

**STRUTTURA ED EVOLUZIONE DI UN DISTRETTO INDUSTRIALE
PIEMONTESE: LA PRODUZIONE DI CASALINGHI NEL CUSIO**

[STRUCTURE AND EVOLUTION OF AN INDUSTRIAL DISTRICT OF
PIEDMONT: THE PRODUCTION OF KITCHENWARE IN THE CUSIO AREA]

Alessandra Ressico

Giugno 1999

Abstract

The aim of this paper is to analyse the consequences of market globalisation on a small industrial district of north-western Italy.

Industrial firms in the Cusio don't show wide innovation shapes but according to the firm size we could observe different innovation approaches: on one side small firms concentrate their efforts on the automation manufacturing process, while medium-big firms are much more oriented towards the development of design and sales strategies.

Key words: Industrial districts, Innovation, Firm performance

Jel Classification: O32; O38; L22; L61

1. Introduzione

L'attuale evoluzione economica ha mostrato come il mantenimento della competitività delle forze produttive di un territorio, pur rimanendo in connessione con il veloce processo di globalizzazione dei mercati, deve svolgersi all'interno di un organico sviluppo locale.

Infatti, l'agilità e la flessibilità tipiche delle piccole e medie imprese non sembrano più sufficienti per competere con i mercati esteri. Necessitano solidi strumenti finanziari che spesso le PMI possono acquisire solo attraverso lo sviluppo delle alleanze e delle politiche di concentrazione. Le entità regionali, ma ancor più quelle distrettuali, diventano perciò gli strumenti privilegiati per la diffusione di politiche di sostegno all'innovazione e allo sviluppo.

L'economia regionale in tutte le sue forme è rimasta per anni ai margini delle teorie economiche. Solo ultimamente si è riscoperta la sua importanza come mezzo per spiegare fenomeni economici circoscritti in ambiti territoriali. Per merito di un'ampia schiera di economisti si sono individuate diverse forme di sistemi produttivi territoriali (SPT), termine con cui si indicano "tutte le molteplici forme di organizzazione spaziale della produzione in cui giocano un ruolo positivo e significativo effetti di sinergia e di prossimità" (Bramanti, 1997).

Tale definizione oltre a indicare forme di aggregazione come il 'milieu innovateur', le aree sistema o i sistemi locali di piccole imprese, comprende il concetto di distretto industriale.

Questo, a differenza degli altri sistemi produttivi territoriali, è caratterizzato dall'appartenenza delle imprese ad una unica filiera produttiva. Le aziende sono tra loro legate in un processo volto alla realizzazione del prodotto finale con varie forme di integrazioni orizzontali e verticali.

Secondo la definizione di Becattini il distretto industriale è "un'entità socio-territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" (Becattini, 1989).

Il termine distretto definisce quindi un'area caratterizzata dalla complessità delle relazioni che legano le aziende che vi appartengono. L'accumulazione storica di un know-how tecnico è maturata nella produzione artigianale attraverso processi di apprendimento "on the job" e meccanismi informali di trasmissione della conoscenza: nel territorio infatti sono presenti lavoratori tecnicamente qualificati con competenze specifiche dell'industria locale.

Al suo interno le aziende devono svolgere un ruolo attivo e quindi è necessaria una collaborazione ed una interazione tra loro, con l'obiettivo di dotarsi degli strumenti necessari a dominare la complessità dei mercati. A tal fine è necessaria una concertazione con gli organismi pubblici, non solo locali, volta alla realizzazione di strutture di *governance* all'interno del territorio.

La nuova politica industriale serve quindi a stimolare la creazione di uno "spazio di sostegno" per le imprese che sarà articolato e realizzato sulla base delle necessità delle stesse imprese (centri servizi piuttosto che scuole professionali o altre infrastrutture). Con una collaborazione attiva cambiano quindi le modalità di intervento pubblico, un tempo fondate sul modello erogatorio.

L'analisi del distretto degli articoli casalinghi del Cusio esemplifica diverse problematiche tipicamente connesse con l'evoluzione degli ambiti imprenditoriali locali. L'area geografica del Cusio¹ si estende nella zona nord-orientale del Piemonte, a pochi chilometri dal confine con la Confederazione elvetica. Amministrativamente è divisa in una parte meridionale appartenente alla provincia di Novara (con i centri di Gozzano e San Maurizio d'Opaglio) ed in una settentrionale che costituisce parte integrante della provincia del Verbano-Cusio-Ossola (con i centri di Omegna, Gravellona Toce e Casale Corte Cerro).

Questa divisione amministrativa rispecchia in parte la presenza di due distinti distretti industriali: nell'area di San Maurizio D'Opaglio è presente l'industria della rubinetteria e del valvolame², mentre nell'area di Omegna si è sviluppata la produzione di articoli casalinghi.

Invece, da un punto di vista giuridico formale, il distretto del casalingo è compreso in un altro e più grande distretto generico, indicato dalla Regione Piemonte con delibera

¹ Il termine Cusio deriva dal nome latino del Lago d'Orta (*Cùsius*).

² Sull'argomento si rimanda alla ricerca di ROLFO e VITALI (1997).

del Consiglio Regionale 18 giugno 1996 n.250-9458: "Il distretto industriale di Omegna - Varallo Sesia - Stresa". I tre sistemi locali nei quali esso si struttura (Cusio, Val Sesia e Stresa) si presentano non solo separati territorialmente, ma anche economicamente disomogenei: l'area del Sesia si occupa di produzione manifatturiera di articoli di valvolame e rubinetteria e l'area di Stresa si basa sull'economia del turismo. Perciò questa identificazione territoriale non sembra corrispondere alla reale evoluzione del distretto di Omegna che presenta caratteri specifici.

Questi possono essere ricondotti alla numerosa presenza di piccole imprese, al forte spirito di appartenenza al territorio ed alla specializzazione produttiva, ai numerosi rapporti di subfornitura, al processo di imitazione ed alla diffusa capacità imprenditoriale. L'autonomia non è però totale poiché la produzione di macchinari è in gran parte realizzata al di fuori del distretto e l'assenza di fonderie di metallo in zona determina l'acquisto esterno della materia prima.

In questi anni l'attività del distretto attraversa una fase congiunturale non particolarmente positiva. Le strategie competitive adottate in passato non sono più sufficienti: è fondamentale quindi ricercare nuove politiche innovative, non solo ai fini dello sviluppo, ma anche per la sopravvivenza delle stesse aziende del distretto.

Grazie ai fondi strutturali C.E.E. ed ai contributi statali si sono create alcune strutture di interesse collettivo volto a rafforzare lo sviluppo locale: il Tecnoparco del Lago Maggiore svolge una attività di ricerca e di sostegno tecnologico³, il Forum di Omegna ha il compito di far conoscere l'industria locale, il Comitato d'area⁴ ha funzioni di indirizzo sulle politiche economiche locali.

Nell'area del Cusio si riscontra anche la presenza rilevante di altre attività economiche esterne alla filiera produttiva del casalingo, quali il turismo ed il terziario. Le caratteristiche paesaggistiche del territorio hanno infatti sostenuto l'attività turistica

³ All'interno del Tecnoparco vengono svolte attività sperimentali specificamente rivolte al settore dei casalinghi: si operano analisi di resistenza all'usura su pentole antiaderenti (Nord Test), prove sulla deformazione dei fondi pentole a caldo e a freddo, analisi termografiche e conformità alla norma UNI 9616 per le pentole a pressione. Nel 1995 Lagostina, una delle aziende leader del distretto, ha spostato la R&S all'interno del Tecnoparco.

⁴ L'articolo 2 della Legge Regionale 24/97 relativa agli "Interventi per lo sviluppo dei sistemi di imprese nei distretti industriali del Piemonte" prevede l'istituzione nelle aree definite come distretti industriali di Comitati di Distretto secondo i criteri proposti di rappresentatività ed equilibrata presenza delle sue componenti. Il Comitato di distretto di Omegna-Varallo Sesia-Stresa si è costituito con delibera 25 settembre 1998 n.284 della Giunta Regionale del Piemonte.

montana e dei laghi, mentre il terziario si è sviluppato congiuntamente quale supporto allo sviluppo turistico e industriale con la fornitura di servizi professionali specializzati.

2. L'evoluzione storica delle aziende del distretto

Le origini dell'attuale sistema produttivo cusiano vanno ricercate in un passato piuttosto lontano, seguendo un lento sviluppo che è andato strutturando una frammentata produzione di oggetti di uso comune destinata inizialmente all'autoconsumo.

Frequenti migrazioni stagionali e temporanee furono sollecitate non solo da una povera agricoltura, ma anche da una civiltà di lingua tedesca che considerava le catene montuose come luogo di comunione culturale piuttosto che come elemento di divisione. Così fu ancora la popolazione locale a rendere possibile l'espansione di queste produzioni artigianali, superando il fabbisogno interno ed avviando articolate attività commerciali che portarono alla costituzione di *societas* e all'inserimento presso le corporazioni dei vari mercati di sbocco.

A questa prima fase preindustriale di esportazione delle tecniche e dello stile italiano, succede una seconda fase che rende determinante il momento del ritorno in patria di artigiani che avevano maturato importanti esperienze presso i più progrediti poli industriali dell'Europa continentale.

Nel 1851 Carlo Calderoni al ritorno dalla Germania, dove svolgeva il lavoro di peltraio, riprende con nuove idee l'attività dell'umile bottega di oggetti in peltro che aveva lasciato qualche anno prima. Superata una prima fase in cui verranno fabbricati articoli casalinghi in ottone, rame e ferro stagnato, sul finire del secolo prende avvio la produzione della posateria in ottone ed alpacca che diventerà il prestigioso simbolo internazionale dell'azienda.

Nel 1853 anche Baldassarre Cane, un artigiano originario di Chesio nella Valle Strona, torna in patria dopo un proficuo soggiorno a Parigi dove ha potuto perfezionare la costruzione di un sifone da seltz e si stabilisce ad Omegna per lavorare stagno, piombo e ottone. Quando l'azienda occupa ormai una sessantina di operai, il figlio Agostino decide un brusco ma fortunato spostamento verso la lavorazione dell'alluminio.

Nel 1901 Carlo Lagostina, dopo avere lavorato presso la Calderoni, avvia una propria azienda con il figlio appena laureatosi in Ingegneria elettromeccanica. Con una decina

di dipendenti affrontano il mercato della posateria ma concentrandosi su di una fascia di mercato più bassa rispetto a quella occupata dalla Calderoni: si punta soprattutto sulla produzione in ferro che attraverso la stagnatura può eliminare il problema della ruggine. Anomala è la costituzione nel 1919 della "Società cooperativa di lavoro La Subalpina", formata da sei artigiani di Massiola attratti da un progetto di riforma sociale. Dalla produzione iniziale di articoli in latta per profumeria e parrucchieri si svilupperà l'attività di una delle più importanti aziende del settore degli elettrodomestici che guadagnerà la fama mondiale col marchio Girmi.

Alfonso Bialetti apre la propria officina a Crusinallo nel 1918, applicando la tecnica della fusione in conchiglia dell'alluminio appresa lavorando a Parigi e a Torino presso la FIAT. In particolare riuscì a realizzare conchiglie in ghisa che invece delle tradizionali in terra potevano essere impiegate per più colate.

Nel 1921 a Bagnella si avvia il piccolo laboratorio di torneria della famiglia Alessi, anch'essa originaria della Valle Strona. Inizialmente viene lavorata la banda stagnata, quindi si passa all'ottone, all'alpacca nichelata argentata e cromata; dopo le produzioni su commissione si avvia lentamente una propria produzione di vassoi e caffettiere sino ad approdare precocemente all'uso dell'acciaio. Sin dal principio si punta alla grande diversificazione del prodotto, assorbendo una pluralità di forme e stili che indirizzano lentamente verso la realizzazione di piccoli accessori per la tavola.

Gli Anni Trenta segnano un periodo di ricerca, concentrata sulle possibilità di utilizzo dell'acciaio inossidabile che dopo decenni di sperimentazioni comincia a giungere dal Nord-Europa. Omegna ne è particolarmente avvantaggiata poiché le esportazioni tedesche seguono il cammino ferroviario che dal Sempione porta a Genova, incontrando così le aziende siderurgiche dell'Ossola e del Cusio.

L'impegno maggiore è profuso dalla Lagostina che, sperando di ottenere una linea di pentole in acciaio inox, deve superare i grossi ostacoli causati dalla cattiva conduttività di questo metallo. Nel 1933 appaiono i primi modelli con un fondo in alluminio colato su rete metallica; tre anni dopo si ottiene la serie di pentole "Casa mia": lo sforzo innovativo sarà premiato anche dalla esposizione dell'articolo presso il MOMA di New York.

Se il secondo dopoguerra segna l'avvio dell'età aurea per l'industria del casalingo⁵, nello stesso periodo scompaiono le grandi aziende tessili e siderurgiche che nel passato avevano offerto le maggiori garanzie di stabilità economica all'area del Cusio.

Affievolitisi col tempo i vantaggi della produzione locale dell'energia idrica ed idroelettrica, divenuta obsoleta la rete delle comunicazioni, vengono premiate quelle scelte imprenditoriali maggiormente ancorate sul territorio che abbisognano di un articolato indotto di grande esperienza tecnica e di un continuo interscambio informativo sui movimenti del mercato. Non è certo casuale che allo sviluppo del settore degli articoli casalinghi si affianchi la crescita del distretto delle rubinetterie nel Cusio meridionale. Inoltre nella Valle Strona si concentra l'artigianato del legno.

Dopo la grande stagione delle scoperte tecnologiche degli anni Trenta, l'impetuosa crescita del settore degli articoli casalinghi sembra caratterizzata negli anni '50 oltre che dall'innovazione del prodotto da un nuovo approccio nei confronti del mercato: una politica dell'immagine che sfrutta tempestivamente la crescita delle nuove forme pubblicitarie con l'ausilio di disegni animati e di jingle musicali.

Caso emblematico di questa mutata situazione è sicuramente lo sviluppo della Bialetti che viene completamente supportato dalla travolgente fortuna della "Moka Express", la macchina per il caffè che già nel 1935 Alfonso Bialetti aveva proposto senza alcun successo. Al termine della guerra Renato Bialetti, figlio di Alfonso, riapre l'azienda affidandosi ad un massiccio investimento pubblicitario che porterà nel 1953 alla ideazione dell' "omino coi baffi" quale celeberrimo marchio di fabbrica.

Negli stessi anni è databile il decisivo inserimento della Alessi nel campo del design. Nell'attuare una profonda riconversione dopo il forzato impegno nella produzione bellica che aveva caratterizzato gli ultimi anni del periodo fascista, Carlo Alessi rende centrale la funzione del disegno industriale e ricerca la collaborazione esterna di noti progettisti per la realizzazione di innovative linee di prodotti: Carlo Mazzeri, Anselmo Vitale, Luigi Massoni.

La Cooperativa La Subalpina continua la produzione di rasoi e articoli da bagno sino agli anni '50, quando Albertito Caldi intuisce lo sviluppo dei piccoli elettrodomestici scoperti durante un soggiorno negli USA. L'azienda, che occupa una cinquantina di

⁵ Lo sviluppo del settore è generalizzato e va ricordato che, nel settore della posateria, anche il distretto bresciano si consolida negli anni '50.

addetti, si converte velocemente alla produzione del miscelatore "Frullo", del macinacaffè "Mokaro", degli asciugacapelli. Il successo del frullatore "Girmi" spingerà la ditta ad assumerne la denominazione quale marchio aziendale dal 1961.

Mentre anche la Calderoni dal 1959 incomincia a diversificare la propria produzione avviando una linea di pentolame in acciaio inossidabile, la Lagostina si pone ancora in luce per l'arditezza delle sue scelte di innovazione tecnologica. Dopo l'introduzione dei fondi Thermoplan con l'utilizzo dell'anticorodal, un materiale di origine statunitense utilizzato in aeronautica, nel 1961 viene presentata la prima pentola a pressione: vaste campagne pubblicitarie, attente ai nuovi mezzi televisivi e sostenute dall'offerta di pregevoli gadget, diventano il nucleo indispensabile delle strategie di vendita.

Gli anni '70 costituiscono l'apice della crescita del distretto cusiano degli articoli casalinghi. Tutte le principali aziende raggiungono in questo periodo i massimi livelli occupazionali.

Lagostina arriva a 700 dipendenti e così pure la Bialetti, ormai strutturata in due distinte società che occupano i settori delle caffettiere e dei piccoli elettrodomestici. Girmi sfiora i 400 addetti e Alessi supera i 300; a nascondere i primi segni di stanchezza della Calderoni, scesa al disotto dei 200 dipendenti, concorrono numerose aziende nuove o di antica formazione, prima fra tutte la Piazza EffePi.

In pochi anni il raggiungimento della maturità industriale innesca sofferte agitazioni operaie. Infatti già nei primi anni Ottanta si fanno evidenti i primi segnali di una crisi che subito verrà interpretata come un processo recessivo dell'intero distretto. In diversi casi viene persa la caratteristica struttura familiare delle aziende e agitati movimenti societari inseriscono nel settore l'azione di potenti gruppi internazionali (ad esempio l'acquisizione di Girmi da parte di Moulinex).

Il declino viene imputato agli scarsi investimenti destinati all'innovazione, all'organizzazione di una folta concorrenza (specie quella concentrata nel polo di Lumezzane nel bresciano), al lento ricambio sul mercato degli articoli in acciaio.

Con gli anni '90 diventa persino più difficoltoso individuare con precisione i contorni di un distretto concentrato nella produzione di articoli casalinghi. Infatti le aziende procedono verso una continua diversificazione del proprio prodotto e dei materiali impiegati. Inoltre i frequenti sbalzi del mercato hanno spesso reso necessario il ricorso

alle produzioni conto terzi per l'industria meccanica o il ricorso a grandi aziende di commercializzazione, piene detentrici del potere contrattuale.

Un caso emblematico e positivo del processo di diversificazione è costituito dalla Alessi, rimasta saldamente ancorata alla struttura familiare oggi giunta alla quarta generazione. La centrale funzione assunta dal design management ha fruttato negli anni la collaborazione di nomi quali Alessandro Mendini, Aldo Rossi, Achille Castiglioni, Ettore Sottsass, Richard Sapper, Michael Graves, Philippe Starck. Pertanto la produzione ha potuto allargarsi con coerenza agli oggetti in legno e in vetro, agli articoli per il piccolo arredamento, agli orologi, alle lampade, alle ceramiche, agli strumenti musicali.

3. Caratteristiche dimensionali e forme giuridiche delle imprese del distretto

Il distretto è una rete molto strutturata di piccole e medie imprese che perseguono una logica di specializzazione e di subappalto interno. Le dimensioni dei distretti variano molto a seconda del settore.

Strutturalmente il distretto industriale di Omegna è formato prevalentemente da piccole e medie imprese che operano sia in forma autonoma che in connessione con la ristretta cerchia delle grandi aziende.

La loro gestione è prevalentemente a carattere familiare come dimostrato anche dalle forme giuridicamente più diffuse: società di persone e ditte individuali.

Uno studio de Il Sole-24 Ore ha rilevato che nel 1997 il distretto era formato da 458 imprese, di cui 174 costituite sotto forma di società di persone e 231 ditte individuali.

Le società di capitali rappresentano quindi solo l'11,4% del totale, pari a 52 unità.

Analizzando l'andamento in questi ultimi anni, si è potuto rilevare un incremento delle attività nel distretto con una accentuazione sempre più marcata della distanza tra il numero delle società di capitali e le altre forme giuridiche.

Suddivisione delle attività secondo la forma giuridica con relativi incrementi

	1991		1997		incremento
		(%)		(%)	(%)
Totale imprese attive	346	100,0	458	100,0	32,4
Società di capitale	47	13,6	52	11,4	10,6
Società di persone	140	40,5	174	38,0	24,3
Ditte individuali	158	45,7	231	50,4	46,2
Altre forme giuridiche	1	0,3	1	0,2	0,0

Fonte: elaborazione a cura dell'Ufficio Studi de Il Sole-24 Ore su dati InfoCamere-Registro imprese su rilevazioni delle associazioni e delle unioni industriali.

Nel 1991 le imprese operanti nel distretto erano 346 contro le 458 attuali: malgrado la crisi dei primi anni Novanta c'è stato quindi un incremento pari al 32,4%.

Questo sottolinea il rilevante ruolo che i distretti svolgono all'interno dell'economia italiana, data la loro capacità di contrastare momenti congiunturali sfavorevoli.

Da questo studio risulta inoltre che l'incremento ha riguardato prevalentemente le società di persone e le ditte individuali. Le società di capitali dal 1991 al 1997 sono infatti passate da 47 a 52 unità con un incremento del 10,6%, le società di persone da 140 a 174 unità con un incremento del 24,3% e le ditte individuali da 158 a 231 unità incrementandosi per ben il 46,2%. Quindi, mentre nel 1991 sul totale delle attività il 13,6% era formato da società di capitali, il 40,5% da società di persone ed il 45,7% da ditte individuali, nel 1997 questi valori hanno raggiunto rispettivamente l'11,4%, il 38% e il 50,4%.

Se la fama di Omegna come tradizionale polo dei casalinghi è assicurata dalla permanenza sul territorio di marchi celeberrimi (Alessi, Lagostina, Bialetti, Calderoni, Girmi, Piazza), la quantificazione e la qualificazione di questo settore incontra numerose difficoltà.

I motivi si possono ricercare sia nella situazione geografica che nella suddivisione ISTAT delle attività.

La provincia di Novara è stata divisa nel dicembre 1992 in un modo particolarmente traumatico per il territorio del Cusio, spartito fra le due nuove province dopo estenuanti dibattiti.

Le principali aziende del settore dei casalinghi sono rientrate nella provincia del Verbano-Cusio-Ossola. Tuttavia particolarmente innaturale è sembrato il distacco da una larga fetta di aziende dell'indotto, ma soprattutto dal distretto delle rubinetterie rimasto nella provincia di Novara e fortemente intrecciato all'attività delle aziende omegnesi. A riprova di tale legame si può osservare il caso del distretto di Lumezzane dove non solo si sovrappongono la produzione di rubinetti e casalinghi, ma ad essa si aggiungono altre attività quali la fonderia e la produzioni di maniglie.

Oltre a questo articolato sviluppo territoriale l'attività produttiva di articoli casalinghi risulta difficilmente mappabile per la generale classificazione delle attività nelle tabelle ISTAT: non c'è una categoria in cui si possa identificare per intero il settore del casalingo, a causa della variegata attività produttiva e dei diversi materiali utilizzati.

L'ANIMA⁶ di Milano per il 1996 ha stimato in 2000 gli addetti e in 434 miliardi di lire il giro d'affari del distretto dei casalinghi nel Cusio, mentre la C.C.I.A.A. del Verbano-Cusio-Ossola, analizzando il distretto giuridico di Omegna-Varallo Sesia-Stresa, considera il settore formato da 2000 addetti e 600 miliardi di lire di fatturato.

Da sottolineare comunque che in quest'ultimo caso, benché venga considerata un'area più ampia, le aziende di Varallo Sesia e Stresa che appartengono al settore di specializzazione casalinghi sono in realtà numericamente limitate. La differenza di fatturato sembrerebbe quindi da imputare alle diverse stime sul valore delle attività delle imprese minori.

4. Analisi economico-finanziaria delle aziende del distretto

L'utilizzo dei bilanci nell'ambito delle indagini di settore ha assunto in questi anni una crescente importanza. Relativamente agli studi di economia industriale l'analisi dei bilanci consente la realizzazione di un quadro più completo della situazione aziendale, ottenendo dati economico-finanziari difficilmente acquisibili se non da fonti dirette.

⁶ ANIMA è la Federazione delle Associazioni Nazionali dell'Industria Meccanica Varia ed Affine.

Il confronto dei dati relativi alle singole aziende con i valori aggregati permette inoltre di individuare eventuali situazioni anomale che si discostano dal campione.

A tal fine può essere importante confrontare i dati relativi al distretto di Omegna con quelli del distretto concorrente di Lumezzane nel bresciano.

Data la presenza in tali distretti di un consistente numero di piccole industrie costituite in forma diversa dalle società di capitali, non è stata possibile una analisi totale della filiera. Con l'ausilio della banca dati AIDA e utilizzando la metodologia del bilancio-somma, sono stati presi in esame i bilanci di esercizio del 1996 e del 1997 di 34 società di capitali: 12 nel distretto di Omegna e 22 nel distretto di Lumezzane.

Le aziende considerate dal campione dell'area di Omegna occupano 1247 addetti con un fatturato di oltre 360 Mld. di lire, rappresentando quindi oltre il 60% dell'intero distretto secondo i valori di ANIMA e della C.C.I.A.A. del VCO precedentemente indicati. Mentre il campione utilizzato per il distretto Bresciano occupa 1688 dipendenti ed un fatturato di 578 Mld. di lire. Secondo dati dell'agenzia Lumetel il fatturato del distretto bresciano si attesta intorno agli 800 Mld. quindi il campione rappresenta il 72,25% del distretto.

Si può quindi affermare che i campioni rappresentano correttamente i due distretti anche in considerazione del fatto che le aziende non comprese nell'analisi, benché numerose, sono comunque di piccolissime dimensioni.

In relazione alle caratteristiche della struttura dimensionale del settore si è considerato opportuno utilizzare il valore degli 80 dipendenti come fattore di suddivisione tra le aziende piccole e le medio-grandi. Si è infatti notato che oltre gli 80 dipendenti le aziende presentano forme di strutture più articolate e complesse con ruoli manageriali e qualifiche di più alto livello.

4.1 Fatturato netto e occupazione

All'interno dei due campioni si può notare che le medio-grandi imprese, benché siano solo 5 nel distretto di Omegna e 9 in quello di Lumezzane, hanno una rilevanza preponderante. Infatti, considerando i valori relativi al 1997, queste coprono rispettivamente il 91,13% ed il 71,83% del fatturato ed il 90,38% ed il 73,10% del totale dipendenti.

Fatturato (milioni di lire)					
	1997	1996	Δ	Media campione	
				1997	1996
Distr.Omegna					
Medio/Grandi	328.818	287.920	14,20	65.764	57.584
Piccole	32.018	36.863	-13,14	4.574	5.266
Totale	360.836	324.783	11,10	30.070	27.065
Distr.Lumezzane					
Medio/Grandi	415.423	426.628	-2,63	46.158	47.403
Piccole	162.883	144.280	12,89	12.529	11.098
Totale	578.306	570.908	1,29	26.287	25.950

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Tra i due esercizi esaminati il fatturato delle medie-grandi imprese nel distretto di Omegna si è incrementato del 14,20% mentre nel distretto di Lumezzane si è verificata una diminuzione del 2,63%. Al contrario il comportamento delle piccole imprese ha portato ad una diminuzione del 13,14% nel distretto di Omegna e ad un aumento del 12,89% nel Bresciano.

Bisogna considerare che all'interno delle grandi aziende del primo campione è presente l'azienda Alessi che da sola ha realizzato un fatturato di oltre 140 Mld. nel 1996 e 150 Mld. nel 1997. Escludendo quest'ultima dall'analisi del distretto, il fatturato del 1997 si attesta a 174,6 Mld. nelle medio-grandi aziende e 206,6 Mld. nel totale del campione, portando i valori medi rispettivamente a 43,7 Mld. e 18,8 Mld. Nel 1996 tali valori erano rispettivamente 146,3 Mld nelle medie-grandi aziende e 183,2 Mld. nel campione, con fatturato medio per le medio-grandi aziende di 36,6 Mld. e di 16,6 Mld. nel campione totale. La variazione tra i due esercizi è quindi per le medie-grandi aziende del 19,35% e per il totale del campione del 12,81%.

Dipendenti					
	1997	1996	Δ	Media campione	
				1997	1996
Distr. Omegna					
Medio/Grandi	1127	1139	-1,05	225,4	227,8
Piccole	120	120	0,00	17,14	17,14
Totale	1247	1259	-0,95	103,92	104,92
Distr. Lumezzane					
Medio/Grandi	1234	1211	1,90	137,11	134,55
Piccole	454	422	7,58	34,92	32,46
Totale	1688	1633	3,37	76,73	74,23

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

A livello occupazionale si è verificato un incremento solo nel distretto di Lumezzane ed in particolar modo nelle imprese più piccole (+7,58%), mentre nel distretto di Omegna si è avuta una lieve diminuzione (-1,05) tra le medio-grandi.

Dimensionalmente all'interno del distretto di Omegna sono presenti due aziende (Lagostina e Alessi) che occupano più di 400 dipendenti ciascuna, mentre nel distretto di bresciano la massima dimensione occupazionale si aggira intorno ai 200 dipendenti (Pinti inox e Rondine Italia).

Confrontando la situazione occupazionale con il fatturato delle imprese si può notare che, mentre nel distretto cusiano si rafforzano le posizioni delle aziende maggiori, nel distretto bresciano si realizza l'opposto: le aziende minori incrementano il fatturato e il livello occupazionale.

Nelle aziende più piccole del distretto di Omegna si rileva una diminuzione del fatturato benché il numero dei dipendenti rimanga costante, mentre nelle maggiori aziende si incrementa il fatturato e diminuiscono i dipendenti. Questo può significare per le piccole imprese una progressiva perdita dello sbocco diretto sui mercati ed una conseguente erosione dei margini reddituali, mentre per le medie-grandi imprese questa situazione può essere connessa al maggior ricorso alle lavorazioni esterne, anche al di

fuori del distretto⁷, o a forme di lavoro atipiche come l'apprendistato ed i contratti formazione lavoro.

4.2 Costo e produttività del lavoro

L'analisi di bilancio ci consente di analizzare anche l'andamento del costo del lavoro per dipendente e la sua produttività calcolata come rapporto tra costo del lavoro e fatturato.

Il costo del lavoro ha avuto un incremento in entrambi i distretti, ma in forma molto più accentuata nel Cusio.

Nel campione di Omegna risulta essere di £. 54.820.000 nel 1996 e di £. 59.740.000 nel 1997, incrementandosi del 8,97% nel corso dei due anni.

Costo del lavoro per dipendente

(in milioni di lire)

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	60,98	55,68	+9,52
Piccole	48,08	46,62	+3,13
Campione	59,74	54,82	+8,97
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	56,44	55,57	+1,56
Piccole	55,40	53,60	+3,36
Campione	56,16	55,06	+2

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Il costo del lavoro è considerevolmente superiore nelle maggiori aziende rispetto alle più piccole, in quanto nelle imprese più grandi e strutturate c'è una maggior presenza di figure manageriali e di esperti tecnici. Nel 1996 il valore pro capite era di £. 55.680.000 nelle prime e di £. 46.620.000 nelle seconde. Nell'anno successivo lo squilibrio è andato

⁷ Viene confermata la tendenza delle grandi imprese ad assumere un ruolo più di coordinamento della produzione ed organizzazione delle vendite, lasciando alle più piccole le fasi di trasformazione industriale.

notevolmente incrementandosi, raggiungendo i rispettivi costi di £.60.980.000 e di £.48.080.000.

In questo caso l'aumento del 9,52% riscontrato tra le medie-grandi aziende non può ricondursi interamente al fenomeno inflazionistico, cosa invece ipotizzabile in riferimento al più contenuto incremento del 3,13% delle piccole.

L'incremento del costo del lavoro nelle imprese di maggiori dimensioni può indicare un ricorso sempre maggiore a forme di lavoro più qualificate ed onerose.

Anche nel distretto di bresciano il costo del lavoro è superiore nelle maggiori imprese, con valori di 56,44 Mld nel 1997 e di 55,57 Mld. nel 1996, rispetto alle imprese più piccole che si attestano rispettivamente su 55,40 Mld. e 53,60 Mld. Tuttavia la variazione tra i due esercizi è stata molto più contenuta rispetto a quella verificatasi nel Cusio, incrementandosi dell' 1,56% nelle maggiori aziende e del 3,36% nelle minori.

Nel 1997 l'incremento medio del costo del lavoro nelle aziende metalmeccaniche è stato del 2,7% (Fonte A.M.M.A., Torino).

L'incidenza del costo del lavoro è tuttavia maggiore per le imprese medio-grandi del Cusio rispetto sia alle imprese minori della stessa area, sia alle imprese similari bresciane.

Incidenza del costo del lavoro sul fatturato

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	0,21	0,22	-4,54
Piccole.	0,18	0,15	20
Campione	0,21	0,21	0
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	0,17	0,16	6,25
Piccole	0,15	0,16	-6,25
Campione	0,16	0,16	0

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Nelle filiere in cui sono presenti forme di integrazione verticale l'indice di produttività per dipendente è meglio espresso dal rapporto tra valore aggiunto e dipendenti⁸.

Valore aggiunto per dipendente

(in milioni di lire)

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	99,16	91,08	8,87
Piccole	73,88	86,40	-14,49
Campione	96,73	90,64	6,72
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	88,33	83,80	5,41
Piccole	96,33	89,83	7,23
Campione	90,48	85,36	6,00

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Come si può verificare dalle due tabelle sui valori pro-capite del valore aggiunto e del fatturato, la produttività del lavoro ha avuto un andamento differente per i due distretti e per le due categorie di imprese.

Nel Cusio la variazione positiva ha riguardato unicamente le medie-grandi imprese, con un incremento dell' 8,87% in termini di valore aggiunto e del 15,42% in termini di fatturato. Questa discrepanza tra i due valori può confermare la tesi sostenuta del maggior ricorso alle lavorazioni esterne e del maggior potere contrattuale nei confronti delle aziende minori. Queste ultime hanno infatti realizzato variazioni negative intorno al 13-14% sia per fatturato che per valore aggiunto pro-capite.

⁸ Il valore aggiunto è determinato sottraendo al valore della produzione i costi relativi al consumo di materie prime, ai servizi, al godimento beni di terzi e agli oneri diversi di gestione.

Fatturato per addetto

(in milioni di lire)

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	291,76	252,78	15,42
Piccole	266,82	307,19	-13,14
Campione	289,36	257,97	12,17
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	336,65	352,29	-4,44
Piccole	358,77	341,90	4,93
Campione	342,60	349,61	-2

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Nel distretto bresciano invece sono le maggiori imprese ad avere un decremento del fatturato per addetto (-4,44%), mentre aumenta (5,41%) il valore aggiunto per dipendente. Le piccole imprese presentano incrementi tra i due valori in forma più accentuata nel valore aggiunto pro-capite (7,23%).

4.3 Il risultato di esercizio

Le imprese dei due distretti attraversano momenti di instabilità economica come i risultati di esercizio dimostrano.

Nel campione di Lumezzane sono presenti quattro situazioni di perdite di esercizio nei due anni considerati, determinando alti valori di variazione.

Risultato di esercizio

(milioni di lire)

	1997	1996	Δ	Media campione	
				1997	1996
Distr. Omegna					
Medio/Grandi	8.925	8.549	4,40	1.785	1.710
Piccole	219	858	-74,47	31,29	122,57
Totale	9.144	9.407	-2,80	762	784
Distr. Lumezzane					
Medio/Grandi	2.884	-2.267	227,22	320,44	-251,89
Piccole	2.627	1.716	53,09	202,08	132
Totale	5.511	-551	1100,18	250,5	-25,04

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

All'interno del distretto del Cusio i risultati di esercizio di Alessi evidenziano utili per oltre 7 miliardi in entrambi gli esercizi, incrementandosi tra il 1996 ed il 1997 di quasi il 10%. Inoltre un'altra impresa ha ottenuto un limitato risultato negativo nel 1996 ed un lieve utile nel 1997, realizzando così una variazione del 140%.

Omettendo dal campione di Omegna il bilancio Alessi, si ottengono valori nettamente inferiori. Nelle medie-grandi imprese il risultato d'esercizio diminuisce del 20%, portando il totale del campione a quasi -40%.

Risultato di esercizio - campione ridotto

(milioni di lire)

	1997	1996	Δ	Media campione	
				1997	1996
Distr. Omegna					
Medio/Grandi	1.217	1.523	-20,09	304,25	380,75
Piccole	219	858	-74,47	31,29	122,57
Totale	1.436	2.381	-39,69	130,54	216,45

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Le piccole aziende del Cusio hanno realizzato la più forte diminuzione tra i due esercizi (-74,47%).

4.4 Gli indici di redditività

I valori di ROI e ROE durante i due esercizi hanno avuto un incremento nel distretto di Lumezzane, con valori medi rispettivamente di 4,6% e di 3,54%, mentre nel Cusio si è verificata una marcata diminuzione tra le imprese piccole ed un discreto incremento sulle maggiori.

Valutazione degli indici reddituali (in %)

	ROI			ROE		
	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
Distr. Omegna						
Medio/Grandi	11,05	10,53	4,94	17,61	17,78	-0,96
Piccole	4,69	8	-41,37	2,04	8,38	-75,66
Campione	10,36	10,22	1,37	14,89	16,13	-7,69
Distr. Lumezzane						
Medio/Grandi	4,31	3,83	12,53	2,54	-2,59	198,07
Piccole	5,38	4,94	8,91	6,26	4,61	35,79
Campione	4,6	4,14	11,11	3,54	-0,44	904,54

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Questi indici confermano l'andamento dei risultati finali di esercizio, indicandone in modo più esauriente la redditività in relazione al capitale preso in considerazione.

Mentre il ROI individua l'attitudine dell'impresa a rendere proficui gli investimenti di capitale nella gestione caratteristica prescindendo dalle fonti di finanziamento il ROE indica il quoziente di redditività globale come tasso di remuneratività del capitale acquisito dall'impresa col vincolo del pieno rischio.

Ancora una volta l'andamento reddituale di Alessi influisce su questa analisi aggregata. I suoi valori del ROI sono pari al 21,17% nel 1996 e al 19,9% nel 1997, mentre il ROE si colloca al 49,23% nel 1996 e al 48,86% nel 1997. Durante i due esercizi per quest'azienda c'è stata una flessione dei valori, misurabili in un -6% per il ROI e in uno 0,75% per il ROE: valori che comunque restano decisamente elevati.

Valutazione degli indici reddituali (in %)

CAMPIONE RIDOTTO	ROI			ROE		
	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
Distr. Omegna						
Medio/Grandi	5,17	4,09	26,41	3,49	4,5	-22,44
Piccole	4,69	8	-41,37	2,04	8,38	-75,66
Campione	5,09	4,8	6,04	3,15	5,41	-41,77

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Escludendo questa azienda, per le medie-grandi aziende di Omegna si può notare un miglioramento del ROI ed una diminuzione del ROE.

Valutando gli indici assoluti del 1997 si può affermare che anche in questo caso nel distretto di Omegna si verifica una migliore situazione tra le medie-grandi imprese mentre nel distretto di Lumezzane si realizza l'opposto: le più piccole aziende hanno performance migliori.

La valutazione reddituale può essere approfondita considerando che il ROI è determinato dal prodotto tra l'indice di redditività delle vendite (ROS) e l'indice di rotazione delle attività (IRA).

Il ROS, che illustra l'economicità delle vendite come espressione del reddito operativo medio per unità di ricavo nella gestione caratteristica, indica la parte di ricavo netto ancora disponibile dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

L' IRA, che rappresenta l'indice di rotazione delle attività o capitale investito, rappresenta il numero di volte in cui il capitale mediamente investito ruota nel periodo considerato per mezzo delle vendite. E' una espressione del volume di attività aziendale e, malgrado non sia molto utilizzato nelle analisi di bilancio, è di notevole rilevanza per valutare l'efficienza nell'utilizzo delle attività.

Le componenti del ROI (in %)						
	ROS			IRA		
	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
Distr. Omega						
Medio/Grandi	8,43	8,68	-2,88	1,31	1,21	8,26
Piccole	4,45	7,19	-38,11	1,05	1,11	-5,40
Campione	8,08	8,51	-5,05	1,28	1,20	6,67
Distr. Lumezzane						
Medio/Grandi	4,78	3,55	34,65	0,90	1,08	-16,67
Piccole	5,57	5,12	8,79	0,97	0,96	1,04
Campione	5,01	3,95	26,83	0,92	1,05	-12,38

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Per entrambi gli indici la situazione è migliore per le imprese piemontesi anche se, a differenza del distretto bresciano, nel Cusio la variazione del ROS tra i due esercizi è negativa, in particolare nelle piccole imprese (-38,11%).

Analizzando le componenti del ROI di Alessi possiamo notare che è alto il valore del ROS, sottolineando un elevato valore vendite determinato da forte capacità progettuale e commerciale.

Le componenti del ROI in ALESSI

	ROS			IRA		
	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
	12,92%	13,38%	-3,43%	1,54%	1,58%	-2,53%

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Escludendo questa impresa dal campione abbiamo:

Le componenti del ROI (in %)

CAMPIONE RIDOTTO	ROS			IRA		
	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
Distr. Omegna						
Medio/Grandi	4,47	4,13	8,23	1,16	0,99	17,17
Piccole	4,45	7,19	-38,11	1,05	1,11	-5,40
Campione	4,46	4,75	-6,10	1,14	1,01	12,87

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

La divergenza tra l'indice di redditività del capitale proprio (ROE) e l'indice di redditività del capitale investito (ROI) è tanto più marcata quanto più alta è la partecipazione del capitale di credito al finanziamento. La relazione tra i due indici è chiamata effetto di leva o 'leverage' ed è generata dallo scostamento tra il ROI ed il costo del capitale di credito.

Nel caso delle imprese esaminate l'effetto leva, pur positivo, è diminuito nel '97 rispetto all'anno precedente, soprattutto nelle medie-grandi del distretto di Brescia e nelle piccole del distretto di Omegna.

Comunque, dato che la redditività misurata dal ROI è maggiore del costo del capitale di credito, le imprese sono in grado di investire le risorse acquisite con il vincolo del debito.

Il valore del 'leverage'

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	4,95	4,94	0,20
Piccole	2,84	3,30	-13,94
Campione	4,58	4,64	-1,29
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	4,06	4,52	-10,18
Piccole	4,02	4,02	0
Campione	4,05	4,37	-7,32

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

4.5 La struttura finanziaria

Le imprese dei due campioni sono state esaminate utilizzando gli indici di liquidità e di disponibilità.

L'indice di liquidità indica la capacità che hanno le liquidità immediate e quelle facilmente realizzabili di far fronte alle passività a breve, entro l'anno.

In una situazione finanziaria equilibrata l'indice di liquidità deve tendere a 1, valore che rivela un'equivalenza tra i debiti a breve e le risorse disponibili per soddisfarli.

Se il valore dell'indice di liquidità è superiore ad 1, si è in presenza di una buona situazione di liquidità, ma oltre certi limiti potrebbe indicare che vi sono risorse finanziarie liquide non utilizzate o potrebbe anche segnalare situazioni negative come la difficoltà di incasso dei crediti verso clienti.

L'indice di disponibilità è dato dal rapporto tra il capitale circolante lordo e le passività correnti. A differenza dell'indice di liquidità, in questo caso si considerano anche le disponibilità non liquide come copertura delle passività correnti.

Il risultato è tanto più favorevole quanto più il valore è grande. In questo caso il suo valore deve essere più alto dell'indice di liquidità, poiché tra le disponibilità vengono prese in considerazione anche le disponibilità non liquide.

L'indice di liquidità

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	0,68	0,71	-4,22
Piccole	1,34	0,78	71,79
Campione	0,72	0,72	0
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	0,57	0,54	5,55
Piccole	0,68	0,68	0
Campione	0,60	0,58	3,45

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

L'indice di disponibilità

	1997	1996	Δ
Distr. Omegna			
Medio/Grandi	1,25	1,27	-1,57
Piccole	2,4	1,23	95,12
Campione	1,31	1,26	3,97
Distr. Lumezzane			
Medio/Grandi	1,12	1,04	7,69
Piccole	1,18	1,13	4,42
Campione	1,14	1,06	7,55

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

In entrambi i campioni l'indice di liquidità evidenzia che le passività a breve non sono coperte dalle liquidità, essendo il suo valore inferiore a 1; solo ricorrendo alle disponibilità non liquide è possibile la loro copertura. Solo le piccole imprese di Omegna hanno un valore maggiore (1,34).

Per quanto riguarda gli indici di rotazione, la situazione è migliore nel campione di Omegna poiché nel 1997 la rotazione dei crediti è risultata di 82 giorni e la giacenza media delle scorte di 65 giorni: dunque valori inferiori rispetto al secondo campione bresciano, che registra rispettivamente 121 e 100 giorni.

La rotazione dei debiti è nel 1997 di 185 giorni nel primo campione e di 197 giorni nel secondo campione.

Analoga situazione si ha per la giacenza scorte, con un valore di 65 giorni nel distretto del Cusio e di 100 giorni in quello bresciano.

Indici di rotazione e giacenza del campione di Omegna

<i>Rotazione crediti</i>			<i>Rotazione debiti</i>			<i>Giacenza scorte</i>		
1997	1996	Δ	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
81,86	93,98	-12,90	185,04	184,27	0,42	65,62	66,45	-1,25

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

Indici di rotazione e giacenza del campione di Brescia

<i>Rotazione crediti</i>			<i>Rotazione debiti</i>			<i>Giacenza scorte</i>		
1997	1996	Δ	1997	1996	Δ	1997	1996	Δ
120,75	92,18	30,99	197,12	173,87	13,37	100,07	89,47	11,85

Fonte: elaborazione su bilanci societari.

5. Il ruolo delle maggiori imprese

Un percorso di sviluppo che alcuni sistemi produttivi hanno intrapreso è relativo ad una sempre maggiore specializzazione delle funzioni commerciali a discapito della produzione, con la riduzione del numero degli occupati e della produzione locale. Nel distretto dei casalinghi di Omegna questo fenomeno è presente soprattutto tra le maggiori imprese; infatti, le piccole imprese sono tendenzialmente orientate alla produzione mentre hanno rivelato delle carenze in termini di efficacia ed efficienza nelle politiche rivolte all'esterno.

Questo è dovuto al fatto che per sostenere le attività di commercializzazione, di promozione del marchio e di internazionalizzazione della produzione è richiesta una certa soglia dimensionale. Così all'interno del distretto si creano i presupposti per un ulteriore rafforzamento delle imprese leader.

Esistono però fenomeni di imitazione che permettono alle piccole imprese di poter in parte usufruire delle innovazioni introdotte dalle imprese più grandi.

Le relazioni che legano le imprese del Cusio sono soprattutto di decentramento produttivo. In particolare sono le maggiori aziende come Alessi, Lagostina, Bialetti, Piazza e Girmi che commissionano all'esterno alcune fasi del processo di fabbricazione, mantenendo internamente tutte le fasi di studio.

A volte questi rapporti si consolidano con la stipulazione di accordi di joint venture o con l'acquisizione di partecipazioni. Le motivazioni si possono ricondurre

genericamente alla necessità di controllare la qualità delle lavorazioni e di continuità lavorativa nel tempo.

Oltre ad alcune fasi di fabbricazione vera e propria come lo stampaggio o l'imbutitura, molto frequente è il decentramento della pulitura e lucidatura finale.

Una piccola parte di aziende svolge infine alcune attività altamente specializzate come la timbratura a laser, la costruzione delle attrezzature, la doratura di particolari e la realizzazione di cataloghi di vendita.

Evidentemente sono molto più comuni i rapporti all'interno del distretto, ma non mancano interrelazioni esterne. L'affidamento a terzi interessa soprattutto la fase produttiva, ma la ricerca di risorse al di fuori dell'azienda si estende in molte direzioni. In particolare sono frequenti le collaborazioni con professionisti, designer e tecnici indipendenti, spesso provenienti dall'esterno del distretto.

Nel suo complesso questa tendenza può giudicarsi favorevolmente, poiché sembra agevolare quelle forze di interrelazione necessarie alla competitività dei sistemi distrettuali.

6. Alcune riflessioni finali

All'interno di un contesto industriale, il livello di innovazione presente può a giusta ragione considerarsi come un metro efficace per misurarne il reale stato di salute e soprattutto le concrete possibilità di sviluppo.

Tuttavia il miglioramento del prodotto e dei processi produttivi richiede spesso un impegno finanziario perseguibile a fatica dalle piccole imprese che caratterizzano i distretti industriali.

Non a caso perciò il superamento di questo handicap, che renderebbe critico il confronto con le aziende maggiori, è diventato un tema centrale all'interno del dibattito volto ad innescare una vera e propria politica industriale per i sistemi distrettuali.

Le trasformazioni del mercato rendono oggi ancora più urgente la rincorsa verso obiettivi di un continuo miglioramento. Diverse sono le cause che stanno alla base di questa nuova situazione.

Innanzitutto va citato il processo di globalizzazione del mercato di sbocco, ricordando che gli articoli casalinghi sono stati ideati ed hanno visto il loro maggiore sviluppo

durante gli anni del 'boom' economico e grazie all'energico sviluppo del mercato interno.

Lo sviluppo tecnologico segue ritmi un tempo impensabili; l'obsolescenza delle attrezzature e dei macchinari diventa sempre più rapida, sollecitando il ricorso alla tecnologia esterna di fornitori specializzati.

L'esigenza di fornire ambienti di lavoro salubri e di produrre articoli sicuri esige l'aggiornamento continuo nei confronti di una normativa sempre in evoluzione.

La facile disaffezione del cliente moderno impone poi grossi investimenti nella ricerca e nel rinnovo della propria immagine.

Il distretto del Cusio non è caratterizzato da marcati processi di innovazione tecnologici. Si riscontrano piuttosto episodi estremamente frammentati e disomogenei. In linea di massima si può sostenere che le grandi aziende con una gamma ristretta di articoli e quelle che lavorano per conto terzi tendono soprattutto all'automazione dei processi produttivi mentre quelle con un ampio assortimento di catalogo puntano invece allo sviluppo del design e delle tecniche commerciali.

Soprattutto nelle aziende minori l'innovazione viene introdotta in modo passivo e percepita quasi come un obbligo secondo una logica peraltro molto diffusa fra le PMI non solo italiane. Molte delle principali trasformazioni sono imputabili inoltre all'adeguamento ai vari provvedimenti legislativi in materia di ambiente e di sicurezza.

Il vantaggio competitivo dei distretti non mostra più la saldezza del passato, soprattutto a causa dell'accelerazione dei processi tecnologici e dell'internazionalizzazione dei mercati. Sempre più spesso la 'flessibilità adattiva' delle piccole imprese non riesce a fronteggiare la concorrenza dei paesi emergenti, la migliore capacità finanziaria delle grandi aziende finalizzata agli investimenti innovativi, il ristagno dei mercati più evoluti.

Per questo si rendono necessarie radicali trasformazioni del tessuto imprenditoriale del distretto. Innanzitutto bisogna delocalizzare le produzioni più elementari e a minor costo aggiunto in paesi che godono di bassi costi del lavoro. Ma soprattutto, abbandonando i timori che spesso hanno caratterizzato le scelte degli imprenditori dei distretti, occorre favorire i processi di consociazione e di fusione, ma anche l'ingresso di grandi aziende

poiché tali processi, anche se spesso dolorosi, possano consentire una evoluzione delle strategie e della gestione in tempi più marcatamente manageriali.

Alcune grandi aziende del distretto hanno attraversato una serie di passaggi societari. Bialetti, rimasta di proprietà della famiglia fondatrice fino al 1987, è stata ceduta in un primo tempo al gruppo Faema per poi passare nel luglio 1993 a Rondine Italia. Il 1° marzo 1998 è nata ufficialmente la holding Bialetti Industrie, che controlla il gruppo Rondine, con l'obiettivo di una futura quotazione in Borsa.

La vicenda della Girmi, di proprietà della famiglia Caldi fino al 1986, è piuttosto articolata, passando attraverso le proprietà di Alleghny International, BSR Italia, BSR International, Swan Housewares Limited, Moulinex e pervenendo nel 1994 al gruppo milanese Fumagalli Carulli rappresentato dalla Betefin Holding S.A. con sede in Lussemburgo.

Altre grandi aziende come Alessi, Lagostina, Calderoni e Piazza rimangono però a carattere familiare.

Alessi ha promosso una particolare forma evolutiva del settore, impegnandosi in forti investimenti nel campo del design per reinventare la concezione del tipico articolo casalingo. Nella sua produzione si possono trovare oggetti di arredamento, orologi, calcolatrici, lampade, ceramiche: questa forma di diversificazione, nella quale il marchio funge da veicolo promozionale, permette di individuare nuove strade per contrastare una concorrenza sempre più pressante.

Le prospettive future del distretto sembrano rivolte verso un rafforzamento del ruolo delle imprese leader a discapito delle più piccole, sempre più relegate a svolgere lavorazioni per le maggiori.

Questo non significa però che l'emergere di singole aziende non possa favorire l'intera economia del distretto, razionalizzando la filiera attraverso le proprie funzioni di esternalizzazione e diffondendo i benefici della propria politica di marchio. Piuttosto che la nascita di gruppi di piccole imprese, è proprio la raccolta intorno alle maggiori aziende ad apparire come la tendenza più adeguata alle caratteristiche del distretto dei casalinghi di Omegna.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV.** (1990), *La politica industriale in Italia dal '45 ad oggi*, in "Rivista di Politica Economica", Roma, SIPI.
- ABRATE M.** (1961), *L'industria siderurgica e meccanica in Piemonte dal 1831 al 1861*, Torino, Comitato torinese dell'Istituto per la Storia del Risorgimento.
- ALESSI A., GOZZI A.** (1987), *La cintura di Orione*, Milano, Longanesi.
- ALESSI A.** (1999), *La fabbrica dei sogni Alessi dal 1921*, Milano, Electa.
- AYDALOT P.** (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- BECATTINI G.** (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- BECATTINI G.** (a cura) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- BECATTINI G.** (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino.
- BECATTINI G.** (a cura) (1981), *Marshall, antologia di scritti economici*, Bologna, Il Mulino.
- BELLINI N.** (1997), *Distretti e sistemi locali di piccole imprese: problemi di politica*, in VARALDO R., FERRUCCI L. (a cura), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, Angeli, 1997.
- BRAMANTI A., MAGGIONI M.A.** (1997), *La dinamica dei Sistemi Produttivi Territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, Franco Angeli.
- BRUSCO S.** (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- BULFERETTI L.** (1966), *Agricoltura, industria e commercio in Piemonte. Dal 1814 al 1848*, Torino, Comitato torinese dell'Istituto per la Storia del Risorgimento.
- CAMAGNI R.** (1991), *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, GREMI-Belhaven, London.
- CAMAGNI R.** (1993), *Lo Spazio-Tempo nel concetto del "milieu innovateur"*, AISRe, Bologna.
- CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI NOVARA**, *La qualità della vita nei comuni della provincia*, Novara, CCIAA, 1989.
- CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI NOVARA**, *Alcuni indicatori statistici dell'area Verbanco - Cusio - Ossola*, Novara, CCIAA, 1990.
- CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI NOVARA**, *I censimenti in provincia*, Novara, CCIAA, 1990.
- CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI NOVARA**, *Demografia provinciale. Evoluzione della popolazione nei Comuni*, Novara, CCIAA, 1991.
- CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI TORINO**, *Subfornitura in Piemonte*, Torino, CCIAA, 1997.
- CASALIS G.** (1980), *Dizionario Geografico - Storico - Statistico - Commerciale degli Stati di S. M. il Re di Sardegna*, Vol. III Il Cusio, Valstrona, Lo Strona.
- CHIARAMONTE U.** (1987), *Economia e società in provincia di Novara durante il fascismo. 1919-1943*, Milano, Angeli.
- CHIARAMONTE U.** (1985), *Industrializzazione e movimento operaio in Val d'Ossola dall'Unità alla I Guerra Mondiale*, Milano, Angeli.
- CICIOTTI E.** (1986), *Natalità delle imprese e diffusione delle innovazioni di processo in un distretto tecnologico*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli.
- C.I.L.O. (Centro di Iniziativa Locale per l'Occupazione)**, *Percorso nella scuola - esperienza nel lavoro: una collaborazione possibile*, Verbania, Centro Stampa del Comune, 1992.
- COMITATO COMPrensORIALE DEL V.C.O.**, *Piano Socio-economico di Comprensorio*, Torino, Eda, 1980.
- COMITATO COMPrensORIALE DEL V.C.O.**, *Convegno sull'occupazione ed il degrado industriale nel Verbanco Cusio Ossola*, [dattiloscritto], 1979.

- CONTI S. (1989), *Geografia economica*, Torino, UTET.
- CURZIO A.Q., SENN L. (1997), *Presentazione a BRAMANTI A., MAGGIONI M.A., La dinamica dei Sistemi Produttivi Territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, Franco Angeli.
- DI SABATINO PANICHI V., LEONE F. S. (1995), *La ricerca e l'innovazione tecnologica nell'impresa industriale, Aspetti economici e finanziari nel quadro nazionale e comunitario*, Padova, CEDAM.
- FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L. (1994), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Milano, Giuffrè.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e management*, Milano, Giuffrè.
- FRUMENTO A. (1983), *Le repubbliche cisalpina e italiana con particolare riguardo a siderurgia, armamenti e economia ed agli antichi luoghi lombardi del ferro 1796-1805*, Milano, Banca Commerciale Italiana.
- GOBBO F. (a cura) (1989), *Distretti e sistemi produttivi alla soglia degli anni '90*, Milano, Angeli.
- IRES, *Quadro socio-economico del Verbano-Cusio-Ossola*, Torino, Quaderni di ricerca IRES n.58, 1990.
- IRES, *Determinazione dei distretti industriali in Piemonte*, Torino, Quaderni di ricerca IRES n.66, 1993.
- IRES, *Imprenditori si diventa: 100 nuove imprese nel Piemonte degli anni Novanta: i Protagonisti*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1994.
- IRES, *Determinazione dei distretti industriali di P.M.I. in Piemonte*, Torino, Quaderni di ricerca IRES n.81, 1996.
- IRES, *Assi e Misure. La valutazione dei Fondi strutturali comunitari: l'obiettivo 2 in Piemonte*, Torino, IRES, 1996.
- IRES, *Relazione sulla situazione economica sociale e territoriale del Piemonte*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1990-1991-1992-1993-1994-1995-1996-1997.
- IRES/UNIONCAMERE PIEMONTE, *Import-export in Piemonte*, Torino, IRES, 1997.
- IRES/UNIONCAMERE PIEMONTE, *Import-export in Piemonte*, Torino, IRES, 1998.
- "LAGOSTINA CLUB", *Quaderno di cultura tecnica, nn.1-7*, Omegna, Lagostina, 1967-1968-1969-1970.
- "LO STRONA", *periodico trimestrale*, Valstrona, Lo Strona, 1976 -1981.
- LURAGHI R. (1967), *Agricoltura, industria e commercio in Piemonte. Dal 1848 al 1861*, Torino, Comitato torinese dell'Istituto per la Storia del Risorgimento.
- MAULINI P. (1977), *Omegna Cara*, Valstrona, Lo Strona.
- MENDINI A. (1979), *Paesaggio casalingo. La produzione Alessi nell'Industria dei casalinghi del 1921 al 1980*, Milano, Domus.
- MOUSSANET M., PAOLAZZI L., (a cura) (1992), *Gioielli, bambole, coltelli*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1992.
- ONIDA F., VIESTI G., FALZONI A. M. (1992), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Milano, EGEA.
- POLINORO L. (1989), *L'Officina Alessi. Alberto Alessi e Alessandro Mendini: dieci anni di progetto, 1980-1990*, Crusinallo, FAO.
- PROVINCIA DI NOVARA, *Progetto Europa 90 strumenti comunitari per enti pubblici novaresi*, Novara, Provincia di Novara, 1995.
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Guida all'Europa per le piccole e medie imprese, dei servizi e dell'artigianato*, Roma, Presidenza del Consiglio, 1992.
- PYKE F., BECATTINI G., SENGENBERGER W. (a cura) (1991), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, Banca Toscana, Firenze.
- REGIONE PIEMONTE. ASSESSORATO ALLA PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E PARCHI NATURALI, *Contributo all'analisi socio-economica e territoriale del comprensorio di Verbano-Cusio-Ossola*, Torino, ORML, 1978.

- ROLFO S.** (a cura) (1997), *3° Rapporto CNEL/Ceris-Cnr, Innovazione, piccole imprese e distretti industriali*, Roma, CNEL.
- ROLFO S., VITALI G.** (1997), *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, Working paper n. 12, Torino, CNR-Ceris.
- RULLANI E.** (1997), *L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra de-costruzione e internalizzazione*, in VARALDO R., FERRUCCI L. (a cura), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- RULLANI E.** (1997), *Più locale e globale: verso una economia postfordista del territorio*, in BRAMANTI A., MAGGIONI M.A. (a cura), *La dinamica dei Sistemi Produttivi Territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- SAMARELLI D.** (1990), *Omegna, paese di pentole e caffettiere. La pentola a pressione Lagostina e la Moka Express Bialetti*, Omegna, Amministrazione Comunale.
- SCARZELLA PATRIZIA** (1985), *Il bel metallo storia dei casalinghi nobili Alessi*, Milano, Arcadia.
- SCOGNAMIGLIO C.** (a cura) (1987), *Economia industriale*, Milano, Giuffrè.
- TEXILIA**, *Ricerca nelle aree piemontesi di declino industriale*, Biella, Texilia, 1992.
- UNIONCAMERE PIEMONTE**, *Piemonte in cifre 1997. Statistiche socio-economiche regionali e provinciali*, Torino, Unioncamere, 1997.
- UNIONCAMERE PIEMONTE**, *Piemonte congiuntura*, Torino, Unioncamere, 1997.
- UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO**, *Destinazione dei Fondi strutturali nei programmi delle regioni italiane con aree obiettivo 2*, Torino, Unione Industriale, 1996.
- UNIVERSITÀ COMMERCIALE L. BOCCONI, SCUOLA DI DIREZIONE AZIENDALE**, *Per un recupero della imprenditorialità nel Verbano Cusio Ossola: cause della crisi e ipotesi di soluzione*, Milano, Bocconi, [1984].
- VACCA' S.** (1989), *Scienza e tecnologia nell'economia delle imprese*, Milano, Franco Angeli.
- VARALDO R., FERRUCCI L.** (a cura) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, Angeli.
- VIANELLO G.** (1977), *Meccanica delle macchine*, Firenze, Sansoni.
- VITALI G.** (1989), *Il sistema industriale del Piemonte*, Bologna, Il Mulino.

WORKING PAPER SERIES (1999-1993)

1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January
- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April

- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June
- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efsio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September

- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November
- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

Please, write to:

MARIA ZITTINO

Working Papers Coordinator

CERIS-CNR

Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; m.zittino@ceris.cnr.it; <http://www.ceris.cnr.it>

Copyright © 1999 by CNR-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the authors and CNR-Ceris