento opposto. Come dato di atteggiamento, invece, esso ci mostra il maggior ottimismo e, in un certo senso, la maggior sicurezza dei fondatori rispetto agli eredi e soprattutto ai managers, che rispondono in modo pressoché identico, e nelle imprese minori e nelle imprese maggiori.

Con i dati a nostra disposizione possiamo cercare una spiegazione che vada al di là della solita variabile strutturale della dimensione d'impresa. Considerando l'« avanzamento tecnico » una variabile che viene analizzata sempre più come determinante dei conflitti di lavoro, vediamo che, per queste imprese e per questo stadio di sviluppo socio-economico, sono le imprese che mostrano una situazione di squilibrio dal punto di vista dell'avanzamento tecnico a percepire maggiormente problemi di conflitto. Non le imprese più avanzate, né, si noti, quelle più arretrate, bensì le imprese che, minori o maggiori non importa, si trovano in una fase di transizione, certo di squilibrio, cioè le « Mh » e le « Hm » (Tab. 9). E ciò è vero, naturalmente, anche per gli altri aspetti (organizzazione e produttività) che sono inscindibilmente legati a situazioni di conflitto potenziali o reali.

Va tenuto presente che tutto questo discorso si svolge in termini di definizione della situazione e non abbiamo possibilità, se non limitatissime, di un confronto con la situazione oggettiva (come è avvenuto ad esempio nel commento alla tavola precedente). Così non possiamo affermare con sicurezza (anche se in seguito vedremo che c'è una base oggettiva) che vi è maggior conflitto nelle imprese minori dei fondatori piuttosto che dei managers. Possiamo dire invece che nelle imprese minori i fondatori mostrano una tendenza maggiore a indicare situazioni di conflitto, mentre i managers indicano quelle dell'organizzazione, e che l'intensità di questa percezione passa agli eredi nelle imprese maggiori e,

**Sviluppo della produttività, secondo la classe imprenditoriale,  
per ramo industriale e dimensione d'impresa**

**TABELLA 6**

La produttività è:	Tessile		Meccanica		Chimica	
	Min.	Magg.	Min.	Magg.	Min.	Magg.
Meno che raddoppiata	50%	72%	48%	41%	33%	33%
Raddoppiata	23	17	25	36	29	33
Più che raddoppiata	23	11	24	18	38	33
Non so, N.R.	4	—	3	5	—	—
<b>N=</b>	<b>(22)</b>	<b>(18)</b>	<b>(60)</b>	<b>(22)</b>	<b>(21)</b>	<b>(6)</b>

**Sviluppo della produttività, secondo la classe imprenditoriale,  
per « avanzamento tecnico » e dimensione di impresa**

**TABELLA 7**

Sviluppo della produttività	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	HM	Hm	Mh	hm	HM	Hm	Mh	hm
Meno che raddoppiata	48%	43%	48%	41%	25%	75%	67%	67%
Raddoppiata	14	30	26	24	42	25	33	14
Più che raddoppiata	33	27	21	28	25	—	—	19
Non so, N.R.	5	—	5	7	8	—	—	—
<b>N=</b>	<b>(21)</b>	<b>(30)</b>	<b>(19)</b>	<b>(29)</b>	<b>(12)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(21)</b>

**Sviluppo della produttività, secondo la classe imprenditoriale,  
e lo status di fondatore, erede e manager per dimensione d'impresa**

**TABELLA 8**

Sviluppo della produttività	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
Meno che raddoppiata	47%	39%	54%	14%	52%	52%
Raddoppiata	24	27	19	43	24	29
Più che raddoppiata	24	11	23	29	16	14
Non so, N.R.	5	23	4	14	8	5
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

per l'organizzazione, rimane nei managers anche a questo livello. Questa enfasi ci rivela più della personalità che della situazione anche se la percezione da parte della classe imprenditoriale fa naturalmente parte della « realtà » (Tab. 10).

Tuttavia, nella misura in cui la definizione della situazione aumenta la probabilità di un determinato risultato (specie se questa definizione è compiuta da chi ha il potere di determinarne in buona parte le caratteristiche) possiamo parlare di una maggiore probabilità di conflitto tra le imprese minori, in quelle dei fondatori e tra le imprese maggiori in quelle dei managers. Rimane il problema di qualificare con precisione questa conclusione.

**Percezione dei problemi di lavoro da parte della classe imprenditoriale e per dimensione d'impresa e grado di « avanzamento tecnico » \***

**TABELLA 9**

	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	HM	Mh	Hm	hm	HM	Mh	Hm	hm
Organizzazione	30%	35%	38%	33%	27%	56%	50%	40%
Produttività	17	18	21	20	19	31	—	10
Conflitto	36	30	40	35	21	50	34	45
<b>N×4=</b>	<b>(84)</b>	<b>(120)</b>	<b>(76)</b>	<b>(116)</b>	<b>(48)</b>	<b>(16)</b>	<b>(12)</b>	<b>(84)</b>

\* Le percentuali non assommano a 100 perché alcune voci non hanno ricevuto punteggio.

**Percezione di problemi del lavoro (organizzazione, produttività e conflitto) da parte della classe imprenditoriale (fondatori, eredi e managers) per dimensione d'impresa \***

**TABELLA 10**

	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
Organizzazione	27%	27%	33%	25%	26%	35%
Produttività	13	16	14	7	5	8
Conflitto	20	16	14	18	34	21
<b>N×4=</b>	<b>(196)</b>	<b>(204)</b>	<b>(104)</b>	<b>(28)</b>	<b>(100)</b>	<b>(84)</b>

\* Cfr. la nota alla tab. 9.

### 3. La legittimazione di una situazione conflittuale

#### a. La legittimazione dei sindacati

La legittimazione dei sindacati, come legittimazione dell'opposizione (o non legittimazione naturalmente) si presenta in vari modi e con diverse sfumature. Si manifesta, innanzitutto, dalla presenza o meno nell'impresa di una commissione interna e nella sua fisionomia politica. Questa però potrebbe essere una situazione « di fatto » lungi dall'essere giustificata nella mente dell'oppositore; essa si manifesta allora più in là nella considerazione diretta della funzione (soprattutto di rappresentanza) del sindacato e della sua natura politica.

La legittimazione della commissione interna non significa legittimazione del sindacato e viceversa. Concezioni « solidaristiche », per esempio, tendono a rivalutare la commissione interna a scapito del sindacato. Altre concezioni indicano un accordo « di vertice » con i sindacati al di sopra delle commissioni interne. Da questo punto di vista, il sindacato, con una base « volontaristica » assai simile a quella del partito, ha però un'organizzazione « di base » quale la commissione interna, che non è comparabile, per importanza e capacità di controllo, alle sezioni « di base » del partito politico. Tenendo presenti questi due punti di orientamento degli atteggiamenti, la classe imprenditoriale può essere composta di persone che:

		legittimazione del sindacato	
		sì	no
legittimazione della commissione interna	sì	(a)	(b)
	no	(c)	(d)

- (a) legittimano il sindacato e la commissione interna;
- (b) legittimano la commissione interna, ma non il sindacato (« il sindacato fa politica », « deve star fuori », ecc.);
- (c) legittimano, formalmente e genericamente, il sindacato, ma non la commissione interna;
- (d) non legittimano nessuno dei due (concezione « autoritaria » e « corporativa » dei rapporti di lavoro).

Si tratta di vedere, in questi termini, se abbiamo una polarizzazione di atteggiamenti o una articolazione più complessa, e quali sono le variabili strutturali e « culturali » di quest'ultima.

Primo elemento di una situazione (a), cioè di legittimazione e del sindacato e della commissione interna, è la presenza stessa della commissione interna nell'impresa. La presenza o meno della commissione interna segue certe regole strutturali, ed essa, a sua volta, è un elemento di grande importanza nella formazione degli atteggiamenti della classe imprenditoriale verso i rapporti di lavoro.

Innanzitutto, la presenza della commissione interna è forte soprattutto nelle imprese meccaniche e chimiche e nelle imprese maggiori: in quelle minori, quasi la metà non ha ancora commissione interna (Tab. 11). Tra queste ultime, il quarantatré per cento delle imprese tra cinquanta e duecentocinquanta dipendenti è senza commissione interna, e il quattordici per cento delle imprese tra duecentocinquanta e cinquecento dipendenti è anch'esso senza commissione interna: ma il salto decisivo sembra, ancora una volta, quello dei cinquecento dipendenti.

In secondo luogo, sono determinanti chiare della presenza o meno della commissione interna e il carattere non-famigliare dell'impresa (almeno nelle imprese minori (Tab. 12) e il suo carattere manageriale piuttosto che di fondatore o di erede (anche questo, nelle imprese minori). La dimensione d'impresa è, cioè, di carattere determinante in quanto, oltre ad una certa dimensione, deve esserci la commissione interna. Si può sfuggire, ma è relativamente difficile, a questa regola, come abbiamo visto per la presenza di quel 6% delle imprese maggiori nella Tab. 11. Quindi le determinanti si rivelano essenzialmente nelle imprese minori ove subentrano sulla base della dimensione d'impresa, al di sotto di un certo livello (Tab. 13).

È dunque nell'impresa maggiore, meccanica o chimica, non-famigliare e manageriale, che si ha la maggiore probabilità di presenza della commissione interna. E quanto questa presenza sia determinante di atteggiamenti, lo vediamo dall'articolazione in direzione valutativa (a favore dei sindacati), cognitiva nell'indicare alcuni, e cognitivo-valutativa rispetto all'efficienza dello sciopero come strumento di rivendicazione salariale (Tab. 14).

**Numero di imprese con commissione interna in Piemonte,  
per ramo industriale e dimensione d'impresa**

**TABELLA 11**

	IMPRESE MINORI					IMPRESE MAGGIORI				
	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro	Totale Minori	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro	Totale Maggiori
	50	63	58	43	66	94	96	100	70	92
<b>N=</b>	<b>(22)</b>	<b>(60)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(126)</b>	<b>(18)</b>	<b>(28)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(53)</b>

**Numero d'impresе con commissione interna  
per carattere familiare o non-famigliare e dimensione d'impresa**

**TABELLA 12**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Famigliare	Non-Famigl.	Famigliare	Non-Famigl.
	49%	69%	93%	92%
<b>N=</b>	<b>(78)</b>	<b>(48)</b>	<b>(30)</b>	<b>(23)</b>

**Numero d'impresе con commissione interna,  
di fondatori, eredi e managers, per dimensione d'impresa**

**TABELLA 13**

	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
	53%	53%	69%	85%	92%	90%
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso i sindacati e lo sciopero  
e presenza o meno della commissione interna nell'impresa,  
per dimensione d'impresa \***

**TABELLA 14**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	con C.I.	senza C.I.	con C.I.	senza C.I.
Sì, i sindacati rappresentano gli interessi degli operai	24%	16%	27%	25%
E posso indicarne alcuni	46%	27%	67%	—
Sì, lo sciopero è un mezzo efficiente di rivendicazione	75%	58%	88%	50%
<b>N=</b>	<b>(71)</b>	<b>(55)</b>	<b>(49)</b>	<b>(4)</b>

\* Queste percentuali hanno la stessa base ma sono indipendenti (e quindi si corrispondono) l'una dall'altra.

Questa tesi, per cui l'« istituzionalizzazione » (di fatto) della opposizione è la base della sua legittimazione, può essere portata ancora più a fondo, sostenendo che persino la composizione politica della commissione interna è decisiva per la legittimazione della colorazione politica da parte della « controparte », cioè della classe imprenditoriale. Diremmo quindi che, allo stesso modo come l'identità tra colore politico e opposizione (per un periodo lungo di tempo, s'intende) è fonte di legittimazione del colore politico (in quanto provvede l'opposizione e riflette la legittimazione istituzionale di quest'ultima), il colore politico di una commissione interna è fonte della propria legittimazione. Infatti notiamo innanzitutto che là dove, ad esempio, la maggioranza degli operai vota CGIL per la composizione della commissione interna, anche gli impiegati tendono a orientarsi, seppure debolmente, verso quel voto (Tab. 15) (2). Ma ciò viene confermato soprattutto dal rapporto tra il voto delle maestranze e il tipo di sindacato preferito dalla classe imprenditoriale (Tab. 16).

Generalmente, le poche preferenze della classe imprenditoriale per una commissione interna comunista vanno quasi esclusivamente quando essa è tale. La legittimazione dell'opposizione porta a lunga scadenza alla legittimazione del suo colore politico.

Ma in che misura coloro che non legittimano il sindacato pensano ad una alternativa precisa? In questa discussione abbiamo forse perso di vista il fatto che, se la legittimazione del sindacato e del suo colore politico è plausibilmente articolata (come vedremo meglio in seguito), la legittimazione in generale è assai bassa: « Lei ritiene che i sindacati rappresentino gli interessi reali dei lavoratori? ». Il venticinque per cento risponde di sì, il settantatré per cento, cioè quasi due terzi, risponde di no e il due per cento non dà alcuna risposta; in pratica, dunque, un terzo della classe imprenditoriale legittima, ad una domanda diretta e un po' brutale forse, il sindacato. Ma ci chiedevamo sopra se vi era un'alternativa per quanti non legittimano il sindacato: « Quale altra istituzione potrebbe meglio rappresentare gli interessi degli operai? ». Il trenta per cento non lo sa, il cinquantasei per cento è favorevole ad un sindacato « non-politico », e il quattordici per cento propende per la commissione interna, e quindi si trova, nella nostra tipologia, nella situazione (b). Praticamente, non vi è alternativa ai sindacati nella mente della classe imprenditoriale.

Naturalmente, la legittimazione del sindacato è determinata in parte dalla dimensione d'impresa e dal carattere familiare di questa (Tab. 17). Ma, contrariamente alle aspettative del buon senso, non è determinata da

---

(2) E ciò conferma quanto G. Galli (« Il bipartitismo imperfetto », Bologna, 1966) ha osservato per i voti al PCI: i voti dati al PCI aumentano là dove il PCI ha il potere locale (p. 225 e ss.).

Voto operaio e voto impiegatizio per la C.I., 1965-66

TABELLA 15

Voto impiegatizio	Voto operaio		S.I.
	C.G.I.L.	Non-C.G.I.L.	
C.G.I.L.	4%	—	—
Non-C.G.I.L.	46	52	—
Nessun voto	50	48	100
<b>N=</b>	<b>(74)</b>	<b>(46)</b>	<b>(5)</b>

Voto operaio e preferenze della classe imprenditoriale  
per la C.I. (1965-66)

TABELLA 16

Preferenze della classe imprend.	Voto operaio				S.I.
	Imprese minori		Imprese maggiori		
	C.G.I.L.	Non-C.G.I.L.	C.G.I.L.	Non-C.G.I.L.	
C.G.I.L.	7%	4%	7%	—	—
Non-C.G.I.L.	35	48	75	56	20
Nessun sindacato, non so, non risp.	58	48	18	44	80
<b>N=</b>	<b>(46)</b>	<b>(25)</b>	<b>(28)</b>	<b>(16)</b>	<b>(5)</b>

Atteggiamento della classe imprenditoriale verso i sindacati,  
per dimensione d'impresa e carattere famigliare di questa

TABELLA 17

	IMPRESSE MINORI			IMPRESSE MAGGIORI		
	Famigl.	Non- Famigl.	Totale minori	Famigl.	Non- Famigl.	Totale maggiori
Sì, rappr. gli interessi	19%	23%	24%	23%	35%	28%
No, non rappr. gli interessi	80	75		74	65	
Non so	1	2		3	—	
<b>N=</b>	<b>(78)</b>	<b>(48)</b>	<b>(126)</b>	<b>(30)</b>	<b>(23)</b>	<b>(53)</b>

**Atteggiamento della classe imprenditoriale verso i sindacati,  
per dimensione d'impresa e generazione**

**TABELLA 18**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	45+	45-	45+	45-
Sì, rappr. gli interessi	18%	23%	29%	26%
No, non rappr. gli interessi	82	44	68	74
Non so	—	33	3	—
<b>N=</b>	<b>(66)</b>	<b>(60)</b>	<b>(34)</b>	<b>(19)</b>

**Alternative ai sindacati per coloro che non li legittimano,  
per dimensione d'impresa**

**TABELLA 19**

	Imprese minori	Imprese maggiori
Un sindacato non politico	55%	57%
L'impresa, la commiss. int.	20	3
Non so	4	5
N.R.	21	35
<b>N=</b>	<b>(98)</b>	<b>(37)</b>

**Preferenza per un sindacato o più sindacati  
da parte della classe imprenditoriale  
in quanto di fondatori, eredi e managers**

**TABELLA 20**

	Fondatori	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI		
		Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
Un sindacato unico	84%	85%	73%	86%	72%	81%
Più sindacati	12	15	23	14	16	14
Altro	4	—	4	—	12	5
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

**Ragioni per la preferenza di più sindacati  
da parte della classe imprenditoriale, per dimensione d'impresa**

**TABELLA 21**

	Imprese minori	Imprese maggiori	Totale
Più sindacati perché: essendo divisi, è più facile trattare con loro	25%	62%	36%
essendo politicizzati, anche un sindacato unico sarebbe politicizzato	5	38	14
Non specificato	70	—	50
<b>N=</b>	<b>(20)</b>	<b>(8)</b>	<b>(28)</b>

**« Nella sua opinione quale dei sindacati oggi esistenti  
meglio rappresenta gli interessi degli operai? »**

**TABELLA 22**

	Imprese minori	Imprese maggiori	Totale
CISL	8%	13%	10%
UIL	22	38	28
CGIL	6	4	6
Sindacato autonomo	2	8	5
<b>Per un sindacato</b>	<b>38</b>	<b>63</b>	<b>49</b>
Nessun sindacato	21	13	15
Non so	15	15	15
N.R.	27	9	21
<b>Per nessun sindacato</b>	<b>62</b>	<b>37</b>	<b>51</b>
<b>N=</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>	<b>(179)</b>

**Numero di imprese con commissione interna per dimensione d'impresa  
e differenziazione interna della classe imprenditoriale**

**TABELLA 23**

	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
Con C.I.	53%	53%	69%	85%	92%	95%
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

fatti di generazione (Tab. 18): nelle imprese maggiori sono infatti coloro che appartengono alle generazioni più giovani ad essere ostili ai sindacati.

Infine, la possibile alternativa al sindacato nel senso di una commissione interna (quella che abbiamo chiamato concezione « solidaristica » o situazione (b) dello schema), è quasi esclusivamente limitata alle imprese minori (Tab. 19).

Dunque vi è una polarizzazione tra chi legittima il sindacato da un lato, e chi (e son molti di più) non lo legittima dall'altro, pur non avendo praticamente alcuna alternativa. Vale la pena approfondire, da una parte l'aspetto di quale sindacato, nel senso di un sindacato unico o di più sindacati, dall'altra l'aspetto di quale sindacato nel senso puramente di colorazione politica.

Alla domanda « Lei ritiene che i rapporti di lavoro siano facilitati dalla presenza di più sindacati ovvero che sarebbe preferibile un sindacato unificato, come in Germania o in Inghilterra? », più di due terzi (80 %), senza distinzione di dimensione d'impresa, risponde a favore del sindacato unificato (o unico). Da questo punto di vista rimane logico che, come elemento d'ordine, di stabilità e di prevedibilità, il sindacato unico sia preferito dai fondatori piuttosto che dai managers (Tab. 20). Quella trentina di persone (16 %) che risponde a favore di più sindacati, si divide fra coloro che riconoscono la facilità di contrattare con sindacati divisi, e quelli, una minoranza, che hanno il ricordo della CGIL del 1947-48 (Tab. 21).

Abbiamo detto che la legittimazione del sindacato varia a seconda della dimensione d'impresa e di altre variabili strutturali. Questo appare sia nelle preferenze per un sindacato qualsiasi in contrapposizione alla risposta (qualunquistica) « nessun sindacato », oppure « non so » o addirittura la non risposta, sia nella preferenza per un sindacato piuttosto che un altro (che vedremo ancora dettagliatamente a proposito della attività della commissione interna, nelle situazioni di conflitto). Alla domanda: « Secondo lei, quale dei sindacati oggi esistenti meglio rappresenta l'interesse degli operai? », le risposte a favore di qualche sindacato sono in minoranza, il 46 %, mentre quelle contrarie chiaramente sono il 18 %. Ma se vi assimiliamo, come sembra plausibile, i « non so » e le non-risposte, la cifra sale al 54 %: un po' meno delle risposte negative alla domanda se i sindacati rappresentano gli interessi degli operai, che la tabulazione incrociata chiarisce nella sua articolazione (Tab. 22).

Le preferenze e non-preferenze si delineano naturalmente per dimensione d'impresa (Tab. 22), ma, come abbiamo già osservato, al vaglio delle variabili possibili, quelle determinanti sono essenzialmente due. La prima è la presenza della commissione interna e, in più, una composizione politica particolare, la seconda è il livello d'istruzione. La differenziazione fondamentale della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers è semplicemente mediata dal livello d'istruzione (Tabb. 24, 25 e 26).

**Preferenze per la composizione politica della commissione interna da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e composizione politica della commissione interna**

**TABELLA 24**

	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	CISL	UIL	S.A.	CGIL	CISL	UIL	S.A.	CGIL
CISL	17%	—	—	13%	—	—	—	25%
UIL	34	20	(2)	20	55	60	—	40
S.A.	—	—	(2)	2	—	—	50	11
CGIL	5	—	—	6	—	—	—	7
Per un sindacato	Totale C.I. non CGIL			Tot. C.I. CGIL	Totale C.I. non CGIL			Tot. C.I. CGIL
	52%			41%	56%			83%
Nessun sindacato	5	20	—	15	23	20	50	6
Non so	28	20	—	11	11	20	—	6
Non risponde	11	40	—	33	11	—	—	5
Per un sindacato	Totale C.I. non CGIL			Tot. C.I. CGIL	Totale C.I. non CGIL			Tot. C.I. CGIL
	48%			59%	44%			17%
N=	(18)	(5)	(2)	(46)	(9)	(5)	(2)	(28)
		(25)		(46)		(16)		(28)

**Atteggiamento della classe imprenditoriale verso i sindacati a seconda della presenza o meno della commissione interna e per dimensione d'impresa**

**TABELLA 25**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Con comm. interna	Senza comm. interna	Con comm. interna	Senza comm. interna
Per un sindacato	46%	28%	67%	—
Per nessun sindacato	54	72	33	100
N=	(71)	(55)	(49)	(4)

Si noti infatti che per « completare il quadro », sono appunto le imprese dei managers che, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, sono in maggioranza con commissione interna (Tab. 23).

### b. La legittimazione dei conflitti di lavoro

Qual è la funzione della commissione interna nella percezione della classe imprenditoriale? « Quando i vostri dipendenti fanno una richiesta o non sono soddisfatti di qualcosa, chi parla per loro? la commissione interna, una persona di loro fiducia, il capo-squadra o loro stessi? ». A questa domanda il trentasei per cento ha risposto « la commissione interna », il sette per cento « una persona di loro fiducia », il ventisei per cento risponde che è il caposquadra e il ventinove per cento sostiene che vengono gli operai da loro. Naturalmente, la presenza o meno della commissione interna determina in gran parte questo atteggiamento. Ma, specie in riferimento a quanto siamo venuti dicendo sin qui, occorre distinguere due aspetti nell'articolazione delle risposte: in primo luogo, la presenza della commissione interna porta alla individuazione della sua funzione (anche se vi è una notevole resistenza specie nelle imprese minori). In secondo luogo, se la composizione politica della commissione interna è un'informazione verace, appare che è la CGIL ad avere meno « concorrenza » da parte di altre forme di canalizzazione della domanda. Se invece

### Preferenze per la composizione politica della commissione interna da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa e livello d'istruzione

TABELLA 26

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Primaria e second.	Superiore	Primaria e second.	Superiore
CISL	6%	10%	15%	12%
UIL	17	26	38	39
S.A.	—	5	—	10
CGIL	6	5	8	2
Per un sindacato	29%	46%	61%	63%
Nessun sindacato	27	14	23	10
Non so	16	14	8	17
N.R.	28	26	8	10
Per nessun sindacato	71%	54%	39%	37%
N=	(71)	(55)	(15)	(38)

Canali di comunicazione tra direzione e maestranze  
(secondo la percezione dell'imprenditore) per dimensione di impresa,  
presenza o meno della C.I. e sua composizione politica

TABELLA 27

Canali	IMPRESE MINORI					IMPRESE MAGGIORI					Imprese maggiori			
	CISL	UIL	CGIL	S.A. con C.I.	Totale senza C.I.	Imprese minori	CISL	UIL	CGIL	S.A. Non so		Totale senza C.I.		
Commissione interna	11	—	54	(1)	39	—	22	60	78	(1)	(5)	76	—	70
Caposquadra o ufficio personale	39	40	22	—	27	33	28	20	18	—	—	16	50	19
Totale canali « formali »	50	40	76	(1)	66	33	50	80	96	(1)	(5)	92	50	89
Persona di fiducia	11	—	4	—	6	14	10	—	4	—	—	2	—	2
Gli operai stessi	33	60	20	(1)	27	49	38	20	—	(1)	—	6	50	9
Totale canali « informali »	44	60	24	(1)	33	63	48	20	4	(1)	—	8	50	11
N.R.	6	—	—	—	1	4	2	—	—	—	—	—	—	—
N =	(18)	(5)	(46)	(2)	(71)	(55)	(126)	(9)	(28)	(2)	(5)	(49)	(4)	53

si tratta semplicemente di un dato di atteggiamento esso significa per lo meno che la CGIL ha più successo delle altre correnti politiche a farsi identificare dalla « contro-parte » come lo strumento di canalizzazione della domanda delle maestranze (Tab. 27). Ancora una volta, l'istituzionalizzazione del conflitto di classe appare come la base della sua stessa legittimazione nella mentalità delle parti in conflitto.

Diversamente dai sindacati, lo sciopero come strumento di rivendicazione salariale, viene in gran parte legittimato: alla domanda se lo sciopero sia « efficiente », il cinquantun per cento risponde affermativamente, il ventidue per cento aggiunge che è efficiente « se usato moderatamente » e il ventisette per cento sostiene che è inefficiente. Fra questi ultimi però, quasi tutti sostengono che lo sciopero ha, come sola alternativa, l'accordo preventivo. Non è quindi una negazione del conflitto, quanto un rifiuto della non-negoziazione, tanto è vero che la maggior parte di coloro che sostengono l'accordo preventivo rispondono a favore del compromesso come tecnica di soluzione di controversie alla domanda « Lei pensa che nei rapporti di lavoro sia meglio raggiungere un compromesso o mantenere le posizioni di principio? » (Tab. 28). Anche questa risposta d'altre onde era chiaramente articolata dalla presenza o meno della commissione interna nell'impresa (Tab. 29).

Consideriamo contemporaneamente l'atteggiamento verso lo sciopero e verso la strategia nelle controversie, visto che vi sono in comune determinanti strutturali. Non solo, ma vi è anche una sindrome di mentalità, priva di polarizzazione. Coloro che tendono a considerare il compromesso come tecnica preferibile tendono anche a legittimare lo sciopero come efficiente, mentre coloro che preferiscono attenersi ai principi tendono a non-legittimare lo sciopero. Questo però vale solo per le imprese minori,

**Rapporto tra l'atteggiamento verso le controversie e quello verso lo sciopero, della classe imprenditoriale, per dimensione d'impresa**

**TABELLA 28**

Alternative	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Giungere a un compromesso	Attenersi ai principi	Giungere a un compromesso	Attenersi ai principi
Accordo preventivo	30%	23%	25%	12%
Accordo dall'esterno	6	10	3	4
Altro	4	10	—	4
N.R.	6	7	7	4
Non si applica	54	50	65	76
<b>N =</b>	<b>(96)</b>	<b>(30)</b>	<b>(29)</b>	<b>(24)</b>

**Rapporto tra la presenza o meno di C.I. nell'impresa  
e atteggiamento verso le controversie di lavoro, per dimensione d'impresa**

**TABELLA 29**

Atteggiamenti	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Con commiss. interna	Senza commiss. interna	Con commiss. interna	Senza commiss. interna
« Compromesso »	80%	73%	58%	25%
« Principi »	20	27	42	75
<b>N=</b>	<b>(71)</b>	<b>(55)</b>	<b>(49)</b>	<b>(4)</b>

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso lo sciopero  
e verso una strategia di compromesso e di principi,  
per dimensione d'impresa**

**TABELLA 30**

Lo sciopero è un mezzo:	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Compromesso	Principi	Compromesso	Principi
Efficiente (o « moderata- mente efficiente »)	66%	73%	86%	83%
Inefficiente	34	27	14	17
<b>N=</b>	<b>(96)</b>	<b>(30)</b>	<b>(29)</b>	<b>(24)</b>

**Atteggiamento della classe imprenditoriale verso lo sciopero,  
per dimensione d'impresa e livello d'istruzione**

**TABELLA 31**

Lo sciopero è:	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Primaria e secondaria	Superiore	Primaria e secondaria	Superiore
Efficiente	45%	70%	62%	55%
Efficiente se usato moderatamente	19	25	15	33
<b>Totale parziale</b>	<b>64</b>	<b>95</b>	<b>77</b>	<b>88</b>
Inefficiente	36	5	23	12
<b>N=</b>	<b>(71)</b>	<b>(55)</b>	<b>(15)</b>	<b>(38)</b>

**Atteggiamento della classe imprenditoriale verso lo sciopero,  
per generazione e dimensione d'impresa**

**TABELLA 32**

Lo sciopero è:	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	45+	45—	45+	45—
Efficiente	38%	60%	50%	68%
Efficiente se usato moderatamente	24	13	35	16
<b>Totale parziale</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>85</b>	<b>84</b>
Inefficiente	38	27	15	16
<b>N=</b>	<b>(66)</b>	<b>(60)</b>	<b>(34)</b>	<b>(19)</b>

in quelle maggiori non v'è differenza sensibile, anzi, v'è maggiore ostilità verso lo sciopero e v'è preferenza per un atteggiamento rigido piuttosto che per un atteggiamento flessibile (Tab. 30).

Livello di istruzione ed età (o generazione) sono determinanti di questi due atteggiamenti e, come è noto, si ristrutturano nella differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers.

Livello d'istruzione, nel senso che l'istruzione superiore favorisce la legittimazione dello sciopero (Tab. 31). Generazione, nel senso che i più giovani tendono a legittimare lo sciopero e a favorire il compromesso (nel primo caso però solo nelle imprese minori) (Tabb. 32 e 33).

**Atteggiamento della classe imprenditoriale verso le controversie di lavoro  
per generazione e dimensione d'impresa**

**TABELLA 33**

Nelle controversie di lavoro è preferibile	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	45+	45—	45+	45—
Giungere ad un compromesso	74%	78%	50%	63%
Attenersi ai principi	26	22	50	37
<b>N=</b>	<b>(66)</b>	<b>(60)</b>	<b>(34)</b>	<b>(19)</b>

« Secondo lei, la produttività dell'operaio dipende più dalla voglia di lavorare o dall'organizzazione dell'impresa? »

TABELLA 34

	DIMENSIONE D'IMPRESA					
	PIEMONTE			SPAGNA INDUSTRIALE		
	Piccola	Regolare	Medio-grande	Piccola	Regolare	Medio-grande
« L'organizzazione dell'impresa »	66%	55%	72%	40%	42%	35%
N =	(55)	(42)	(28)	(15)	(19)	(17)
			71%			44%
			(28)			(32)

Atteggimento della classe imprenditoriale verso la produttività operaia per dimensione d'impresa e origine sociale

TABELLA 35

La produttività dell'operaio dipende da:	IMPRESA MINORI			PROFESSIONE DEL PADRE			IMPRESA MAGGIORI					
	Piccola	Regolare	Medio-grande	Industriale, proprietario, terrero	Industriale, proprietario, terrero	Operario	Piccola	Industriale	Impiegato, piccolo funzionario	Impiegato, piccolo industriale	Industriale medio, professionista, alto funzionario	Operario
	L'organizzazione dell'impresa	67%	65%	73%	67%	82%	73%	64%	65%	53%	78%	67%
N =	(3)	(34)	(15)	(3)	(17)	(15)	(44)	(34)	(30)	(9)	(18)	(2)

## 4. La motivazione al lavoro

Che la voglia di lavorare più dell'organizzazione dell'impresa sia un aspetto della personalità che ha riflessi sull'azione, non c'è dubbio. Posta con un'alternativa tanto semplice quanto efficace, la scelta della « voglia di lavorare » si basa su una filosofia del lavoro che si rifà alla « natura umana », mentre la scelta dell'« organizzazione » indica un elemento controllabile e modificabile da parte dell'uomo. A differenza delle domande precedenti, così tipicamente « italiane » da non permettere una comparazione efficace, qui l'analisi comparata ci viene parzialmente in aiuto. Non v'è dubbio che, da questo punto di vista, la classe imprenditoriale italiana appare ben più avanzata di quella iberica. In ogni situazione di dimensione d'impresa, l'alternativa dell'organizzazione dell'impresa (e quindi della responsabilità diretta dell'imprenditore, piuttosto che del singolo operaio) viene indicata da una considerevole maggioranza (Tabella 34). Ed è un fatto singolare non solo che la classe sociale d'origine abbia una notevole influenza nello strutturare questi atteggiamenti, ma che l'abbia proprio nel senso che coloro che provengono dalle classi più basse, scelgono decisamente l'alternativa dell'organizzazione (ripudiando, per quest'aspetto e implicitamente, s'intende, l'ideologia facile del « self-made man » che supera tutti gli ostacoli con la forza di volontà) (Tab. 35).

La differenziazione dei due atteggiamenti rimane convalidata dalla struttura delle risposte ad un'altra domanda che, avendo toccato troppo brutalmente il « tabù » del salario, aveva provocato risposte stereotipe. Malgrado questa uniformità però, appare che coloro che sostengono l'organizzazione dell'impresa come fattore di produttività hanno maggiore probabilità di considerare l'aumento salariale (piuttosto che l'incentivo

### Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso il rapporto tra salario e produttività in termini dell'atteggiamento verso la produttività operaia per dimensione d'impresa

TABELLA 36

Con un aumento del salario la produttività dell'operaio:	IMPRESSE MINORI		IMPRESSE MAGGIORI	
	LA SUA VOGLIA DI LAVORARE	L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA	LA SUA VOGLIA DI LAVORARE	L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA
Aumenterebbe	19%	29%	15	16
Non aumenterebbe	77	68	77	84
Altro	4	3	8	—
N=	(47)	(79)	(13)	(40)

**Atteggiamento della classe imprenditoriale  
verso le ragioni di produttività dell'operaio  
per differenziazione interna, in Piemonte e nella Spagna industriale**

**TABELLA 37**

	PIEMONTE			SPAGNA INDUSTRIALE		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
La produttività dell'operaio dipende dall'organizzazione dell'impresa	71%	66%	62%	37%	41%	43%
N=	(56)	(76)	(47)	(30)	(56)	(51)

individuale o di squadra) come fattore d'incremento di produttività; il rapporto è debole, perché incorre in una chiara situazione d'interessi di cui non occorre discutere, tuttavia sussiste (Tab. 36).

Inoltre, sempre comparativamente, notiamo una differenza negli eredi (rispettivamente 66 e 41 per cento). Questo conferma tutte le comparazioni della differenziazione interna della classe imprenditoriale che abbiamo fatto sin qui: gli eredi del Nord italiano sono assai più « avanzati » dei loro colleghi baschi o catalani (Tab. 37).

In secondo luogo, anche nell'articolazione « interna » delle differenze, gli eredi appaiono più consapevoli dell'elemento organizzativo (anche perché molti di loro sono nell'industria tessile. In questa l'« organizzazione » viene indicata dal 65 % degli intervistati, contro il 45 % nel-

**Atteggiamento della classe imprenditoriale  
verso il rapporto tra salario e produttività,  
per dimensione d'impresa e differenziazione interna**

**TABELLA 38**

Se si aumentasse il salario, la produttività dell'operaio:	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	Fondatori	Eredi	Managers	Totale	Fondatori	Eredi	Managers	Totale
Aumenterebbe	29%	23%	23%	26%	14%	16%	15%	15%
Non aumenterebbe	69	74	69	71	86	80	85	81
Altro	2	3	8	3	—	4	—	4
N=	(49)	(51)	(26)	(126)	(7)	(25)	(21)	(53)

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso la produttività per differenziazione interna e dimensione d'impresa**

**TABELLA 39**

La produttività dell'operato dipende da:	FONDATORI			EREDI			MANAGERS		
	Imprese minori	Imprese maggiori	Totale fondatori	Imprese minori	Imprese maggiori	Totale eredi	Imprese minori	Imprese maggiori	Totale managers
La « voglia di lavorare »	33%	—	29%	39%	24%	34%	42%	33%	38%
L'organizzazione dell'impresa	67	100	71	61	76	66	58	67	62
N=	(49)	(7)	(56)	(51)	(25)	(76)	(26)	(21)	(47)

l'industria meccanica, laddove nella Spagna industriale, il 44 % dei tessili contro il 56 % degli intervistati nell'industria meccanica indica l'organizzazione dell'impresa come fattore di produttività).

Insomma, in questo caso, la differenziazione interna della classe imprenditoriale conferma l'articolazione degli atteggiamenti degli imprenditori, in base alla origine sociale. I fondatori, provenendo in massima parte dalle classi più basse sono chiaramente per una concezione della produttività dipendente da un fattore controllabile come l'organizzazione. E questo avviene indipendentemente dalla dimensione dell'impresa (Tabelle 38 e 39).

## VII. ATTEGGIAMENTI VERSO LO SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO

L'« homo œconomicus », se questo costrutto concettuale regge ancora, è in gran parte il risultato di atteggiamenti di valore, condizionati e dalla struttura economica propriamente detta e da altre variabili, specialmente « culturali », che formano lo sfondo e l'ambiente dell'attività imprenditoriale. In questo capitolo, come in quelli precedenti, ci muoviamo a due livelli: quello della « informazione oggettiva » pura e semplice (assai limitato, data la natura di colui che dà l'informazione), e quello degli atteggiamenti di valore, nella misura in cui questi ultimi possono essere considerati determinanti dell'agire economico. « Razionalità rispetto allo scopo » e « tradizionalismo » sono i due assi principali di analisi indicati dalla sociologia weberiana, che quasi tutta la tradizione intellettuale della « modernizzazione » ha recepito nella dicotomia generica di « modernità » e « tradizionalismo » (1). In questo senso ci chiediamo fino a che punto la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers operi sulla dicotomia « razionalità » « tradizionalismo », soprattutto (anche se non esclusivamente) dal punto di vista degli atteggiamenti verso lo sviluppo economico.

Per rispondere a questo problema diamo innanzitutto una idea della « innovazione tecnologica » in queste imprese, insieme ad alcune infor-

---

(1) Cfr. M. Weber, « Economia e società », Milano, 1966, vol. I, cap. I.

**Metodi per aggiungere nuovi prodotti per dimensione d'impresa  
e ramo industriale**

TABELLA 1

Metodi	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI				Totale magg.	Totale
	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro		
Ricerca	32%	32%	38%	48%	50%	27%	33%	72%	42%	38%
Brevetti, ecc.	18	20	14	13	17	46	67	14	34	22
Nessuna aggiunta	50	48	48	39	33	27	—	14	24	40
<b>N =</b>	<b>(22)</b>	<b>(60)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(18)</b>	<b>(22)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(53)</b>	<b>(179)</b>

mazioni, molto generali, su produzione, produttività e attività di ricerca nella condizione presente e nella prospettiva futura. È bene tener presente che molti di questi dati d'informazione e di atteggiamento sono influenzati dalla situazione di recessione economica in cui si trovavano queste imprese al tempo della ricerca. Considereremo poi gli atteggiamenti verso le forme di finanziamento della impresa, con particolare riguardo all'atteggiamento verso gli istituti di credito (sez. 2), la concentrazione industriale come forma di razionalizzazione dell'economia (sez. 3, a), la depressione economica e l'espansione economica come due situazioni problematiche (sez. 3, b) e c)).

## 1. « Innovazione », « produzione » e « ricerca »

Malgrado ci si sia attenuti alla connotazione più ampia possibile di « ricerca », il numero di imprese che svolgono tale attività e la destinazione di fondi relativa, rimane estremamente basso. Eppure in questo decennio di sviluppo industriale, vi sono state aggiunte di nuovi prodotti, trasformazioni rapide di processi produttivi, conquiste di nuovi mercati.

Determinata essenzialmente dalla dimensione d'impresa e dal ramo industriale (Tab. 1), l'attività non tanto di ricerca, quanto e soprattutto di acquisto di licenze di produzione, è propria delle imprese tecnicamente più avanzate, sì che sembra che questo sviluppo sia avvenuto essenzialmente attraverso l'acquisto di licenze di produzione e di brevetti (Tab. 2) piuttosto che attraverso l'attività di ricerca. Per questa fase dello sviluppo industriale, cioè, l'« innovazione » schumpeteriana sta forse nell'intuizione e nella capacità di applicare le scoperte di un mercato tecnicamente più avanzato ad un mercato tecnicamente meno avanzato. Naturalmente, nella misura in cui questa diventa una situazione costante, l'innovazione tecnolo-

### Metodi per aggiungere nuovi prodotti per dimensione d'impresa e « avanzamento tecnico »

TABELLA 2

Metodi	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	HM	Hm	Mh	hm	HM	Hm	Mh	hm
Ricerca	29%	33%	32%	28%	33%	25%	33%	33%
Brevetti. ecc.	33	17	21	20	59	25	34	34
Nessuna aggiunta	38	50	47	52	8	50	33	33
N=	(21)	(30)	(19)	(29)	(12)	(4)	(3)	(21)

**Percentuale del fatturato spesa in ricerca per dimensione d'impresa e aumento del fatturato 1954-1964 (« successo economico »)**

**TABELLA 3**

% del fatturato spesa in ricerca	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	Sotto la media	Media	Doppio della media	Più del doppio	Sotto la media	Media	Doppio della media	Più del doppio
Meno dell'1%	20%	19%	47%	21%	33%	27%	17%	8%
1-2%	26	31	—	15	—	5	33	25
Al disopra del 2%	26	27	48	39	33	36	17	50
Nessuna ricerca	28	23	5	25	34	32	33	17
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(26)</b>	<b>(15)</b>	<b>(33)</b>	<b>(12)</b>	<b>(11)</b>	<b>(6)</b>	<b>(24)</b>

**Ragioni dell'investimento in tecnologie per dimensione d'impresa e ramo industriale \***

**TABELLA 4**

	Tessile	Meccanica	Chimica	Altro	Totale	
<b>IMPRESE MINORI</b>						
Espandere la produzione		9	33	33	30	28
		<b>(22)</b>	<b>(60)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(126)</b>
Far fronte alla concorrenza		27	32	19	48	32
Diminuire il costo del lavoro		77	45	52	48	52
Far fronte al progresso tecnologico		23	27	28	26	26
<b>IMPRESE MAGGIORI</b>						
Espandere la produzione		33	45	33	57	42
		<b>(18)</b>	<b>(22)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(53)</b>
Far fronte alla concorrenza		45	41	33	43	42
Diminuire il costo del lavoro		72	50	83	43	60
Far fronte al progresso tecnologico		55	23	33	14	36

\* Le percentuali ammontano a più di 100 perché sono state calcolate sulle stesse « basi » indipendentemente l'una dall'altra. Gli intervistati potevano dare un punteggio da 1 a 4, ma spesso davano lo stesso punteggio a più voci.

gica non è più endogena, e alla lunga non può fare a meno di condurre a situazioni di vero e proprio « servaggio » tecnico-economico. In questo senso si può ben dire che lo sviluppo industriale italiano rimane e rimarrà incerto se non sviluppa le proprie capacità di ricerca, cioè di evoluzione endemica e non mutuata da paesi industrialmente più avanzati.

Questo è, almeno in parte, mostrato da un chiaro rapporto tra entità della destinazione di fondi nella ricerca e sviluppo economico dell'impresa. Si è data una connotazione generica di ricerca: per dare un esempio nelle imprese tessili « ricerca » è stata intesa la creazione di modelli e di colori. Tra le imprese che si sviluppano oltre il doppio della media delle imprese appartenenti allo stesso ramo industriale, la maggior parte impiega nella ricerca un ammontare di risorse che superano il due per cento del fatturato (Tab. 3). Quindi non è che la ricerca non sia connessa allo sviluppo dell'impresa: lo è senz'altro. Ma l'impresa tecnologicamente più avanzata ha, in termini relativi, destinato più all'acquisto di brevetti di licenze di produzione e di know-hows, che alla ricerca stessa.

L'investimento in ricerca (al pari dell'investimento nelle licenze di produzione) è visto essenzialmente come alternativa al costo del lavoro. Questo calcolo è naturalmente un elemento base di ogni investimento tecnico, ma è anche questione di enfasi, di percezione del problema. In queste risposte il progresso tecnico non appare come un valore in sé, ma serve semplicemente come alternativa al costo del lavoro umano (Tab. 4).

Abbiamo dunque chiaramente l'immagine di un insieme di imprese che sono orientate essenzialmente a risparmiare la forza lavoro, e in funzione di questo pongono gli altri problemi: ricerca ed investimento in tecnologia.

Accanto a questo atteggiamento verso la tecnologia, per cui essa è vista quasi esclusivamente in termini di alternativa al costo del lavoro, vi è un secondo aspetto che occorre sottolineare, proprio come aspetto di un periodo di rapido sviluppo economico: la previsione solo a breve scadenza. La natura di questo atteggiamento è ben diversa da quello verso la tecnologia, perché si svolge su un piano ideologico. Non è vero però che medi e piccoli imprenditori italiani non facciano programmi. Però, ad ogni domanda sulla previsione rispondono in termini di breve scadenza, mettendo volutamente in rilievo la non-stabilità della situazione al di là della situazione stessa. Ma è anche possibile che questo atteggiamento di valore abbia effettivamente un influsso sulla realtà quotidiana dell'imprenditore. Quasi un terzo degli imprenditori non fanno previsioni per i prossimi cinque anni; quasi la metà non ne fanno per i prossimi dieci anni e circa un quinto, quasi costantemente, prevede o lo stesso ammontare o una diminuzione nella produzione (Tab. 5).

Si tratta di una reazione abbastanza indifferenziata. Quanti sostengono che la produzione rimarrà la stessa o diminuirà di qui ad un anno, sono anche quelli che tengono lo stesso atteggiamento per la produzione di qui a cinque e di qui a dieci anni. E quanti sostengono l'aumento di produ-



zione di qui ad un anno, hanno anche una altissima probabilità di sostenerne l'aumento di qui a cinque e dieci anni. Infine, quelli che polemicamente « non sanno » se la produzione aumenterà nel giro di un anno, a maggior ragione « non lo sanno » per i prossimi cinque e dieci anni (Tab. 6). Tendenzialmente, dunque, una domanda legittima che trova la sua ragion d'essere in una società industriale relativamente avanzata, ha tutta l'aria di non essere presa sul serio: precarietà di atteggiamenti, si potrà forse concludere, ma certo precarietà anche nell'attività stessa del programmare, se mai sussiste.

Fanno eccezione, entro certi limiti, le imprese manageriali, le quali sono non solo quelle in cui meno si evade la domanda (e la risposta

### Produzione prevista secondo la dimensione d'impresa e la differenziazione interna della classe imprenditoriale

TABELLA 7

Produzione prevista	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
<b>TRA UN ANNO</b>						
Decresce o rim. la stessa	39%	41%	24%	29%	32%	33%
Aumenta fino a:						
101-110	27	25	31	29	44	43
111-130	18	27	38	29	16	19
+ 130	10	7	4	13	8	5
Non so	6	—	3	—	—	—
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>
<b>TRA CINQUE ANNI</b>						
Decresce o rim. la stessa	20%	20%	12%	14%	20%	14%
Aumenta fino a:						
120	8	10	4	14	8	9
121-150	22	27	35	44	36	43
+ 150	18	20	27	14	20	29
Non so	32	23	22	14	16	5
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>
<b>TRA DIECI ANNI</b>						
Decresce o rim. la stessa	18%	24%	12%	28%	20%	10%
Aumenta fino a:						
150	10	10	8	—	16	19
151-200	12	16	19	44	12	14
+ 200	10	14	15	—	8	24
Non so	50	36	46	28	44	23
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

si differenzia di più a seconda delle sue sfumature), ma anche quelle in cui si mostra maggiore ottimismo e forse realismo nel fare una stima della produzione futura (Tab. 7).

## 2. Il finanziamento dell'impresa come « atteggiamento »

Abbiamo detto che gli atteggiamenti influiscono anche su un problema apparentemente dettato puramente dalle circostanze come quello del finanziamento dell'impresa. Vediamo intanto che quest'ultimo è inteso in gran parte come autofinanziamento (Tab. 8). A questo sembra alternativo l'incremento di capitale e, assai meno, il credito (Tab. 9).

Al di là delle ovvie costrizioni economiche che dettano queste risposte, tre variabili sembrano avere particolare rilievo. Innanzitutto la presenza o meno della famiglia come forma di divisione del lavoro imprenditoriale: l'impresa familiare, sia essa più o meno grande, tende a orientare all'autofinanziamento come alternativa al debito (Tab. 10). In secondo luogo, e strettamente connessa a questa determinante, vi è la differenziazione in fondatori, eredi e managers (Tab. 11). L'erede è chiaramente orientato, più di ogni altro, all'auto-finanziamento, mentre il fondatore tende a essere più vicino ai managers che all'erede (si guardi soprattutto alle imprese minori; per le maggiori la presenza di fondatori è talmente esigua da rendere dubbia ogni conclusione).

La terza determinante è una sindrome di mentalità all'interno della seconda. Infatti, coloro che tendono a preferire la strategia dei « principi » nelle controversie di lavoro, tendono anche a preferire l'autofinanziamento nella strategia della politica di finanziamento dell'impresa. Questa sindrome, si noti, differenzia internamente fondatori, eredi e managers ed è,

### Tipi di finanziamento della classe imprenditoriale

TABELLA 8

Punteggio attribuito	Auto-finanziamento	Aumento di capitale	Debito
In 1° luogo	65%	10%	43%
In 2° luogo	8	7	14
Non indicato	27	83	43
<b>N=</b>	<b>(179)</b>	<b>(179)</b>	<b>(179)</b>

## Rapporto interno tra i diversi tipi di finanziamento

**TABELLA 9**

Autofinanziamiento	Aumento di capitale			Debito		
	Usato	Non usato	N=	Usato	Non usato	N=
Usato	12%	61%	74%	32%	41%	74%
Non-usato	5	22	26	25	2	26
N=	(17)	(83)	100	(57)	(43)	100

## Tipi di finanziamento per dimensione d'impresa e carattere familiare o non familiare dell'impresa

**TABELLA 10**

Auto-finanziamento	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Non-fam.	Famigl.	Non-fam.	Famigl.
In 1° luogo	58%	64%	61%	63%
2° luogo	2	4	17	7
3° luogo	6	12	4	10
Non indicato	34	20	18	20
N=	(48)	(78)	(23)	(30)
<b>Aumento di capitale</b>				
In 1° luogo	8	6	4	13
2° luogo	4	—	22	17
3° luogo	4	3	4	—
Non indicato	84	91	70	70
N=	(48)	(78)	(23)	(30)
<b>Debito</b>				
In 1° luogo	33	38	43	27
2° luogo	15	9	9	20
3° luogo	8	9	4	13
Non indicato	44	44	44	40
N=	(48)	(78)	(23)	(30)

**Tipi di finanziamento per dimensione d'impresa  
e differenziazione interna della classe imprenditoriale**

**TABELLA 11**

Tipi di finanziamento	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
<b>Autofinanziamento</b>						
1° luogo	67%	69%	50%	57%	80%	57%
2° e 3° luogo	2	8	4	14	8	19
Non indicato	31	23	46	29	12	24
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>
<b>Capitale</b>						
1° luogo	8	90	11	15	16	5
2° e 3° luogo	—	4	4	28	16	19
Non indicato	92	6	85	57	68	76
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>
<b>Debito</b>						
1° luogo	41	30	43	29	28	43
2° luogo	8	16	7	14	20	9
3° luogo	6	9	12	14	12	5
Non indicato	45	45	38	43	40	43
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

**Tipi di finanziamento indicati da fondatori, eredi e managers  
in termini del loro atteggiamento verso le controversie di lavoro**

**TABELLA 12**

	FONDATORI		EREDI		MANAGERS	
	Ragg. un comprom.	Attenersi ai principi	Ragg. un comprom.	Attenersi ai principi	Ragg. un comprom.	Attenersi ai principi
Autofinanziam. <sup>a</sup>	59%	67%	51%	74%	44%	47%
Debito <sup>a</sup>	36	50	33	22	44	40
<b>N=</b>	<b>(45)</b>	<b>(12)</b>	<b>(49)</b>	<b>(27)</b>	<b>(32)</b>	<b>(15)</b>

<sup>a</sup> Con punteggio 1, quindi le percentuali possono assommare a più o a meno di 100 perché non si considerano gli altri punteggi e non si considera la voce dell'« aumento di capitale ».

tra le varie determinanti « interne » a questa differenziazione, quella più probabile nel determinarne gli atteggiamenti (Tab. 12).

Anche le forme di finanziamento dell'impresa sono, dunque, entro certi limiti, oggetto di atteggiamenti di valore e si articolano anche in base a caratteristiche sociali, quali la differenziazione interna della classe imprenditoriale, la natura familiare o meno della impresa, e, in ultima analisi, la personalità imprenditoriale che tende più o meno intensamente a concepire la propria attività e la struttura di questa come essenzialmente autonoma.

Non è questo il luogo per analizzare i problemi del rapporto tra imprese e sistema bancario, cosa che è stata fatta egregiamente altrove (2). Ma rimane il fatto che problemi assai noti e già indicati dall'analisi economica trovano una conferma in questi atteggiamenti ostili al credito.

### **3. Aspetti dello sviluppo economico**

#### **a. La concentrazione industriale**

Un aspetto assai importante dello sviluppo economico, in termini di « razionalizzazione », è appunto la concentrazione industriale. Questa significa sì risparmio sui costi fissi, resistenza alla concorrenza internazionale e così via, ma anche rinuncia ad un potere completo di disposizione dell'impresa per chi l'ha condotta finora. Di qui il problema: fino a che punto la resistenza alla concentrazione industriale, con il suo ineliminabile aspetto di perdita almeno parziale di questo potere di disposizione, è condizionata strutturalmente (3)?

Innanzitutto, maggiore è l'impresa, più grande l'ostilità ad una concentrazione industriale a parità o in minoranza. È una resistenza che, specie per la concentrazione in minoranza, proviene più che mai dai rami più « tradizionali » dell'economia industriale, come quello dei tessili (Tab. 13). Eppure, questo atteggiamento non è condizionato soltanto dalla situazione economica dell'impresa. Infatti, almeno nelle imprese minori, sono proprio le imprese che hanno maggiore successo economico a mostrare minore resistenza all'idea della concentrazione industriale in condizioni sia di parità sia di minoranza. Opposto è invece l'atteggiamento delle imprese maggiori in cui indistintamente, per il grado del loro successo economico, sussiste una forte ostilità sia alla idea della concentra-

---

(2) Cfr. Zanetti e Filippi, op. cit., vol. II.

(3) Per la formulazione nella domanda, cfr. Appendice 2, n. IV/15 e ss.

Condizioni alle quali la classe imprenditoriale  
farebbe una concentrazione industriale,  
per ramo industriale e dimensione d'impresa

TABELLA 13

	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI				
	Tessile	Mecc.	Chim.	Tessile	Mecc.	Chim.	Altro	Totale
Solo in maggioranza	41%	58%	52%	59%	54%	67%	86%	58%
A parità	41	20	24	14	23	—	—	12
In minoranza	18	20	24	27	22	33	14	19
Altro	—	2	—	—	1	—	—	11
N=	(22)	(69)	(21)	(23)	(126)	(6)	(7)	(53)

**Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa  
e aumento di fatturato (« successo economico ») 1954-1964**

**TABELLA 14**

	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	Sotto la media	Media	Doppio della media	Più del doppio della media	Sotto la media	Media	Doppio della media	Più del doppio della media
Solo in maggioranza	60%	69%	44%	43%	33%	64%	50%	69%
A parità	21	19	28	27	25	9	17	—
In minoranza	19	12	28	30	25	18	—	22
Altro	—	—	—	(1)	17	9	33	9
N=	(48)	(26)	(14)	(33)	(12)	(11)	(6)	(23)

zione industriale (si noti l'alto numero di risposte evasive da noi indicato con « altro »), sia all'idea della concentrazione in condizioni di parità o in condizioni di minoranza (Tab. 14).

Visto che l'atteggiamento verso la concentrazione industriale non segue solo le determinanti della razionalità economica (in particolare della dimensione d'impresa e del successo economico), le radici di questa ostilità vanno ricercate anche in determinanti di carattere sociologico e nella struttura della personalità imprenditoriale.

Vediamo intanto che il livello d'istruzione ha qualche importanza dato che coloro che hanno meno ostilità per una concentrazione a costo del proprio potere, provengono da livelli superiori di istruzione (Tab. 15); tale discorso, però, si ferma alle imprese minori. Per le imprese maggiori la

**Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa  
e livello d'istruzione della classe imprenditoriale**

**TABELLA 15**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Istruzione superiore	Istruzione prim. e sec.	Istruzione superiore	Istruzione prim. e sec.
Solo in maggioranza	48%	60%	58%	57%
A parità	18	27	13	7
In minoranza	34	13	18	21
Altro	—	—	11	15
N=	(55)	(71)	(38)	(15)



**Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa  
e carattere familiare o meno dell'impresa**

**TABELLA 17**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Non-fam.	Famigliare	Non-fam.	Famigliare
Solo in maggioranza	46%	59%	44%	69%
A parità	23	24	17	7
In minoranza	31	16	17	21
Altro	—	1	22	3
<b>N=</b>	<b>(48)</b>	<b>(78)</b>	<b>(23)</b>	<b>(30)</b>

**Condizioni di concentrazione per dimensione d'impresa  
e differenziazione interna della classe imprenditoriale**

**TABELLA 18**

	Fondatori	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI		
		Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
Solo in maggioranza	63%	52%	42%	50%	68%	47%
A parità	23	22	27	—	8	19
In minoranza	12	26	31	33	8	29
Altro	2	—	—	17	16	5
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

**Condizioni di concentrazione per differenziazione interna  
e tendenza all'accentramento**

**TABELLA 19**

	FONDATORI		EREDI		MANAGERS	
	Più accentr.	Meno accentr.	Più accentr.	Meno accentr.	Più accentr.	Meno accentr.
Solo in maggioranza	62%	60	64%	53%	59%	44%
A parità	21	20	17	18	8	28
In minoranza	14	16	17	22	33	28
Altro	3	4	2	7	—	—
<b>N=</b>	<b>(29)</b>	<b>(25)</b>	<b>(30)</b>	<b>(45)</b>	<b>(12)</b>	<b>(35)</b>

variabile interveniente porta addirittura a risultati negativi. Ed è anche vero che, come abbiamo visto nei primi capitoli, i livelli superiori di istruzione dànno maggior probabilità di una divisione del lavoro imprenditoriale nel senso di organizzazione e amministrazione piuttosto che di produzione e vendita. Senza bisogno di tener fattori costanti, quindi, si arriva ben presto al risultato della Tab. 16. In questa, tra l'altro, si noti che coloro che rispondono di « fare un pò di tutto » sono quasi sempre per una concentrazione in maggioranza.

Le determinanti più importanti ancora una volta sembrano essere, da un lato, il carattere più o meno familiare dell'impresa, dall'altro la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers. Innanzitutto, è decisamente l'impresa familiare che mostra la maggiore ostilità per una concentrazione industriale a parità o in minoranza (specie nelle imprese minori). Per l'impresa familiare, la concentrazione industriale significa evidentemente assai più di un semplice caso di « razionalizzazione »: si vada per un momento alla tab. 25 e si vedrà la preferenza, perfettamente logica, di colui che ha la responsabilità di un'impresa familiare di darsi ad un'altra attività industriale, piuttosto che realizzare un accordo industriale in vista di una situazione di dura concorrenza. Accanto a questa dicotomia che risulta sempre più importante in questi dati (e che coincide parzialmente con la distinzione in fondatori, eredi e managers), vediamo la differenziazione interna. I fondatori sono i più ostili alla concentrazione industriale e mostrano la più alta percentuale di risposte evasive soprattutto nelle imprese maggiori. Con la preferenza per l'assoluta maggioranza nelle imprese minori i fondatori si trovano vicini agli eredi. Non vi è dunque coerenza con i dati della sezione precedente in cui i fondatori stavano più vicini ai managers? Intanto, questo atteggiamento dei fondatori è limitato alle imprese minori (e verrà specificato in seguito), in secondo luogo, la stessa differenziazione interna viene qualificata da una sindrome di atteggiamenti, come mostrano le tabb. 19, 20 e 21.

In queste, con grande coerenza, coloro che mostrano preferenza per un maggiore accentramento (Tab. 19) e per una scelta più « burocratica » (Tab. 20) e tendono ad attribuire la produttività alla « natura umana » piuttosto che a un fattore esterno e controllabile come l'organizzazione dell'impresa (Tab. 21), hanno maggiore probabilità di scegliere la concentrazione industriale in condizioni di assoluta maggioranza. Sembra che la differenziazione interna della classe imprenditoriale sia il locus di manifestazione di una personalità « autoritaria », da un lato, e di una personalità « razionale », dall'altro. Sembra, cioè, che questa differenza sia presente in tutti e tre gli status-ruoli interni della classe imprenditoriale. Per rispondere alla domanda che ci siamo posti poc'anzi, analizziamo nuovamente queste tre tavole tenendo costanti gli atteggiamenti e variando lo status di fondatore, erede e manager: in due casi su tre, le differenze

percentuali mostrano che la caratteristica « autoritaria » è soprattutto nello status-ruolo di erede, nel nocciolo dell'impresa familiare, e in due casi su tre il fondatore è, nella sindrome dei suoi atteggiamenti, più vicino al manager che all'erede. In questo senso dobbiamo rispondere negativamente alla domanda che ci siamo posti sopra. Questi dati di atteggiamento sono, in realtà, coerenti con quanto siamo venuti analizzando sin qui. Essi tendono cioè a « dicotomizzare » la tripartizione della differenziazione interna della classe imprenditoriale ponendo costantemente l'erede da un lato, come il locus delle scelte più « tradizionalistiche », il fondatore e il manager dall'altro, come i loci delle scelte, tendenzialmente più « razionali ».

## b. Una situazione di concorrenza e di espansione

Due insiemi di atteggiamenti verso due situazioni diametralmente opposte, di concorrenza accanita e di espansione economica, sono in

### Condizioni di concentrazione per differenziazione interna e livello d'istruzione

TABELLA 20

	FONDATORI		EREDI		MANAGERS	
	Burocr.	Discrez.	Burocr.	Discrez.	Burocr.	Discrez.
Solo in maggioranza	58%	54%	61%	56%	53%	33%
A parità	25	25	8	22	13	29
In minoranza	17	21	31	22	33	38
N=	(12)	(24)	(13)	(32)	(15)	(21)

### Condizioni di concentrazione per differenziazione interna e ragioni di produttività dei lavoratori

TABELLA 21

	FONDATORI		EREDI		MANAGERS	
	« Voglia di lav. »	Organizz. dell'impr.	« Voglia di lav. »	Organizz. dell'impr.	« Voglia di lav. »	Organizz. dell'impr.
Solo in maggioranza	69%	58%	68%	52%	61%	34%
A parità	12	24	16	18	6	34
In minoranza	19	18	16	30	33	32
N=	(16)	(38)	(25)	(50)	(18)	(29)

**Rapporto tra l'atteggiamento verso una situazione di prosperità ed una situazione di « concorrenza » della classe imprenditoriale**

TABELLA 22

Situazione di concorrenza	IN SITUAZIONE DI PROSPERITA'			Altro
	Aumentare lentamente il volume della produzione per ottenere un aumento di profitto per unità venduta	Incrementare considerevolmente il volume dell'impresa, riducendo il profitto per unità venduta	Mantenere lo stesso volume di produzione ottenendo un profitto molto più alto per unità venduta	
Aumentare la produttività del prodotto		7%	11%	20%
Raggiungere un accordo con i concorrenti	31		13	36 (1)
Entrare in un nuovo settore industriale più conveniente	22		19	26
Effettuare la dimensione per attuare economie di scala	33		55	13 (1)
Altro	7		2	5 (1)
<b>N =</b>	<b>(83)</b>		<b>(54)</b>	<b>(39) (3)</b>

Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di concorrenza, per dimensione d'impresa e ramo industriale

TABELLA 23

In una situazione di concorrenza accanita si dovrebbe:	IMPRESSE MINORI Totale imprese minori				IMPRESSE MAGGIORI Totale imprese maggiori			
	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro
Incrementare la pubblicità	9%	10%	5%	22%	11%	5%	—	43%
Addiventare ad un accordo	14	22	29	35	24	36	17	14
Entrare in un altro ramo	45	22	5	26	24	9	50	—
Attuare economie di scala	27	40	48	17	35	45	33	29
Migliorare la produzione	5	6	13	—	6	5	—	14
<b>N =</b>	<b>(22)</b>	<b>(60)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(126)</b>	<b>(22)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>
					<b>(18)</b>			<b>(53)</b>

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di espansione economica per dimensione d'impresa e ramo industriale**

TABELLA 24

In una situazione di espansione economica è preferibile avere	IMPRESE MINORI				IMPRESE MAGGIORI			
	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro	Tess.	Mecc.	Chim.	Altro
Lento aumento della produttività con alti profitti	55%	52%	43%	52%	33%	45%	34%	14%
Rapido aumento della produttività con bassi profitti	18	30	43	22	28	27	66	43
Nessun aumento della produttività con altiss. profitti	27	18	14	17	39	23	—	43
Altro	—	—	—	9	—	5	—	—
<b>N =</b>	<b>(22)</b>	<b>(60)</b>	<b>(21)</b>	<b>(23)</b>	<b>(18)</b>	<b>(22)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>
				<b>(126)</b>				<b>(53)</b>
								<b>Totale imprese maggiori</b>
								<b>Totale imprese</b>

Atteggimento della classe imprenditoriale verso una situazione di concorrenza per tipo e livello d'istruzione

TABELLA 25

In una situazione di concorrenza accanita	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	Ingegn.	Econ. e legge	Tot. istr. superiore prim.e sec.	Ingegn.	Econ. e legge	Tot. istr. superiore prim.e sec.
Pubblicità	10%	10%	9%	5%	5%	5%
Accordo	19	30	22	32	47	40
Altro ramo	19	25	20	16	11	13
Economie di scala	42	25	40	42	32	37
Produzione	10	10	9	5	5	5
N =	(31)	(20)	(55)	(19)	(19)	(38)
			(71)			(15)

Atteggiamento della classe imprenditoriale verso una situazione di espansione economica per tipo e livello d'istruzione

	(10)	(11)	(12)	(13)
Industria	30	6	8	—
Commercio all'ingrosso	—	—	—	—
Commercio al dettaglio	40	21	23	23
Artigianato	—	—	—	—
Altri	30	51	14	32
Non specificato	15	33	41	30
Totale	100	100	100	100

TABELLA 26

Aumento della produzione/ Profitti in una situazione di espansione	IMPRESSE MINORI		IMPRESSE MAGGIORI	
	Ingegn. e legge	Tot. istr. superiore prim. e sec.	Tot. istr. superiore prim. e sec.	Tot. istr. superiore prim. e sec.
Lento/Alti profitti	45%	55%	47%	42%
Rapido/Profitti più bassi	39	28	27	29
Ness. incr./Profitti più alti	13	15	21	26
Altro/N.R.	3	2	5	3
<b>N =</b>	<b>(31)</b>	<b>(55)</b>	<b>(19)</b>	<b>(38)</b>

rapporto tra loro (Tab. 22). Nel primo atteggiamento non vi è alcuna differenza di rilievo tra le due categorie di dimensione d'impresa, se non per il fatto che l'accordo tra imprese sembra esser più « popolare » tra le imprese maggiori. Maggior resistenza tra quest'ultime all'alternativa di mettersi ad operare in un'altra industria (e, si noti, l'ostilità è forte soprattutto tra le imprese tessili) perché, in genere, maggiori sono i « vested interests ». E si che una delle forme per far fronte, non solo alla concorrenza, ma anche alla possibile recessione di alcuni settori, è proprio la diversificazione degli investimenti in vari settori industriali. Vediamo il secondo atteggiamento: qui si notano differenze più significative, ma in sostanza, in un quadro generale, abbastanza contraddittorie e tali da far pensare ancora una volta alla limitatezza analitica della variabile « dimensione d'impresa » per questo livello di strutturazione degli atteggiamenti di valore. La scelta più « retriva », l'ultima, viene proprio in gran parte dalle imprese maggiori, e soprattutto tessili, mentre l'incremento lento, la scelta più moderata, viene soprattutto dalle imprese minori. La dimensione d'impresa, dunque, non spiega molto, come assai poco spiega anche il ramo industriale.

Anche il livello d'istruzione non spiega sufficientemente, almeno per il secondo atteggiamento. Infatti, mentre per il primo spiega la scelta delle economie di scala, per il secondo il livello più alto di istruzione conduce alla scelta più moderata. È, questo, un aspetto da meditare ancora e che abbiamo già messo in rilievo. Il fatto che l'istruzione conduca generalmente alle scelte più moderate, è un aspetto dell'atteggiamento manageriale che va ricondotto non solo all'origine sociale di classe media, ma anche e soprattutto alla formazione che deriva da una istruzione superiore. Possiamo solo accennare, in via d'ipotesi, a queste tendenze perché ci appaiono attraverso dati troppi grezzi che, d'altronde, la limita-

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di « concorrenza accanita » per dimensione d'impresa e suo carattere familiare o non-famigliare**

**TABELLA 27**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Non-famigl.	Famigl.	Non-famigl.	Famigl.
Pubblicità	14%	9%	9%	13%
Accordo	21	26	39	30
Altro ramo industr.	17	28	4	23
Economie di scala	40	32	48	27
Altro	8	5	—	7
<b>N=</b>	<b>(48)</b>	<b>(78)</b>	<b>(23)</b>	<b>(30)</b>

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di « espansione economica » per dimensione d'impresa e carattere familiare o non-famigliare**

**TABELLA 28**

	IMPRESE MINORI		IMPRESE MAGGIORI	
	Non-famigl.	Famigl.	Non-famigl.	Famigl.
Lento/Alti profitti	48%	53%	48%	27%
Rapido/Bassi profitti	35	24	30	37
Ness. incr./Profitti più alti	15	22	22	33
Altro	2	1	—	3
<b>N=</b>	<b>(48)</b>	<b>(78)</b>	<b>(23)</b>	<b>(30)</b>

tezza del campione non ci permette di analizzare in modo più raffinato. Se guardiamo ancora al tipo d'istruzione, la scelta più moderata (l'accordo nel primo atteggiamento, e lo sviluppo lento con alti profitti nel secondo atteggiamento) è propria di coloro che hanno una formazione economica o giuridica.

Non rimane che ricorrere alle solite variabili più analizzanti di tutto questo capitolo come il carattere familiare e la differenziazione interna della classe imprenditoriale. Contraddittorio e francamente meno esplicativo che negli altri casi il primo (Tabb. 27 e 28): la famiglia nelle imprese più piccole è decisamente per una scelta difficile come quella della realizzazione di economie di scala, e nelle imprese più grandi per la scelta più moderata, cioè l'accordo tra le imprese (un accordo, si ricorderà, che non accenna alla concentrazione industriale, ma è semplicemente un « agreement » per far fronte alla concorrenza). Si noti ancora la relativa entità di risposte evasive, nelle imprese maggiori. Nel secondo atteggiamento, invece, il quadro cambia completamente: l'impresa familiare è sì per la scelta più moderata nelle imprese minori, ma è anche decisamente per la scelta più ardita nelle imprese maggiori: il trentasette per cento delle imprese maggiori famigliari sono per un incremento rapido con un abbassamento momentaneo (almeno per il periodo dello sviluppo) dei profitti. Inoltre, si noti, la cifra maggiore che segue subito dopo è per la scelta che abbiamo chiamata « più retriva », quasi che le stesse imprese si dividessero il campo tra due scelte estreme.

Diversamente da quanto ci si poteva attendere, dunque, la differenza tra impresa familiare e impresa non familiare, se serve un pò più delle altre variabili che abbiamo esaminato, non spiega ancora sufficientemente; rimane da utilizzare la differenziazione interna della classe imprenditoriale.

In effetti, lo status di fondatore, erede e manager è ancora quello che ha più senso nella strutturazione degli atteggiamenti di valore della classe

**Atteggiamenti della classe imprenditoriale verso una situazione di concorrenza per dimensione d'impresa e differenziazione interna**

**TABELLA 29**

	IMPRESSE MINORI				IMPRESSE MAGGIORI			
	Fondatori	Eredi	Managers	Totale	Fondatori	Eredi	Managers	Totale
Pubblicità	12%	12%	8%	11%	14%	12%	9%	11%
Accordo	29	20	23	24	—	48	29	34
Altro ramo	22	30	15	24	29	16	9	15
Econ. di scala	33	30	50	35	43	20	53	36
Altro	4	8	4	6	14	4	—	4
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(126)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>	<b>(53)</b>

imprenditoriale (Tabb. 29 e 30). Anche qui appare, nel primo atteggiamento, che sia i fondatori sia i managers sono per la alternativa delle economie di scala, mentre dall'altra parte gli eredi sono per un accordo temporaneo in vista della concorrenza. Nel secondo atteggiamento, se nelle imprese minori v'è scarsa differenza tra fondatori, eredi e managers, nelle imprese maggiori sono praticamente solo i fondatori a fare la scelta più « avanzata », e i managers a fare la scelta più moderata. Generalmente, da questi dati, si possono così riassumere gli atteggiamenti: fondatori e managers tendono ad avere la stessa probabilità di reazione ad una determinata situazione nel senso più « di razionalizzazione », e sono, quindi (e sempre in via ipotetica, si ricordi bene) per una scelta più « moderna »; per una scelta più « tradizionale », invece, appaiono chiaramente gli eredi. Eredi di imprese antiche, di situazioni in cui la famiglia

**Atteggiamento della classe imprenditoriale verso una situazione di prosperità economica per dimensione d'impresa e differenziazione interna**

**TABELLA 30**

	IMPRESSE MINORI			IMPRESSE MAGGIORI		
	Fondatori	Eredi	Managers	Fondatori	Eredi	Managers
Lento/Alti profitti	53%	49%	50%	14%	32%	47%
Rapido/Bassi profitti	27	26	38	58	32	29
Ness. incr./Profitti più alti	18	23	12	14	36	24
Altro	2	2	—	14	—	—
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

entra necessariamente come fattore di distribuzione, di competenze e di potere (che abbiamo definito riassuntivamente, « lavoro imprenditoriale »), di stili di vita. Malgrado la loro più giovane età, nonostante l'appartenenza a generazioni talvolta veramente « posteriori » a quelle dei fondatori e dei managers, e pur vivendo ed operando fianco a fianco con questi, gli eredi sono portati per la loro condizione oggettiva a scelte che nei termini della sociologia dello sviluppo economico vengono un po' frettolosamente definite « tradizionali » e non proprie di una società industriale avanzata alle soglie di una razionalizzazione della propria struttura e dei propri metodi di lavoro.

Ma ancora una volta occorre sottolineare la provvisorietà di questi dati e il loro carattere essenzialmente « esplorativo »: solo altre ricerche potranno convalidare queste conclusioni.

## VIII. POTERE, POLITICA E GRUPPI DI PRESSIONE

Uno degli aspetti più interessanti nell'analisi delle classi dirigenti è il « grado di accettazione » che una élite ha di altre élites. Infatti le crisi di legittimazione di una classe dirigente iniziano di solito in seno ad essa, prima ancora che nelle sue « basi sociali ». A ciò si giunge innanzitutto con l'analisi del comportamento e delle istituzioni, ma vi si può giungere anche muovendosi a livello di mentalità e di ideologia. In questo senso va intesa l'analisi del prestigio delle professioni non-imprenditoriali da parte della classe imprenditoriale (1). Come misura del grado di accettazione, il prestigio attribuito alle varie professioni di élite da parte di una élite è anche misura parziale della coesione tra la classe imprenditoriale e le altre parti componenti della classe dirigente. Si presenta, qui come altrove, l'importanza dell'analisi comparata, per dare un'idea del rapporto tra cultura e sviluppo economico in due contesti sociali diversi.

Un altro aspetto dell'« integrazione » della classe imprenditoriale segue un diverso asse di analisi: « tradizionalismo » e « modernità » ancora una volta si presentano come schema interpretativo del prestigio che viene attribuito dalla classe imprenditoriale all'operaio piuttosto che all'impiegato; il prestigio, ad esempio, viene attribuito in base ad una mentalità

---

(1) Per la formulazione delle domande, cfr. Appendice II.

puramente « di mercato » o in base al « prestigio sociale » diffuso nella società?

Accanto al problema della attribuzione del prestigio vi è quello, forse più importante, dell'attribuzione del potere da parte di componenti della classe dirigente. Qual è la loro visione della distribuzione del potere nella società italiana? Attribuzione di potere non significa poi comportamento coerente a questa attribuzione: ci muoviamo sempre a livello di mentalità, di visione della società che può, nella misura in cui è strutturata da una situazione (ed è appunto questo che vedremo con le variabili a nostra disposizione), essere guida all'azione o per lo meno essere il momento iniziale della azione.

Le preferenze politiche e soprattutto le considerazioni sui gruppi di pressione, come aspetti del rapporto tra la classe imprenditoriale e la classe politica, sono un altro indicatore del grado di legittimazione da parte della classe imprenditoriale del sistema sociale e politico italiano. Si tratta di aspetti e di « misurazioni » estremamente parziali che sono un primo insieme di ipotesi per una analisi più approfondita.

## 1. Il prestigio di professioni non imprenditoriali

Per semplificare l'analisi dei dati, abbiamo riprodotto l'indice usato già nell'inchiesta iberica (nelle tavole il punteggio più alto è quello corrispondente al numero più basso) (2).

In primo luogo si può notare che, in entrambi i paesi, la classe imprenditoriale tende ad attribuire prestigio quasi solo a se stessa (Tab. 1). Secondo i dati italiani, all'imprenditore segue il giudice, il medico e l'ingegnere; ultimo è il funzionario pubblico, col quale l'imprenditore, per poco grande che sia la sua impresa, ha spesso a che fare. La scarsa considerazione di quest'ultimo rispetto a quella mostrata dalla classe imprenditoriale spagnola mostra che, in Italia, v'è uno stereotipo di disprezzo per il « burocrate ». In secondo luogo, si noti che il gran numero di non risposte (cioè mancati punteggi) tra la classe imprenditoriale italiana rispetto a quella spagnola, può essere una indicazione di isolamento di questa classe rispetto al mondo professionale e, entro certi limiti, intellettuale.

---

(2) Il punteggio più alto dato dagli intervistati è stato uguagliato a 1, e così via per gli altri punteggi, mentre i non-punteggi sono stati esclusi dal conteggio. Questo indice, relativo e arbitrario come ogni altro indice, ha il vantaggio della semplicità e della comparabilità.

La Tab. 2 riproduce praticamente l'informazione della tavola precedente sintetizzandola. L'amministratore pubblico è, agli occhi della classe imprenditoriale italiana, quello che il « colonnello » dell'esercito è agli occhi della classe imprenditoriale iberica!

In entrambi i casi, e la comparazione lo conferma anche attraverso un indicatore indiretto come il prestigio delle professioni, la classe imprenditoriale appare separata profondamente dalla società « politica ». Questo è sì a livello « ideologico » (qui si preferisce parlare di « mentalità »), ma tuttavia deve avere il suo peso « pratico ». Da quello che è stato raccolto sin

### Gerarchia delle professioni secondo la classe imprenditoriale in Piemonte e in Spagna

TABELLA 1

PIEMONTE						
Ordine del punteggio	Direttore d'impresa di più di mille dip.	Giudice di Corte di Cassaz.	Alto funzionario	Medico di successo	Professore ordinario	Ingegnere progett.
Primo	59%	33%	13%	49%	24%	29%
Secondo	23	23	14	24	36	32
Terzo	11	18	23	14	22	22
Quarto	6	15	38	10	16	11
Quinto	1	11	12	3	2	6
N =	(144)	(114)	(87)	(133)	(127)	(121)
Risposte/Totale intervistati	81%	64%	49%	75%	71%	68%
Nessun punteggio	19%	36%	51%	25%	29%	32%

SPAGNA *					
Ordine di punteggio	Direttore d'impresa ecc.	Direttore generale	Avvocato dello Stato	Colonnello	Ingegnere
Primo	45%	32%	13%	3%	12%
Secondo	22	22	24	4	29
Terzo	16	21	27	9	30
Quarto	11	19	27	19	22
Quinto	6	6	9	65	7
N =	(393)	(379)	(389)	(386)	(394)
Risposte/Totale intervistati	85%	82%	85%	84%	86%

\* Linz e De Miguel, « El prestigio de Profesiones en el Mundo Empresarial », cit., p. 26 e ss.

**Gerarchia di professioni secondo le classi imprenditoriali del Piemonte e della Spagna industriale**

**TABELLA 2**

PIEMONTE					
Direttore d'impresa	Giudice	Alto funzionario	Medico	Professore	Ingegnere
1,66	2,48	3,24	1,93	2,14	2,32

SPAGNA INDUSTRIALE				
Direttore d'impresa	Direttore generale	Avvocato dello Stato	Colonnello	Ingegnere
1,98	2,47	2,82	4,55	2,81

**Prestigio delle professioni secondo la classe imprenditoriale in Piemonte e Spagna per dimensione d'impresa**

**TABELLA 3**

PIEMONTE						
Dimensione d'impresa	Direttore d'impresa	Giudice di C.d.C.	Alto funzionario	Medico di succ.	Professore ordinario	Ingegnere progettista
Piccola	1,47	1,79	3,43	1,76	2,26	2,69
Regolare	1,97	2,48	3,09	2,24	2,46	2,15
Media	1,35	1,94	3,25	1,66	2,31	2,07
Medio-grande	1,90	2,00	2,71	1,76	2,41	2,00
Grande	1,60	2,22	2,46	1,80	2,40	2,30

SPAGNA					
Dimensione d'impresa	Direttore d'impresa	Avvocato dello Stato	Direttore generale	Colonnello	Ingegnere progettista
Piccola	2,18	3,22	2,44	4,44	2,55
Regolare	2,15	3,28	2,54	4,46	2,53
Media	2,10	2,87	2,45	4,35	2,91
Medio-grande	2,13	2,94	2,15	4,35	3,05
Grande	2,22	2,48	2,50	4,46	3,18

**Prestigio delle professioni per origine sociale (SES)  
della classe imprenditoriale**

**TABELLA 4**

S.E.S.	Direttore d'impresa	Giudice	Alto funzionario	Medico	Professore	Ingegnere
« Alto »	1,38	2,40	3,25	1,20	2,58	2,32
« Medio »	1,75	2,45	2,93	1,82	2,19	2,28
« Basso »	1,72	2,50	3,70	2,43	2,27	2,41

**Prestigio delle professioni per generazioni nella classe imprenditoriale**

**TABELLA 5**

	ETA'	
	Meno di 45 anni	Più di 45 anni
Direttore d'impresa	1,81	1,61
Giudice	2,48	2,42
Alto funzionario	3,07	3,32
Medico	1,81	2,01
Professore	2,12	2,44
Ingegnere	2,32	2,32
N=	(124)	(55)

**Prestigio delle professioni per livello d'istruzione  
della classe imprenditoriale**

**TABELLA 6**

	ISTRUZIONE	
	Superiore	Primaria e secondaria
Direttore d'impresa	1,64	1,68
Giudice	2,20	2,71
Alto funzionario	3,07	3,41
Medico	1,72	2,16
Professore	3,15	3,09
Ingegnere	2,54	2,28



qui sul grado di accettazione delle varie componenti delle classi dirigenti nelle società industriali, sembra che la classe imprenditoriale italiana sia effettivamente una delle classi culturalmente più isolate. Ancora una volta, dunque, essa è quella che meglio rappresenta la frattura tra società civile (ed economica) e società politica, espressa attraverso la sua classe politica e amministrativa. Da un lato il punteggio per il ruolo dell'imprenditore diminuisce man mano che ci muoviamo dalle imprese piccole a quelle medie e grandi, dall'altro, e con maggiore decisione, aumenta il « prestigio » del funzionario pubblico man mano che ci si muove dalle imprese più piccole a quelle più grandi. E che questo non sia casuale, ma risponda effettivamente a due stratificazioni diverse di mentalità all'interno della classe imprenditoriale a seconda che si trovi in imprese minori o maggiori, è dimostrato da una fisionomia assai simile nei dati iberici, per quel che riguarda l'imprenditore e l'« avvocato dello stato » (Tab. 3). La parte più « isolata » (nel senso in cui ne abbiamo parlato poco fa) della classe imprenditoriale sembra essere quella che proviene dalle classi sociali più basse (Tab. 4); la maggiore « integrazione », invece, viene mostrata da quella parte della classe imprenditoriale che proviene dalla classe media, e non da quella che proviene dalle classi più alte. Questa, anzi, mostra la maggior lontananza rispetto alle professioni non imprenditoriali, e la maggiore « self-esteem » per la professione imprenditoriale (Tab. 4). Dunque, se è vero, come abbiamo appena visto, che coloro che dirigono imprese maggiori o sono più « integrati » nella classe dirigente, o sono più consapevoli che dovrebbero esserlo (e quindi rispondono conformemente a questa norma), questa netta differenza si articola secondo l'origine sociale: il rispetto maggiore per il mondo non-imprenditoriale e « intellettuale » viene dagli imprenditori di classe media. La classe imprenditoriale che è di origine più umile sembra invece « tagliata fuori ». Sicché, pur essendo questa una classe dirigente, e quindi forse sempre una « classe a sé », nel rapporto con le altre parti della classe dirigente (classe politica, classe amministrativa, ecc.) essa rivela l'incidenza dell'origine sociale, cioè delle classi sociali nel senso più comune del termine. Certo vale anche per l'età, essendo abbastanza logico che la generazione più giovane sia in un certo senso più integrata in un sistema sociale e politico di instaurazione ancora recente, ma non son certo differenze forti (Tab. 5). Così è pure per l'istruzione che, a differenza della classe sociale, ha effetto quanto più è alto il suo livello (e conosciamo i meccanismi delle classi medie e alte che orientano all'istruzione superiore) (Tab. 6).

Vediamo infine la differenziazione interna della classe imprenditoriale come « determinante » dell'attribuzione di prestigio (Tab. 7). Innanzitutto, managers e fondatori sono coloro che mostrano maggior considerazione per il proprio ruolo, e sono più « inseriti » nella comunità non-imprenditoriale degli eredi (rispettivamente 1,51 e 1,56 di prestigio per profes-

sioni, quale quella del medico, che sono relativamente lontane dal mondo imprenditoriale). V'è tuttavia una differenza notevole tra fondatori e managers nell'attribuire prestigio alla professione imprenditoriale: mentre per i fondatori essa è praticamente unica, non lo è affatto per i managers, che mostrano maggiore considerazione per la professione del medico, nelle imprese minori, e dell'ingegnere, in quelle maggiori.

Diversamente, per la classe imprenditoriale iberica, sono gli eredi a mostrare un'esclusiva « self-esteem », mentre managers e fondatori sono più « inseriti » nella comunità non-imprenditoriale. Si tratta di una prova ulteriore della diversità degli eredi italiani e spagnoli, nell'ambito rispettivo delle due classi imprenditoriali, che si rivela non solo in termini di origine sociale e di politiche di impresa, ma anche di mentalità. In generale, le due classi imprenditoriali appaiono molto diverse sia globalmente (più separata dal resto della classe dirigente quella italiana, più inserita nella classe dirigente intesa come mondo professionale e non-imprenditoriale, la seconda), sia nella loro struttura interna. Mentre managers e fondatori, nella classe imprenditoriale italiana, sono effettivamente più « esclusivi » nella considerazione del proprio ruolo, questa posizione è rappresentata dagli eredi, nella classe imprenditoriale iberica. In questo senso, la classe imprenditoriale italiana appare tendenzialmente più « deviante » rispetto al resto della classe dirigente essendo, secondo una immagine ormai conosciuta delle funzioni dell'imprenditorialità, una classe che a livello ideologico o di mentalità si orienta soprattutto a se stessa, legittimando assai poco altri e diversi canali di achievement nella società.

## 2. Il prestigio del « mondo del lavoro »

In generale si può sostenere che l'imprenditore il quale attribuisce il prestigio di una persona in base al criterio impersonale del reddito economico piuttosto che in base a quello dello status attribuitole dalla società, faccia una scelta più « adeguata » ad uno stadio avanzato di sviluppo economico. Questo sembra essere il caso della classe imprenditoriale italiana, specie se si confronta a quella spagnola (Tab. 8), anche se rappresentata parzialmente (3). Ma in entrambi i paesi, la sindrome di atteggiamenti vista assieme a quella sul prestigio delle professioni è pressoché la stessa; in entrambi i paesi, cioè, coloro che tendono a sottolineare il prestigio della professione imprenditoriale verso le altre professioni tendono anche a mostrare una

---

(3) Cfr. n. 1.

**Prestigio dell'operaio e dell'impiegato per le classi imprenditoriali del Piemonte e della Spagna industriale**

**TABELLA 8**

	PIEMONTE	Madrid	SPAGNA <sup>a</sup> Barcellona
Impiegato	60%	97%	80%
Operaio	39	—	11
Entrambi	1	3	9
N=	(179)	(29)	(85)

<sup>a</sup> Linz e De Miguel, « Prestigio de profesiones », cit., tav. 37.

maggiore « market-place mentality ». Ciò significa che essi danno all'operaio che, secondo la formulazione della domanda, « guadagna centocinquanta lire al mese », più prestigio dell'impiegato « che guadagna, diciamo, centomila lire al mese »: vale, quindi, il compenso monetario come prova della capacità e del prestigio (Tab. 9). Anche questo atteggiamento

**Rapporto tra prestigio attribuito all'operaio e all'impiegato e prestigio attribuito alle professioni in Piemonte e nella Spagna industriale**

**TABELLA 9**

Ha prestigio in primo luogo:	« HA PIU' PRESTIGIO »		
	L'impiegato	L'operaio	Entrambi
<b>PIEMONTE</b>			
Direttore d'impresa	1,72	1,66	1,14
Giudice di C.d.C.	2,38	2,44	3,25
Alto funzionario	3,33	3,12	4,00
Medico	3,00	3,79	2,20
Professore ordinario	2,23	2,37	2,50
Ingegnere progettatore	2,48	2,03	2,25
<b>SPAGNA INDUSTRIALE</b>			
Direttore d'impresa	2,44	1,50	1,86
Avvocato di Stato	2,94	3,40	3,36
Direttore generale	2,27	3,40	2,47
Colonnello	4,20	4,60	4,34
Ingegnere progettatore	2,96	2,67	2,70

mento, però, è determinato non solo da condizioni di milieu, ma anche e soprattutto di classe sociale, di età e, « last but not least », di istruzione. Infatti, nelle imprese maggiori, probabilmente le più burocratizzate, viene attribuito maggior prestigio all'impiegato (Tab. 10). Però è anche una questione di età e di classe sociale d'origine: d'età, nel senso che i più giovani sono, nei termini dello schema, per l'alternativa « meno moderna » (Tab. 11); di classe sociale, nel senso che coloro che vengono dalle classi più basse sono più per il prestigio dell'operaio (Tab. 12). È una contraddizione manifesta che va approfondita comparativamente (Tab. 13). In entrambi i paesi si riproduce la polarizzazione ben nota tra i fondatori, che sono più per il prestigio operaio e i managers che sono per il prestigio della classe media, siano essi più o meno giovani. Si noti, infine, che se teniamo costante la differenziazione interna (confrontando fondatori al di sopra e al di sotto di 45 anni, ed ugualmente eredi e managers), vediamo che i più giovani sono decisamente per il prestigio dell'impiegato, come pure coloro che si dedicano più all'organizzazione e all'amministrazione (Tab. 15), e coloro che hanno un più alto livello d'istruzione.

In questa alternativa, insomma, opera in modo determinante la classe sociale che si combina con lo status di fondatore, il livello più basso d'istruzione e la piccola impresa, da un lato, e lo status di manager, la grande impresa burocratizzata e il maggior livello d'istruzione (accessibile soprattutto a chi proviene dalla classe media e alta), dall'altro lato.

Essenzialmente agli occhi della classe imprenditoriale più giovane e più istruita e nelle imprese maggiori, non è la classe operaia che riveste maggior prestigio, ma la classe media, il lavoro impiegatizio, burocratico e d'ufficio. Quando si parla con un singolo imprenditore, il personale, sia esso operaio o impiegatizio, appare sempre come un costo; ma quando si scava più a fondo e si ricerca l'immagine che, nella gerarchia dei valori attribuiti alle singole classi sociali, sussiste negli appartenenti alla classe dirigente, l'egualitarismo della mentalità di mercato scompare e lascia

### **Prestigio dell'operaio e dell'impiegato secondo la classe imprenditoriale per dimensione d'impresa**

**TABELLA 10**

<b>Ha più prestigio:</b>	<b>Imprese minori</b>	<b>Imprese maggiori</b>
L'impiegato	52%	74%
L'operaio	46	26
Entrambi	2	—
<b>N=</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>

**Prestigio dell'impiegato e dell'operaio per età  
della classe imprenditoriale in Piemonte e nella Spagna industriale**

**TABELLA 11**

	PIEMONTE		SPAGNA INDUSTRIALE	
	45—	45+	45—	45+
Impiegato	49%	60%	79%	87%
Operaio	44	36	11	5
Entrambi	7	4	10	8
<b>N=</b>	<b>(124)</b>	<b>(55)</b>	<b>(82)</b>	<b>(48)</b>

**Prestigio dell'operaio e dell'impiegato  
per la classe imprenditoriale piemontese secondo la sua origine sociale**

**TABELLA 12**

Ha più prestigio:	PROFESSIONE DEL PADRE				
	Imprenditore e proprietario terriero	Imprenditore medio, pro- fessionista, alto funz.	Piccolo imprenditore	Impiegato, ufficiale	Operaio, contadino
L'impiegato	70%	61%	53%	62%	47%
L'operaio	30	39	43	38	53
Entrambi	—	—	4	—	—
<b>N=</b>	<b>(20)</b>	<b>(52)</b>	<b>(53)</b>	<b>(37)</b>	<b>(17)</b>

**Prestigio dell'impiegato e dell'operaio per differenziazione interna  
della classe imprenditoriale, in Piemonte**

**TABELLA 14**

Ha più prestigio:	Fondatori	Eredi	Managers
L'impiegato	50%	64%	63%
L'operaio	50	35	36
Entrambi	—	1	1
<b>N=</b>	<b>(56)</b>	<b>(76)</b>	<b>(47)</b>

**Prestigio dell'operaio e dell'impiegato  
in Piemonte e nella Spagna industriale  
per età e differenziazione interna della classe imprenditoriale**

**TABELLA 13**

Ha più prestigio:	Al di sotto di 45 anni			Al di sopra di 45 anni		
	F.	E.	M.	F.	E.	M.
<b>PIEMONTE</b>						
L'impiegato	43%	53%	49%	50%	55%	83%
L'operaio	53	40	45	42	42	17
Entrambi	4	7	6	8	3	—
N=	(44)	(45)	(35)	(12)	(31)	(12)
<b>SPAGNA INDUSTRIALE</b>						
L'impiegato	89%	89%	75%	62%	90%	93%
L'operaio	6	11	10	15	5	7
Entrambi	5	—	15	23	5	—
N=	(36)	(44)	(59)	(13)	(94)	(29)

**Prestigio dell'impiegato e dell'operaio per differenziazione funzionale  
della classe imprenditoriale in Piemonte**

**TABELLA 15**

Ha più prestigio:	L'attività imprenditoriale prevalente è orientata a:	
	Produzione e vendite	Organizzazione e amministraz.
L'impiegato	56%	64%
L'operaio	44	34
Entrambi	—	2
N=	(85)	(71)

**Prestigio degli impiegati e degli operai per livello e tipo d'istruzione  
in Piemonte**

**TABELLA 16**

Ha più prestigio:	Ingegneria	Economia e legge	Altro	Totale univ.	Meno che università
L'impiegato	54%	75%	100%	65%	41%
L'operaio	40	22	—	31	53
Entrambi	6	3	—	4	6
N=	(50)	(39)	(4)	(93)	(86)

il posto ad una gerarchia precisa delle classi sociali. In questo caso la visione contemporanea, se così si vuole chiamarla, non è egualitaria; riflette anche l'importanza crescente che la classe media dipendente, che lavora nell'industria e che prende il nome vago e impreciso di « impiegati », assume in una società industriale relativamente avanzata.

### 3. La distribuzione del potere nella società italiana

In una domanda sulla distribuzione del potere nella società italiana, la parola stessa conduce l'intervistato a indicare in primo luogo la classe politica (Tab. 17). Ma l'aspetto interessante della concezione imprenditoriale sulla distribuzione del potere, non è tanto l'insistenza con cui indica la classe politica, quanto invece gli altri « gruppi » finanziari e industriali, e quelli (assai poco indicati) come i sindacati. Si noti ancora che i sindacati sono quelli che ricevono meno attribuzione di potere di tutti gli altri gruppi, anche meno della Chiesa, e si noti ancora che sono i gruppi finanziari ad avere il maggior numero di indicazioni da parte della classe imprenditoriale, dopo quelli politici.

Chi indica per primi i gruppi politici come coloro che in primo luogo hanno potere, ha maggior probabilità di indicare, in secondo luogo, i gruppi finanziari (tutti gli altri hanno, ovviamente, maggior probabilità di indicare i gruppi politici in secondo luogo). D'altro canto, coloro che indicano per primi i gruppi finanziari come detentori di potere, hanno la maggior probabilità di indicar solo quelli, senza altra indicazione di sorta

#### La percezione della distribuzione del potere nella società italiana da parte della classe imprenditoriale

TABELLA 17

Indicati in:	GRUPPI CHE HANNO POTERE				
	Politici	Finanziari	Industriali	Sindacali	Chiesa
Primo luogo	75%	54%	33%	22%	43%
Secondo luogo	18	30	35	35	37
Terzo luogo o più basso	7	16	32	43	20
<b>Totale indicazioni</b>	<b>(123)</b>	<b>(67)</b>	<b>(57)</b>	<b>(23)</b>	<b>(40)</b>
% delle indicazioni sul totale generale	75%	41%	35%	14%	25%
<b>Totale generale</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>

La percezione del potere da parte della classe imprenditoriale piemontese  
(in primo e secondo luogo)

TABELLA 18

In II luogo, gruppi:	IN PRIMO LUOGO, GRUPPI:					Totale
	Politici	Finanziari	Industriali	Sindacali	Religiosi (Chiesa)	
Politici	—	29%	40%	80%	42%	18%
Finanziari	26	—	20	—	20	18
Industriali	20	19	—	—	13	17
Sindacali	11	—	12	—	—	7
Religiosi (Chiesa)	11	7	4	—	3	8
S.I.	32	45	24	20	22	32
N=	(111)	(42)	(25)	(5)	(29)	(212)

Percezione del potere dei gruppi nella società italiana  
da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa<sup>a</sup>

TABELLA 19

Piccola	Media	Grande
<b>Gruppi politici</b>		
66%	76%	81%
(38)	(43)	(42)
<b>Gruppi finanziari</b>		
55%	62%	43%
(20)	(26)	(21)
<b>Gruppi industriali</b>		
50%	37%	23%
(12)	(19)	(26)
<b>Gruppi sindacali</b>		
33%	43%	9%
( 3)	( 7)	(11)
<b>Chiesa</b>		
31%	58%	20%
(16)	(17)	( 5)

<sup>a</sup> Le percentuali sono tratte sul numero totale di indicazioni, in ogni categoria di dimensione, e non sul totale di ogni categoria di dimensione.

(Tab. 18). E veniamo alle determinanti degli atteggiamenti. I gruppi politici, come detentori del potere, sono visti soprattutto dalle imprese più grandi; i gruppi finanziari sono visti soprattutto dalle imprese medie, quelle che più hanno bisogno delle banche e che più hanno problemi sindacali, dati dai rapidi mutamenti della struttura del lavoro. Infine, i gruppi industriali sono visti come detentori del potere soprattutto dalle piccole imprese. In effetti non si potrebbe avere una descrizione più chiara della distribuzione del potere nella società italiana in termini delle condizioni specifiche delle varie componenti della classe imprenditoriale: hanno potere coloro dalle cui azioni può dipendere il destino dell'impresa. Sono i gruppi industriali per il piccolo industriale, perché da loro dipende il regolamento del prezzo sul mercato e il passo della concorrenza; da loro dipende il destino della piccola impresa fornitrice. La grande impresa acquirente decide del destino di una piccola impresa piuttosto che un'altra, anche solo scegliendo un tipo di produzione piuttosto che un altro. Per le medie imprese hanno potere di disposizione gli istituti di credito e i sindacati, nella misura in cui queste imprese sono state « piccole » e l'aumento di personale, la sua organizzazione di rivendicazione salariale e la presenza della commissione interna, porta queste imprese di fronte a problemi di difficile soluzione che la grande impresa, invece, ha già i mezzi per risolvere (Tab. 19). Infine, per le grandi imprese che si muovono a livello nazionale e internazionale, ha potere soprattutto la classe politica, che viene forse ritenuta in grado di ostacolarne o favorirne l'espansione. Anche da questo punto di vista, dunque, la classe imprenditoriale non appare come una élite coesiva, bensì divisa da interessi profondamente diversi.

La differenziazione della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers, poi, non riflette tanto differenze di mentalità, quanto, con maggiore probabilità, di milieu: fondatori e managers mettono in rilievo soprattutto i gruppi finanziari, fondatori ed eredi i gruppi industriali. I managers indicano come detentori di potere i politici non solo, evidentemente, per l'ampiezza delle imprese che controllano, ma anche per il minor isolamento rispetto a tutta la comunità non-imprenditoriale che è apparso da questi dati. Al contrario, i fondatori sono i meno « politici » (e forse i più realisti), nell'attribuzione di potere nella società italiana (Tab. 20).

#### **4. Le scelte politiche e « di regime »**

Contrariamente a quanto di solito si pensa, l'imprenditore, l'« uomo d'affari », è generalmente « governativo »: ciò che gli interessa è essenzialmente un rapporto contrattuale per cui coloro con cui si tratta debbono

**Percezione della distinzione nel potere nella società italiana  
da parte dei fondatori, eredi e managers**

**TABELLA 20**

<b>Fondatori</b>	<b>Eredi</b>	<b>Managers</b>
<b>Gruppi politici</b>		
85% (33)	71% (38)	71% (52)
<b>Gruppi finanziari</b>		
60% (20)	57% (23)	46% (20)
<b>Gruppi industriali</b>		
20% (15)	39% (18)	37% (24)
<b>Gruppi sindacali</b>		
33% ( 6)	25% ( 4)	15% (13)
<b>Chiesa</b>		
30% (10)	40% (10)	50% (20)

**Preferenze della classe imprenditoriale per uomini politici**

**TABELLA 21**

PLI	7%
DC	63
— Destra	45
— Centro	12
— Sinistra	6
Socialdemocratici	5
Social. e comunisti	3
Nessuno	6
S.l. Non so	16
<b>N=</b>	<b>(179)</b>

avere il potere. Vale assai più cercare di trattare con chi ha il potere oggi, che « puntare » su chi potrà avere il potere domani. È una tattica del giorno per giorno, per cui le preferenze politiche che si individuano oggi, possono cambiare domani a seconda di chi è al governo. E, all'interno del governo, si scelgono quei ministri che generalmente riescono a rimanere ai loro posti malgrado le crisi e i rimpasti ministeriali. Rispetto alla colorazione politica, le scelte politiche vanno in gran parte al partito di governo e, in questo, ai rappresentanti della politica moderata (Tabb. 21 e 22). Solo il sette per cento delle preferenze vanno al Partito Liberale (il rappresentante più dichiarato degli « interessi » del mondo imprenditoriale italiano), cioè poco più del doppio delle preferenze che vanno ai partiti Socialista e Comunista. Le risposte polemicamente « qualunquistiche » assommano a più del venti per cento, e superano così tutte le altre scelte politiche non di governo: atteggiamento polemico si diceva e stereotipo simile a quello, anche se in misura assai minore, che domina la considerazione dell'amministratore pubblico e del « burocrate ».

Per l'articolazione degli atteggiamenti politici, le variabili più significative sono la dimensione d'impresa e la differenziazione interna della classe imprenditoriale in fondatori, eredi e managers. Intanto, sono gli imprenditori delle aziende più grandi ad essere più per i partiti di governo; si può pensare, perciò, che lo sviluppo delle imprese possa essere un elemento di stabilità per la classe politica al potere (anche se assai limitato) nel senso che quanto più si sviluppa una impresa tanto più ha

### Uomo politico preferito dalla classe imprenditoriale per ordine di preferenze

TABELLA 22

Uomo politico	N. di preferenze
Colombo	25%
Pella	11
Moro	11
Scelba	6
Fanfani	6
Malagodi	6
Saragat	3
Nenni	2
Merzagora	2
Altri	8
« Nessuno »	6
Non so, N.R.	14
<b>N=</b>	<b>(179)</b>

**Preferenze per uomini politici a seconda della loro presenza o meno al governo (1966) e dimensione d'impresa**

**TABELLA 23**

Uomo politico	N. DI PREFERENZE	
	Imprese minori	Imprese maggiori
Malagodi	7%	2%
Martino	—	2
Pella	12	8
Scelba	6	3
<b>Non di governo</b>	<b>25</b>	<b>15</b>
Merzagora	—	8
Moro	11	9
Colombo	22	30
Andreotti	2	—
Fanfani	5	8
Taviani	—	2
<b>DC e di governo</b>	<b>40</b>	<b>57</b>
La Malfa	1	2
Saragat	2	6
Nenni	2	2
Terracini	2	—
<b>Non DC</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Altri	6	6
« Nessuno »	7	2
Non so	10	10
Non risponde	5	—
<b>N =</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>

bisogno della classe politica (Tab. 23). In secondo luogo vediamo abbastanza chiaramente che, da un lato, fondatori e managers sono governativi, ma anche con scelte di relativa « sinistra » (specie nelle imprese minori), dall'altro gli eredi, quando non sono « governativi », sono per una scelta più moderata. La non legittimazione del partito di governo si esprime, per una scelta politica più moderata, negli eredi, per una politica relativamente più di sinistra per fondatori e managers. Quindi anche per questo aspetto fondatori e managers sono tra loro più vicini e si collocano assieme in contrasto relativo al « tradizionalismo » politico, se così può dirsi, rappresentato coerentemente dagli eredi. Gli eredi sono, politicamente, elemento di « stabilità » e di moderazione (Tab. 24).

**Uomo politico preferito per la sua appartenenza di partito,  
dimensioni d'impresa e differenziazione interna  
della classe imprenditoriale**

**TABELLA 24**

Uomo politico preferito	IMPRESE MINORI			IMPRESE MAGGIORI		
	F.	E.	M.	F.	E.	M.
Malagodi	8%	6%	8%	—	4%	—
Martino	—	—	—	—	4	—
Pella	10	14	11	—	12	5
Scelba	6	8	4	—	4	5
<b>DC non di gov. e PLI</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>—</b>	<b>24</b>	<b>10</b>
Merzagora	—	—	—	14	4	9
Moro	6	16	11	14	12	5
Colombo	22	18	31	43	24	33
Andreotti	4	—	—	—	—	—
Fanfani	6	6	—	—	12	5
Taviani	—	—	—	—	—	5
<b>DC e di governo</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>71</b>	<b>52</b>	<b>57</b>
La Malfa	2	—	—	—	—	—
Saragat	6	—	—	—	8	5
Nenni	—	2	8	—	—	5
Terracini	2	—	4	—	—	—
<b>Non DC</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>—</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
Altri	4	6	—	15	4	4
Nessuno	6	8	8	—	4	—
Non so	14	8	11	14	8	14
N.R.	4	8	4	—	—	—
<b>N=</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(26)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(21)</b>

**Preferenze di regime politico da parte della classe imprenditoriale  
per dimensione d'impresa**

**TABELLA 25**

Regime politico preferito	Imprese minori	Imprese maggiori
Italia	37%	42%
Francia o Stati Uniti	59	55
Non so	4	3
<b>N=</b>	<b>(126)</b>	<b>(53)</b>

Similarità e coerenza di dati, per quel che riguarda la scelta di regime: si preferisce un regime di repubblica presidenziale o di repubblica parlamentare? Un sistema « plebiscitario » stabile come in Francia o negli Stati Uniti o un sistema parlamentare soggetto a crisi relativamente frequenti? La classe imprenditoriale è divisa quasi a metà, anche se, come è comprensibile, propende più per la prima alternativa. Il dato che viene alla luce non è tanto la preferenza per un regime come quello francese o americano, il che è abbastanza ovvio, ma la notevole legittimazione del sistema parlamentare da parte della classe imprenditoriale. Questa classe imprenditoriale, cioè, non solo è « governativa » come scelta e affiliazione politica, ma notevolmente « governativa » anche per quanto riguarda il tipo di regime che la classe politica rappresenta. Tutto sommato, dunque, la classe politica ha una legittimità presso la classe economica, maggiore di quello che ci si potrebbe attendere dal tono della stampa « moderata » (Tab. 25).

Questa impressione di sostanziale legittimazione stabile della classe politica da parte della classe imprenditoriale è rinforzata dal fatto che proprio il capitalismo familiare (o più esattamente quello che ha maggior probabilità di esser capitalismo familiare) è quello che ha maggior ragione di temere un governo ed una burocrazia efficienti, ma anche invadenti. Al contrario, i managers sono per mentalità e formazione, più per un regime presidenziale, cioè per un governo « forte » ed « efficiente ». La classe imprenditoriale dunque è ancora una volta divisa lungo l'asse imprenditorialità familiare/imprenditorialità manageriale: la prima tende a legittimare un sistema politico in cui domina il potere legislativo che, malgrado la sua instabilità, garantisce la non-ingerenza della classe politica. La seconda, malgrado (si noti!) sia composta di managers di imprese private, tende a legittimare di più un sistema presidenziale fondato su un esecutivo forte (Tab. 26). Nella misura in cui il capitalismo da familiare diventa manageriale, v'è maggiore legittimazione per un sistema presidenziale piuttosto che parlamentare. Dopotutto non fu questo un aspetto della crisi della IV Repubblica?

Mentre nelle imprese minori coloro che hanno dato una scelta più di « sinistra » per l'uomo politico sono anche a favore del sistema parlamentare (l'Italia) piuttosto che presidenziale (Francia o Stati Uniti), ben diversamente nelle imprese maggiori, la scelta « non governativa » e più « di sinistra » è decisamente orientata ad un sistema presidenziale. Si intrecciano qui due motivi. Da un lato quello della stabilità sul quale ci si deve attendere, come mostrano questi dati, una reazione monolitica; è la stessa mentalità « contrattuale » dell'homo oeconomicus che si riflette nella scelta politica: stabilità di regime e possibilità di trattare il più a lungo possibile con le stesse persone. Dall'altro v'è assai meno monolitismo di quel che si pensa: la grande maggioranza è sì per il partito che è al potere, ma v'è un numero abbastanza rilevante di scelte non gover-

**Preferenze di regime politico della classe imprenditoriale  
per differenziazione interna**

**TABELLA 26**

Regime politico preferito	Fondatori	Eredi	Managers
Italia	39%	42%	32%
Francia o Stati Uniti	55	55	64
Non so	6	3	4
<b>N=</b>	<b>(56)</b>	<b>(76)</b>	<b>(47)</b>

native non solo in senso moderato (che abbiamo visto in gran parte limitato agli eredi), ma anche in senso non moderato. Questo, però, non è in contrasto con la scelta politica della stabilità che rimarrà sempre un comportamento di fondo della classe imprenditoriale e sul quale sono divisi, da un lato, fondatori ed eredi, dall'altro managers (Tab. 27).

**Affiliazione politica dell'uomo politico, regime politico preferito  
e dimensione d'impresa nelle preferenze per l'uomo politico**

**TABELLA 27**

Regime politico preferito	IMPRESE MINORI						
	DC non di gov. e PLI	DC di gov.	Non DC	Altro	Nessuno	Non so	N.R.
Italia	15%	42%	75%	80%	33%	43%	25%
Francia o USA	85	56	25	20	67	36	62
Non so	—	2	—	—	—	21	13
<b>N=</b>	<b>(32)</b>	<b>(50)</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>	<b>(8)</b>
Regime politico preferito	IMPRESE MAGGIORI						
	DC non di gov. e PLI	DC di gov.	Non DC	Altro	Nessuno	Non so	N.R.
Italia	62	43	25	50	—	17	—
Francia o USA	38	53	75	50	(1)	66	—
Non so	—	4	—	—	—	17	—
<b>N=</b>	<b>(7)</b>	<b>(30)</b>	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>(1)</b>	<b>(7)</b>	<b>—</b>

## 5. I gruppi di pressione tra accordo e risentimento

Qui l'allineamento delle posizioni della classe imprenditoriale subisce una profonda modificazione (Tabb. 28 e 29). Non si tratta più di una scelta « globale », ma di interessi o meglio di rappresentanza di interessi specifici. I piccoli imprenditori non si vedono rappresentati dalla Confindustria, i grandi sì. Quando si fa differenza tra piccola, media e grande industria in termini politici di rappresentanza di interessi, si indica una differenza reale, proprio perché i diretti interessati li vedono, e con molta probabilità agiscono, diversamente. Ancora una volta, appare astratta l'immagine di una classe imprenditoriale omogenea: al contrario, essa è profondamente differenziata. Notiamo intanto che più di un decimo degli intervistati indica rapporti diretti con il potere politico « to get things done ». Chiaramente, una maggioranza schiacciante di rapporti diretti è accessibile alla grande impresa. V'è dunque, e chiaramente, una diseguaglianza di accesso al potere politico, quindi una diseguaglianza nell'influenza (o meglio, nei presupposti dell'influenza) (Tab. 30). Ma vediamo perché.

Abbiamo visto poc'anzi che sono soprattutto i managers a preferire un sistema politico presidenziale: forte potere dell'esecutivo e « efficienza » significano inequivocabilmente un'alternativa di regime al sistema fondato sul potere parlamentare. Qui, la scelta viene, per così dire, qualificata. Guardiamo prima i totali della Tab. 31: da un lato, i fondatori sono

**« Secondo Lei, quali mezzi hanno gli imprenditori per far conoscere al governo le loro esigenze? »**

**TABELLA 28**

« Nessuno » o « pochi »	« Le associaz. di categ. »	« La Con- findustria »	« Contatti diretti coi ministri »	Altro	« Non so »	N=
26%	12%	39%	12%	5%	6%	(179)

**(A coloro che hanno risposto « La Confindustria »):  
« Cosa pensa della Confindustria come mezzo  
per rappresentare gli interessi degli imprenditori? »**

**TABELLA 29**

« È efficiente »	« È inefficiente »	« Rappresenta solo i grossi interessi »	N.R.	N=
15%	26%	13%	46%	(69)

quelli che meno pensano di « essere ascoltati » dal governo, soprattutto nelle imprese maggiori (29 % contro 4 e 5 %) ma sono anche quelli che vedono nella Confindustria quasi l'unico mezzo di pressione anche se a malincuore. Guardiamo la Tab. 32: al giudizio sulla Confindustria rispondono in maggioranza che « rappresenta i grossi interessi ». D'altro lato, contrariamente a quello che ci si poteva attendere, sono i managers, soprattutto nelle imprese maggiori, a indicare come mezzo di pressione i rapporti diretti con il ministero (Tab. 31) sostenendo l'efficienza della Confindustria più di fondatori ed eredi (Tab. 32). La Confindustria, attraverso le opinioni della sua « base », appare soprattutto un gruppo di pressione del capitalismo familiare piuttosto che manageriale; ma anche in questo modo non coglie certo tutti i consensi del primo. Il capitalismo familiare è diviso profondamente tra piccola e grande industria e la prima risente della Confindustria come una rappresentanza di interessi più grossi e, forse, d'interessi che condizionano l'espansione della piccola industria.

V'è dunque accordo nel maggior gruppo di pressione di un paese industrialmente avanzato soprattutto da parte della grande industria familiare. La piccola industria familiare non si sente rappresentata dalla Confindustria. La grande industria manageriale preferisce scavalcarla stabilendo contatti diretti con la classe politica. È una prova ulteriore della estrema difficoltà di organizzare la rappresentanza degli interessi in Italia, da un lato, dell'eccessiva importanza che gli osservatori politici italiani danno a questo gruppo di pressione nella vita politica italiana, dall'altro. A questa conclusione d'altronde erano già giunti gli studi sui gruppi di pressione in Italia (4).

#### Percezione dei gruppi di pressione da parte della classe imprenditoriale per dimensione d'impresa

TABELLA 30

Gruppi di pressione	DIMENSIONE D'IMPRESA		
	Piccola	Media	Grande
Nessuno o pochi	29%	29%	21%
Le associazioni di categoria	7	15	11
La Confindustria	42	35	40
Contatti diretti con i ministri	9	7	22
Altro	4	7	4
N.R.	9	7	2
<b>N=</b>	<b>(55)</b>	<b>(71)</b>	<b>(53)</b>

(4) Cfr. J. La Palombara, « Clientela e parentela », Milano, 1967.

Percezione dei gruppi di pressione della classe imprenditoriale  
per differenziazione interna e dimensione d'impresa

TABELLA 31

Gruppi di pressione	IMPRESSE MINORI		IMPRESSE MAGGIORI		TOTALE	
	Fondatori	Eredi Managers	Fondatori	Eredi Managers	Fondatori	Eredi Managers
Nessuno o pochi	29%	25%	29%	24%	29%	25%
Le associazioni di categoria	6	14	—	12	5	13
La Confindustria	41	41	57	44	43	42
Contatti diretti con i ministri	10	8	14	16	11	11
Altri	4	6	—	4	4	5
N.R.	10	6	—	—	8	4
<b>N =</b>	<b>(49)</b>	<b>(51)</b>	<b>(7)</b>	<b>(25)</b>	<b>(56)</b>	<b>(76)</b>
		<b>(26)</b>		<b>(21)</b>		<b>(47)</b>





## IX. ALCUNE NOTE CONCLUSIVE

Questa ricerca ha avuto un carattere più esplorativo che conclusivo come gran parte delle prime ricerche sulla classe dirigente italiana. Comunque, alcuni aspetti della classe imprenditoriale italiana, in prospettiva comparata, possono essere messi decisamente in rilievo. La struttura di questa classe imprenditoriale appare articolata significativamente secondo la dimensione d'impresa e lo status di fondatore, erede e manager. Per quanto riguarda la prima, si potrebbe forse parlare di « classe imprenditoriale vera e propria » e di « classe minore » a seconda della dimensione, che qui appare discriminante, di cinquecento dipendenti. La dimensione infatti è la variabile di milieu più significativa nell'articolazione sia delle caratteristiche strutturali, sia degli atteggiamenti di questa classe imprenditoriale. Per quanto riguarda la differenziazione interna della élite imprenditoriale, il discorso, come abbiamo visto, si fa più complesso e varrà la pena riassumerlo brevemente.

Un tema centrale della letteratura sociologica sulla evoluzione delle società industriali è il passaggio della struttura economica dalla proprietà al controllo manageriale, e quindi il passaggio della « classe economica » decisiva per una struttura sociale, dai proprietari dei mezzi di produzione ai managers. Weber, Berle e Means, Burnham, Bell, Sutton, Parsons e Smelser, per ricordare i più noti, hanno indicato questo passaggio dalla proprietà al controllo come un esempio di differenziazione strutturale del-

l'economia (1). In particolare, Max Weber ha individuato questo processo come parte della tendenza alla razionalizzazione che raggiunge inesorabilmente tutti i settori della società industriale. Prima nell'esercito, poi nello stato e infine nell'impresa economica, la separazione del « produttore » dai « mezzi di produzione » ha portato al sorgere degli imprenditori di professione, cioè dei managers, e dei professionisti della politica. Il « professionismo » diventa quindi la tendenza fondamentale nella società civile e nella società politica.

Una caratteristica distintiva dello sviluppo economico rapido, quale quello che è avvenuto in Italia nel secondo dopoguerra, è il fatto di avere una economia condotta contemporaneamente da fondatori, eredi e managers. Questo è particolarmente vero per l'Italia ove circa il quaranta per cento della produzione nazionale è data da imprese di stato, necessariamente « manageriali ».

In questa ricerca abbiamo cercato di analizzare empiricamente: a) le differenti caratteristiche sociali di fondatori, eredi e managers, b) alcune conseguenze di questi tre status, sia nel senso del modo in cui conducono le loro politiche d'impresa, sia nel senso dei differenti valori e concezioni della organizzazione della impresa, dei rapporti di lavoro, del modo in cui si svolge il sistema economico e della società politica e civile.

Innanzitutto, fondatori, eredi e managers sono situati diversamente nell'universo delle imprese. Infatti i fondatori si trovano soprattutto nelle piccole imprese, i managers nelle grandi. Gli eredi, d'altro canto, si trovano soprattutto nelle imprese medie e, in misura minore, nelle imprese grandi (diversi, in questo, rispetto agli eredi della ricerca iberica che si trovano soprattutto nelle piccole imprese). In questo senso la categoria degli eredi è essenzialmente « residua »: fondatori e managers hanno le caratteristiche di milieu e di mentalità rispettivamente della piccola e della grande industria.

Sono tre differenti status che riflettono stadi diversi di evoluzione economica. Quindi, da un lato abbiamo un insieme di variabili strutturali in termini di dimensione, dall'altro in termini di ramo industriale: infatti gli eredi si trovano soprattutto nella industria tessile, i fondatori nella industria meccanica e i managers nella industria chimica.

Istruzione, origine sociale e mobilità professionale sono anche diversamente legate allo status di fondatore, erede e manager. I fondatori tendono ad avere un livello d'istruzione più basso di quello degli eredi e dei managers (e così gli eredi a loro volta rispetto ai managers). I fondatori

---

(1) Max Weber, « Il lavoro intellettuale come professione », Torino, 1948. Adolf A. Berle and Gardner Means, « The Modern Corporation and Private Property », New York, 1932. James Burnham, « The Managerial Revolution », New York, 1941. Daniel Bell, « The End of Ideology », Glencoe, 1960, pp. 37 sgg. F. X. Sutton, S. E. Harris, C. Kaysen, J. Tobin, « The American Business Creed », Cambridge, Mass., 1956. Talcott Parsons and Neil J. Smelser, « Economy and Society », Glencoe, Ill., 1956, pp. 252 sgg.

hanno cominciato « dalla gavetta », e non hanno potuto dedicare tempo sufficiente all'istruzione (vi è una teoria che fa risalire la imprenditorialità alla « deviance », di cui un aspetto è quello di non riuscire a continuare gli studi). V'è anche un fattore di generazione. Si sa che la tendenza di una società industriale è verso una maggiore istruzione in generale, e verso una maggiore diffusione dell'istruzione superiore. I fondatori tendono ad essere più vecchi dei managers e degli eredi, e questi ultimi hanno la maggior probabilità di raggiungere le posizioni di leadership ancora relativamente giovani.

Persino sotto l'aspetto del tipo di istruzione, abbiamo visto che eredi e managers differiscono, nel senso che i primi tendono ad avere un'istruzione in economia e legge, i secondi in ingegneria e matematica. Quindi, nelle correlazioni in cui uno dei termini è il grado e il tipo di istruzione, la differenziazione interna della classe imprenditoriale tende ad emergere come la variabile di fondo, che struttura altre variabili significative. E lo stesso avviene per l'origine sociale (anche se tende a confondersi in parte appunto con lo status di fondatore, erede e manager). I fondatori di solito provengono da classi più basse e tendono a mantenerne, sotto certi aspetti, la mentalità. I managers provengono di solito dalla classe media, cioè dalla classe sociale che tende costantemente a innalzare l'istruzione dei suoi figli. Infine, i fondatori, come abbiamo visto, formano la categoria professionalmente più mobile della classe imprenditoriale ed hanno quindi più esperienza di diversi tipi d'impresa di eredi e di managers. Non è cosa nuova, perché anche in una recente inchiesta sui managers inglesi era stata trovata la stessa tendenza (2).

Per quanto riguarda le conseguenze delle tre categorie della classe imprenditoriale abbiamo visto risultati profondamente diversi. In termini di successo economico, le imprese dei fondatori sono quelle che raggiungono gli indici più alti, anche « tenendo costante » la variabile della dimensione di impresa. Ma se i fondatori sono l'elemento più « dinamico » di una economia capitalistica in sviluppo, per quanto riguarda l'aspetto del successo economico, le imprese dei fondatori sono meno avanzate nel numero di « tecnici » impiegati e per la dimensione ristretta dei loro gruppi dirigenti. Dunque, la dicotomia imprese familiari/manageriali non sembra influire sullo sviluppo a breve scadenza dell'impresa rispetto alla produzione (e il « motivo del profitto » non è affatto discriminante nello sviluppo dell'impresa). Piuttosto, la dicotomia diventa significativa in termini di sviluppo del livello « tecnico » del personale e dell'ampiezza del

---

(2) Roy Lewis & Rosemary Stewart, « The Manager: A New Examination of the English, German and American Executive », New York, 1958, pp. 99-100: « One of the most thought-provoking facts which emerges from all three British inquiries is that those who have been successful in business have rarely changed companies. Forty-one per cent of the directors had remained in the same company, and a further 31 per cent had made only one change ».

gruppo dirigente: le imprese di fondatori ed eredi infatti tendono al risparmio sul personale altamente qualificato e direttivo, e questo può avere un effetto importantissimo sullo sviluppo industriale considerato in una prospettiva a lunga scadenza. Inoltre, sempre in termini di conseguenze oggettive di questa differenziazione strutturale, vediamo che essa influisce su criteri organizzativi e valutativi della classe imprenditoriale.

Innanzitutto nella divisione del lavoro imprenditoriale i fondatori tendono a dedicarsi a produzione e vendite piuttosto che alla amministrazione e organizzazione, e questo avviene per tutte le categorie di dimensione d'impresa. I fondatori di solito iniziano la loro « carriera » con problemi di produzione e distribuzione, e anche quando le loro imprese aumentano al punto da porre seriamente problemi di amministrazione e organizzazione, essi continuano a dedicarsi alla produzione. Anche nelle categorie dell'attività organizzativa (previsione, comando, informazione, comunicazione e soluzione di conflitti) i managers rivelano propensione alla previsione e alla comunicazione, mentre i fondatori e gli eredi propendono per il comando. Lo stesso può dirsi per l'aspetto dell'accentramento nell'organizzazione dell'attività imprenditoriale: i fondatori sono assai più « accentratori » degli eredi e dei managers, e l'accentramento tende a porsi come alternativa alla razionalizzazione nel suo aspetto di burocratizzazione. A quest'ultima, infatti, tendono assai più i managers dei fondatori e degli eredi. Non a caso, nella « self-image » dell'imprenditore il tema del « duro lavoro » è indicato soprattutto dai fondatori, mentre le qualità che, come la conoscenza tecnica, si acquistano attraverso l'istruzione, sono indicate soprattutto dai managers.

Vi sono poi alcuni aspetti della cultura generale in cui una classe imprenditoriale opera, che hanno influsso sulla differenziazione della classe industriale limitandone l'effetto discriminante. Uno di questi aspetti può essere visto in relazione agli atteggiamenti verso i rapporti di lavoro. Per esempio, come si ricorderà, non vi sono grosse differenze tra fondatori, eredi e managers nell'indicare in maggioranza l'organizzazione della impresa piuttosto che la « voglia di lavorare » del singolo, come fattore di produttività; poi, però, tendono a contraddirsi affermando che il salario non è una forma di incentivo che possa aumentare la produttività dell'operaio. Risposte standard per la condizione economica, sociale e soprattutto culturale, non riflettono, a livello di « comportamento verbale » manifesto, alcuna articolazione: è a questo livello forse che si trova la coesione, l'« omogeneità » di una classe dirigente. Ma già per un altro aspetto dei rapporti di lavoro, quale l'atteggiamento verso le commissioni interne e i sindacati, le divergenze d'opinione della classe imprenditoriale tendono a ristrutturarsi lungo le linee di fondatori, eredi e managers. Abbiamo visto che le imprese dei managers hanno il numero più alto di commissioni interne, e che le imprese di fondatori e di eredi sono meno disposte a riconoscere i sindacati come rappresentanti degli in-

teressi dei lavoratori. Inoltre, nelle imprese manageriali, la commissione interna funziona soprattutto come canale di discussione e comunicazione della domanda sindacale senza canali alternativi, cosa che avviene invece nelle imprese famigliari. In una parola, nei rapporti di lavoro i managers, a differenza di fondatori ed eredi, tendono ad accettare nelle forme più varie la « istituzionalizzazione del conflitto di classe ».

Veniamo agli atteggiamenti verso il sistema economico e il suo sviluppo: innanzitutto, fondatori ed eredi tendono a indicare l'autofinanziamento come forma quasi esclusiva di finanziamento dell'impresa, mentre i managers, nelle imprese minori e maggiori, tendono ad indicare soprattutto il credito come forma di finanziamento. L'ostilità verso le banche quindi (indipendentemente dal sistema finanziario) tende a radicarsi nelle imprese famigliari piuttosto che manageriali. E sono i managers a mostrare maggiore propensione per la concentrazione industriale (a fini di razionalizzazione), mentre fondatori ed eredi tendono a scartarla come possibile alternativa al controllo dell'impresa. Sia in una ipotesi di « concorrenza accanita », sia di « espansione economica », i managers tendono ad indicare soluzioni di economie di scala e di incremento della produzione con diminuzione temporanea dei profitti, assai più decisamente di fondatori ed eredi. Maggior cultura e quindi maggior consapevolezza di quelle che sono, in astratto, le soluzioni più « moderne »? Può darsi, tuttavia i dati sullo sviluppo delle imprese manageriali, sul loro grado di « avanzamento tecnico », di ampiezza del gruppo dirigente e di decentramento, e sulla situazione dei rapporti di lavoro, tendono a mostrare che non si tratta puramente di atteggiamenti astratti.

Società politica e società civile: innanzitutto, i fondatori tendono a considerare il lavoro imprenditoriale al di sopra delle altre professioni (e così gli eredi, nelle imprese maggiori). Sono i managers ad attribuire più importanza alle professioni non-imprenditoriali apparendo, per questo aspetto, più vicini al mondo non-imprenditoriale (non credo si tratti di un semplice meccanismo di « gruppo di riferimento »). Managers ed eredi, infine, nel « mondo del lavoro » tendono ad attribuire maggior prestigio alle classi medie che a quelle operaie come invece fanno i fondatori (ma questi atteggiamenti variano anche assai a seconda dell'età). Classe politica e gruppi finanziari hanno maggior potere nella società contemporanea, per i managers, gruppi industriali e istituzioni tradizionali, per fondatori ed eredi. In questo senso abbiamo avanzato l'ipotesi che i managers siano orientati a forme più « efficientistiche » di potere, e di regime (quello presidenziale contro quello parlamentare, ad esempio) in cui domina l'elemento « decisionistico ». Questo atteggiamento sarebbe conseguente alla spiccata preferenza mostrata dai managers per i canali personali, piuttosto che istituzionali, di comunicazione con la classe politica e amministrativa.

Nella scala delle scelte in tutto questo universo di rapporti, i fondatori

sono più vicini ai managers degli eredi. Specie nelle imprese maggiori, come abbiamo visto ripetutamente, i fondatori sfidano ogni previsione di atteggiamento, sì che gli eredi rimangono, in ultima analisi, i rappresentanti più « tipici » della struttura e della mentalità dell'impresa familiare.

Ancora una volta si è mostrata la validità della distinzione weberiana dei tipi di potere. Quei tipi, che Weber concepì per il sistema politico, possono essere individuati anche nella leadership del sistema economico: il tipo razionale-legale nel manager, carismatico nel fondatore, e tradizionale nell'erede. Sono tre tipi strutturali diversi, tre mentalità diverse, e soprattutto tre strutture diverse di leadership. In questa ricerca abbiamo cercato di chiarirne alcune differenze fondamentali, ma molto rimane da fare per approfondirli in altri aspetti lungo la linea di queste tre categorie-chiave del mondo moderno: carisma, tradizione e razionalizzazione.

Da questo punto di vista, l'andamento di una società economica capitalistica può dipendere forse da una distribuzione differenziale di fondatori, eredi e managers nella classe imprenditoriale e, sempre in questa prospettiva, l'Italia ha mostrato nel secondo dopoguerra di avere mantenuto un notevole equilibrio in questa distribuzione, evitando forti tensioni. Ragione questa forse non ultima di una « stabilità » della società civile che la società politica cerca faticosamente di raggiungere.

## APPENDICE I

### Il campione

Le liste di imprese da comprendere nel campione sono state fornite dalla Camera di Commercio. Queste sono le stesse liste usate dall'ISTAT per condurre il censimento industriale del Piemonte 1960-61. Le cifre che sono risultate dai nostri calcoli sono più basse di quelle presentate dall'ISTAT perché abbiamo escluso dal nostro universo l'industria mineraria ed edile (eccetto per quella delle costruzioni stradali), l'una di scarso rilievo per l'imprenditorialità, l'altra estremamente sensibile alle fluttuazioni economiche e relativamente instabile.

Queste liste erano notevolmente vecchie e quindi sono state integrate con un catalogo delle industrie italiane pubblicato dall'Etas Kompass che però era anch'esso abbastanza manchevole. Per questo ritardo della « lista » rispetto alla situazione reale abbiamo trovato notevoli mutamenti nella dimensione delle imprese, una volta scesi sul campo. Ma fortunatamente si trattava di mutamenti tali da non porre queste imprese in un'altra categoria di dimensione (ad eccezione di un'industria tessile che subì una profonda meccanizzazione).

Altra cosa che va messa in rilievo è la probabilità che il campione sia auto-selettivo. C'è la probabilità di avere delle industrie che hanno successo proprio perché coloro che non hanno successo rifiutano l'intervista. Circa il 15 % delle persone con cui ci siamo messi in contatto hanno rifiutato l'intervista: diffidenza e forse cattivi affari.

Come abbiamo visto, il Piemonte aveva nel 1961 180.215 imprese, ma di queste imprese 1.980 solo avevano più di 51 dipendenti. Una di queste è la FIAT che da sola faceva 150.000 dipendenti. L'abbiamo lasciata fuori del campione non solo perché avrebbe « polverizzato » il campione ma perché, per le sue dimensioni, non si prestava al tipo di ricerca da noi condotta bensì ad uno studio monografico. Di queste 1980 industrie ne abbiamo scelte 179, stratificate per provincia e dimensione. La stratificazione per dimensione tendeva a « polveriz-

**Confronto tra universo e campione  
per numero e dimensione d'impresa in Piemonte**

**TABELLA 1**

Dimensione	Censimento (1961)	Campione (1965)	N/n
51-100	1.054	55	19,16
101-500	787	71	11,08
501 +	139	53	2,60
<b>Totale</b>	<b>1.980<sup>a</sup></b>	<b>179</b>	<b>11,06</b>

<sup>a</sup> La FIAT non è compresa.

**Confronto tra universo e campione nel numero di addetti  
in imprese di dimensione diversa in Piemonte**

**TABELLA 2**

Dimensione	Censimento (1961)	N. medio di addetti per impresa	Campione (1965)	N. medio di addetti per impresa
51-100	74.000	70	3.154	56
101-500	155.000	196	16.545	233
501 +	159.074 <sup>b</sup>	1.153	96.668	1.823
<b>Totale</b>	<b>388.074</b>	<b>1.419</b>	<b>116.367</b>	<b>2.112</b>

<sup>b</sup> Se la FIAT fosse compresa la cifra salirebbe a 338.000 dipendenti.

**Confronto tra l'universo e gli strati del campione  
per provincia e dimensione d'impresa**

**TABELLA 3**

Dimensione	Universo				Campione			
	Imprese		Addetti		Imprese		Addetti	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
<b>TORINO</b>								
51-100	417	49	29.405	14	35	33	2.500	4
101-500	365	43	74.124	35	41	39	8.614	13
501 +	72	8	107.831	51	30	28	54.652	83
<b>N=</b>	<b>854</b>	<b>100</b>	<b>211.360</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>65.766</b>	<b>100</b>
<b>VERCELLI - NOVARA</b>								
51-100	233	52	14.858	14	9	22	632	2
101-500	182	41	38.241	43	13	32	2.418	8
501 +	33	7	37.794	43	18	46	26.060	90
<b>N=</b>	<b>448</b>	<b>100</b>	<b>90.893</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>29.110</b>	<b>100</b>
<b>CUNEO, ASTI, ALESSANDRIA</b>								
51-100	182	58	12.284	21	11	34	704	5
100-500	113	32	21.056	37	16	50	3.440	31
501 +	13	10	13.448	42	6	16	6.715	64
<b>N=</b>	<b>303</b>	<b>100</b>	<b>56.788</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>10.859</b>	<b>100</b>

zare » le piccole imprese che sono state dunque sovracampionate, aumentando in un certo senso l'arbitrarietà del campione. Infatti, nell'analisi comparata (specie con la Spagna) le grandi imprese tendono ad essere sottorappresentate rispetto al campione della ricerca spagnola e portoghese (e, naturalmente, inglese e francese) e quindi abbiamo dato al campione italiano, per questa ragione, meno chances di milieu « moderno » e « avanzato » di quello che è avvenuto per i campioni degli altri paesi.

Le tavole che seguono danno una immagine delle variabili fondamentali di stratificazione del campione. Le differenze per provincia si sono rivelate assai poco significative, quindi non vi abbiamo insistito: forse si trovano ad una dimensione d'impresa inferiore ai cinquanta addetti.



## APPENDICE II

### Questionario

#### Dati da compilarsi prima dell'intervista

1. n. del questionario .....
2. data dell'intervista .....
3. luogo dell'intervista .....
4. nome e indirizzo dell'intervistatore .....
5. Denominazione dell'impresa .....
6. Sede legale dell'impresa .....
7. Sede amministrativa dell'impresa .....
8. N. degli stabilimenti, province e paesi in cui si trovano .....
9. Nome, data di nascita, luogo di nascita dell'intervistato .....
10. Sesso dell'intervistato: M..... F.....
11. Numero di dipendenti dell'impresa:  
Elenchi Camera di Commercio ..... Elenco ET/AS KOMPASS .....
12. Dimensione dell'impresa:

A	B	C	D
« piccola »	« media »	« medio-grande »	« grande »
50-100 dip.	101-500 dip.	501-2000 dip.	+ 2000 dip.
.....	.....	.....	.....
13. Classe di fatturato dell'impresa (ET/AS KOMPASS) in milioni di lire  
..... fino a 500  
..... + 500-1.000  
..... + 1.000-10.000  
..... + 10.000-50.000  
..... + 50.000

**I. DECISIONI IMPRENDITORIALI: ACCENTRAMENTO E DECENTRAMENTO**

1. Come direttore di questa impresa, quali sono le sue attività principali? Quali La preoccupano di più e Le prendono maggior tempo? .....
2. Con quali delle persone indicate in questa lista lei ha contatto più frequente, ad esempio nel corso di un mese?

	giornal- mente	settima- nalmente	una volta al mese	assai poco	mai
clienti	.....	.....	.....	.....	.....
fornitori	.....	.....	.....	.....	.....
direttori di banca	.....	.....	.....	.....	.....
membri del consiglio di am- ministrazione	.....	.....	.....	.....	.....
membri della commissione interna	.....	.....	.....	.....	.....
membri del gruppo di con- trollo (dirigenti o ispettori)	.....	.....	.....	.....	.....
rappresentanti sindacali	.....	.....	.....	.....	.....
persone con cariche pubbliche	.....	.....	.....	.....	.....
ALTRI:	.....	.....	.....	.....	.....

3. Chi sono le persone che, insieme a lei, costituiscono l'effettivo gruppo dirigente di questa impresa? Potrebbe descriverne la carica (la funzione) e l'attività che svolgono?

nome	carica o funzione	attività
.....	.....	.....

4. Quante persone si radunano insieme? Con quale frequenza?

- più di una volta alla settimana .....
- una volta alla settimana .....
- due volte al mese .....
- una volta al mese .....
- Irregolarmente o con minor frequenza .....

5. [Nel caso di Società per Azioni]  
Con quale frequenza si riunisce il Consiglio di Amministrazione?

- più di una volta al mese .....
- una volta al mese .....
- quattro volte all'anno .....
- due volte all'anno .....
- una volta all'anno .....

6. In merito a quali di questi punti Lei prende decisioni singolarmente e in merito a quali invece Lei decide assieme ai membri del gruppo dirigente che Lei mi ha nominato sopra?

	singolarmente	assieme al gruppo direttivo
modificazioni dell'organico	.....	.....
apertura di un fido bancario	.....	.....
contrazione di un mutuo a medio o lungo termine	.....	.....
assunzione e licenziamento di personale dirigente	.....	.....
fissazione del programma di produzione	.....	.....
modifiche alla gamma dei prodotti	.....	.....
entrata in un nuovo mercato	.....	.....
scelta di un nuovo fornitore	.....	.....
acquisto di macchinario o aumento degli investimenti, del valore di oltre	.....	.....

10 milioni di lire .....  
 100 milioni di lire .....  
 1000 milioni di lire .....

ALTRO

7. Con quali direttori o addetti a queste funzioni Lei si intrattiene giornalmente, settimanalmente o con minore frequenza?

	giornalmente	settimanalmente	con minore frequenza
col direttore delle vendite	.....	.....	.....
col direttore alla produzione	.....	.....	.....
col direttore agli approvvigionamenti	.....	.....	.....
col direttore del personale	.....	.....	.....
col direttore amministrativo	.....	.....	.....

8. Vi è qui una lista di attività, proprie di chi dirige un'impresa. Potrebbe indicarci quelle che le prendono maggior tempo e maggior attenzione, facendo un punteggio (con 1, 2, 3, ecc.) ed eventualmente segnandone altre se quelle indicate non corrispondono alla Sua situazione?

..... dare ordini  
 ..... approvare o modificare le decisioni prese dai collaboratori  
 ..... curare l'attuazione delle direttive del consiglio di amministrazione  
 ..... informare i dipendenti delle decisioni prese, spiegandogliele  
 ..... studiare progetti e proposte  
 ..... controllare personalmente l'andamento della produzione anche nei particolari  
 ..... ottenere informazioni esterne all'impresa, ad esempio, sull'andamento del mercato, specie in rapporto ai concorrenti  
 ..... risolvere problemi e conflitti di personale  
 ..... studiare programmi a lungo termine  
 ..... essere informato sull'andamento generale dell'impresa  
 ..... dare norme e direttive generali

ALTRO

9. Nelle discussioni sull'organizzazione si trovano, nei libri, opinioni diverse e talvolta contrarie. Noi vorremmo sapere con quali di queste opinioni qui elencate, Lei si trova in accordo o in disaccordo.

Per il buon andamento dell'impresa, si debbono delimitare, con molta esattezza, le funzioni e le responsabilità dei dirigenti e soprattutto fare sì che essi abbiano una conoscenza specializzata nel loro campo specifico piuttosto che una conoscenza generale, evitando che essi debbano cambiare, anche momentaneamente, mansioni e responsabilità.

d'accordo ..... non d'accordo .....

Per il buon andamento dell'impresa, si debbono delimitare, con molta esattezza, le funzioni e le responsabilità dei dirigenti, cercando però di far sì che essi si specializzino nel loro campo specifico, ma mantengano una conoscenza generale che permetta loro di cambiare, all'occorrenza, mansioni e responsabilità.

d'accordo ..... non d'accordo .....

EVENTUALE COMMENTO

10. La maggior parte delle persone che hanno successo nella vita, lo debbono ad una combinazione di qualità. Quali, tra queste qualità che abbiamo segnato qui, secondo Lei, hanno maggiormente contribuito al suo successo?

	in primo luogo	in secondo luogo
capacità di prendere decisioni	.....	.....
capacità di farsi capire	.....	.....
avere cognizioni tecniche precise e specializzate	.....	.....

essere capaci di apportare innovazioni:  
 produttive (processo di produzione) .....  
 organizzative .....  
 finanziarie (sistema di finanziamento) .....  
 avere grande capacità di lavoro .....  
 ALTRO .....

11. Vi sono altre qualità, che non sono state segnate in questa lista, che, secondo Lei, hanno uguale o maggiore importanza?  
 .....
12. Per sua esperienza personale, come direttore di questa impresa, in quali di questi gruppi si trovano persone che hanno più capacità per la direzione di un'impresa? persone che si sono formate nell'azienda, che vengono « dalla gavetta », anche se hanno compiuto studi superiori  
 persone con una cultura generale  
 laureati in legge  
 laureati in economia e commercio  
 laureati in ingegneria o in scienze fisiche, chimiche, ecc. (specificare se abbiano la laurea nella specialità tecnologica della produzione d'impresa)  
 .....
- persone che hanno una partecipazione di rilievo nel capitale dell'impresa e indipendentemente dai loro studi  
 persone che hanno frequentato gli studi superiori ma che hanno, soprattutto, esperienza d'impresa  
 ALTRI .....
13. (in caso di Società per Azioni)  
 Vi è un organo tra la Direzione Generale, da Lei rappresentata, e il Consiglio di Amministrazione?  
 sì ..... no .....
14. (Se la risposta è « sì »)  
 Quali sono il nome e le mansioni di questo organo?  
 .....
15. (Se la risposta è « no »)  
 Lei lo riterrrebbe necessario?  
 sì ..... no .....
16. Tra queste alternative, come caratterizzerebbe Lei il rapporto tra la Direzione e il Consiglio di Amministrazione? Può indicare la situazione che Le sembra si avvicini di più a quella della sua impresa?  
 ..... 1. Vi sono società in cui il Consiglio d'Amministrazione, o un Comitato dello stesso, interviene direttamente nella gestione quotidiana dell'impresa; in stretta collaborazione col Direttore Generale;  
 ..... 2. Vi sono società in cui il Consiglio di Amministrazione o il gruppo di controllo si interessa di assunzioni e licenziamenti di dirigenti, del programma di produzione, del credito, della politica di vendita, ecc.  
 ..... 3. Vi sono società in cui il Consiglio di Amministrazione si limita a stabilire i principi più generali della politica dell'impresa e a mantenersi informato sull'andamento dell'impresa, attraverso il Direttore Generale.  
 ..... 4. Vi sono società in cui il Consiglio delega quasi interamente le sue funzioni al direttore generale che lo informa delle decisioni prese, e che hanno bisogno di essere approvate dal Consiglio stesso;  
 ALTRO .....

## II. STRUTTURA DELL'IMPRESA

1. Abbiamo bisogno del Suo aiuto, per stabilire la dimensione della sua impresa e le sue eventuali variazioni. Potrebbe dirci come è variato, nel decennio 1954-64, il numero dei dirigenti, degli ingegneri e dottori in economia e commercio, dei periti industriali, degli operai specializzati e degli operai manovali nella sua azienda?

Se Lei non può rispondere potrebbe farci dare qualche documento che possa servirci per compilare queste tavole?

2. Potrebbe dirci come è variato, nel decennio 1954-1964 il numero dei dirigenti, degli impiegati e degli operai?

	1954	1964
dirigenti	.....	.....
impiegati	.....	.....
operai	.....	.....

3. Da quale a quale altro di questi ordini di grandezze si è sviluppato, approssimativamente, il fatturato della sua impresa nel decennio 1954-1964?

#### Sviluppo del fatturato nel decennio 1954-1964

Classe di fatturato nel 1954	Classe di fatturato nel 1964
1. fino a 250 milioni	1. fino a 250 milioni
2. tra 250 e 500 milioni	2. tra 250 e 500 milioni
3. tra 500 milioni e 1 miliardo	3. tra 500 milioni e 1 miliardo
4. tra 1 miliardo e 2,5 miliardi	4. tra 1 miliardo e 2,5 miliardi
5. tra 2,5 e 5 miliardi	5. tra 2,5 e 5 miliardi
6. tra 5 e 10 miliardi	6. tra 5 e 10 miliardi
7. tra 10 e 25 miliardi	7. tra 10 e 25 miliardi
8. tra 25 e 50 miliardi	8. tra 25 e 50 miliardi
9. tra 50 e 100 miliardi	9. tra 50 e 100 miliardi
10. oltre i 100 miliardi	10. oltre i 100 miliardi

4. Potrebbe dirci, grosso modo, l'incremento in questi ordini di grandezze dell'attivo lordo nel decennio 1954-1964?

#### Sviluppo dell'attivo lordo nel decennio 1954-1964

Classe di attivo al lordo degli ammortamenti e dei conti d'ordine nel 1954	Classe di attivo al lordo degli ammortamenti e dei conti d'ordine nel 1964
1. fino a 250 milioni	1. fino a 250 milioni
2. tra 250 e 500 milioni	2. tra 250 e 500 milioni
3. tra 500 milioni e 1 miliardo	3. tra 500 milioni e 1 miliardo
4. tra 1 miliardo e 2,5 miliardi	4. tra 1 miliardo e 2,5 miliardi
5. tra 2,5 e 5 miliardi	5. tra 2,5 e 5 miliardi
6. tra 5 e 10 miliardi	6. tra 5 e 10 miliardi
7. tra 10 e 25 miliardi	7. tra 10 e 25 miliardi
8. tra 25 e 50 miliardi	8. tra 25 e 50 miliardi
9. tra 50 e 100 miliardi	9. tra 50 e 100 miliardi
10. tra 50 e 100 miliardi	10. tra 50 e 100 miliardi

5. E adesso, in sintesi, potrebbe dirci l'aumento percentuale del fatturato nel decennio 1954-1964?

6. Nel quadro industriale italiano, Lei considera la sua impresa, piccola, media, medio-grande o grande?

piccola .....  
 media .....  
 medio-grande .....  
 grande .....

7. Rispetto ai suoi concorrenti nazionali, Lei considera la sua impresa, piccola, media, medio-grande o grande?

piccola .....  
 media .....  
 medio-grande .....  
 grande .....

8. Infine, rispetto alle industrie nell'area del Mercato Comune, Lei considera la sua impresa, piccola, media, medio-grande o grande?

- piccola .....
- media .....
- medio-grande .....
- grande .....

9. Lei ritiene che, col Mercato Comune, le imprese europee concorrenti con la Sua potrebbero prevalere su quelle italiane, ovvero che quelle italiane possono competere vantaggiosamente con quelle europee?  
 ..... le europee finirebbero per prevalere  
 ..... le italiane possono competere vantaggiosamente
10. (Se la risposta è: « le europee potrebbero prevalere »)  
 Quali misure Lei suggerirebbe per evitare questa prevalenza?  
 Quale alternativa tra queste indicate?

**Misure per evitare la prevalenza delle industrie di altri paesi europei sulle industrie italiane**

provvedimenti per alzare i dazi doganali  
 mantenere dazi esistenti per un lungo periodo  
 modificare la struttura dell'economia del settore attraverso accordi tra imprese italiane  
 operare accordi con le industrie europee dell'area del Mercato Comune  
 abbandonare il Mercato Comune e fare una politica di esportazione italiana

11. (Se la risposta è: « le italiane possono competere vantaggiosamente »)  
 In che modo possono competere? Restando nella situazione attuale o modificandosi?  
 restando nella situazione attuale  
 modificandosi
12. (Se la risposta è: « modificandosi »):  
 Quali modifiche Lei suggerirebbe?  
 .....

**III. RAPPORTI DI LAVORO**

1. Passiamo adesso ai rapporti di lavoro. A quali di questi aspetti dei rapporti di lavoro Lei dedica maggior tempo ed energia? Potrebbe farmi un punteggio (con 1, 2, 3, ecc.) per il loro ordine d'importanza? e potrebbe indicarmi, nella stessa colonna, quali di questi aspetti, secondo Lei, tenderanno a diminuire o ad aumentare in importanza nel futuro?

		RITENGO CHE	
		aumente- ranno	diminui- ranno
		d'importanza	d'importanza
.....	rapporti con i sindacati	.....	.....
.....	rapporti con i dirigenti	.....	.....
.....	rapporti con la Commissione Interna	.....	.....
.....	comunicazione tra Direzione e maestranze	.....	.....
.....	conflitti tra i dipendenti	.....	.....
.....	conflitti tra Direzione e dipendenti	.....	.....
.....	ALTRO	.....	.....

2. Abbiamo qui una lista di problemi che sorgono nei rapporti di lavoro. Anche qui vorremmo un punteggio (con 1, 2, 3, ecc.) per il loro ordine d'importanza nella sua azienda, ed eventualmente la aggiunta di altri che non si trovano in questa lista.
- ..... scarsa qualificazione degli operai
  - ..... difficoltà di rapporti con i sindacati
  - ..... scarsa iniziativa del personale dirigente
  - ..... scarsa comunicazione tra direzione e maestranze
  - ..... scarso rendimento del personale operaio
  - ..... scarsa sensibilità degli impiegati ai problemi dell'azienda
  - ..... scarso adattamento degli operai ai mutamenti nel processo di lavoro
  - ..... difficoltà di rapporti tra operai e impiegati
  - ..... assenteismo operaio

..... scarsa sensibilità del personale operaio ai problemi dell'azienda

..... ALTRO .....

3. Infine, nei rapporti di lavoro, Lei crede che valga più trovare un compromesso o mantenere le posizioni che uno ritiene siano giuste?

..... vale più il compromesso

..... occorre mantenere le posizioni ritenute giuste

4. Qual è la sua opinione sulle « relazioni umane nell'industria »?

.....

5. (Se la risposta è positiva). Che forma hanno preso le « relazioni umane » nella sua azienda?

.....

6. Secondo Lei, il rendimento dell'operaio dipende sostanzialmente dalla sua voglia di lavorare o dalla organizzazione dell'azienda?

..... dalla sua voglia di lavorare

..... dall'organizzazione dell'azienda

(Se l'intervistato risponde evasivamente come ad es. « dipende da entrambe », chiedere quale dei due fattori ritiene il più importante)

7. Gli operai e gli impiegati migliori si distinguono, secondo Lei, per caratteristiche particolari, ad esempio perché hanno un'istruzione migliore, provengono da una determinata regione, o da famiglia religiosa, ecc.?

.....

8. Quali incentivi sono applicati nella sua azienda?

.....

9. Se Lei fosse libero di stabilire gli incentivi, quali di questi riterrebbe più efficaci? Potrebbe farmi il solito punteggio? ed eventualmente aggiungerne altri che non siano indicati?

..... cottimo

..... premio di produttività

..... aumento salariale in genere

..... gratifica

..... ambiente di lavoro confortevole

..... partecipazione dei dipendenti alle decisioni della direzione dell'impresa (« cogestione »)

..... mensa a basso prezzo

..... facilitazioni per l'acquisto di appartamenti

..... aumenti salariali in base a « valutazione del lavoro » (Job evaluation)

..... acquisto con sconto dei prodotti dell'impresa

..... partecipazione dei dipendenti agli utili dell'impresa

ALTRO

.....

10. Lei ritiene che i rapporti di lavoro siano facilitati dalla esistenza di più sindacati o che sarebbe preferibile un sindacato unitario del tipo, ad esempio, di quello tedesco o inglese?

..... sono facilitati dall'esistenza di più sindacati?

..... sarebbero facilitati da un sindacato unico

11. Lei ritiene che i sindacati rappresentino i reali interessi del lavoratore?

..... sì ..... no

12. (Se « sì ») Quale dei sindacati esistenti in Italia meglio rappresenta, secondo Lei, gli interessi degli operai?

.....

13. Lei ritiene che lo sciopero sia un mezzo efficace o inefficace per tutelare gli interessi dei dipendenti?

..... è un mezzo efficace

..... è un mezzo inefficace

14. (Se la risposta è « inefficace ») Quale altro mezzo, secondo Lei, potrebbe tutelare meglio gli interessi dei dipendenti?  
.....
15. Quando i suoi dipendenti debbono fare una richiesta o non sono soddisfatti di qualcosa, chi, di solito, parla in loro nome?  
la commissione interna?  
una persona che abbia la loro fiducia?  
un rappresentante sindacale?  
altro: .....
16. (Se la risposta è « una persona... ecc. » o « altro ») Nella sua azienda vi sono gruppi informali di dipendenti che non hanno nulla a che fare col sindacato o con la commissione interna? E, se sì, qual è, secondo Lei, la funzione di questi gruppi?  
.....
17. Qui vi sono due opinioni sui salari, due opinioni molto diverse. Con quale di queste due Lei si trova più d'accordo?  
(1)  
Aumentando le retribuzioni salariali in un'impresa, il rendimento degli operai non aumenterebbe in proporzione.  
(2)  
Se fosse economicamente possibile, l'aumento salariale contribuirebbe notevolmente ad un aumento del rendimento del lavoro operaio.  
..... d'accordo con l'opinione (1)  
..... d'accordo con l'opinione (2)
18. Infine, secondo Lei, quale sindacato riscuote maggiormente la fiducia degli operai?  
.....
19. E quale sindacato riscuote maggiormente la fiducia degli impiegati?  
.....

#### IV. PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

1. Negli ultimi dieci anni sono stati costruiti e/o acquistati nuovi stabilimenti?  
..... sì ..... no
2. (Se « sì ») Dove sono localizzati?  
.....
3. Per quale di queste ragioni gli stabilimenti sono stati localizzati nei luoghi da Lei indicati? Potrebbe fare un punteggio per questi fattori?  
..... vicinanza al mercato di consumo  
..... facilitazioni per l'area fabbricabile  
..... presenza di manodopera qualificata  
..... facilitazioni fiscali  
..... vicinanza del mercato di approvvigionamento  
..... vicinanza alle linee di comunicazione  
..... vicinanza al vecchio stabilimento  
..... altre ragioni .....
4. Negli ultimi dieci anni si sono aggiunti nuovi prodotti alla gamma della sua produzione? E se sì, questa aggiunta ha portato modificazioni importanti alla struttura della sua azienda?  
..... sì ..... no
5. (In caso di risposta affermativa alla domanda 4)  
Questa aggiunta di nuovi prodotti è stata operata per una ricerca diretta, interna alla sua impresa, ovvero per acquisti di brevetto o licenza?  
..... per ricerca diretta  
..... per acquisto di brevetto o licenza di produzione
6. (Se la risposta è « per ricerca diretta »)  
Per quali di queste vie si è giunti a nuovi prodotti? Potrebbe fare un punteggio tra le cause di questa modificazione, aggiungendone eventualmente altre?

- ..... per ricerche effettuate negli uffici e/o nei laboratori dell'impresa  
 ..... per ricerche commissionate ad istituti esterni di ricerca:
- ..... a. universitari
  - ..... b. non-universitari
  - ..... c. ad istituti esteri (possibilmente precisare il paese)
- ..... per proposta occasionale da parte del personale  
 ..... altre vie: .....
7. (Se la risposta è « per acquisto di licenza o brevetto »)  
 Potrebbe dirci come si è giunti a conoscenza dell'esistenza di un brevetto o licenza di produzione? Potrebbe dirmi per quale delle vie qui indicate o quale altra?
- ..... attraverso offerte da parte delle imprese produttrici del prodotto brevettato
  - ..... attraverso fiere nazionali e internazionali
  - ..... attraverso riviste specializzate che vengono sistematicamente consultate
  - ..... altre fonti di informazione .....
8. Quali di questi motivi, o altri, l'hanno indotta ad acquistare il brevetto o la licenza? Potrebbe fare un punteggio tra i motivi qui indicati ed aggiungerne eventualmente altri?
- ..... per ampliare il mercato dei propri prodotti
  - ..... per entrare in un nuovo mercato
  - ..... per diminuire il costo di produzione
  - ..... per ampliare o perfezionare la propria produzione e/o i propri processi produttivi
  - ..... per aumentare le vendite
  - ..... altro .....
9. Vi sono state modifiche sostanziali nel processo produttivo negli ultimi dieci anni, e, se sì, queste modifiche sono dovute all'acquisto di impianti da altre imprese ovvero per progettazione o costruzione dei propri impianti?
- ..... no
  - ..... sì, per acquisto
  - ..... sì, per progettazione e costruzione nostra degli impianti
10. Negli ultimi dieci anni è stata abbandonata la produzione di alcuni prodotti? E, se sì, per quali di queste ragioni?
- ..... esaurimento del mercato
  - ..... eccessiva concorrenza
  - ..... eccessivo costo di produzione
  - ..... altre ragioni .....
11. Può indicarci il rapporto percentuale fra la spesa della sua impresa in ricerche, cioè l'attività orientata a sviluppare la produzione, e che non ha rendimento immediato, e il fatturato?
- .....
12. Negli ultimi dieci anni, come è variato il rapporto tra quantità prodotta e ore di lavoro? Potrebbe dirci, in generale, quali di queste proporzioni più si avvicina alla realtà?  
 Il rapporto tra quantità prodotta e ore di lavoro negli ultimi dieci anni è:
- ..... meno che raddoppiato
  - ..... raddoppiato
  - ..... più che raddoppiato
13. Negli ultimi dieci anni, quale di queste ragioni ha maggiormente influito sull'investimento in impianti? Potrebbe farmi un punteggio di queste ragioni?
- ..... espandere la produzione
  - ..... tenere il passo con la concorrenza
  - ..... ridurre l'incidenza del costo del lavoro
  - ..... seguire il progresso tecnologico
  - ..... altre ragioni; .....
14. Negli ultimi dieci anni a quali di queste fonti di finanziamento Lei è ricorso in maggior misura?
- ..... fonti interne (accantonamento, autofinanziamento)



2. Dove ha passato la sua adolescenza e la sua giovinezza?  
.....
3. Che lavoro aveva Suo padre, e Suo nonno? (cercare di dare una risposta dettagliata)  
.....
4. Quali studi ha compiuto? Ha cominciato a lavorare prima di terminare gli studi? (in questo caso domandare: quali studi aveva iniziato?)  
.....
5. In quale anno ha terminato di studiare e dove?  
.....
6. Giudicando adesso e, naturalmente, in modo approssimativo, come era il livello di vita della sua famiglia al tempo della sua giovinezza:  
alto ..... medio ..... o modesto .....?
7. Tra i 17 e i 21 anni, a quale lavoro pensava di dedicare la Sua vita?  
.....
8. Prima di dedicarsi a questa impresa, Lei ha lavorato in altre imprese? e se sì, in quali? E ancora, prima di dedicarsi all'attività imprenditoriale, ha svolto lavori diversi?  
.....
9. (Se l'intervistato ha lavorato in altre imprese)  
Che posizione aveva in queste (o questa, diversa) impresa?  
(Se l'intervistato ha lavorato sempre nella stessa impresa) Con quale posizione ha cominciato a lavorare in questa impresa?  
(Se l'intervistato ha fatto lavori diversi prima di dedicarsi all'attività imprenditoriale)  
Perché ha abbandonato quest(i)o lavor(i)o?  
.....
10. Chi ha fondato questa impresa? Era un membro della sua famiglia? Suoi famigliari hanno lavorato o lavorano nell'impresa?  
E, se sì, quali?  
.....
11. Chi (o chi altri) svolgono o hanno svolto attività imprenditoriale nella Sua famiglia?  
.....
12. Dei suoi amici più cari di gioventù, chi svolgeva attività imprenditoriale? O, chi era figlio di imprenditori?  
.....
13. E ora, dei suoi cinque amici più vicini, chi è imprenditore?  
.....
14. Lei è stato mai candidato in un partito politico? .....  
È stato mai eletto, nelle elezioni politiche o nelle elezioni amministrative? E, se sì, in quale partito?  
.....
15. Lei è sposato? (Se sì) quando si è sposato? a quale attività si dedica o si dedicava Suo suocero?  
.....
16. Lei ha figli? E (se sì), a quale attività Lei spera si dedicheranno i suoi figli? (cercare di precisare le prospettive dell'intervistato per ognuno dei figli, maschi e femmine)  
.....
17. (Se l'intervistato non fa accenno ad alcuna attività economica)  
Lei non desidera che almeno uno dei suoi figli dedichi la sua attività ad una impresa o a questa impresa in particolare?  
.....

## VI. OPINIONI GENERALI SULLA SOCIETA', LA POLITICA, L'ECONOMIA

1. Quale, tra queste persone, secondo Lei, ha maggior prestigio nella società italiana d'oggi? Potrebbe fare il solito punteggio?  
..... un dirigente d'impresa con più di 1000 dipendenti  
..... un alto magistrato  
..... un alto funzionario di ministero  
..... un medico o chirurgo specialista affermato  
..... un professore ordinario d'Università  
..... un ingegnere progettista  
..... altro .....
2. Lei ritiene che nella nostra società abbia maggior prestigio un impiegato che guadagna, diciamo 100.000 lire o un operaio che raggiunge, diciamo le 150.000 lire mensili?  
..... un impiegato  
..... un operaio
3. Se Lei dovesse descrivere la società italiana, i suoi gruppi di potere oggi esistenti, quali indicherebbe? Potrebbe indicarmeli brevemente?  
.....
4. Considerando 100 la produzione attuale della sua impresa, quale pensa sarà la produzione globale di qui a:  
1. un anno? .....  
2. 5 anni? .....  
3. 10 anni? .....
5. Secondo Lei, dal punto di vista costituzionale, è meglio il regime politico del nostro Paese, in cui il Presidente del Consiglio e il Governo sono sottoposti al controllo del Parlamento, o un regime come quello francese attuale o negli Stati Uniti in cui il Presidente della Repubblica è molto più libero dal controllo del Parlamento?  
..... meglio in Italia  
..... meglio in Francia o in USA
6. Secondo Lei, chi è in Italia l'uomo politico più preparato a compiti di governo?  
.....
7. Secondo Lei, quali mezzi hanno gli imprenditori per far sapere al governo le proprie esigenze?  
.....
8. Nella situazione attuale, quale azione specifica da parte del governo Lei ritiene sarebbe positiva per la Sua impresa? Potrebbe indicarmi le tre azioni che Lei ritiene più positive per la sua impresa in questa lista?  
..... investire di più in pubblici servizi che possano provvedere alle economie esterne all'impresa  
..... provvedere più estesamente alla preparazione di manodopera specializzata  
..... attuare il decentramento amministrativo attraverso l'ordinamento regionale  
..... uscire dal Mercato Comune e diminuire progressivamente le importazioni  
..... consultare sistematicamente le associazioni di imprenditori prima di legiferare in materia d'impresa  
..... attuare il progettato piano di coordinamento e sviluppo economico  
..... impedire la concorrenza delle imprese americane in Italia  
..... ostacolare gli investimenti o l'acquisto di partecipazioni in imprese italiane da parte di imprese americane  
..... attuare una politica dei redditi di tutte le categorie economiche  
..... altro .....

Siamo giunti finalmente al termine. Permetta che la ringrazi a nome dell'Università e del Centro di Ricerche sull'Impresa e lo Sviluppo di Torino, della sua preziosa collaborazione. Vorrei chiederLe se avesse qualche commento critico a questo questionario o se Le pare che in esso sia stato tralasciato qualche aspetto importante:

-----  
C'è qualche risposta da Lei data al questionario che non La soddisfa e che vorrebbe modificare o completare?

-----  
(Se per caso si va alla domanda richiesta e si corregge o completa, SEGNARE COME « CORREZIONE AL TERMINE DELL'INTERVISTA »)

Infine, se avesse qualche pubblicazione con dati sull'impresa, Le sarei molto grato(a) se potesse darmene una copia. Ancora molte grazie. Dovranno passare vari mesi prima di avere i risultati, perché i questionari vengono trasferiti su schede IBM. Sarà premura del Centro di inviarLe copia dei primi risultati.



## APPENDICE III

### Bibliografia selezionata

#### SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE IN EUROPA

---

- « Annuaire Statistique de la France », 1964, Paris, Imprimerie Nationale, 1965.
- « Annual Abstract of Statistics », London, H. M. Stationary Office 1965.
- Kindleberger, Charles P., « Europe's Postwar Growth », Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1967.
- « Les Etablissements Industriels et Commerciaux de la France », 1962, Paris, Imprimerie Nationale, 1963.
- Maddison, Angus, « Economic Growth in the West », New York, W. W. Norton and Co., 1967. (Prima edizione, New York, The Twentieth Century Fund, 1964).
- Penrose, Edith T., « The Theory of the Growth of the Firm », Oxford, Blackwell, 1959.
- Schonfield, Andrew, « Modern Capitalism », New York, Oxford University Press, 1965.
- « Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland », 1965, Stuttgart, Kohlhammer, 1965.

#### SVILUPPO ECONOMICO ITALIANO

---

- « Annuario di Statistiche Industriali », 1965, Roma, ISTAT, 1966.
- « Annuario Statistico Italiano », 1965, Roma, ISTAT, 1966.
- Caizzi, Bruno, « Storia dell'Industria Italiana », Torino, U.T.E.T., 1965.
- « IX Censimento Generale della Popolazione », 1951, vol. VII, Dati Generali Riassuntivi, Roma, ISTAT, 1952.
- « X Censimento Generale della Popolazione », 1961, vol. II, Dati Generali Riassuntivi, Roma, ISTAT, 1965.

- « III Censimento Generale dell'Industria e del Commercio », 5 Novembre 1951, Roma, ISTAT, 1957.
- « IV Censimento Generale dell'Industria e del Commercio », 16 Ottobre 1961, Roma, ISTAT, 1964.
- Clough, Shepard B., « An Economic History of Italy », New York, Columbia University Press, 1964.
- Clough, Shepard and Livi, Carlo, « Economic Growth in Italy: An Analysis of the Uneven Development of North and South », in « The Journal of Economic History », XVI, 3, September, 1956.
- « Compendio Statistico Italiano », 1967, Roma, ISTAT, 1967.
- Gabert, Joseph, « Turin, Ville Industrielle », Paris, Presse Universitaires de France, 1964.
- Gros Pietro, Gianmaria, « Lo Sviluppo dell'Industria Piemontese dal 1890 al 1961 », in « L'Industrialista », VII, n. 3, 1966.
- Hildebrand, George H., « Growth and Structure in the Economy of Modern Italy », Cambridge, Harvard University Press, 1965.
- La Palombara, Joseph, « The Italian Labor Movement, Problems and Prospects », Ithaca, Cornell University Press, 1954.
- Lutz, Vera, « Italy, A Study in Economic Development », London, Oxford University Press, 1962.
- Milone, Ferdinando, « L'Italia nell'Economia delle sue Regioni », Torino, Einaudi, 1955.
- « Relazione Generale sulla Situazione Economica del Paese », 1961 (Ministero del Bilancio), Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1967.
- Romeo, Rosario, « Breve Storia della Grande Industria in Italia », Bologna, Cappelli, 1961.
- SVIMEZ, « Statistiche del Mezzogiorno d'Italia », Roma, Giuffrè, 1962.
- Zanetti, Giovanni e Filippi, Enrico, « Finanza e Sviluppo della Grande Industria in Italia », Milano, Franco Angeli, 1966.

#### ELITES E IMPRENDITORIALITA'

---

Per una informazione bibliografica esauriente, vedi:

- Keller, Suzanne, « Bibliography », in « Beyond the Ruling Class », New York, Random House, 1963.
- Pagani, Angelo, « Bibliografia », in « La Formazione dell'Imprenditorialità », Milano, Edizioni di Comunità, 1964.
- Aitken, Hugh G. J., Ed., « Explorations in Enterprise », Cambridge, Harvard University Press, 1965.
- Bottomore, T. B., « Elites and Society », New York, Basic Books, 1964.
- Dahl, Robert, « A Critique of the Ruling Elite Model », in « American Political Science Review », vol. 52, June, 1958.
- Gerschenkron, Alexander, « Economic Backwardness in Historical Perspective », Cambridge, Mass., The Belknap Press, 1962.
- Gerschenkron, Alexander, « The Modernization of Entrepreneurship », in « Modernization, The Dynamics of Growth », M. Myner Ed., New York, Basic Books, 1966.
- Hirschman, Albert O., « The Strategy of Economic Development », London, Oxford University Press, 1958.
- Keller, Suzanne, « Beyond the Ruling Class », New York, Random House, 1963.
- Kindleberger, Charles P., « Entrepreneurship », Chapter V di « Economic Growth in France and Britain, 1851-1950 », Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1964.
- Landes, David S., « French Entrepreneurship and Industrial Growth in the XIXth Century », in « The Journal of Economic History », IX, I, May, 1949, pp. 49-61.
- Lasswell, Harold P., Lerner, Daniel and Rothwell, M. C. E., « The Comparative Study of Elites: An Introduction and Bibliography », Stanford, Hoover Institute Studies, 1952.
- Lipset, Seymour M., « Values, Education and Entrepreneurship », in « Elites in Latin America », Lipset and Solari, Eds., New York, Oxford University Press, 1967.
- Pagani, Angelo, « La Formazione dell'Imprenditorialità », Milano, Edizioni di Comunità, 1964.
- Schumpeter, Joseph, « The Theory of Economic Development », New York, Galaxy Books, 1963. (First English edition: Harvard University Press, 1934).

## 1. Studi comparativi

- Harbison, Frederick, and Myers, Charles, « Management in the Industrial World, An International Analysis », New York, McGraw Hill, 1959.
- Granik, David, « The European Executive », New York, Doubleday.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. and Porter, L. W., « Managerial Thinking, An International Study », New York, John Wiley & Sons, 1966.
- « Perspectives on Business », in « Daedalus », Winter 1969.

## 2. Stati Uniti

- Bauer, Raymond A. and De Sola Pool, Ithiel, « American Businessmen and International Trade, Codebook and Data from a Study on Attitudes and Communications », Glencoe, Ill., The Free Press, 1960.
- Bendix, Reinhard, « Work and Authority in Industry », New York, John Wiley & Sons, 1950.
- Diamond, Sigmund, « The Reputation of the American Businessman », New York, Harper & Row, 1966 (First Edition Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1955).
- Miller, William, Ed., « Men in Business » (with two additional essays by W. Miller), New York, Harper & Row, 1962 (1ª ediz., Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1952).
- Mills, C. Wright, « The American Business Elite: A Collective Portrait », ripubblicato in « Power, Politics and People », ed. by I. L. Horowitz, New York, Ballantine Books, 1962, pp. 110-139.
- Newcomer, Mabel, « The Big Business Executive », New York, Columbia University Press, 1955.
- Warner, Lloyd W. and Abegglen, James C., « Occupational Mobility in American Business and Industry », Minneapolis, University of Minnesota Press, 1955.

## 3. America Latina

- Cardoso, Ferdinando, « The Industrial Elite », in Lipset and Solari, Eds., « Elites in Latin America », New York, Oxford University Press, 1967.
- Cardoso, Ferdinando, « Proyecto de Investigación "el Empresario Industrial en America Latina" », Instituto Latino Americano de Planificación económica y social, 1965.

## 4. Inghilterra

- Acton Society Trust, « Management Succession », London, The Acton Society Trust, 1956.
- Clements, R. V., « Managers, A Study of Their Careers in Industry », London, G. Allen & Unwin, 1958.
- Copeman, G. H., « Leaders of British Industry », London, Gee & Co., 1955.
- Lewis, Roy and Stewart, Rosemary, « The Managers: A New Examination of the English, German and American Executive », New York, The New American Library, 1951.

## 5. Italia

- Pagani, Angelo, « L'Imprenditorialità in Umbria: Modello di Ricerca e Metodologia », in « Quaderni di Sociologia », vol. XIV, Aprile-Giugno 1965, pp. 200-220.
- SVIMEZ, « Sviluppo Industriale e Imprenditori Locali », Milano, Giuffrè, 1962.

## 6. Spagna

- Linz, Juan J. e de Miguel, Amando, « Bureaucratization et pouvoir discrétionnaire dans les entreprises industrielles espagnoles », in « Sociologie du Travail », 6, 3, luglio-settembre 1964, pp. 258-278.
- Linz, Juan J. e de Miguel, Amando, « El prestigio de profesiones en el mundo empresarial », in « Revista de Estudios Políticos », nn. 128-130, 1963.
- Linz, Juan J. e de Miguel, Amando, « Fundadores, herederos y directores en las empresas españolas », in « Revista Internacional de Sociología », n. 81, gennaio-marzo 1963, pp. 5-38, e n. 82, aprile-giugno 1963, pp. 185-216 e n. 85, gennaio-marzo 1964, pp. 3-26.

## 7. Francia

- Delafortrie-Soubeyrou, Nicole, « Les Dirigeants de l'Industrie Française », Paris, Armand Colin, 1961.
- Hall, D. e De Bettignies, N. C., « The French Business Elite », in « European Business », October 1968
- Humblet, J. E., « Les Cadres d'Entreprises », Paris, Edit. Universitaires, 1966.

## 8. Germania e Paesi Bassi

- Hartmann, Heinz, « Authority and Organization in German Management », Princeton, Princeton University Press, 1959.
- Pross, Helge, « Manager und Aktionäre », Frankfurt, Europäische Verlagsanstalt, 1965.
- Zapf, W., « Beiträge zur Analyse der Deutschen Oberschicht », München, Piper, 1965.

# Indice dei nomi citati

- ABEGGLEN J. C., 69, 70, 84, 86.  
ABRATE M., 2, 121.  
ANDREOTTI G., 190, 191.
- BARNARD Ch., 15, 92, 105, 110.  
BAUER R., 80.  
BELL D., 199, 200.  
BENDIX R., 20, 21, 22, 35, 36, 37, 52, 97.  
BERLE A., 55, 199, 200.  
BONI M., 2.  
BOURDIEU P., 96.  
BRATINA D., 2.  
BRIGHT J., 37.  
BURKE E., 71.  
BURNHAM J., 199, 200.
- CAIZZI B., 17.  
CARDOZO F. H., 80.  
CARLSSON S., 92, 105, 110.  
CLAESSENS D., 18.  
COBDEN R., 37.  
COLOMBO E., 189, 190, 191.  
COPEMAN J., 55, 56, 80.
- DAHRENDORF R., 77, 78.  
DE BETTIGNES M. C., 56.  
DELAFORTRIE-SOUBEYROUX N., 56, 80, 88.  
DE MIGUEL A., 3, 4, 5, 6, 11, 22, 25, 26, 36, 40, 56, 104, 114, 175, 181.  
DE SOLA POOL I., 80.
- FANFANI A., 189, 190, 191.  
FAYOL H., 15, 91, 92, 94.  
FILIPPI E., 2, 17, 157.
- GALLI G., 132.  
GEIGER Th., 13, 93.  
GIORDANI I., 39, 56.  
GERSCHENKRON A., 38.  
GROS-PIETRO G. M., 2.  
GUERRA E., 2.
- HALL D., 56.  
HARRIS S. E., 200.  
HARTMANN H., 88.  
HILDEBRAND G., 9, 17, 19.  
HOFFMANN S., 9.  
HISELITZ B., 10.  
HOWTON F. M., 35.
- KAYSEN C., 200.  
KELLER S., 35, 36.  
KINDLEBERGER C. P., 9, 17.  
KLONNE A., 18.
- LA PALOMBARA J., 195.  
LA MALFA U., 190, 192.  
LEWIS R., 201.  
LINZ J., 3, 4, 5, 6, 22, 25, 26, 35, 40, 56, 80, 87, 104, 114, 175, 181.  
LIPSET S. M., 9, 12, 35, 78, 87.  
LOCKWOOD D., 22.  
LUTZ V., 9, 17.
- MACKLER H., 56.  
MADDISON A., 17, 123, 124.  
MALAGODI G., 189, 190, 191.  
MARTINO G., 190, 191.  
MATTEI E., 12, 38.

McCLELLAND D., 10.  
MEANS G., 55, 199, 200.  
MERZAGORA C., 189, 190, 191.  
MILLER W., 35, 40, 41.  
MORO A., 189, 190, 191.

NENNI P., 189, 190, 191.  
NEWCOMER M., 35, 40, 41.

PACCES F. M., 2, 4, 26.  
PAGANI A., 10.  
PARETO V., 47, 48.  
PARSONS T., 199, 200.  
PASSERON J. C., 96.  
PELLA G., 189, 190, 191.  
PENROSE E. T., 30, 71.

RATHENAU W., 92.  
ROKKAN S., 9, 12.

SARAGAT G., 189, 190, 191.  
SCELBA M., 189, 190, 191.

SCHUMPETER J., 10, 11, 36, 60.  
« Scientific American », 40, 56, 79.  
SHONFIELD A., 38.  
SINIGALLIA O., 12.  
SMELSER N. J., 199, 200.  
SOLARI G., 78.  
STEWART R., 201.  
SUTTON F. X., 114, 199.

TAVIANI P. E., 190, 191.  
TAYLOR F., 39, 56.  
TAYLOR F. W., 92.  
TERRACINI U., 190, 191.  
TOBIN J., 200.  
TOURAINÉ A., 13.  
TSCHOEPE A., 18.

URWICK L., 92.

WARNER LI., 69, 70, 84, 86.  
WEBER M., 15, 92, 147, 189, 200, 204.

ZANETTI G., 2, 17, 157.

# Indice delle materie

- Accentramento, 92, 98-99.  
Accordo (tra concorrenti), 163-172.  
Affiatamento (del gruppo dirigente), 30-31.  
Amministrazione (attività di), 93-97.  
Apertura (delle classi sociali), 54-58.  
Aumento di capitale, 154-167.  
Autofinanziamento, 154-157.
- Brevetti (acquisto di), 148-151.  
Burocrazia, 17, 20-22, 92, 102-104.
- Campione, 16, 205-207.  
Chiesa (potere della), 186-187.  
Cleavages sociali, 11, 12.  
Comando (attività di), 105-112.  
Commissione interna, 128-129, 130, 132-135.  
Comparazione (metodo), 11-13, 16, 24, (tra paesi), 39-40, 54-57, 69-70, 79, 83, 86-87, 114-118, 122-124, 175-176, 179.  
Comprensione (qualità della), 115-116.  
Compromesso (nei rapporti di lavoro), 139-140.  
Comunicazione (attività di), 92, 105-112.  
Concentrazione industriale, 157-162.  
Concorrenza (situazione di), 150, 163-165, 167.  
Confindustria, 15, 194-197.  
Conflitto (nei rapporti di lavoro), 123, 126-127, 137, (risoluzione di), 105-113.  
Conoscenza (personale), 116-117, (tecnica), 115-116.
- Debito, 154-157.  
Decisione (capacità di), 115-116.  
Differenziazione, 15, 16, 23, 39-45.  
Dirigente (gruppo), 29, 30-33.  
Discrezionalità, 102-104.
- Economie di scala, 164-172.  
Elites (circolazione delle), 47, 48, 86.  
Eredi, 41-48, 50-52, 80, 101, 113, 115, 156.  
Esecuzione (attività di), 105-113.  
Espansione (situazione di), 168-172.
- Famiglia, 24, 32-33, 154-155.  
Fatturato, 50-52.  
Fondatori, 14, 35-36, 41-44, 46, 50, 51-52, 80, 97, 101, 113-115, 156.  
Fortuna, 117-118.
- Imprenditorialità (concetto di), 10, 11, 36.  
Indici (costruzione di), 27, 31, 59.  
Informazione (attività di), 105-113.  
Innovazione, 10, 11, 27, 36, 115-116, 147-148, 149-154.  
Istruzione, 15, 27, 28, 29, 77-78, 81, 83, 85, 88, 89-90.
- Lavoro (in generale), 15, 24, 119-146, 150-151, (capacità di), 113-118, (imprenditoriale), 92-95, 115-116.  
Leadership (effettiva e formale), 29-31, (familiare), 32-33.

Managers, 11, 12, 14, 35-38, 41-44, 45, 46, 50, 51-52, 80, 97, 101, 113, 115, 156.  
Milieu, 15, 17, 23, 25-26, 28.  
Mobilità professionale, 68-74, 85.

Organizzazione (attività di), 93-98, (situazione di), 15, 123, 124, 126-127, 141-146.  
Origine sociale, 53, 54, 58, 59, 60-67, 79-84.

Politica (scelta), 188, 193.  
Potere, 185-187.  
Pressione (gruppi di), 15, 194-197.  
Prestigio sociale, 174-180, 181-185.  
Previsione (attività di), 105-112.  
Principi (atteggiamento di), 139-140.  
Produttività, 123-124, 126-127, 142-146.  
Produzione (aumento di), 153, (attività di), 93-98.

Professionismo, 92.  
Pubblicità, 164-172.

Ramo industriale, 83, 93.  
Razionalizzazione, 92, 147.  
Reddito, 59-60.  
Ricerca, 149-154.

Sciopero (atteggiamento verso lo), 139-140.  
Sindacato, 129, 132-136.  
Soluzione (attività di), 105-113.  
Stratificazione, 13, 16.  
Sviluppo, 13, 14, 26-27, 115-116.

Tecnici, 17, 24-26, 28, 31-32.  
Tradizionalismo, 15, 26, 147.

Vendita (attività di), 113-118.





22

