

5



# QUADERNI

di analisi e programmazione dello sviluppo regionale e locale

in questo numero

## **DAL MILITARE AL CIVILE**

**Ipotesi di diversificazione e riconversione produttiva  
dell'Europa Metalli-Lmi di S. Marcello Pistoiese**

*di* Alessandro Innocenti

gennaio  
febbraio  
1992

## INDICE

<i>Premessa</i>	p.5
<i>Prefazione</i>	p.7

**DAL MILITARE AL CIVILE**  
**Ipotesi di diversificazione e riconversione**  
**produttiva dell'Europa Metalli-LMI**  
**di S.Marcello Pistoiese**

di Alessandro Innocenti

<i>1. Introduzione</i>	p.13
1.1 Lo scopo e l'oggetto dell'indagine	p.13
1.2 La metodologia e le fonti	p.16
<i>2. La struttura del gruppo Orlando</i>	
2.1 Cenni storici	p.19
2.2 L'assetto odierno del gruppo Orlando	p.23
2.3 L'Europa Metalli-LMI Spa	p.26
<i>3. Lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese</i>	p.33
3.1 La produzione militare	p.33
3.2 La produzione civile	p.38
3.3 L'organizzazione del lavoro e le relazioni industriali	p.40
3.4 Gli aspetti economici e finanziari	p.46
3.5 Le relazioni con l'economia locale	p.50
<i>4. I mercati</i>	p.55
4.1 Il mercato del munizionamento	p.55
4.2 Il mercato del rame e delle leghe	p.64

5. Le possibilità di riconversione e diversificazione produttiva	p.69
5.1 La riconversione: ipotesi	p.69
5.2 La diversificazione: le produzioni civili dell'azienda	p.76
5.3 La legislazione per la riconversione	p.85
5.4 Un progetto per gli enti locali	p.88
Bibliografia	p.95

## Premessa

Questo studio sulla fattibilità delle ipotesi di diversificazione e riconversione produttiva dello stabilimento dell'Europa Metalli-LMI di S. Marcello Pistoiese è stato commissionato all'Ires Toscana dalla Provincia di Pistoia. L'iniziativa trae origine dalla grave crisi occupazionale dello stabilimento, che si è ritenuto di dover affrontare creando le premesse conoscitive per l'avvio di un progetto di riconversione delle produzioni militari.

Con la pubblicazione del rapporto di ricerca si conclude quindi solo la prima fase di un percorso che dovrebbe pervenire al superamento della crisi che coinvolge l'assetto economico del comune di S. Marcello Pistoiese e dell'intera Montagna Pistoiese.

L'autore della ricerca deve il compimento della stessa alla collaborazione del gruppo di lavoro di Ires Toscana, al cui interno opera l'Osservatorio sull'industria a produzione militare. Ad un collaboratore "esterno" (tale solo in termini istituzionali), Roberto Romano, si deve invece il pregevole sforzo della raccolta di dati e documenti sul mercato italiano del munizionamento.

Al committente va il merito di non essersi limitato alla sua funzione istituzionale ma di avere collaborato attivamente con l'autore, che desidera ringraziare, per la disponibilità dimostrata, il Presidente della Provincia Morelli, il funzionario Bonacchi e la dott.ssa Coppola dell'Ufficio Studi, particolarmente preziosa nell'attività di reperimento di documenti ed informazioni.

Un contributo indispensabile è giunto dai rappresentanti sindacali e dai lavoratori dell'azienda, che, accettando di sottoporsi alle domande dell'autore, ne hanno arricchito in maniera fondamentale le conoscenze.

Un ringraziamento va infine ai dirigenti dell'Europa Metalli-LMI Ing. Melegari e Ing. Fanfani, che hanno discusso con l'autore e con il dott. Catalano, coordinatore della ricerca, alcune questioni relative

alla produzione militare dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese. Rimane il rammarico di non aver potuto dare seguito più concretamente a questo fecondo scambio di idee a causa del rifiuto che l'azienda ha opposto alla concessione di dati e documenti sull'attività del settore militare dell'azienda. Se l'obiettivo di questa ricerca è quello di rappresentare un supporto per la politica di programmazione economica degli enti locali, è lecito affermare che l'azienda sembra non averne compreso pienamente le finalità, mancando una preziosa occasione di confronto.

Aldo M.

La Provincia di Pistoia all'impegno assunto nella C. Pistoiese tenutasi a Mares con una fase di acuta crisi S.Marcello Pistoiese.

Lo studio aveva lo scopo produttivi per la montagna l'industria bellica devono domanda, anche alla luce scenario mondiale, grazie Ovest.

Si pone quindi il problema in vista di un ridimensionamento, ma anche in relazione venuta negli stabilimenti che tratta di un problema che azienda.

Resta infatti un obiettivo per consolidare e rafforzare della Europa Metalli-LMI nell'economia locale. E produttive all'interno degli crediamo soprattutto nella rispetto al quale il Gruppo raccogliendo contributi, sono orientati in tale direzione.

Ma il problema dell' deve necessariamente limitarsi

## Prefazione

*Aldo Morelli, Presidente della Provincia di Pistoia*

La Provincia di Pistoia ha promosso questo studio tenendo fede all'impegno assunto nella Conferenza programmatica sulla Montagna Pistoiese tenutasi a Maresca il 2 e 3 febbraio 1990, in coincidenza con una fase di acuta crisi della Europa Metalli-Sezione Difesa di S.Marcello Pistoiese.

Lo studio aveva lo scopo di verificare l'esistenza di nuovi spazi produttivi per la montagna, in un momento in cui le prospettive dell'industria bellica devono tener conto di un ridimensionamento della domanda, anche alla luce delle positive evoluzioni affacciate sullo scenario mondiale, grazie al superamento della contrapposizione Est-Ovest.

Si pone quindi il problema della ricerca di nuovi posti di lavoro sia in vista di un ridimensionamento delle necessità di prodotti bellici, ma anche in relazione alla forte riduzione occupazionale già avvenuta negli stabilimenti dell'Europa Metalli-LMI di S. Marcello. Si tratta di un problema che deve essere valutato ed affrontato dall'azienda.

Resta infatti un obiettivo generale e fondamentale per tutti operare per consolidare e rafforzare la presenza sulla Montagna Pistoiese della Europa Metalli-LMI, per ciò che ha rappresentato e rappresenta nell'economia locale. E quindi la ricerca di nuove opportunità produttive all'interno degli stabilimenti di S. Marcello Pistoiese, crediamo soprattutto nell'ambito dei laminati, è un terreno di lavoro, rispetto al quale il Gruppo SMI non deve venir meno, anche raccogliendo contributi, come il presente studio, i cui intendimenti sono orientati in tale direzione.

Ma il problema della riconversione dell'industria bellica non deve necessariamente limitarsi all'interno dell'Europa Metalli-LMI.

La ricerca di nuove occasioni produttive deve indirizzarsi, a nostro avviso, anche al territorio circostante, e sarebbe un ottimo risultato se posti di lavoro venissero recuperati anche con nuove iniziative di piccole imprese, magari con l'ausilio iniziale delle conoscenze che il gruppo SMI può mettere a disposizione.

Ciò che invece la Provincia di Pistoia non si riprometteva con questo studio - e lo abbiamo detto con chiarezza - è la ricerca di nuove produzioni e nuovi posti di lavoro in sostituzione di quelli attualmente in essere nel settore munizionamento della Europa Metalli-LMI, per consentire così la chiusura di tale comparto salvaguardando i livelli occupazionali. Questa Amministrazione non è infatti oggi d'accordo con ipotesi di dismissione di tali produzioni.

Noi ci auguriamo che si giunga, quanto prima, a realizzare un mondo in cui l'esercito sia inutile, ed in questo senso cerchiamo di operare quotidianamente. Ma ciò non è certo realtà dell'oggi, né lo sarà, purtroppo, a breve-medio termine.

Nell'attuale contesto, quindi, si rende necessario non disperdere il patrimonio tecnologico e professionale della Europa Metalli-LMI SE.DI. Perciò il Ministero della Difesa, considerato che un certo quantitativo di munizionamento sarà comunque necessario per l'addestramento, deve assumere un atteggiamento che non mandi allo sbando le imprese del settore e fornire certezze pluriennali - poche o tante che siano - rispetto alle commesse che intende attivare, premiando le imprese più competitive.

Nel contempo però sollecitiamo l'azienda a valutare costantemente la possibilità di rafforzare la propria presenza industriale nella montagna con altre produzioni, in considerazione che, come prospettiva le commesse militari non rappresentano una produzione "affidabile" e la coscienza comune auspica che non lo siano davvero. Non solo, chiediamo inoltre alla SMI di rendersi attiva, con le conoscenze di cui dispone, per favorire la nascita e la crescita di iniziative produttive da parte di piccole imprese locali.

Vogliamo però evidenziare con chiarezza che la riconversione dell'industria militare non è solamente un problema delle aziende che

ne sono coinvolte o delle comunità limitanti. Al contrario si tratta di un problema di tutto il popolo.

È necessario perciò sollecitare la legge nazionale che favorisca l'attivazione di azioni della Cee per l'attuazione di iniziative produttive dei territori, come del resto la Cee ha fatto per i territori produttivi in difficoltà.

La Provincia di Pistoia ha contribuito in questa direzione e tenga aperta la questione in termini di iniziative concrete e non moralistiche sia rifiuti apertamente.

ne sono coinvolte o delle comunità in cui sono collocati i loro stabilimenti. Al contrario si tratta di un problema nazionale, anzi, europeo.

È necessario perciò sollecitare la rapida approvazione di una legge nazionale che favorisca la riconversione industriale, ma anche l'attivazione di azioni della Comunità Europea per agevolare le iniziative produttive dei territori colpiti dalla crisi dell'industria militare, come del resto la Cee ha fatto e sta facendo per altri comparti produttivi in difficoltà.

La Provincia di Pistoia auspica che questo studio fornisca un contributo in questa direzione, anche promuovendo un dibattito che tenga aperta la questione in termini concreti, rifuggendo sia posizioni moralistiche sia rifiuti aprioristici.



## **DAL MILITARE AL CIVILE**

### **Ipotesi di diversificazione e riconversione produttiva dell'Europa Metalli-LMI di S.Marcello Pistoiese**

*di Alessandro Innocenti*

# 1. Introduzione

## 1.1 Lo scopo e l'oggetto dell'indagine

L'obiettivo principale di uno studio aziendale commissionato da un ente pubblico è di solito quello di conoscere meglio le strutture ed i comportamenti di una specifica realtà produttiva. Possedere infatti, in maniera compatta, il quadro di un'impresa appare una pre-condizione necessaria per qualsiasi tipo di intervento di programmazione<sup>1</sup>.

Quando per la prima volta fu formulata l'idea di compiere una ricerca sullo stabilimento di S. Marcello Pistoiese dell'Europa Metalli-LMI essa fu subito giudicata positivamente dai vari soggetti (enti locali, sindacati, lavoratori, studiosi) interessati alle sorti dello stesso. Il fatto che però si rivelò decisivo per passare dal progetto all'avvio concreto della ricerca fu l'allarme creato nel maggio 1989 dalla minaccia dell'azienda di licenziare 250 addetti. Fu quell'iniziativa, e non altro, a catalizzare le attenzioni di tutti su un problema che interessava già da alcuni anni una parte del sistema industriale mondiale, quello della riconversione della produzione militare.

È certo che quel ritardo nella comprensione di come stessero realmente i fatti appare colpevole. Poteva essere evitato servendosi della sola stringente logica dei numeri: lo permetteva il censimento dell'occupazione dello stabilimento che passava dai 1000 addetti del 1980 ai 450 del 1989; lo suggeriva la progressiva riduzione in termini percentuali del fatturato militare del gruppo Orlando rispetto all'analogo dato della produzione civile; lo imponevano i nuovi caratteri dello scenario nazionale e internazionale che tracciavano vistosi

---

<sup>1</sup> E' quanto si desume anche dall'attuale contesto istituzionale della programmazione a livello locale definito dalla legge 8.6.90 n. 142.

segni negativi nei bilanci della Difesa dei paesi di tutto il mondo. Ma i percorsi della ragione non sempre hanno un andamento lineare e gli ostacoli non sono davvero mancati durante il cammino. Ci limitiamo a evidenziarne solo due che siano di introduzione critica alla lettura del rapporto, dal quale, auspichiamo, emergeranno chiari gli altri.

La lentezza con cui Parlamento e Governo hanno cominciato a comprendere l'importanza della questione, innanzitutto. Ancora più grave quando si consideri che ogni sforzo a livello locale è stato reso vano dalla pochezza degli strumenti a disposizione, nella misura in cui la politica industriale è da sempre di prevalente competenza dello Stato.

Sempre la politica industriale, ma questa volta dell'azienda, in secondo luogo. Appare difficile comprendere come un gruppo multinazionale in grande espansione, come quello Orlando, non si sia posto prima di giungere alle scadenze finali il problema di un passaggio anche graduale verso le produzioni civili, prendendo coscienza a tempo debito della necessità di un vero e proprio processo di riconversione.

\*\*\*

Nella prima parte del rapporto (cap.2) si offre un quadro sintetico della struttura del gruppo che fa capo alla holding finanziaria GIM Spa. Alla ricostruzione dell'assetto azionario fa da introduzione un breve excursus storico sulla presenza della famiglia Orlando nella scena industriale italiana. Il capitolo si chiude con la descrizione della società operativa del gruppo, l'Europa Metalli-LMI, della quale si dimostra l'importanza assunta nel mercato dei semilavorati del rame dopo le recenti acquisizioni estere.

La seconda parte (cap.3) analizza lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese. In essa si esaminano in primo luogo le produzioni effettuate, analizzando separatamente quelle militari e quelle civili. Il quadro della produzione militare viene presentato in dettaglio nel tentativo di delineare i problemi settoriali sia dal punto di vista dell'offerta che da quello della domanda. Sullo squilibrio rilevato tra le potenzialità dell'impianto e le commesse possibili si fonda la neces-

sità di un processo di riconversione graduale, per la salvaguardia di militare. La produzione civile viene quindi analizzata sotto una forma di diacronia, caratterizzata da un processo di riassetto delle produzioni industriali e gli aspetti di stabilimento, entrambi analizzati. L'ultima sezione della centralità dell'azienda nei limiti e potenzialità.

La terza parte (cap.4) coinvolgono l'Europa Metalli, legato al munizionamento, stabilimento in linea con la industria militare. La sezione presenta invece la versatilità della materia prima solidano col tempo.

La parte finale (cap.5) evoluzione della crisi e diversi scenari si affronta con il resoconto del tentativo di logia del munizionamento, presentato introduce all'idea alle munizioni dove scaturì l'Europa Metalli-LMI. A questo quadro di questi interessi, quale è possibile, per la Rimane aperta il problema di supporto dello Stato e delle risorse dedicate agli strumenti ed ai progetti di rig

sità di un processo di riconversione e diversificazione, anche graduale, per la salvaguardia dei posti di lavoro legati alla produzione militare. La produzione civile già attivata a S. Marcello Pistoiese viene quindi analizzata con particolare attenzione: essa va considerata una forma di diversificazione in "progress" e come tale assume il carattere di una possibile risposta alla questione della fattibilità del processo di riconversione. L'organizzazione del lavoro, le relazioni industriali e gli aspetti economici e finanziari concludono l'analisi di stabilimento, offrendo una visione multilaterale dell'oggetto dell'analisi. L'ultima sezione del capitolo contiene una valutazione della centralità dell'azienda nell'economia locale, della quale si ponderano limiti e potenzialità.

La terza parte (cap.4) traccia una breve analisi dei mercati che coinvolgono l'Europa Metalli-LMI. Dallo studio del primo, quello legato al munizionamento, emerge una chiara tendenza al ridimensionamento in linea con la crisi che già da alcuni anni investe l'intera industria militare. Il secondo mercato, del rame e delle sue leghe, presenta invece buone prospettive di sviluppo sulla base dell'estrema versatilità della materia prima, le cui utilizzazioni crescono e si consolidano col tempo.

La parte finale (cap.5) si apre delineando le varie possibilità di evoluzione della crisi in corso. Al fine di valutare la realizzabilità dei diversi scenari si affronta innanzitutto l'ipotesi della riconversione con il resoconto dei tentativi fatti per convertire a usi civili la tecnologia del munizionamento. La scarsa significatività delle esperienze presentate introduce all'idea portante di questa relazione: l'alternativa alle munizioni deve scaturire dall'ampia gamma di produzioni dell'Europa Metalli-LMI. A scopo conoscitivo, viene offerto perciò un quadro di questo interessante insieme di possibilità, all'interno del quale è possibile operare le prime generali valutazioni economiche. Rimane aperto il problema di come possa prefigurarsi l'azione di supporto dello Stato: alla questione ci si accosta con alcune considerazioni dedicate agli strumenti legislativi di politica industriale esistenti ed ai progetti di legge sulla riconversione militare presentati

fino ad oggi in Parlamento. Assume il tono di una conclusione, necessariamente interlocutoria per uno studio volto a creare premesse conoscitive, il progetto per gli enti locali, nella forma di uno schema di orientamento per le azioni che la Regione, la Provincia e i Comuni interessati intendano intraprendere nell'immediato futuro.

## 1.2 La metodologia e le fonti

Il metodo seguito in questa analisi aziendale tende a cogliere l'identità e le funzioni effettive del sistema d'impresa, al di là di quelle deterministiche stabilite dal mercato. Concretamente ciò si traduce in una concezione che vede l'impresa non tanto come un semplice apparato di decisione di prezzi e quantità, quanto piuttosto un attore economico e sociale che contribuisce a definire i lineamenti del mercato in cui opera e che interagisce con gli altri soggetti presenti nell'area determinandone le caratteristiche.

Di qui l'esigenza di ricostruire non solo l'andamento della produzione e i risultati complessivi di bilancio o le modalità di organizzazione del lavoro, ma anche la trama dei rapporti con l'ambiente esterno e con le istituzioni con tutte le conseguenti interconnessioni politiche e sociali.

Il lavoro di ricerca è iniziato nel settembre 1990 secondo uno schema già sperimentato nel corso di altri studi aziendali. Nella prima fase si è provveduto ad una sistematica catalogazione del materiale già posseduto da Ires Toscana, in particolare quello relativo all'attività dell'Osservatorio sull'industria a produzione militare. In quella sede, e col supporto degli studiosi che vi contribuiscono attivamente, è stato possibile discutere e analizzare una documentazione raccolta in più anni di lavoro. Contemporaneamente sono stati impostati i contatti con i vari soggetti che si ritenevano utili alla ricerca: dirigenti aziendali, sindacati, lavoratori, il Comune di S. Marcello Pistoiese, l'Ufficio Studi della Provincia di Pistoia, la Regione ed altri esperti.

Nella seconda fase l'analisi dell'azienda è stata approfondita. Rilevante è stato il contributo con cui è stato possibile effettuare uno stimolante confronto di idee.

Il confronto con l'azienda è stato effettuato in occasione di una conferenza tenuta il 21 novembre 1991 presso la sede della SMI, dr. Ceccuzzi, presso l'Università degli Studi di Firenze. Gli aspetti dell'Assetti azionari e acquisizioni sono stati dibattiti e hanno reso possibile una sintesi nella relazione.

Un incontro con la dirigenza aziendale è stato avvenuto nel gennaio 1991 presso la sede della SMI. La disponibilità degli interlocutori ha permesso di effettuare un confronto aperto sugli aspetti militari e della sua riconversione. La richiesta di una serie di dati sull'organizzazione dell'azienda è stata accolta. Tra l'altro, un bilancio di S. Marcello Pistoiese, un organigramma militare negli ultimi cinque anni, un quadro storico sull'andamento dell'azienda, le esigenze che si ritenevano nel quadro il più completo possibile. Il lavoro è stata data una risposta. Quindi possibile arricchire la relazione con le evidenze di volta in volta.

Le fonti sono state utilizzate attraverso la comparazione e la garanzia da eventuali errori.

Nella seconda fase l'analisi della struttura e delle caratteristiche dell'azienda è stata approfondita attraverso colloqui ed interviste. Rilevante è stato il contributo dato dalle rappresentanze sindacali, con cui è stato possibile effettuare, oltre alla raccolta di informazioni, uno stimolante confronto di idee.

Il confronto con l'azienda è iniziato con la partecipazione ad una conferenza tenuta il 21 novembre 1990 dall'Amministratore Delegato della SMI, dr. Ceccuzzi, presso la facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Firenze. L'argomento della relazione, "Assetti azionari e acquisizioni di una grande azienda", e il successivo dibattito hanno reso possibili alcune delle riflessioni poi sviluppate nella relazione.

Un incontro con la dirigenza aziendale si è tenuto in data 9 gennaio 1991 presso la sede della SMI di Firenze. In quella occasione la disponibilità degli interlocutori, l'Ing. Melegari, Amministratore Unico della Europa Metalli- Sezione Difesa SE.DI. e l'Ing. Fanfani, Defence Division Director dell'Europa Metalli-LMI ha consentito un confronto aperto sugli aspetti teorici e generali della produzione militare e della sua riconversione. L'incontro si è chiuso con la richiesta di una serie di dati e documenti relativi alla struttura ed all'organizzazione dell'azienda. Dell'elenco di richieste facevano parte, tra l'altro, un bilancio disaggregato per lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese, un organigramma dello stesso, il valore del fatturato militare negli ultimi cinque anni, una serie di informazioni di carattere storico sull'andamento dell'occupazione nell'azienda. A queste esigenze, che si ritenevano motivate dalla necessità di fornire un quadro il più completo possibile ai soggetti politici committenti del lavoro, è stata data una risposta largamente insufficiente. Non è stato quindi possibile arricchire la relazione di alcune considerazioni più specifiche evidenziate di volta in volta nelle pagine che seguono.

Le fonti sono state comunque sottoposte ad un'attenta selezione attraverso la comparazione ed il controllo incrociato che peraltro non garantiscono da eventuali errori o sviste, da attribuire solo all'estensore della relazione.

La speranza è che questa indagine possa rappresentare un contributo positivo alla riflessione ed al confronto tra l'azienda, i lavoratori e gli enti locali, promuovendo l'avvio della seconda fase, questa volta operativa, del progetto di riconversione.

## 2. La struttura

### 2.1 Cenni storici

L'Europa Metalli-LMI è il risultato della fusione tra le società TLM (Tecnologie e Lavorazioni Metallurgiche) e LMI (La Metallurgia Industriale). Questa fusione è stata il superamento da parte della SMI (Società Metallurgica Industriale) della crisi che ha attraversato all'inizio degli anni ottanta. Nella prima inversione della congiuntura, la SMI ha effettuato una attenta e ragionevole revisione delle strategie di sviluppo.

Un breve cenno alla storia dell'azienda, come la coerenza con cui è stato condotto il fondatore non appena in campo l'attività imprenditoriale.

La SMI (Società Metallurgica Industriale) è un gruppo di capitali che in Italia ha un'importanza notevole in quegli anni, un ruolo di primo piano nella siderurgia italiana. L'investimento per la siderurgia, che era la tecnologia importata e prodotta, era stato negativo, e l'intervento era in parte per la

---

Dr. G. Zamboni, D. A. Zamboni  
p. 158

## 2. La struttura del gruppo Orlando

### 2.1 Cenni storici

L'Europa Metalli-LMI è stata costituita il 31 dicembre 1987 dalla fusione tra le società TLM (Trafilerie e Laminatoi di Metalli) e LMI-La Metalli Industriale. Questa operazione finanziaria segnò il superamento da parte della SMI, che controlla ancora oggi l'Europa Metalli-LMI, della crisi che aveva colpito l'intera industria italiana all'inizio degli anni ottanta. Nel caso della Società Metallurgica Italiana l'inversione della congiuntura negativa fu permessa da una coraggiosa revisione delle strategie di sviluppo seguite fino a quel momento.

Un breve cenno alla storia del gruppo Orlando mostra d'altronde come la coerenza con cui è stata sempre perseguita l'intuizione originale del fondatore non abbia mai impedito una concezione dinamica dell'attività imprenditoriale.

La SMI -Società Metallurgica Italiana- nacque nel 1886 per iniziativa di un gruppo di capitalisti francesi. La finanza transalpina ebbe in Italia un'importanza minore di quella tedesca, che svolse invece in quegli anni un ruolo strategico nel finanziamento dell'industrializzazione italiana<sup>1</sup>. L'investimento aveva lo scopo di costituire un'*enclave* per la lavorazione del rame in grado di affermarsi sfruttando la tecnologia importata dall'Europa centrale, ma i risultati economici furono subito negativi in parte per la natura non sistematica dell'intervento ed in parte per la carenza di infrastrutture.

---

<sup>1</sup> Cfr. V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990, p. 168.



Fu allora Luigi Orlando, appartenente ad una famiglia di industriali siciliani, a farsi avanti nel 1901. Con un prezzo contenuto rilevò un'attività già in crisi e decise di mutare immediatamente strategia. Ad ispirarlo era l'idea che doveva perpetuarsi con coerenza fino ad oggi: un'impresa che si occupava di rame e delle sue leghe avrebbe potuto svilupparsi solo nel settore dei semilavorati, acquistando la materia prima dove i costi di estrazione erano minori. La SMI avrebbe quindi dovuto seguire la sua vocazione naturale, quella di attività industriale.

Con queste caratteristiche l'impresa continuò ad espandersi fino al secondo dopoguerra. Il successo aziendale fu dovuto anche all'entrata del gruppo nel settore militare. Nello stabilimento di S. Marcello Pistoiese, e in parte in quello di Fornaci di Barga, vennero fabbricate le munizioni dell'esercito italiano, e i due conflitti fecero aumentare notevolmente la produzione. Alla fine della guerra la sorte toccata ad altre aziende militari - distrutte dai bombardamenti o dall'esercito tedesco in ritirata - non fu condivisa dalla SMI, che poté riconvertire il proprio apparato tecnico.

Il ritorno all'economia di pace non fu però facile: con la ricostruzione venne meno il protezionismo del periodo bellico, all'ombra del quale una larga parte del sistema industriale si era rafforzata. Il settore del rame, esposto ad un'ampia concorrenza internazionale, dovette affrontare un lungo periodo di crisi. La situazione era aggravata da due caratteristiche pro-cicliche: l'alta concentrazione di capitale richiesta in questo settore dell'industria metallurgica e la sua natura di produzione a basso valore aggiunto, che differenzia i prodotti intermedi rispetto alle materie prime e ai prodotti finali.

Un aspetto può però spiegare la tenacia con cui il gruppo riuscì a superare la nuova crisi. Le produzioni a bassa redditività, pur avvantaggiate dal fatto di essere meno esposte a oscillazioni periodiche, necessitano, per il loro consolidamento, di un riferimento azionario costante, in grado di compattarsi anche nei momenti difficili. Non si possono capire le scelte attuali del gruppo Orlando senza essere coscienti della continuità che ha sempre caratterizzato il suo assetto

proprietario. Negli anni della crisi si identifica una finanza fatta di speculazioni che hanno subito il prezzo impetuoso della crisi.

La SMI non ha mai dovuto affrontare una crisi di liquidità ed ha tratto perciò dalla solidità finanziaria una politica fatta di acquisizioni e fusioni.

Con gli anni sessanta il settore prioritario divenne la crescita del rame<sup>2</sup> e i primi pallidi segni di un aumento di dimensione, che è indubbiamente dannosa per un'impresa di questo tipo, la prima iniziativa fu l'acquisto di una azienda della proprietà della SMI, che fu assunto il controllo.

Nel 1976 la SMI, dopo essersi compiuta un'altra tappa importante delle aziende italiane della Trentino, dal gruppo Pechiney. Era questa l'internazionalizzazione: l'insufficienza dell'espansione in Europa, ottenuta con l'eliminazione di concorrenti stranieri.

Una prova ulteriore di come gli effetti della crisi petrolifera, e di quell'evento ebbe effetti pesanti.

<sup>2</sup> La crescita "esplosiva" del settore, soprattutto i beni di consumo, è correlata a processi di elettrificazione, macchine per l'industria e tecnica dell'impresa.

<sup>3</sup> La Delta-Società Metallurgica concorrente della SMI nel settore del filo di rame.

proprietario. Negli anni della "finanza colorata"- termine con cui si identifica una finanza fatta di "scalate" e di grandi nomi - molte imprese hanno subito il prezzo imposto dagli avventurismi finanziari.

La SMI non ha mai dovuto affrontare questo tipo di problemi, ed ha tratto perciò dalla solidità azionaria la forza per affermare una politica fatta di acquisizioni e fusioni, altrimenti impossibile.

Con gli anni sessanta il peggio sembrò passato e l'obiettivo prioritario divenne la crescita attraverso l'espansione interna. Il "boom" economico aveva influenzato solo parzialmente l'industria del rame<sup>2</sup> e i primi pallidi segni di ripresa furono sostenuti attraverso un aumento di dimensione, che evitava una concorrenza sui prezzi indubbiamente dannosa per un settore a basso valore aggiunto. La prima iniziativa fu l'acquisto agli inizi degli anni settanta del 50% di un'azienda della proprietà della Finmeccanica<sup>3</sup>, di cui dopo due anni fu assunto il controllo.

Nel 1976 la SMI, dopo essersi trasformata in holding industriale, compì un'altra tappa importante della propria crescita: l'acquisizione delle aziende italiane della Tréfinmétaux, società francese controllata dal gruppo Pechiney. Era questo il primo passo del gruppo verso l'internazionalizzazione; l'insufficienza del mercato interno imponeva l'espansione in Europa, ottenibile più facilmente se preceduta dall'eliminazione di concorrenti scomodi.

Una prova ulteriore di compattezza fu imposta al gruppo dagli effetti della crisi petrolifera. La recessione economica che seguì a quell'evento ebbe effetti pesanti anche sulla SMI. Nel 1980 il gruppo

---

<sup>2</sup> La crescita "esplosiva" verificatasi negli anni sessanta riguardo soprattutto i beni di consumo durevole la cui domanda era fortemente correlata a processi di trasformazione sociologica (auto, elettrodomestici, macchine per ufficio) (cfr. F. Momigliano, *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1975, p. 336).

<sup>3</sup> La Delta-Società Metallurgica Ligure, che allora era la principale concorrente della SMI nel settore dei laminati, dei tubi e, in particolar modo, del filo di rame.

contava 7000 occupati ed un grave appesantimento tecnologico. A questo andava aggiunta una politica industriale statale che sembrava privilegiare la produzione di acciaio rispetto a quella del rame. La risposta dell'azienda fu drastica, ma efficace: investimenti ad alta intensità di capitale e forti tagli alla forza lavoro portarono nel 1985 ad un'occupazione totale di 3000 persone con una produzione di 1/3 superiore a quella del 1980.

La riconquistata competitività rese possibile la ripresa del processo di espansione geografica. L'occasione fu offerta ancora una volta dal gruppo Pechiney che, uscito con gravi danni dallo "shock" petrolifero e meno interessato al settore del rame, lasciò senza risorse la Tréfinmétaux Sa, che perdeva ogni anno 10 miliardi di lire. Acquistandola, la SMI assunse definitivamente una connotazione internazionale e lo scambio di risorse umane e tecniche con la Francia determinò il definitivo risanamento dei conti del gruppo. L'operazione di capitale che creò l'Europa Metalli-LMI nel 1987 fu il risultato finale di quella acquisizione, con la nascita di una società che riuniva tutte le attività produttive della SMI nel settore del rame.

Nel settembre del 1990 si è compiuto l'ultimo importante atto. Dopo lunghe e costose trattative<sup>4</sup> la tedesca Kabelmetal, prima produttrice europea nel settore del rame, è passata sotto il controllo del gruppo Orlando per 410 miliardi di lire. Con la nuova entrata, l'Europa Metalli-LMI è diventata il gruppo industriale italiano più europeo con quasi 4.000 miliardi di fatturato, per metà realizzato in Germania e per metà in Francia e Italia, preparandosi ad assumere il primato nel mercato unico del 1992.

<sup>4</sup> "Fare affari con la Germania resta comunque difficile, anche perché la peculiarità del suo diritto societario fa sì che il consenso fra i soci e gli organi esecutivi non sempre sia possibile." ( Dichiarazione di Orlando da *Il Sole 24 ore* del 27/09/1990). La durata delle trattative superò l'anno e mezzo, durante il quale il prezzo pattuito passò dai 266 miliardi iniziali ad una cifra superiore di ben 144 miliardi.

## 2.2 L'assetto odierno del gruppo

L'analisi dei valori quotati in Borsa rivela che la SMI rappresenta solo parzialmente dell'investimento nell'industria e nella finanza. In Borsa, il suo peso sul volume degli scambi è proporzionalmente inferiore alla sua quota dal fatturato del gruppo.

Una caratteristica che sconvolge l'opinione degli investitori è la complessa struttura che rende difficile la ricostruzione dell'assetto organizzativo dell'impresa e della sua holding finanziaria detiene percentuali di società che coordina, a sua volta, altre società. Al vertice della piramide è presente la Cassaforte Metallurgica - Spa, la "cassaforte" metallurgica dell'industria italiana. Orlando, la Orlando & C-G, detiene il 16,69% del capitale societario della Cassaforte Metallurgica, di sindacato con gli altri azionisti. La Cassaforte Metallurgica, a sua parte, con percentuali rilevanti, detiene il gruppo Pirelli, attraverso l'Ente Cassaforte Metallurgica, l'Italmobiliare di Pesenti, la Cassaforte Assicurazioni Allianz e gli imprenditori Franco Berti. Il totale delle quote detenute dalla Cassaforte Metallurgica è del 72%<sup>5</sup> del capitale ordinario della Cassaforte Metallurgica, mentre la Cassaforte Metallurgica detiene il fatidico 51%. Una

<sup>5</sup> La SMI è, per esempio, valutata a 1,11 volte i mezzi propri (dati al 31/12/1989).

<sup>6</sup> All'elenco vanno aggiunti anche l'Ente Cassaforte Metallurgica, l'Etablissement e Getemec, la Cassaforte Metallurgica Orlando" (da *La Repubblica*, 1/10/1990).

## 2.2 L'assetto odierno del gruppo Orlando

L'analisi dei valori quotati ogni giorno in Piazza Affari testimonia solo parzialmente dell'importanza assunta dal gruppo Orlando nell'industria e nella finanza italiana<sup>5</sup>. Pur presente da tempo in Borsa, il suo peso sul volume totale di azioni scambiate è infatti proporzionalmente inferiore alla dimensione assunta negli ultimi anni dal fatturato del gruppo.

Una caratteristica che spiega questa disaffezione del pubblico degli investitori è la complessità della sua struttura azionaria che rende difficile la ricostruzione degli assetti proprietari. Il modello organizzativo dell'impresa è quello del gruppo organico, in cui una holding finanziaria detiene partecipazioni di controllo di un'altra società che coordina, a sua volta, la struttura produttiva (prospetto n. 1). Al vertice della piramide è posta la GIM - Generale Industrie Metallurgiche - Spa, la "cassaforte" del gruppo che contiene l'impero metallurgico dell'industriale fiorentino. L'accomandita della famiglia Orlando, la Orlando & C.-Gestioni Finanziarie Sapa, con appena il 16,69% del capitale societario, controlla la GIM attraverso un patto di sindacato con gli altri azionisti rilevanti. Di questa alleanza fanno parte, con percentuali recentemente ridefinite, Luigi Lucchini, il gruppo Pirelli, attraverso la propria sub-holding Sagica, l'Italmobiliare di Pesenti, la Cir di De Benedetti, Mediobanca, le assicurazioni Allianz e gli imprenditori fiorentini Alberto Pecci e Gianfranco Berti. Il totale delle quote coinvolte nel patto si aggira intorno al 72%<sup>6</sup> del capitale ordinario della società, valore che supera di gran lunga il fatidico 51%. Una compagine così composita ha trovato

---

<sup>5</sup> La SMI è, per esempio, valutata in borsa 449 miliardi, pari ad appena 1,11 volte i mezzi propri consolidati (valori di chiusura esercizio 1989).

<sup>6</sup> All'elenco vanno aggiunte le 2 finanziarie svizzere, Vadefi Etablissement e Getemec, "... che molti vogliono di proprietà degli Orlando" (da *La Repubblica* del 5/10/1990).



l'accordo anche per i buoni risultati segnati dalla GIM negli ultimi anni. Nel 1990 la società ha chiuso l'esercizio con 7 miliardi di utili ed un portafoglio titoli che ha superato i 219 miliardi.

Anche il controllo sulla SMI viene esercitato dalla famiglia Orlando attraverso un patto tra gli azionisti. Al sindacato di voto fanno capo in questo caso, oltre alla GIM, che detiene il 47,19% delle azioni ordinarie, anche il gruppo Pirelli, che detiene il 2,03% attraverso la Pirellina e il 10,66% attraverso la controllata Sagica, e la Lucchini Spa, holding dell'ex presidente della Confindustria, con il 4,81%.

Dalla ristrutturazione che nel 1987 creò l'Europa Metalli-LMI la SMI ha sempre migliorato i propri dati di bilancio, con l'unica eccezione dell'ultimo esercizio. A livello societario l'utile netto è passato dai 16,3 miliardi del 1989 agli 8,1 miliardi del 1990 (-50%) e il portafoglio titoli da 389 a 446 miliardi.

Uno sguardo alle partecipazioni (prospetto n.1), contabilizzate nel bilancio 1989 per 306,6 miliardi (+51,3% rispetto al 1988), evidenzia l'attenta strategia seguita negli ultimi anni. Nel quadro sono presenti Gemina (4,55%) e Pirelli (3,82%), di cui l'azienda ha acquistato azioni in occasione degli aumenti di capitale effettuati nel 1989. Il capitale di altre società controllate (PAR.VA., SMIF, LIME) è diviso con la GIM o l'Europa Metalli-LMI, con cui vengono quindi spartiti anche i relativi utili<sup>7</sup>. L'unica società controllata che abbia denunciato una perdita nel 1989 è l'Industrie Illsa Viola, i cui 197 dipendenti sono attualmente in Cassa Integrazione. L'apporto economico maggiore al gruppo SMI è quello offerto dall'Europa Metalli-LMI, il terzo anello della catena che forma l'impero Orlando.

---

<sup>7</sup> La possibilità di trasferire gli utili da una società all'altra a seconda dell'interesse degli azionisti maggioritari è uno dei motivi che spiega la relativa diffidenza degli investitori di borsa verso il gruppo.

## 2.3 L'Europa Metalli-LMI

La costituzione dell'Europa Metalli-LMI fu il risultato dell'accordo tra la SMI e il gruppo francese Pechiney, che rimane ancora oggi uno dei proprietari della società detenendone il 20% del capitale azionario. Il gruppo Orlando, attraverso la SMI, possiede il 45,48% delle quote che, unite a quelle di proprietà della Sagica (11%) e della Pirelli & C. (11,9%), gli assicurano il controllo sulle decisioni societarie. L'intricato disegno di partecipazioni incrociate, che è peraltro garanzia di affidabilità dei patti, si completa con la presenza della Gemina, che, presente anche nel patrimonio azionario della SMI, possiede circa il 10% dell'Europa Metalli-LMI.

L'analisi delle tabelle n.1 e n.2 che mostrano la struttura patrimoniale e i risultati reddituali della società per gli ultimi due anni offre un quadro contrastante. L'esercizio 1990 si è chiuso con un calo della redditività (gli utili sono diminuiti del 47,6%) a cui è corrisposto un aumento del capitale sociale fino a 383 miliardi (+1,2%), mentre i ricavi da vendita risultano in diminuzione del 8,9%.

L'attività produttiva della società coinvolge 5 diversi stabilimenti: Fornaci di Barga, Villa Carcina, Brescia, Serravalle Scrivia e S. Marcello Pistoiese, ognuno dei quali ha una sua precisa caratterizzazione.

A livello di gruppo consolidato l'Europa Metalli-LMI è invece composta per il 51% da aziende italiane, per il 44% da aziende francesi e per il 5% da aziende spagnole<sup>8</sup>. Il contributo più modesto è quello fornito dalla S.I.A. Santa Barbara Sa di Oviedo, che conta su un capitale di circa 3 miliardi e ha realizzato nel 1990 94 miliardi di fatturato. Di questa società, l'Europa Metalli-LMI acquistò nel 1987 la gestione e il 25% della proprietà, ed entro il prossimo anno la quota passerà al 65%. La S.I.A. è specializzata nella produzione di laminati di rame e di vergella rame.

<sup>8</sup> Le percentuali fanno riferimento al fatturato dell'esercizio 1989.

**Tabella n.1 L'analisi del  
della Europa  
(milioni di)**

<b>Attivo</b>
Immobilizzi immateriali
Immobilizzi tecnici
Immobilizzi finanziari
<b>Capitale fisso</b>
Merci e scorte
Crediti commerciali
Altreattività
Debiti commerciali
Fondi per rischi ed oneri
Altre passività
<b>Capitale di esercizio</b>
<b>Capitale investito</b>
<b>Fondo tratt. fine rapporto</b>
<b>Fabbisogno netto di capitale</b>
coperto da:-
Capitale sociale versato
Riserve e fondi
Fondo oscillazioni valori
Utile d'esercizio
<b>Capitale proprio</b>
<b>Prestito obbligaz. convert.</b>
Debiti finanz. m/l termine
Debiti finanz. breve termine
<b>Indebitamento fin. netto</b>
<b>Totale coperture</b>

**Tabella n.1 L'analisi della struttura patrimoniale  
della Europa Metalli-LMI**  
(milioni di lire correnti)

	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>Variazioni</b>
<b>Attivo</b>			
Immobilizzi immateriali	21.657	26.548	4.891
Immobilizzi tecnici	212.200	348.516	136.316
Immobilizzi finanziari	288.864	319.917	31.053
<b>Capitale fisso</b>	<b>522.721</b>	<b>694.981</b>	<b>172.260</b>
Merci e scorte	146.307	197.270	50.963
Crediti commerciali	137.879	113.399	-24.480
Altreattività	39.531	32.731	-6.800
Debiti commerciali	-52.947	-72.261	-19.314
Fondi per rischi ed oneri	-20.808	-13.373	7.435
Altre passività	-33.186	-45.057	-11.871
<b>Capitale di esercizio</b>	<b>216.776</b>	<b>212.079</b>	<b>-4.067</b>
<b>Capitale investito</b>	<b>739.497</b>	<b>907.690</b>	<b>168.193</b>
<b>Fondo tratt. fine rapporto</b>	<b>-35.867</b>	<b>-51.822</b>	<b>-15.955</b>
<b>Fabbisogno netto di capitale</b>	<b>703.630</b>	<b>855.868</b>	<b>152.238</b>
coperto da:-			
Capitale sociale versato	379.106	383.732	4.626
Riserve e fondi	120.138	105.823	-14.315
Fondo oscillazioni valori	40.587	28.495	-12.092
Utile d'esercizio	17.272	8.226	-9.046
<b>Capitale proprio</b>	<b>557.103</b>	<b>526.276</b>	<b>-30.827</b>
<b>Prestito obbligaz. convert.</b>	<b>58.642</b>	<b>54.040</b>	<b>-4.602</b>
Debiti finanz. m/l termine	149.359	145.263	-4.096
Debiti finanz. breve termine	-61.474	130.289	191.763
<b>Indebitamento fin. netto</b>	<b>87.885</b>	<b>275.552</b>	<b>187.667</b>
<b>Totale coperture</b>	<b>703.630</b>	<b>855.868</b>	<b>152.238</b>



**Tabella n.2 L'analisi dei risultati reddituali  
della Europa Metalli-LMI**  
(milioni di lire correnti)

	<b>1989</b>	<b>1990</b>
<b>Ricavi di vendita</b>	551.244	489.120
Variazione rimanenze	-20.265	-8.315
Produz. interna di immobili- lizzi	7.382	8.841
Consumo di materie e servizi esterni	-406.190	-367.845
<b>Valore aggiunto</b>	132.171	121.801
Costo del lavoro	-78.995	-82.818
Saldo proventi e oneri diversi	2.371	-2.215
<b>Margine operativo lordo</b>	55.547	36.732
Ammortamenti	-25.023	-29.161
Stanziamenti a fondi rischi	-1.297	-1.493
<b>Risultato operativo</b>	29.227	6.078
Saldo proventi e oneri finanz.	-11.611	-12.354
Saldo proventi e oneri straord.	1.306	14.542
Imposte sul reddito	-1.650	-40
<b>Utile dell'esercizio</b>	17.272	8.226

La consorella francese, è ben più rilevante. Costituita da una consociata francese nel settore dei semilavorati, ha un fatturato di 871 miliardi di lire, un utile netto più sorprendente quando si è chiuso in attivo, dopo anni di perdite, con 4 miliardi.

L'organizzazione produttiva è centralizzata a Parigi e vanta un'attività metallurgica del rame a Sentes-la-Gauche, dove vengono prodotti i semilavorati di Cheruy, centro di lavorazione per le fonderie italiane dell'Europa. L'azienda merita le due che più sono state premiate: lo stabilimento di S. Marcello Pavesi Spa e la Maionchi-LMI Spa di Sesto San Giovanni, a pochi chilometri da Milano. Nel 1979 e si occupa della costruzione di impianti. Nel settore difesa produce gli elementi metallici dell'armamento, uno dei principali produttori di semilavorati, con una capacità di 100 mila tonnellate. Allora è diventata l'unica società di semilavorati con risultati economici positivi. Negli ultimi due esercizi ha infatti registrato un utile netto. L'analisi del conto economico della Europa Metalli-LMI (tabella n.3) evidenzia un utile netto del -22,5% rispetto all'anno precedente. Alla fine del 1990 il numero di dipendenti è di 132 unità in meno rispetto all'inizio dell'anno.

Per completare il quadro della situazione, è arrivata: infatti dal 2 novembre 1990 l'azienda ha trasformato d'un colpo la sua

La consorella francese, la Tréfinmétaux Sa, ha una dimensione ben più rilevante. Costituita nel 1967, essa è la più importante società francese nel settore dei semilavorati di rame. Ha chiuso il 1990 con un fatturato di 871 miliardi prodotto da 2549 dipendenti. Dati ancora più sorprendenti quando si consideri che il primo bilancio che si era chiuso in attivo, dopo anni di gravi deficit, era stato quello del 1988 con 4 miliardi.

L'organizzazione produttiva della Tréfinmétaux ha la propria sede centrale a Parigi e vanta un Centro Ricerche specializzato nella metallurgia del rame a Sérifontaine. Altri stabilimenti sono dislocati a Givet, dove vengono prodotti tubi di rame e leghe di rame, e a Pont de Cheruy, centro di lavorazione delle barre in ottone. Tra le partecipazioni italiane dell'Europa Metalli-LMI (prospetto n.1) un cenno meritano le due che più sono legate, anche se per motivi diversi, allo stabilimento di S. Marcello Pistoiese: la LIME-Officine Meccaniche Spa e la Maionchi-LMI Spa. La prima ha sede nella frazione di Limestre, a pochi chilometri da S. Marcello Pistoiese, fu fondata nel 1979 e si occupa della costruzione di impianti per l'industria metallurgica. Nel settore difesa produce macchinari per la fabbricazione degli elementi metallici delle cartucce. La Maionchi-LMI è invece uno dei principali produttori mondiali di cartucce per caccia e tiro con una capacità di 100 milioni di pezzi l'anno. Nata nel 1984, da allora è diventata l'unica società del gruppo a realizzare questo tipo di munizioni con risultati economici però negativi: in ciascuno degli ultimi due esercizi ha infatti denunciato una perdita superiore al miliardo. L'analisi del conto economico consolidato dell'Europa Metalli-LMI (tabella n.3), evidenzia un fatturato 1990 di 1.494 miliardi (-22,5% rispetto all'anno precedente) ed utili per 8,9 miliardi (-70%). Alla fine del 1990 il numero dei dipendenti era pari a 5.449 unità (132 unità in meno rispetto al 1989).

Per completare il quadro dell'Europa Metalli-LMI resta l'ultima arrivata: infatti dal 2 novembre del 1990 l'acquisto della Kabelmetal ha trasformato d'un colpo la fisionomia del gruppo Orlando.

**Tabella n.3 Il conto economico consolidato  
dell'Europa Metalli-LMI**  
(milioni di lire correnti)

	<b>1989</b>	<b>1990</b>
<b>Ricavi di vendita</b>	1.927.536	1.494.780
Variazione rimanenze	-24.954	7.532
Produzione interna immobilizzi	11.634	24.709
Consumo materie e serv.esterni	-1.504.231	-1.142.183
<b>Valore aggiunto</b>	409.985	369.774
Costo del lavoro	-236.221	242.000
Saldo proventi e oneri diversi	-9.266	-16.698
<b>Margine operativo lordo</b>	164.498	111.076
Ammortamenti	-61.365	-60.263
Stanziamenti a fondi rischi	-2.296	-3.759
<b>Risultato operativo</b>	100.837	47.054
Saldo proventi e oneri finanz.	-74.158	-62.103
Saldo proventi e oneri straord.	8.284	26.406
Risultato economico di compe- tenza terzi	-1.340	1.392
Imposte sul reddito	-4.290	-3.783
<b>Risultato del periodo</b>	29.333	8.966

La società tedesca, quotata in borsa, conta quattro stabilimenti e nel 1989/90<sup>9</sup> si è chiuso con 2.000 milioni di utili. L'andamento del primo trimestre dell'esercizio segue l'andamento dell'1% e il fatturato e il volume di vendita. La società presenta quindi una politica di investimenti da parte della nazione, un esborso pesante (410 miliardi di lire) più che alla ricerca di سهم delle quote di mercato dell'industria. La strategia espansiva abbia su di sé le società che vengono fatte, la moneta del produttore. Si tratta di un settore della trasformazione del leader mondiali, presentando un tentativo verso un'impresa concorrente è in questo caso, strumento per ottenere quel che si vuole dell'impresa, acquisto di prezzi o di uno sforzo di vendita. Kapelmetal, il gruppo Orla, più consona al suo ruolo di leader mondiali, nel settore del rame.

<sup>9</sup> Il bilancio viene contabilizzato.

L'esempio più citato di una macchina fotografica di un'impresa.

I grandi concorrenti sono l'irlandese Outokumpu e il giapponese Sumitomo.

La società tedesca, quotata da 30 anni alla Borsa di Francoforte, conta quattro stabilimenti e duemila miliardi di fatturato. L'esercizio 1989/90<sup>9</sup> si è chiuso con 2,6 miliardi di marchi di fatturato e 21,6 milioni di utili. L'andamento positivo è proseguito anche nel primo trimestre dell'esercizio seguente: i nuovi ordinativi sono cresciuti dell'1% e il fatturato e il volume degli ordini in portafoglio dell'8%. La società presenta quindi una situazione che non richiederà grossi investimenti da parte della nuova proprietà. Anche se ottenute con un esborso pesante (410 miliardi di lire), le acquisizioni di questo tipo, più che alla ricerca di semplici sinergie, sono dirette all'aumento delle quote di mercato dell'industria in cui già si opera. Perché questa strategia espansiva abbia successo deve tenere conto anche delle associazioni che vengono fatte tra la produzione in questione e la nazionalità del produttore<sup>10</sup>. Sottrarre domanda ad un'impresa tedesca nel settore della trasformazione del rame, in cui la Germania è uno dei leader mondiali, presenta infatti maggiori difficoltà di un analogo tentativo verso un'impresa di diversa nazionalità. L'acquisizione del concorrente è in questo caso, quando possibile e conveniente, uno strumento per ottenere quel determinato mercato ad un prezzo dato, quello dell'impresa acquistata, evitando i costi di una guerra dei prezzi o di uno sforzo di vendita dai risultati incerti. Con l'accordo Kabelmetal, il gruppo Orlando ha assunto quindi una connotazione più consona al suo ruolo di primo gruppo europeo, e tra i primi al mondo<sup>11</sup>, nel settore del rame.

---

<sup>9</sup> Il bilancio viene contabilizzato il 30 giugno di ogni anno.

<sup>10</sup> L'esempio più citato in letteratura è quello che individua nella macchina fotografica un prodotto giapponese.

<sup>11</sup> I grandi concorrenti mondiali restano la tedesca Wielan Werke, la finlandese Outokumpu, le statunitensi Olin Brass e Anaconda e i giapponesi Sambo Shindo e Kobe Steel.

### 3. Lo stabilimer

#### 3.1 La produzione militare

Le produzioni militari del 1911, anno in cui fu deciso, Marcello Pistoiese. Anche una seconda unità produttiva prima a offrire il contributo suo. La maggior parte delle nel primo conflitto (due mi-mento pistoiense e durante il rucò circa 3 miliardi di m- globale.

Dopo aver superato in parte delle truppe tedesche, Pistoiese ristrutturò i propri pace. I nuovi macchinari e munizioni per la NATO e p- portante, per il livello di p- none delle capsule non cor- recentemente, il calibro 20- m da caccia dell'Aviazione- nza tecnica del settore n- offennato all'inizio degli ar- tato tecnico all'altezza deg- rante di Fornaci di Barga- azione di bossoli da canno- renizzazione. In quella sed- one però, a causa della mar- con frequenza sempre mag-

### **3. Lo stabilimento di San Marcello Pistoiese**

#### **3.1 La produzione militare**

Le produzioni militari dell'Europa Metalli-LMI risalgono al 1911, anno in cui fu decisa la costruzione dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese. Anche se tre anni dopo, nel 1914, fu realizzata una seconda unità produttiva specializzata a Fornaci di Barga, fu la prima a offrire il contributo produttivo più rilevante allo sforzo bellico. La maggior parte delle munizioni impiegate dall'esercito italiano nel primo conflitto (due miliardi circa) uscirono infatti dallo stabilimento pistoiese e durante la seconda guerra mondiale la SMI fabbricò circa 3 miliardi di munizioni, coprendo i 2/3 del fabbisogno globale.

Dopo aver superato indenne un tentativo di smantellamento da parte delle truppe tedesche in ritirata, lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese ristrutturò i propri reparti per adattarsi ad un'economia di pace. I nuovi macchinari furono in breve adibiti alla produzione di munizioni per la NATO e per l'esercito italiano. Particolarmente importante, per il livello di perfezione tecnica richiesta, fu la fabbricazione delle capsule non corrosive a base di stannato di piombo e, più recentemente, il calibro 20 Vulcan, destinato all'armamento dei reattori da caccia dell'Aviazione italiana. L'ultimo intervento sull'efficienza tecnica del settore munizioni di S. Marcello Pistoiese è stato effettuato all'inizio degli anni ottanta, con l'acquisizione di un apparato tecnico all'altezza degli standard produttivi statunitensi. L'impianto di Fornaci di Barga si è nel frattempo specializzato nella produzione di bossoli da cannone ed ha quindi assunto una propria caratterizzazione. In quella sede lavorano nel settore militare 20 operai, che però, a causa della mancanza di commesse, vengono reimpiegati, con frequenza sempre maggiore, nelle produzioni civili.

Oggi anche lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese vanta una capacità produttiva che, come dimostrano i dati che seguono, è divenuta eccessiva rispetto alle esigenze della domanda interna ed ai risultati economici ottenibili. Negli ultimi due anni la produzione militare ha subito un ridimensionamento rispetto alle altre attività produttive della società; una stima effettuata dall'Osservatorio sull'industria militare di Ires Toscana fissa in 50 miliardi il fatturato militare 1988, che scende a 40 miliardi nel 1989: due valori che rappresentano, rispettivamente, appena il 7,3% ed il 7,2% del fatturato globale dell'Europa Metalli-LMI<sup>1</sup>.

Le linee di produzione attivabili consentono di offrire un'ampia gamma di calibri. Il prodotto base è la cartuccia 7,62 NATO a pallottola ordinaria e tracciante, adottata per i fucili Garand, che sono in dotazione come armamento individuale ai reparti dell'esercito italiano dal 1950. Su questo proiettile l'Europa Metalli-LMI ha organizzato quasi tutta la sua produzione degli ultimi anni. Dal primo gennaio del 1990 però il calibro 7,62 è stato avviato ad un graduale pensionamento a seguito dell'approvazione da parte della Difesa di un progetto per la sostituzione dell'arma. La scelta è caduta sui fucili d'assalto AR 70/90 Beretta calibro 5,56, per i quali è previsto un programma pluriennale di approvvigionamento di 143.000 esemplari. Nel frattempo la domanda per le munizioni calibro 7,62 è andata progressivamente decrescendo mentre, nell'attesa dei nuovi ordini, le cartucce calibro 5,56 vengono prodotte soltanto in piccoli lotti di prova. I tempi dell'avviamento della fornitura per i nuovi fucili non è a tutt'oggi prevedibile, in quanto legata allo stanziamento dei fondi da parte del Ministero ed alla omologazione delle munizioni, adempimenti sottoposti a lunghi iter burocratici<sup>2</sup>.

La produzione degli altri calibri (5,56, 9 mm, 12,7 mm, 14,5 mm, 20 mm, 27 mm, 30 mm, 40 mm, 50 mm, 68 mm, 81 mm, 105 mm, 120 mm, 152 mm, 160 mm, 182 mm, 203 mm, 227 mm, 240 mm, 260 mm, 280 mm, 300 mm, 350 mm, 400 mm, 450 mm, 500 mm, 550 mm, 600 mm, 650 mm, 700 mm, 750 mm, 800 mm, 850 mm, 900 mm, 950 mm, 1000 mm, 1050 mm, 1100 mm, 1150 mm, 1200 mm, 1250 mm, 1300 mm, 1350 mm, 1400 mm, 1450 mm, 1500 mm, 1550 mm, 1600 mm, 1650 mm, 1700 mm, 1750 mm, 1800 mm, 1850 mm, 1900 mm, 1950 mm, 2000 mm, 2050 mm, 2100 mm, 2150 mm, 2200 mm, 2250 mm, 2300 mm, 2350 mm, 2400 mm, 2450 mm, 2500 mm, 2550 mm, 2600 mm, 2650 mm, 2700 mm, 2750 mm, 2800 mm, 2850 mm, 2900 mm, 2950 mm, 3000 mm, 3050 mm, 3100 mm, 3150 mm, 3200 mm, 3250 mm, 3300 mm, 3350 mm, 3400 mm, 3450 mm, 3500 mm, 3550 mm, 3600 mm, 3650 mm, 3700 mm, 3750 mm, 3800 mm, 3850 mm, 3900 mm, 3950 mm, 4000 mm, 4050 mm, 4100 mm, 4150 mm, 4200 mm, 4250 mm, 4300 mm, 4350 mm, 4400 mm, 4450 mm, 4500 mm, 4550 mm, 4600 mm, 4650 mm, 4700 mm, 4750 mm, 4800 mm, 4850 mm, 4900 mm, 4950 mm, 5000 mm, 5050 mm, 5100 mm, 5150 mm, 5200 mm, 5250 mm, 5300 mm, 5350 mm, 5400 mm, 5450 mm, 5500 mm, 5550 mm, 5600 mm, 5650 mm, 5700 mm, 5750 mm, 5800 mm, 5850 mm, 5900 mm, 5950 mm, 6000 mm, 6050 mm, 6100 mm, 6150 mm, 6200 mm, 6250 mm, 6300 mm, 6350 mm, 6400 mm, 6450 mm, 6500 mm, 6550 mm, 6600 mm, 6650 mm, 6700 mm, 6750 mm, 6800 mm, 6850 mm, 6900 mm, 6950 mm, 7000 mm, 7050 mm, 7100 mm, 7150 mm, 7200 mm, 7250 mm, 7300 mm, 7350 mm, 7400 mm, 7450 mm, 7500 mm, 7550 mm, 7600 mm, 7650 mm, 7700 mm, 7750 mm, 7800 mm, 7850 mm, 7900 mm, 7950 mm, 8000 mm, 8050 mm, 8100 mm, 8150 mm, 8200 mm, 8250 mm, 8300 mm, 8350 mm, 8400 mm, 8450 mm, 8500 mm, 8550 mm, 8600 mm, 8650 mm, 8700 mm, 8750 mm, 8800 mm, 8850 mm, 8900 mm, 8950 mm, 9000 mm, 9050 mm, 9100 mm, 9150 mm, 9200 mm, 9250 mm, 9300 mm, 9350 mm, 9400 mm, 9450 mm, 9500 mm, 9550 mm, 9600 mm, 9650 mm, 9700 mm, 9750 mm, 9800 mm, 9850 mm, 9900 mm, 9950 mm, 10000 mm) non viene toccata al calibro 9 che viene soddisfatta le richieste della GU. quest'ultimo tipo di proiettile, nel prossimo futuro: l'azienda ha una logica che entrerà in funzione. L'ente NATO giungerà a termine.

L'altra munizione attuale è la cartuccia 12,7 mm. Fino all'anno 2000, insieme al 20 e al 27, il calibro 12,7 mm sarà l'unico che entrerà in funzione. Da tempo, però, la produzione di questo tipo di munizioni è in diminuzione, dovendo servire a riempire i vuoti lasciati dalla sostituzione.

Infine nel settore dei mezzi cingolati, il sistema anticarro semovente M41, dovrà essere attivata la produzione di munizioni per il nuovo munizionamento.

Dal quadro fornito emerge, in ogni caso, la carenza di munizioni sui tempi e le modalità di approvvigionamento. D'altronde, anche se si considerasse il livello di produzione attuale, la produzione di munizioni per la sopravvivenza dei mezzi cingolati è insufficiente. I tempi di produzione di proiettili annui per il calibro 12,7 mm sono di 12 a 18 mesi (Consiglio di Stato, Corte dei Conti).

<sup>1</sup> Cfr. G. Catalano (a cura di), *Il sistema economico della difesa in Toscana. Rapporto 1990*, Firenze, EMF, 1991.

<sup>2</sup> Il procedimento burocratico amministrativo dell'accettazione di un'offerta commerciale da parte del Ministro della Difesa dura in media

da 12 a 18 mesi (Consiglio di Stato, Corte dei Conti).

Le omologazioni NATO e l'approvazione del Comitato Europeo di prove che ha sede in Germania, sono in attesa.

La produzione degli altri calibri intermedi (7,7 a pallottola ordinaria e tracciante e 8) non viene più attivata da tempo. La stessa sorte è toccata al calibro 9 che veniva prodotto fino a nove anni fa per soddisfare le richieste della Guardia di Finanza e dei Carabinieri. Di quest'ultimo tipo di proiettile è previsto però il reinserimento in un prossimo futuro: l'azienda ha già approntato una nuova linea tecnologica che entrerà in funzione quando il procedimento di omologazione NATO giungerà a termine<sup>3</sup>.

L'altra munizione attualmente prodotta a S. Marcello Pistoiese è la calibro 12,7 mm. Fino all'introduzione del 7,62 era proprio il 12,7, insieme al 20 e al 27, il calibro per il quale gli ordini statali erano più consistenti. Da tempo, però, le commesse ottenute sono di piccola entità, dovendo servire a rimpiazzare le munizioni per fucili in corso di sostituzione.

Infine nel settore dei medi calibri è prevista l'entrata in servizio del sistema anticarro semovente "SIDAM" da 25 mm, a fronte dei quali dovrà essere attivata a partire dal 1993 la produzione del relativo munizionamento.

Dal quadro fornito emerge l'assoluta precarietà di qualsiasi previsione sui tempi e le modalità della domanda proveniente dallo Stato italiano. D'altronde anche le quantità stimabili sembrano ben lontane dal livello di produzione che i dirigenti aziendali ritengono fisiologico per la sopravvivenza del settore militare. Rispetto ai 130 milioni di proiettili annui producibili potenzialmente dallo stabilimento ed al livello minimo di 50 milioni di colpi l'anno ritenuto necessario per coprire le spese del settore militare, nel 1990 si sono

---

da 12 a 18 mesi (Consiglio Superiore FF.AA., Ministro, Consiglio di Stato, Corte dei Conti).

<sup>3</sup> Le omologazioni NATO sono concesse solamente dal Centro Regionale Europeo di prove che ha sede in Inghilterra e richiedono lunghi periodi di attesa.



avuti ordini globali per soli 21 milioni di munizioni<sup>4</sup>. Le previsioni per il 1991 superano di poco i 28 milioni di colpi, e questo sembra rappresentare il quantitativo lavorabile fino alla definitiva acquisizione delle commesse relative al nuovo calibro 5,56.

La considerazione della domanda estera non muta di molto le prospettive. Nella tabella n.4, che riproduce una stima di Ires Toscana sulle esportazioni di munizioni dell'Europa Metalli-LMI, si mostra come il valore delle vendite all'estero sia crollato dai 13,1 miliardi del 1981 ad appena 0,8 miliardi del 1988. Attualmente, a seguito dell'entrata in vigore del decreto Formica del 4/12/1986 sul commercio delle armi e dell'entrata in vigore della legge 9 luglio 1990, n. 185, le esportazioni hanno subito un'ulteriore contrazione<sup>5</sup>.

Nel 1990 le autorizzazioni all'esportazioni rilasciate all'Europa Metalli-LMI sono ammontate a poco più di un miliardo, relativo prevalentemente a bossoli innescati acquistati da paesi del Nord Europa. In questo settore si nota anche una tendenza inversa. Adducendo "ragioni di ristrettezza di bilancio" la Direzione Generale AMAT ha infatti iniziato ad acquistare all'estero munizioni, profittando di un differenziale di prezzo giustificato principalmente da pratiche di dumping.

Gli altri prodotti per la difesa che escono dallo stabilimento di S. Marcello Pistoiese non sono in grado di mutare le desolanti prospettive del settore. La loro scarsa importanza sia in termini di valore aggiunto che di lavoratori coinvolti li rende secondari nella definizione delle strategie dell'azienda.

Un primo tipo di prodotto è costituito dai cannelli a percussione e dai cannelli elettrici che rappresentano un complemento della vendita dei bossoli, dei quali perciò seguono le alterne condizioni di domanda.

<sup>4</sup> Di questi 21 milioni di colpi circa il 90% era di calibro 7,62, il restante 10% di calibro 12,7.

<sup>5</sup> Per una valutazione più ampia delle prospettive delle esportazioni di armi si rimanda al par. 4.1.

Tabella n.4 I  
le esportazio  
Capitolo dogana  
(miliard

Importatore	1981	1982	1
Arabia Saud.			
Austria			
Belgio	2,1	0,5	
Danim.		0,2	
Germania		0,1	
Francia		0,2	
Paesi Bassi	0,1	0,2	
Gran Bret.	0,4		
Irlanda	1,4	1,3	
Italia		0,3	
Giappone			
Spagna		4,2	
Svezia	0,5	1,2	
Svizzera			
Ungheria			
USA	0,2	0,1	
UK	1,3		
Paesi scandin.			
Altri paesi	0,1	0,1	
Totale	2,6		
Totale			
Totale	13,1	0,8	

Fonte: G.Catalano (a cura di)  
rapporto 1990, EMF.

**Tabella n.4 I movimenti valutari inerenti  
le esportazioni di armi e munizioni**  
Capitolo doganale 93; provincia di Firenze  
(miliardi di lire correnti)

<i>Importatore</i>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
<i>Arabia Saud.</i>					0,1			
<i>Austria</i>								0,1
<i>Belgio</i>	2,1	2,5	0,2					0,4
<i>Ciad</i>			0,3					
<i>Cipro</i>		0,2	0,8	0,6	0,1			
<i>Danimarca</i>		0,1	0,1					
<i>Egitto</i>		0,2						
<i>Francia</i>	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
<i>Germ.Ovest</i>	0,4		0,3	0,6				
<i>Gran Bret.</i>	1,4	1,3	1,1	0,1	0,1			0,1
<i>Grecia</i>		0,3	0,3			0,5		
<i>India</i>			0,5					
<i>Israele</i>		4,2		1,1		0,8		
<i>Libano</i>	0,5	1,2	0,4	0,3				
<i>Malaysia</i>				0,1				
<i>Messico</i>						0,1		
<i>Norvegia</i>							0,1	
<i>Olanda</i>	0,2	0,1	0,1					
<i>Qatar</i>	1,3							
<i>Reunion</i>							0,1	
<i>Singapore</i>							0,1	
<i>Spagna</i>	0,1	0,1						
<i>Stati Uniti</i>	2,6							
<i>Svizzera</i>							0,2	0,2
<i>Thailandia</i>			0,5					
<i>Totale</i>	13,1	6	4	3,3	0,4	2,1	0,6	0,8

Fonte: G.Catalano (a cura di), *Il sistema economico della difesa in Toscana*, rapporto 1990, EMF, Firenze 1991, pag 219.

D'importanza secondaria appare anche la produzione degli innesci per le cartucce delle armi portatili. L'Europa Metalli-LMI ne produce circa 10 milioni l'anno, principalmente per proprio consumo. Non esistono d'altra parte serie prospettive di espansione sul mercato internazionale, per la presenza di un'agguerrita concorrenza<sup>6</sup>.

La gamma dei prodotti della difesa si completa con i semilavorati destinati alla fabbricazione delle parti metalliche delle cartucce e dei bossoli da cannone. Fanno parte di questo insieme di accessori gli elementi di nastro metallico per le mitragliatrici, le piastrine caricatori per il calibro 7,62 e per il calibro 9, i dischi per le pallottole ed i maglioni metallici M13 adottati dalla Nato.

### 3.2 La produzione civile

Quella delle munizioni ha rappresentato per molti anni l'unica produzione di rilievo dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese, che per questo suo tratto distintivo ha sempre mantenuto una connotazione particolare rispetto agli altri impianti dell'azienda. La natura difficilmente diversificabile di questo tipo di prodotto rendeva complesso l'avviamento parallelo di linee di lavorazione civili. Così, mentre ognuno degli altri stabilimenti tendeva ad acquisire una ben precisa specializzazione, i tentativi di introdurre nuove produzioni sulla Montagna Pistoiese venivano rinviati nel tempo.

L'atteggiamento della direzione aziendale è mutato solo in un secondo momento e il settore scelto per compensare almeno parzialmente la mancanza di commesse di munizioni è stato quello dei laminati in rame a spessore sottile e ultrasottile. A far propendere verso questa scelta è stata sia la sua natura di lavorazione a freddo, da effettuare sugli sbozzati provenienti da Fornaci di Barga, che le capacità

Il tuo di natale di natale  
 "L'addormentato" per il quale  
 "Il Principe e la Principessa".

<sup>6</sup> Le imprese specializzate in questo tipo di prodotto arrivano a 300 milioni di inneschi l'anno, a costi quindi più favorevoli.

lavorative richieste, non dissimili da quelle affinate nella produzione di tipo militare<sup>7</sup>.

Oggi, a causa della crisi di quest'ultimo settore, la produzione trainante dello stabilimento è diventata proprio quella dei laminati, per i quali non esistono problemi di domanda. La forte richiesta di questo prodotto ha reso anzi già inadeguati gli impianti acquisiti di recente: nel 1982 è stato installato un laminatoio denominato Tandem Triplo provvisto di calcolatore di processo e, pochi anni dopo, un moderno impianto di ricottura per migliorare ulteriormente la qualità del materiale.

Presa globalmente, la quantità di laminati prodotta giornalmente si aggira intorno alle 80/85 tonnellate. Investimenti già programmati dovrebbero riuscire a soddisfare almeno parzialmente l'eccesso di commesse portando la capacità dello stabilimento a 100 tonnellate giornaliere.

Un primo tipo di laminato prodotto è quello in ottone o in rame destinato all'industria elettronica. In questa lavorazione assume particolare importanza la linea di confezionatura, ammodernata di recente. Per venire infatti incontro alle esigenze del compratore i nastri possono essere imballati su bobine di acciaio, di legno o di materiale plastico, nonché essere montati su nucleo di cartone.

Un notevole sviluppo ha interessato di recente una seconda produzione: i nastri di rame e di ottone montati nei radiatori delle auto. Per ottenere lo spessore ultrasottile (fino a 0,03 mm.) richiesto per questa applicazione sono stati adottati processi tecnologici più evoluti.

L'uso di nastri di rame è richiesto anche nel campo della telecomunicazione, per il quale l'Europa Metalli-LMI produce a S. Marcello Pistoiese pezzi stampati da inserire negli interruttori.

---

<sup>7</sup> Un tentativo di produrre lo stesso tipo di laminati fu fatto alcuni anni fa nello stabilimento di Brescia, specializzato nella fabbricazione dei tubi di rame, ma fu abbandonato.

Oltre ai laminati, il quadro delle produzioni civili dello stabilimento si completa con due lavorazioni di importanza minore: i collettori solari e i dischi metallici per la monetazione. I primi sono costruiti per essere predisposti sui tetti o sui balconi delle abitazioni e forniscono acqua calda per uso domestico e per il riscaldamento degli ambienti. Sono formati da un serpentino in rame brasato in continuo applicato su una lastra coperta di vetro. Le richieste per questo tipo di prodotto hanno avuto negli ultimi anni una netta flessione, che rischia di farne cessare la produzione.

L'altra lavorazione riguarda la fabbricazione di tondelli per la coniazione di monete in tutte le leghe di rame richieste. Parte delle commesse, tutte provenienti dalla Zecca di Stato, riguardano però lo stabilimento di Fornaci di Barga, attrezzato per la fabbricazione dei dischi per le 200 e le 500 lire.

Nel passato dello stabilimento c'è infine un altro prodotto non militare che, per i fini che questo lavoro si propone, è utile ricordare. Fino a 10 anni fa venivano fabbricati a S. Marcello Pistoiese anche i cavi ad isolamento minerale (o Pirotenax), resistenti al fuoco e buoni conduttori di calore. Per testarne la validità, un tratto lungo 50 metri fu allora installato nella strada che da Pistoia porta allo stabilimento dell'Europa Metalli-LMI. La produzione di questo materiale fu interrotta per riorganizzarla a Fornaci di Barga dove è tuttora in funzione, mentre il reparto che l'aveva accolta a S. Marcello Pistoiese è oggi adibito a magazzino.

### 3.3 L'organizzazione del lavoro e le relazioni industriali

L'organizzazione dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese è caratterizzata da una netta divisione tra l'organico della produzione militare e quello della produzione civile. Anche l'organigramma dirigenziale separa infatti i due settori, già distinti per collocazione spaziale e capacità professionali richieste. A confermare ciò una recente operazione finanziaria ha trasferito i 274 dipendenti del settore

militare ad un'altra società della fesa SE.DI.<sup>8</sup>.

Il prospetto n.2 conferma dell'organigramma di stabilimen

Direttore e vice-direttore quadri dell'azienda e sono il tr sede di Firenze giungono nella nale dell'unità locale è molto li prettamente esecutive.

La struttura gerarchica del non richiede ulteriori commer militare. La sua maggiore num flusso del ciclo produttivo hann

#### Prospetto n.2 L'organ di S.Ma

	Diri stab
Vice-Direttore Laminati	Vice- stab
1 Caposettore	
1 Caporeparto	
6 Capiservizio	

<sup>8</sup> La società (cap. soc. 3.753 6 11/1990, abbandonando que Srl, col fine di rilevare entz militare di S. Marcello Pistoie

militare ad un'altra società del gruppo, l'Europa Metalli- Sezione Difesa SE.DI.<sup>8</sup>.

Il prospetto n.2 conferma con chiarezza la struttura divaricata dell'organigramma di stabilimento.

Direttore e vice-direttore di stabilimento appartengono all'area quadri dell'azienda e sono il tramite attraverso cui le direttive della sede di Firenze giungono nella sede decentrata. L'autonomia decisionale dell'unità locale è molto limitata, e le loro funzioni sono perciò prettamente esecutive.

La struttura gerarchica del settore civile, estremamente lineare, non richiede ulteriori commenti. Più articolato è invece il settore militare. La sua maggiore numerosità e la diversa organizzazione del flusso del ciclo produttivo hanno imposto una gerarchia più definita.

**Prospetto n.2 L'organigramma dello stabilimento  
di S.Marcello Pistoiese**

Direttore di stabilimento		
Vice-Direttore Laminati	Vice-Direttore di stabilimento	Vice-Direttore Munizioni
1 Caposettore		2 Capisettore
1 Caporeparto		3 Capireparto
6 Capiservizio		3 Vicecapireparto

---

<sup>8</sup> La società (cap. soc. 3.753.114.000) ha assunto l'attuale nome il 6/11/1990, abbandonando quello di G.A.DIV. Gestioni Attività Diverse Srl, col fine di rilevare entro breve tempo gli impianti del settore militare di S. Marcello Pistoiese.

Alle dipendenze del vice-direttore del munizionamento sono posti due capisettore, uno per il caricamento e l'altro per la cartucceria. In questi ultimi due settori esistono anche due capireparto con i loro vice. La terza figura prevista per i gradini più bassi dell'organigramma è addetta al settore torneria.

Dallo schema dirigenziale delineato è possibile ricostruire, in linee generali, i due diversi cicli di produzione. Il flusso relativo alle munizioni inizia con l'arrivo dagli stabilimenti di Fornaci di Barga o di Villa Carcina dei nastri di materiale già pronto per la lavorazione. Il primo settore a mettersi in funzione è quello della cartucceria, che confeziona il bossolo vuoto. L'involucro passa poi al reparto caricamento, incaricato della parte più delicata del processo. Gli operai coinvolti in queste prime due fasi rappresentano, a pieno regime, circa i 2/3 del totale degli occupati dello stabilimento, 1/3 nel reparto cartucceria e 1/3 in quello del caricamento. L'ultimo atto del processo riguarda il settore balistico che ha il compito di sottoporre a test i proiettili in uno dei 3 poligoni a disposizione dello stabilimento<sup>9</sup>. La torneria, organizzata sotto il terzo caporeparto, si occupa principalmente della fabbricazione dei prodotti collaterali descritti nel paragrafo 2.1.

La produzione dei laminati segue uno schema più semplice. Gli sbazzati di rame provenienti da Fornaci di Barga passano al reparto nastro che dopo aver effettuato la trasformazione in laminati, avvia il prodotto finito al magazzino. Il terzo dell'occupazione totale adibito al settore civile provvede anche alla produzione dei tondelli per la monetazione (10-15 operai circa).

La tabella n.5 presenta il quadro della situazione occupazionale per qualifiche di S. Marcello Pistoiese alla fine del 1991. Per una valutazione delle strategie occupazionali dell'azienda è sufficiente analizzare l'andamento dell'occupazione degli ultimi anni (tabella

<sup>9</sup> Esistono due poligoni esterni allo stabilimento, uno per le prove a 600 metri, l'altro per le prove a 800 metri; il terzo poligono è stato costruito nei sotterranei dello stabilimento.

n.6). Negli ultimi dieci anni, l'azienda è stata uniformemente ad alcuni principi organizzativi all'interno delle strutture, ma anche forti tagli e riorganizzazioni che agevolano e facilitano la gestione. Guadagni Straordinari, ha fatto l'Europa Metalli-LMI, lo stabilimento. Si è difeso con nuovi più efficienti, quelli del Gruppo della CIGS per la categoria, hanno proficuamente impiegato, levante<sup>11</sup> alla Cassa Integrazione, coinvolgimento di 140 lavoratori mese. Questo primo intervento, aprile. Nel maggio successivo, di licenziare 250 dipendenti. L'azione spedita da Orlando, esuberanti rispetto alle oggi, suo intervento all'Assemblea, approvare il bilancio 1988. L'azienda, licenziamenti come una "mista", Cassa Integrazione Guadagni, messa dall'allora Ministro del

Nell'accordo siglato in c, l'opportunità di revocare la pr, riequilibrio dell'organico avre

---

Per una chiara spiegazione, Banca d'Italia, *Ristrutturaz.*, Roma, Banca d'Italia, 1988, p.

L'azienda ha usufruito nel 1988 e le 164

n.6). Negli ultimi dieci anni, quindi, la politica aziendale si è richiamata uniformemente ad alcuni principi: ristrutturazione produttiva ed organizzativa all'interno delle capacità dell'intero gruppo con investimenti, ma anche forti tagli all'occupazione, con ricorso ai vari strumenti che agevolano e finanziano tale politica. La Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria è stata uno di questi e l'uso che ne ha fatto l'Europa Metalli-LMI ha favorito un recupero di produttività dello stabilimento. Si è difatti incrementato l'orario degli operai ritenuti più efficienti, quelli del settore civile, contestualmente all'utilizzo della CIGS per la categoria lavorativa, quella legata al militare, meno proficuamente impiegabile<sup>10</sup>. Il ricorso numericamente più rilevante<sup>11</sup> alla Cassa Integrazione fu avviato nel febbraio 1989, con il coinvolgimento di 140 lavoratori, che divennero 276 dopo appena un mese. Questo primo intervento di sostegno ebbe effetto fino ad aprile. Nel maggio successivo l'azienda rese pubblica la sua volontà di licenziare 250 dipendenti, ritenuti, come affermava una comunicazione spedita da Orlando all'Associazione Industriali di Firenze, "esuberanti rispetto alle oggettive esigenze dello stabilimento". Nel suo intervento all'Assemblea della società, riunitasi in quei giorni per approvare il bilancio 1988, Luigi Orlando definì la minaccia dei licenziamenti come una "misura propedeutica" all'ottenimento della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria, che fu puntualmente concessa dall'allora Ministro del Lavoro Rino Formica il 1 giugno 1989.

Nell'accordo siglato in quell'occasione l'azienda convenne sull'opportunità di revocare la procedura di licenziamento; per favorire il riequilibrio dell'organico avrebbe fatto ricorso solo al pensionamento

---

<sup>10</sup> Per una chiara spiegazione delle modalità di questa operazione cfr. Banca d'Italia, *Ristrutturazione economica e finanziaria delle imprese*, Roma, Banca d'Italia, 1988, pp. 25-32 e 253-254.

<sup>11</sup> L'azienda ha usufruito nel 1989 di 229.536 ore di CIGS, contro le 53.156 ore del 1988 e le 164.088 del 1990.



**Tabella n.5 L'inquadramento per qualifica e categoria  
al 31/12/91 nello stabilimento di S.Marcello Pistoiese**

	<i>impiegati</i>	<i>cat. speciali</i>	<i>operai</i>
<i>livello I</i>			10
<i>livello II</i>			19
<i>livello III</i>			82
<i>livello IV</i>	11	16	135
<i>livello V</i>	20		102
<i>livello V sup</i>	5		
<i>livello VI</i>	12		
<i>livello VII</i>	8		
<i>quadri</i>	1		
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>16</b>	<b>348</b>
<b>Totale generale</b>	<b>421 occupati</b>		

**Tabella n.6 L'occupazione nello stabilimento  
di S.Marcello Pistoiese**

	1980	....	1988	1989	1990	1991
<i>operai</i>			455	400	349	348
<i>cat. speciali</i>			23	20	18	16
<i>impiegati</i>			72	66	58	57
<b>Totale</b>	<b>1.111</b>		<b>550</b>	<b>486</b>	<b>425</b>	<b>421</b>

principato<sup>12</sup> ed alle dimissioni. Infine, inoltre, l'azienda stessa dichiara che valuterà investimenti, al consolidamento di bilancio del settore dei semiconduttori, a mantenere la sua

Il punto sull'attuazione è tra l'azienda e il sindacato. A quella data l'organico del giugno precedente, "strutturale" 140 dipendenti. L'organico competente potesse, autorizzando il prof. a trovare soluzioni "trattative stretta". La risposta del M autorizzando il rinnovo per essa riguardava circa cinquant mentre la crescente domanda di lavoro nel settore civi

A marzo 1992, allo scad era un esubero di oltre 70 p. l'ido nel quale, considerata, mentre le necessità di poter bene di trasferire circa 30 al. re ad utilizzare ulteriore C. lizzazione dell'esubero di p. produzioni civili una nuova permetterà, grazie al maggior fattioni. Sembra, quindi, ch. il gruppo delle produzioni c. presenti l'unica soluzione all

<sup>12</sup> La previsione era di 42 la furono solo 26 i pre-pension

anticipato<sup>12</sup> ed alle dimissioni incentivate. Al punto 3 della convenzione, inoltre, l'azienda sottoscrisse il seguente impegno: "La Società dichiara che valuterà investimenti che siano funzionali, nel medio termine, al consolidamento del livello produttivo e del livello tecnologico del settore dei semi-lavorati di rame e sue leghe, confermando la volontà a mantenere la sua presenza sulla Montagna Pistoiese".

Il punto sull'attuazione di quell'accordo fu l'oggetto di un incontro tra l'azienda e il sindacato avvenuto un anno dopo, nel giugno 1990. A quella data l'organico era già ridotto a 459 unità contro le 525 del giugno precedente, ma si definivano ancora in "esubero strutturale" 140 dipendenti. L'incontro si chiudeva con l'auspicio che gli organi competenti potessero riconoscere il perdurare dello stato di crisi, autorizzando il prolungamento della Cassa Integrazione onde "evitare soluzioni traumatiche cui l'azienda sarebbe altrimenti costretta". La risposta del Ministero del Lavoro fu ancora positiva, autorizzando il rinnovo per il secondo anno della CIGS. Nel 1991 essa riguardava circa cinquanta operai del settore munizionamento, mentre la crescente domanda di mercato dei laminati intensificava i turni di lavoro nel settore civile.

A marzo 1992, allo scadere della CIGS, l'azienda dichiarava ancora un esubero di oltre 70 persone. Il 3 aprile è stato firmato un accordo nel quale, considerata la costante crisi del settore munizionamento e le necessità di potenziamento del settore dei laminati, si dispone di trasferire circa 30 addetti della SE.DI. alle produzioni civili, oltre ad utilizzare ulteriore CIGS e mobilità esterna per la totale sistemazione dell'esubero di personale. Inoltre verrà sperimentata nelle produzioni civili una nuova organizzazione dell'orario di lavoro che permetterà, grazie al maggior utilizzo degli impianti, anche nuove assunzioni. Sembra, quindi, che anche l'azienda abbia compreso che lo sviluppo delle produzioni civili, già esistenti nello stabilimento, rappresenta l'unica soluzione all'irreversibile crisi del settore militare.

---

<sup>12</sup> La previsione era di 42 lavoratori entro il mese di giugno 1990, ma furono solo 26 i pre-pensionamenti effettuati a quella data.

### 3.4 Gli aspetti economici e finanziari

La disponibilità di un bilancio disaggregato per lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese appare una delle condizioni necessarie per un'analisi economico-finanziaria completa. Come già sottolineato nell'introduzione, questa richiesta non è stata accolta dall'azienda per cui le valutazioni che seguono faranno in parte a meno del prezioso ausilio dei numeri.

Sulla base dei dati finora presentati appare evidente lo squilibrio fondamentale che caratterizza i due settori presenti nello stabilimento. La produzione militare, da una parte, attraversa già da tempo una crisi dovuta alla carenza di commesse da parte dello Stato italiano e non può, in tempi brevi, sperare in una riapertura del mercato estero. La produzione civile, invece, appare decisamente in espansione a causa della dinamicità della domanda che interessa i laminati di rame sottili e ultrasottili. Pur appesantita da un rapporto costi/ricavi piuttosto alto quest'ultima lavorazione garantisce risultati economici positivi, che spiegano la politica aziendale odierna. Guardando infatti agli investimenti effettuati dalla società per i due stabilimenti toscani nel biennio 1990-91 (Fomaci di Barga e, appunto, S. Marcello Pistoiese) si nota che dei 50 miliardi previsti, 40 interessano il settore dei laminati; relativamente al solo anno 1991, l'Europa Metalli-LMI ha attivato 35 miliardi di investimenti globali per i suoi cinque stabilimenti, dei quali ben 12 miliardi e 900 milioni, tutti destinati al settore civile, hanno riguardato lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese. In dettaglio, 9 miliardi sono stati impiegati per l'acquisto di un nuovo forno di ricottura, di un nuovo capannone e di un impianto di laminazione, 3 miliardi al rinnovamento dei macchinari esistenti e 900 milioni all'aggiornamento dei processi di lavorazione.

È importante notare come la quota dell'intervento finanziario deciso per S. Marcello Pistoiese (quasi 1/3 del totale) sia tutt'altro che secondaria rispetto agli altri stabilimenti. Abbandonata l'ipotesi

di qualunque intervento innanzi a assegnare grande importanza alla produzione civile, giudicata necessaria per una strategia di questo tipo, si può dire che i due settori, e dovrebbe peraltro essere la stessa delle produzioni militari, non sono più la citata Europa Metalli-LMI. La produzione militare appare invece ancor più legata al problema dell'esistenza di un "mercato" dello Stato.

Si oppongono però a questa ipotesi anche le difficoltà della industria. La crisi che ha colpito l'industria è una caduta irreversibile<sup>15</sup> del mercato, pur attenuando il peso del necessario trasferimento di risorse dai settori in declino, teso a far sì che il settore non perda solo carattere transitorio. Il sostegno richiesto dovrebbe essere di natura politica del lavoro, che non può essere un aumento della mobilità del lavoro. Le difficoltà dell'area industriale richiedono all'intervento una soluzione che non sia solo del settore militare, ma che si estenda anche alle produzioni civili.

---

Le innovazioni nel settore militare e le aziendali intervistati generali.

<sup>15</sup> In tabella n.7 e n.8 sono riportati i dati. In tabella n.7 è prevista una perdita di divisa.

<sup>16</sup> Una serie di argomentazioni a sostegno di questa ipotesi è oggetto del par. 4.1.

di qualunque intervento innovativo nel militare<sup>13</sup>, l'azienda sembra assegnare grande importanza al miglioramento della qualità della produzione civile, giudicata l'unica in grado di svilupparsi nel futuro. Una strategia di questo tipo approfondisce, di per sé, le differenze tra i due settori, e dovrebbe preludere ad un serio tentativo di conversione delle produzioni militari. La recente decisione di assegnare alla già citata Europa Metalli- Sezione Difesa SE.DI.<sup>14</sup> l'intero reparto militare appare invece motivata diversamente: creare nuova attenzione al problema dell'esistenza di un'industria privata della difesa, sollecitando per questo settore ritenuto strategico l'intervento "assistenziale" dello Stato.

Si oppongono però a questa prospettiva considerazioni di politica industriale. La crisi che coinvolge il settore appare il risultato di una caduta irreversibile<sup>15</sup> della domanda, per cui il protezionismo statale, pur attenuando il prezzo sociale della selezione, eviterebbe il necessario trasferimento di risorse ad altre attività. Un intervento in settori in declino, teso a facilitare questa mobilità, deve perciò assumere solo carattere transitorio, laddove un intervento duraturo non potrebbe rinviare indefinitamente i problemi imposti dalla crisi. Il sostegno richiesto dovrebbe quindi continuare ad essere più un atto di politica del lavoro, che non di politica industriale, con l'obiettivo di un aumento della mobilità, esterna e interna all'azienda, dei lavoratori. Le difficoltà dell'area della Montagna Pistoiese sembrano però lasciare all'intervento una sola strategia possibile: favorire la conversione del settore militare per permettere il reimpiego della forza lavoro nelle produzioni civili dell'azienda.

---

<sup>13</sup> Le innovazioni nel settore militare vengono considerate dai dirigenti aziendali intervistati generalmente costose e dai risultati dubbi.

<sup>14</sup> In tabella n.7 e n.8 sono riportati i relativi dati di bilancio. Per il 1991 è prevista una perdita di diversi miliardi.

<sup>15</sup> Una serie di argomentazioni che dimostrano questo assunto sono l'oggetto del par. 4.1.

**Tabella n.7 L'analisi della struttura patrimoniale  
dell'Europa Metalli-Sezione Difesa SE.DI.**  
(milioni di lire correnti)

		Al 31-12-90	Al 30-9-90
<b>Attivo</b>			
<i>Immobilizzazioni</i>	Terreni e fabbr.	-	1321
	tot.	-	1321
<i>Crediti</i>	Clienti	797	998
	Diversi	3261	1418
	Ratei attivi	-	12
	tot.	4058	2428
<i>Disponibilità</i>	Banche	50	62
	Portafoglio	-	-
	tot.	50	62
<i>Spese e oneri pluriennali di ammortamento</i>		20	26
<b>Totale attivo</b>		4128	3837
<b>Passivo</b>		-	-
<i>Capitale e riserve</i>	Capitale sociale	3753	3753
	Riserva legale	42	-
	tot.	3795	3753
<i>Fondi</i>	Fondo imposte	9	9
	tot.	9	9
<i>Debiti a breve</i>	Fornitori	1	
	Diversi	270	14
	Ratei passivi	11	19
	tot.	282	33
<b>Totale passivo</b>		4086	3795
<b>Utile esercizio</b>		42	42

**Tabella n.8 L'ar  
dell'Europa Me**  
(milie

<b>Costi</b>
Prestazione di servizi
Altri costi d'esercizio
Interessi passivi ed oneri finanziari
Imposte e tasse
Ammortamenti
Accantonamenti
Sopravvenienze passive
<b>Totale</b>
<b>Ricavi</b>
Interessi da banche
Interessi da diversi
Proventi diversi e so-
pravvenienze attive
<b>Totale</b>
Plusvalenze vendite e immobilizzazioni
<b>Totale</b>
<b>Utile d'esercizio</b>

**Tabella n.8 L'analisi dei risultati reddituali  
dell'Europa Metalli-Sezione Difesa SE.DI.**  
(milioni di lire correnti)

	<i>Esercizio 1/10/90- 31/12/90</i>	<i>Esercizio 1/10/89- 30/09/90</i>
<b>Costi</b>		
Prestazione di servizi	4	18
Altri costi d'esercizio	8	9
Interessi passivi ed oneri finanziari	1	9
Imposte e tasse		17
Ammortamenti	7	27
Accantonamenti	8	9
Sopravvenienze passive		4
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>93</b>
<b>Ricavi</b>		
Interessi da banche	1	15
Interessi da diversi	49	119
Proventi diversi e so- pravvenienze attive	1	2
<b>Totale</b>	<b>51</b>	<b>136</b>
Plusvalenze vendite e immobilizzazioni	19	
<b>Totale</b>	<b>70</b>	<b>136</b>
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

### 3.5 Le relazioni con l'economia locale

L'esistenza di un'interazione a due sensi fra un sistema produttivo e il suo ambiente è un concetto che fa parte integrante dei fondamenti della teoria economica. L'interesse di coloro che si occupano delle scelte di localizzazione industriale si è perciò spostato dal problema particolare di come i fenomeni economici sono organizzati territorialmente, al problema più generale del perché tali fenomeni si localizzano in determinate aree e di quali conseguenze hanno sulla comunità circostante.

Nel caso preso in considerazione può essere d'aiuto il concetto di "impresa motrice"<sup>16</sup>. Con questo termine si identifica l'insediamento di un'unità produttiva di grosse dimensioni, che, instaurando una predominanza sull'ambiente esterno, riesce ad imprimere lo sviluppo desiderato alle caratteristiche della zona circostante. Attraverso questo "alto grado di dominanza" l'impresa può agire in condizione di particolare vantaggio, monopolizzando per esempio l'assunzione di manodopera, e detenendo quindi un'importanza che travalica il semplice ambito produttivo.

Fin dalle origini dello stabilimento, il gruppo Orlando ha seguito questa linea di condotta: a dimostrarlo è il fitto tessuto di infrastrutture sociali che hanno accompagnato il suo insediamento. A S.Marcello Pistoiese la SMI- questa è l'insegna affissa su molte costruzioni della zona - ha creato, accanto alla fabbrica, un vero e proprio villaggio, completo di scuole, centri ricreativi e parchi naturali. In poco meno di un secolo sono state modificate, con beneficio della popolazione locale, le caratteristiche dell'area.

Non deve quindi stupire il fatto che oggi l'Europa Metalli-LMI venga giudicata un elemento essenziale nell'economia dell'area e che il suo stato di crisi provochi grave preoccupazione. Si affermava in un documento della Provincia di Pistoia del 1989: "Lo stabilimento

di S.Marcello Pistoiese dell'industria che alimentano prevalentemente di questa unità produttiva, è un obiettivo sulla scala provinciale e la si ritiene se ciò dovesse venire meno, il tessuto economico e sociale subirebbe pesanti conseguenze, con interventi di vario tipo".

La gravità delle difficoltà è ancora più evidente dalle attività economiche che si esaurisce con gli anni. La LIME di Limestre, la cella del consorzio di imballaggio per la fornitura di bottiglie per la fornitura di bevande insalubri.

L'artigianato e la piccola zona, offrono un contributo. Il loro peso da questo negli ultimi anni a se imprese familiari, con l'alta che invece ha sempre un rilievo per numero di dipendenti un suo ulteriore sviluppo. Come si è visto, la Provincia e la Com

<sup>16</sup> Cfr. F. Perroux, "Note sur la notion de pole de croissance", in *Economie appliquée*, n. 1-2, 1955.

<sup>17</sup> Provincia di Pistoia, Relazione, pp. 45-46.

<sup>18</sup> Relativamente ai dati di riferimento degli occupati, tale contributo (ramo 4 - della popolazione attiva

di S.Marcello Pistoiese dell'Europa Metalli sta vivendo momenti di difficoltà che alimentano preoccupazioni anche per la prospettiva. La salvaguardia di questa unità produttiva, con gli attuali livelli occupazionali, è un obiettivo su cui gli enti e gli organismi della montagna, quelli provinciali e la stessa Regione devono puntare con forza. Infatti se ciò dovesse venire meno sarebbe messo in discussione l'intero tessuto economico e sociale della Montagna Pistoiese e quindi gli stessi sforzi che enti locali, Provincia e Regione stanno compiendo, con interventi di vario tipo, verso questa zona"<sup>17</sup>.

La gravità delle difficoltà di tutta la montagna circostante appaiono anche più evidenti di fronte all'andamento non positivo delle altre attività economiche locali. L'apporto dell'industria manifatturiera si esaurisce con gli insediamenti dell'Europa Metalli-LMI e della LIME di Limestre; l'unica altra presenza di un certo rilievo è quella del consorzio di imprese La Ferriera, che, coinvolto in uno scandalo per la fornitura di armi all'Irak nel 1987, dovette subire una pesante insolvenza.

L'artigianato e la piccola industria, pur radicati storicamente nella zona, offrono un contributo secondario in termini di occupazione<sup>18</sup>. Il loro peso da questo punto di vista è costantemente diminuito negli ultimi anni a seguito della progressiva trasformazione in imprese familiari, con l'allontanamento di parte dei dipendenti. Un settore che invece ha sempre rappresentato una componente di assoluto rilievo per numero di occupati è il turismo. I motivi che hanno impedito un suo ulteriore sviluppo sono di ordine sia strutturale che congiunturale. Come si afferma nel Protocollo d'intesa tra la Regione, la Provincia e la Comunità montana seguito alla 1ª Conferenza

---

<sup>17</sup> Provincia di Pistoia, *Relazione previsionale e programmatica 1989-1991*, pp. 45-46.

<sup>18</sup> Relativamente ai dati del censimento 1981, l'ultima rilevazione disponibile degli occupati per ramo di attività economica (tabella n.9), tale contributo (ramo 4 + ramo 5) può essere stimato intorno al 21% della popolazione attiva.



Programmatica della Montagna Pistoiese, le carenze strutturali nascono dall'assenza di un "sistema turistico integrato della Montagna Pistoiese, strutturalmente in grado di sfruttare la risorsa naturale disponibile in più stagioni dell'anno". La situazione ha assunto toni ancor più negativi negli ultimi anni, climaticamente assai poco favorevoli all'industria sciistica.

L'ultimo settore da esaminare, l'agricoltura, ha dimensioni esigue<sup>19</sup> ed una sua valorizzazione non potrebbe che portare benefici limitati all'economia locale.

Il bilancio appare dunque negativo, tanto da spingere il Comune di S. Marcello Pistoiese a richiedere al Governo, sull'esempio di Prato, l'ottenimento della definizione di "zona a declino industriale" e da indurre la Regione e la Provincia a parlare di "progressiva marginalizzazione dai circuiti dello sviluppo regionale".

La ricerca delle motivazioni può essere fatta solo sinteticamente in questa sede. Il problema più evidente sembra essere quello della viabilità, che condiziona anche ogni progetto di riconversione produttiva dello stabilimento dell'Europa Metalli-LMI.

Le strade che uniscono la montagna alle autostrade sono certamente inadeguate a qualsiasi esigenza di trasporto merci. Lo stato di difficoltà si è poi aggravato negli ultimi tempi per l'aumento del traffico dei mezzi pesanti che, transitando da S. Marcello Pistoiese, si dirigono alle Cave Tana, presso Popiglio, per raccogliere ghiaia. Il miglioramento di questo sistema di comunicazione appare quindi una condizione necessaria di qualsiasi piano di sviluppo. Tanto più che la rete ferroviaria non offre un valido supporto: la sua potenzialità di traffico è limitata dal decentramento della linea Porrettana e di quella Pracchia- Pistoia, mentre il progetto di una linea dell'Alto Appennino Pistoiese (Pracchia-Abetone) deve trovare ancora i relativi finanziamenti.

Tabella n.9 La popolazione della Montagna Pistoiese per ramo di attività

Rami	0	1	2	3
<b>Comuni</b>				
Abetone	30	5	1	7
Calzignano	78	24	35	2
Marliana	159	3	16	2
Popiglio	53	6	124	7
Sanbucchi P.	37	9	9	1
S. Marcello	124	52	68	7
<b>Tot.</b>	<b>481</b>	<b>99</b>	<b>865</b>	<b>88</b>
<b>Compos. perc.</b>				
<b>Montagna P.se</b>	<b>7,4</b>	<b>1,5</b>	<b>13,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Compos. perc.</b>				
<b>Provincia</b>	<b>7,2</b>	<b>0,6</b>	<b>2,3</b>	<b>0,7</b>

Ramo 0- Agricoltura, caccia, silvicoltura  
 Ramo 1- Energia, gas e acqua  
 Ramo 2- Ind. estrattive e ind. minerarie  
 Ramo 3- Industrie manifatturiere di precisione  
 Ramo 4- Industrie manifatturiere di mobilio e altre  
 Ramo 5- Costruzioni, installazioni  
 Ramo 6- Commercio, pubblici esercizi, consumo e veicoli  
 Ramo 7- Trasporti e comunicazioni  
 Ramo 8- Credito, assicurazioni  
 Ramo 9- Pubblica Amministrazione

Fonte: Istat, VI Censimento della popolazione, dei servizi e dell'artigianato.

<sup>19</sup> Nella tabella n.9 gli occupati nel ramo agricolo rappresentano appena il 7,4% del totale della popolazione residente attiva.

**Tabella n.9 La popolazione residente attiva dei Comuni  
della Montagna Pistoiese in condizione professionale  
per ramo di attività economica**

Rami	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tot
<b>Comuni</b>											
<i>Abetone</i>	30	5	1	7	16	52	114	30	11	61	327
<i>Cutigliano</i>	78	24	35	25	88	95	186	65	18	104	718
<i>Marliana</i>	159	3	16	29	233	88	170	64	14	115	891
<i>Piteglio</i>	53	6	124	72	142	76	124	60	12	129	798
<i>Sambuca P.</i>	37	9	9	119	44	59	79	42	11	91	500
<i>S.Marcello</i>	124	52	680	616	286	211	511	144	70	580	3274
<i>Tot.</i>	481	99	865	868	809	581	1184	405	136	1080	6508
<i>Compos. perc. Montagna P.se</i>	7,4	1,5	13,3	13,3	12,4	8,9	18,2	6,2	2,1	16,7	100
<i>Compos. perc. Provincia</i>	7,2	0,6	2,3	6,5	33,5	6,5	19,1	4,3	3,8	16,2	100

Ramo 0- Agricoltura, caccia, foreste e pesca ;

Ramo 1- Energia,gas e acqua;

Ramo 2- Ind. estrattive e ind. trasform. di minerali;

Ramo 3- Industrie manifatturiere per la lavoraz. di metalli, meccanica di precisione;

Ramo 4- Industrie manifatturiere alimentari, tessili, abbigliamento, mobilio e altre;

Ramo 5- Costruzioni, installaz. impianti edilizia;

Ramo 6- Commercio, pubblici esercizi, alberghi, riparazioni beni di consumo e veicoli;

Ramo 7- Trasporti e comunicazioni;

Ramo 8- Credito, assicurazione, servizi imprese;

Ramo 9- Pubblica Amministrazione, servizi pubblici e privati.

Fonte: Istat, *VI Censimento generale dell'industria, del commercio, dei servizi e dell'artigianato*, 26 ottobre 1981, Roma, 1985.

Un secondo fattore di crisi va rintracciato nel fallimento dei programmi di valorizzazione turistica della zona. Prescindendo dall'industria sciistica, legata a proprie dinamiche promozionali, il turismo montano estivo sta evolvendosi rapidamente da una ispirazione legata al concetto di stazione climatica verso una più articolata offerta di servizi extra-alberghieri. In questo senso le prime realizzazioni di carattere agriturismo, dovute anche all'Europa Metalli-LMI che ha ristrutturato alcuni immobili di sua proprietà, attendono di essere allargate e promosse.

Una terza e ultima motivazione che spiega la crisi economica anche di altri insediamenti territoriali montani è l'assenza di una politica nazionale diretta alle particolari esigenze di questo tipo di aree. La mancanza di strumenti specifici di sostegno economico non può d'altra parte stupire alla luce della frammentarietà di ogni intervento di politica territoriale effettuato nel nostro paese. Nelle zone montane, come in altre aree depresse, l'intervento statale si è limitato a cercare di eliminare la disoccupazione locale, adottando misure di sostegno solo in periodi di crisi economica, i meno adatti ad assicurare risultati significativi. Ciò che ogni politica di sviluppo ha ignorato è che il processo da perseguire è necessariamente di lungo periodo, dovendo identificare e promuovere le attività più consone alle diverse "aree problema".

Una funzione di proposta e di stimolo all'azione di politica industriale deve certamente provenire dagli enti locali, che sono i soggetti più adatti a valutare le esigenze da privilegiare. Nel caso dell'Europa Metalli-LMI esiste una possibilità di intervento per l'allargamento dell'indotto dell'azienda. Fino ad oggi l'azienda ha affidato in conto terzi solo la revisione delle macchine e l'assistenza, dando luogo ad un circuito produttivo quasi interamente chiuso. Per il futuro le amministrazioni locali stanno progettando la ricerca di sinergie fra le presenze del gruppo Orlando e i vari programmi di potenziamento economico settoriale predisposti nell'area. L'approfondimento di questo punto della relazione sarà svolto nelle conclusioni del capitolo finale.

#### 4.1 Il mercato del munizionamento

Per analizzare le tendenze non solo la conoscenza delle del prodotto considerato, ma anche di quel prodotto appartiene.

Una stima dell'andamento militare italiana è presentata da due tendenze principali: da esportazioni dal 1983 in poi degli acquisti sul mercato internazionale.

Relativamente al mercato che spiegano la diminuzione di diversità economiche e geografiche motivazioni che hanno contribuito allo sviluppo dopo l'esplosione degli ultimi cinque punti:

- 1 - l'aggravamento del 1982 in poi;
- 2 - la forte diminuzione esportate, il petrolio;
- 3 - l'evoluzione pacifica;
- 4 - il tramonto dei regimi;
- 5 - la crescita di nuovi armi a prezzi competitivi (Taiwan).

Ma la contrazione della paesi industrializzati per un diminuzione è un effetto del

## 4. I mercati

### 4.1 Il mercato del munizionamento

Per analizzare le tendenze prevalenti in un mercato è necessaria non solo la conoscenza delle condizioni della domanda e dell'offerta del prodotto considerato, ma anche quella più generale del settore a cui quel prodotto appartiene.

Una stima dell'andamento della domanda per l'intera produzione militare italiana è presentata in tabella n.10. I dati elaborati mostrano due tendenze principali: da una parte, una netta flessione delle esportazioni dal 1983 in poi; dall'altra una crescita, a prezzi correnti, degli acquisti sul mercato interno.

Relativamente al mercato internazionale, la ricerca delle cause che spiegano la diminuzione della domanda deve tenere conto delle diversità economiche e geografiche tra Nord e Sud del mondo. Le motivazioni che hanno contratto gli acquisti dei paesi in via di sviluppo dopo l'esplosione degli anni '70 sono sintetizzabili nei seguenti cinque punti:

- 1 - l'aggravamento del pesante vincolo del debito estero dal 1982 in poi;
- 2 - la forte diminuzione del prezzo di alcune materie prime esportate, il petrolio in primo luogo;
- 3 - l'evoluzione pacifica di alcuni conflitti locali;
- 4 - il tramonto dei regimi militari nell'America Latina;
- 5 - la crescita di nuovi paesi auto-produttori ed esportatori di armi a prezzi competitivi nel sud-est asiatico (Corea, Singapore, Taiwan).

Ma la contrazione della spesa militare è ancora più netta nei paesi industrializzati per un ampio numero di cause. Innanzitutto la diminuzione è un effetto dell'attuale fase di distensione internaziona-

**Tabella n.10 La stima del fatturato netto  
dell'industria militare italiana**  
(miliardi di lire correnti)

Anno	Acquisti armi Min. Difesa	N.indice	Esportazioni	N. indice
1977	919	100	332	100
1978	938	102	737	222
1979	1.360	148	691	208
1980	1.892	206	908	274
1981	2.267	247	1.509	455
1982	2.591	282	1.640	494
1983	3.275	356	1.977	596
1984	3.735	406	1.933	583
1985	4.524	492	1.803	544
1986	5.097	555	486	146
1987	6.319	688	-	-
1988	7.961	866	-	-
1989	8.897	968	-	-

Fonte: G. Graziola, "Le trasformazioni dell'industria militare in Italia e in Europa: ruolo delle domande nazionali e delle esportazioni", relazione al convegno *Le trasformazioni dell'industria militare nel nuovo contesto internazionale. Quali politiche industriali per la ristrutturazione e la riconversione*, Firenze (25 gennaio 1991).

le, provocata dal riavvicinamento del legame militare tra Europa orientale e fase dei contatti diplomatici per il disarmo: prima del suo scioglimento ridurre del 14,2% il bilancio delle armi, avviando nel frattempo la dismissione di basi all'estero, del

Una seconda causa della restrittiva di bilancio. I deficit impediscono anche una riduzione militare, che avrebbe bisogno l'enorme gap tecnologico che. Non ultima in ordine di importanza la spesa pubblica in u impone la revisione delle politiche impietosamente sollevato il vgnato la fornitura di armi al mente coinvolti hanno pagato di fronte alla comunità internazionale degli atteggiamenti

Gli ultimi avvenimenti scessità di un maggiore controllo armamenti, convenzionali e r

Anche l'azienda americana Raytheon, pur incrementando in organico, ha portato a licenziamento di alcuni suoi

le, provocata dal riavvicinamento Est-Ovest e dall'allentamento del legame militare tra Europa orientale e Unione Sovietica. Alla prima fase dei contatti diplomatici è seguito un periodo di concreto disarmo: prima del suo scioglimento l'URSS ha annunciato di voler ridurre del 14,2% il bilancio della Difesa e del 19,5% l'acquisto di armi, avviando nel frattempo il ritiro delle sue truppe dall'Europa orientale. Negli Stati Uniti, pur impegnati di recente in un conflitto - quello del Golfo - gli stessi settori "moderni", hi-tech e missilistica, non sembrano in grado di evitare un ridimensionamento in termini di fatturato e di occupazione<sup>1</sup>. In aggiunta, in risposta al disarmo sovietico, anche il governo americano ha annunciato la chiusura di centinaia di basi all'estero, delle quali molte in Europa.

Una seconda causa della contrazione della spesa militare nei paesi occidentali è da rintracciare nella presenza di politiche restrittive di bilancio. I deficit che caratterizzano molti paesi europei impediscono anche una riqualificazione tecnologica dell'industria militare, che avrebbe bisogno di enormi investimenti per rimontare l'enorme gap tecnologico che divide queste nazioni dagli Stati Uniti. Non ultima in ordine di importanza, anche la necessità di riqualificare la spesa pubblica in un quadro di giustizia ed equità sociale impone la revisione delle politiche passate. La guerra del Golfo ha impietosamente sollevato il velo di riservatezza che aveva accompagnato la fornitura di armi all'Iraq. Le aziende e gli stati maggiormente coinvolti hanno pagato un forte prezzo in termini di immagine di fronte alla comunità internazionale, cui dovrebbe seguire un mutamento degli atteggiamenti liberistici del passato.

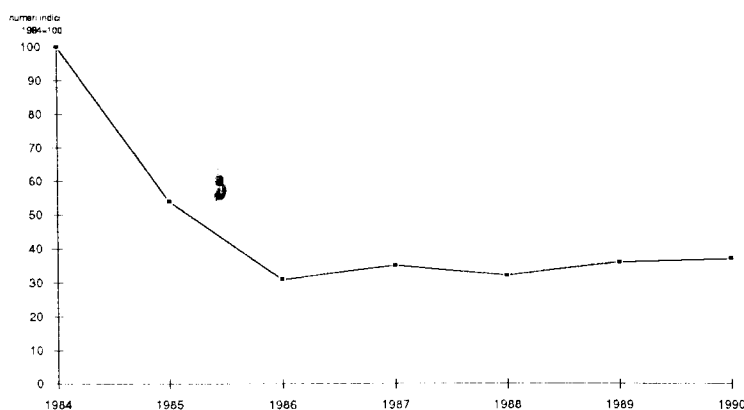
Gli ultimi avvenimenti sembrano infatti aver confermato la necessità di un maggiore controllo dei trasferimenti internazionali di armamenti, convenzionali e non, rispetto al quale il governo italiano

---

<sup>1</sup> Anche l'azienda americana che produce i famosi missili Patriot, la Raytheon, pur incrementando i ritmi di lavoro degli addetti attualmente in organico, ha portato a termine in questi giorni le procedure di licenziamento di alcuni suoi dipendenti avviate prima del conflitto.

aveva già compiuto passi significativi. Già prima del decreto Formica del 4/12/1986 le esportazioni di armi dall'Italia subiscono un forte ridimensionamento (grafico n.1). Da quella data la tendenza al ribasso si è consolidata, anche per l'entrata in vigore della legge 9 luglio 1990, n. 185, contenente le "Nuove norme sul controllo dell'esportazione, importazione e transito dei materiali di armamento". Quest'ultimo intervento del legislatore non appare esente da critiche, specialmente per i lunghi tempi richiesti per la sua effettiva applicabilità<sup>2</sup>, ma se correttamente attuato dovrebbe porre un freno a molte delle vendite "sporche" di armi che sono state documentate dalle prime pagine dei giornali e dalle aule dei tribunali.

**Grafico n.1 Le esportazioni italiane di armi 1984-1990**



Fonte: *Presidente Del Consiglio, Relazione al Parlamento sulla politica informativa e della sicurezza, vari anni.*

<sup>2</sup> Per una valutazione più approfondita della legge si rimanda a: F. Terreri, "Le esportazioni di armi dalla Toscana 1970-1989", Firenze, *Quaderni dell'Osservatorio sull'industria a produzione militare*, 1989, in particolare alle pp. 87-127.

Le mutate condizioni interne e anche alle strategie del nostro Ministero delle Partecipazioni Statali, guidata dal prof. A. Zichichi, con un programma di riconversione delle imprese operanti nel settore di un documento firmato dal ministro, ha voluto autorevolmente sulla questione la riconversione è in una certa misura pensare a un graduale passaggio da un'economia di pace. Bisogna che la Difesa siano impiegati in attività produttive o, peggio, in nuovi "business" delle armi."

Dopo 15 anni di aumenti della spesa - il 2% del prodotto interno lordo - dell'1,3% in termini reali e un'ulteriore riduzione reale della spesa ha interessato la spesa per l'armamento degli armamenti<sup>3</sup>.

Come si riflette tutto questo sulle imprese pubbliche e private del settore, è utile citare ancora il documento che individua così gli obiettivi di politica delle aziende militari di produzione. La Commissione è perciò di per sé internazionale sul disarmo e, tenendo in tempo le azioni volte a ridurre i tecnici delle imprese oggi in attività. Invece di seguire logiche as

<sup>3</sup> Cfr. "La domanda per l'industria di armamento", Coordinamento Nazionale delle industrie, settembre 1991.

Le mutate condizioni internazionali hanno imposto una revisione anche alle strategie del nostro Ministero della Difesa. Già nel 1988 il Ministero delle Partecipazioni statali istituì una commissione, presieduta dal prof. A. Zichichi, col compito di formulare indicazioni per un programma di riconversione e diversificazione a fini civili delle imprese operanti nel settore degli armamenti. Nel maggio 1990, con un documento firmato dal ministro Fracanzani, il Governo è intervenuto autorevolmente sulla questione, affermando che: "Il processo di riconversione è in una certa misura inevitabile. Molti fattori fanno pensare a un graduale passaggio dall'"economia di confronto" ad un'economia di pace. Bisogna operare perché i risparmi dei bilanci della Difesa siano impiegati in spese utili invece che in consumi improduttivi o, peggio, in nuovi "teatri" bellici per far continuare il "business" delle armi."

Dopo 15 anni di aumenti la spesa che l'Italia impiega per la Difesa - il 2% del prodotto interno lordo - si è ridotto nel 1990 dell'1,3% in termini reali e le previsioni per il 1991 comportano un'ulteriore riduzione reale del 2%. Una riduzione ancora più significativa ha interessato la spesa relativa all'esercizio e all'ammodernamento degli armamenti<sup>3</sup>.

Come si riflette tutto questo nei piani strategici delle imprese pubbliche e private del settore? Riguardo alle partecipazioni statali è utile citare ancora il documento governativo del maggio 1990, che individua così gli obiettivi della Commissione per la riconversione delle aziende militari di proprietà pubblica: "Scopo ultimo della Commissione è perciò di permettere di sfruttare al meglio gli accordi internazionali sul disarmo e il calo del traffico delle armi predisponendo in tempo le azioni volte a salvaguardare i patrimoni umani e tecnici delle imprese oggi impegnate negli armamenti e nella difesa. Invece di seguire logiche assistenziali o di subire il costo sociale

---

<sup>3</sup> Cfr. "La domanda per l'industria militare in Italia", in *Lettera del Coordinamento Nazionale degli Osservatori sull'industria militare*, n.3, settembre 1991.



della disoccupazione, la strada indicata ha il vantaggio di conciliare la convenienza economica con una sentita esigenza etica."

Segnali ugualmente chiari giungono dall'industria militare privata che ha iniziato già da alcuni anni a porsi il problema di una ristrutturazione delle proprie capacità tecnologiche, attraverso fusioni, aggregazioni o veri e propri processi di riconversione<sup>4</sup>.

In questo quadro generale di recessione si colloca anche l'industria delle munizioni. Il censimento dell'industria militare italiana effettuato dal Coordinamento Nazionale degli Osservatori sull'industria militare<sup>5</sup> raggruppa in questo settore 6 aziende: la Simmel Difesa di Castelfranco Veneto e la Misar di Brescia, entrambi del gruppo Fiat, l'Arturo Junghans di Venezia, la Fiocchi Munizioni di Lecco e l'Europa Metalli-LMI. A questo gruppo è possibile aggiungere anche la FIAT CIEI-divisione Borletti FB di Milano, vicina, per caratteristiche produttive, alla Junghans. Il valore totale del fatturato militare di queste aziende per il 1988 è di 224 miliardi di lire e di 168 miliardi nel 1989.

Un'indagine sulla natura delle produzioni delle imprese considerate permette di distinguere almeno quattro diverse specializzazioni. Una prima tipologia produttiva riguarda la produzione di munizioni di grosso calibro, che coinvolge l'Europa Metalli-LMI, nello stabilimento di Barga, e la Simmel Difesa. Una valutazione dell'andamento economico di quest'ultima azienda negli ultimi cinque anni è possibile sulla base dei dati presentati in tabella n.11. Anche in questo caso si confermano le difficoltà attraversate dal settore, che vengono imputate dagli amministratori della Simmel Difesa al blocco delle licenze di esportazione, alla caduta del dollaro e del

prezzo del petrolio, nonché a  
nere il passo della concorrenza

Vi sono poi le mine pro  
1988 è stato di 20 miliardi  
produttiva di questo se  
particolarmente difficile, co  
appartenente al gruppo F  
cessione clandestina di mine

**Tabella n.11**  
**ai bilanci 1983**  
(miliardi)

	1983	1988
Fatturato militare	211	270
Fatturato estero	66	72
Investimenti	4	3
Occupati	1313	127

Note:

- Al fatturato totale fino al  
tenerie per cingolati, che r  
del gruppo, successivamer
- Di cui 441 in CIGS.
- Di cui 180 in CIGS.
- Di cui 99 in CIG.

<sup>4</sup> Limitandosi alla Toscana, in questa direzione si sono già mosse le aziende SMA, Sirio Panel e O.T.E..

<sup>5</sup> I dati sono pubblicati in "L'industria militare in cifre", in *Lettera del Coordinamento Nazionale degli Osservatori sull'industria militare*, n.2, giugno 1990.

prezzo del petrolio, nonché agli ingenti investimenti richiesti per tenere il passo della concorrenza.

Vi sono poi le mine prodotte dalla Misar, il cui fatturato per il 1988 è stato di 20 miliardi di lire. Una stima globale dell'attività produttiva di questo sotto-settore particolare è comunque particolarmente difficile, come dimostra il caso Valsella, azienda appartenente al gruppo Fiat, condannata recentemente per una cessione clandestina di mine all'Iraq.

**Tabella n.11 I dati economici relativi  
ai bilanci 1983-1989 della Simmel Difesa**  
(miliardi di lire correnti)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Fatturato militare	211	270	173 <sup>1</sup>	126	136	71	61
Fatturato estero	65	72	63	-	-	-	-
Investimenti	4	3	12	20	9	-	4
Occupati	1313	1272	1238	1182 <sup>2</sup>	651 <sup>3</sup>	585	407 <sup>4</sup>

Note:

- <sup>1</sup> Al fatturato totale fino al 1985 contribuisce anche la produzione di catterie per cingolati, che nel 1986 viene conferita ad una nuova società del gruppo, successivamente ceduta.
- <sup>2</sup> Di cui 441 in CIGS.
- <sup>3</sup> Di cui 180 in CIGS.
- <sup>4</sup> Di cui 99 in CIG.

Un terzo prodotto sono le spolette meccaniche ed elettroniche, l'attività principale della FIAT CIEI-divisione Borletti FB<sup>6</sup> e dell'Arturo Junghans. La prima è un'impresa con una lunga tradizione nel settore, conosciuta a livello mondiale che produce ormai quasi esclusivamente spolette, in un'ampia gamma di calibri e modelli con fatturato 1988 di 40 miliardi di lire e 398 occupati. Di dimensione più limitata è la Arturo Junghans che ha sede in Venezia-Giudecca dove produce e cura l'assemblaggio di spolette meccaniche ed elettroniche. Col fatturato che si aggira sui 19 miliardi l'azienda occupa, alla fine del 1990, 180 lavoratori ma già da due anni ricorre alla Cassa Integrazione Guadagni; nel documento che ne chiedeva la concessione i dirigenti la motivavano con una situazione grave al punto di rendere "non procrastinabile una scelta strategica dell'azienda che, per garantire la propria sopravvivenza, deve assolutamente procedere ad una riconversione aziendale"<sup>7</sup>.

L'ultima tipologia produttiva è quella che comprende lo stabilimento di S. Marcello Pistoiese dell'Europa Metalli-LMI e la Fiocchi Munizioni: le uniche due aziende che provvedono alle esigenze nazionali di proiettili di piccolo e medio calibro.

Le due imprese, oltre al tipo di munizioni fabbricate, hanno molti altri punti in comune: una composizione produttiva prevalentemente civile, risultati economici positivi a livello aggregato, una politica di forti tagli all'occupazione con un ricorso alla Cassa Integrazione per gli addetti al settore militare.

Per tutti questi motivi anche l'analisi sulla situazione economica della Fiocchi Munizioni Spa ha incontrato un serio ostacolo nei dirigenti aziendali, che si sono opposti alla concessione di dati economici sulla produzione militare sulla base di non meglio precisate

<sup>6</sup> La Borletti FB è stata incorporata nella FIAT CIEI nell'ottobre 1990. Inoltre, dall'inizio dello stesso anno, la Misar è stata accorpata insieme alla Divisione Whitehead della Gilardini nella nuova Whitehead Spa.

<sup>7</sup> Dal Piano di riconversione presentato al Ministero del Lavoro dalla Arturo Junghans quale documentazione per la domanda di C.I.G.S., p. 2.

ragioni di riservatezza. Con i dati disponibili è possibile quantificare anche l'incidenza dell'occupazione sul fatturato. Dai dati raccolti in collazione con i dati del settore (tabella n.12) emerge che nei primi anni novanta il fatturato totale e il fatturato militare hanno presentato dinamiche: un decremento nel 1990 e un incremento base alle stesse informazioni. L'incremento del fatturato totale è stimabile nel 26% per il 1991, mentre una crescita di 1.800 miliardi per il 1992. L'incremento si è verificato anche nel fatturato estero, denunciato dalla relazione ai soci.

**Tabella n.12 I c  
ai bilanci 1982-1983**  
(miliardi)

	1982	1983	1984
<i>Ricavi tot.</i>	42,8	51,9	58,1
<i>Variaz. perc.</i>		(21%)	(+13%)
<i>Ricavi militari</i>			-1,1
<i>Utile netto</i>	0,7	1,1	1,1
<i>Occupati</i>	886	875	881

ragioni di riservatezza. Con queste premesse è risultato difficile quantificare anche l'incidenza del settore militare sul totale del fatturato. Dai dati raccolti in collaborazione con la FIM-CISL di Lecco (tabella n.12) emerge che nei bilanci degli ultimi due anni disponibili il fatturato totale e il fatturato militare hanno seguito le stesse dinamiche: un decremento nel 1987 ed un incremento nel 1988. In base alle stesse informazioni, la quota del fatturato militare su quello totale è stimabile nel 26% per il 1988 (18 miliardi di lire su 68), con una crescita di 1.800 milioni rispetto all'anno precedente. L'incremento si è verificato contemporaneamente ad un calo del fatturato estero, denunciato dagli amministratori della Fiocchi nella relazione ai soci.

**Tabella n.12 I dati economici relativi  
ai bilanci 1982-1988 della Fiocchi Munizioni**  
(miliardi di lire correnti)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
<i>Ricavi tot.</i>	42,8	51,9	58,1	60,6	62,6	58,0	62,8
<i>Variaz. perc.</i>		(21%)	(-18%)	(5%)	(5%)	(-7%)	(8%)
<i>Ricavi militari</i>			-1,6	+1,8			
<i>Utile netto</i>	0,7	1,1	1,6	1,6	1,0	0,8	0,8
<i>Occupati</i>	886	875	842	795	777	704	645

Se il risultato del 1988 è quindi dovuto al mercato interno, lo stesso trend positivo non sembra essersi ripetuto negli esercizi seguenti, caratterizzati dal ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per circa 60 dipendenti, tutti appartenenti al settore militare. La concessione di questa misura assistenziale, come nel caso dell'Europa Metalli-LMI, era stata preceduta dalla minaccia da parte dell'azienda di 162 licenziamenti.

I motivi che per i dirigenti della Fiocchi spiegano la crisi sono gli stessi già presentati a proposito della produzione militare dell'Europa Metalli-LMI: l'inaffidabilità della domanda pubblica, l'abbattimento delle esportazioni, l'impossibilità di poter avviare un ciclo continuo di produzione. Anche in questo caso, il problema non ha più una dimensione congiunturale, cui si potrebbe far fronte tramite lavorazioni anticipate o rotazione interna del personale. La recessione del settore militare viene rappresentata come una tendenza di fondo affrontabile solo attraverso una politica di sistematico restringimento dell'occupazione.

#### 4.2 Il mercato del rame e delle leghe

La salute finanziaria del gruppo Orlando, più che dalle vicende del settore Difesa, dipende dall'andamento del mercato del rame. Uno studio curato da Prometeia all'inizio degli anni ottanta individuava nella produzione di rame uno dei più affidabili indici di congiuntura, per la sua influenza su un'ampia gamma di prodotti; la stessa analisi mostrava numerosi riscontri empirici di una forte correlazione statistica tra l'output di rame e il valore del Prodotto Interno Lordo. Un'analisi sintetica quindi del relativo mercato offre elementi per valutare non soltanto le condizioni economiche dei suoi diretti produttori, ma anche per fondare un giudizio sull'andamento dell'economia mondiale.

Il rame si trova in natura allo stato nativo: grandi quantità vengono estratte in USA e Canada, ma le principali aziende esportatrici sono situate in Cile, in Perù e in Messico. Negli ultimi anni sia il

consumo che la produzione senza alterare sostanzialmente mondiale. La produzione di una flessione dell'0,5% a fronte del 3,8% nel biennio precedente. È stato raggiunto attraverso fasce 1990 variabilità nei prezzi (Research Unit) di Londra stimando da qui al 1995 la crescita media del 2,6% con un andamento annuo.

Il trend sostanzialmente dura già da alcuni anni, può essere influenzato da parte di settori produttivi come l'industria automobilistica, la caratteristica "vincente" del rame come conduttore di calore e di elettricità, e in quella delle comunicazioni possibili si è allargata il rame nella produzione delle analisi nell'ultimo capitolo.

Passando ad analizzare la produzione dei semilavorati di rame nel 1990 una stima della produzione (rispetto al 1989, -0,5%), il Giappone per 1,1 milioni (+0,5%), il Giappone per 1,1 milioni (-5,6%). La produzione con un +0,4% rispetto al 1989.

Tra i diversi tipi di semilavorati l'Europa Metalli-LMI mostrano un trend stabile.

Un prima produzione è stata durante tutto il 1990 per la quale ha caratterizzato l'economia

consumo che la produzione di rame sono cresciuti in equilibrio, senza alterare sostanzialmente il pareggio tra domanda e offerta mondiale. La produzione dei paesi occidentali ha segnato nel 1990 una flessione dell'0,5% a fronte di un incremento medio annuo del 3,8% nel biennio precedente. L'equilibrio finale tra domanda e offerta è stato raggiunto attraverso fasi alterne, che hanno causato durante il 1990 variabilità nei prezzi di mercato. La CRU (Commodities Research Unit) di Londra stima comunque in un recente studio che da qui al 1995 la crescita media annua della produzione di rame sarà del 2,6% con un andamento quasi parallelo del consumo (+3,4% l'anno).

Il trend sostanzialmente positivo della domanda di rame, che dura già da alcuni anni, può essere spiegato con il suo maggiore utilizzo da parte di settori produttivi in forte evoluzione tecnologica come l'industria automobilistica e quella delle costruzioni. Ma la caratteristica "vincente" del rame è la sua ottima capacità come conduttore di calore e di elettricità, che lo rende insostituibile nell'industria elettrica e in quella delle comunicazioni. La vasta gamma di applicazioni possibili si è allargata ultimamente con l'introduzione del rame nella produzione delle fibre ottiche, che saranno oggetto di analisi nell'ultimo capitolo.

Passando ad analizzare i risultati quantitativi globali della produzione dei semilavorati di rame (escluso i conduttori), troviamo per il 1990 una stima della produzione mondiale di 4,5 milioni di tonnellate (rispetto al 1989, -0,5%), cui ha contribuito l'Europa per 2,2 milioni (+0,5%), il Giappone per 1,1 milioni (+3,1%) e gli Stati Uniti per 1,1 milioni (-5,6%). La produzione italiana ha registrato un incremento con un +0,4% rispetto al 1989.

Tra i diversi tipi di semilavorati di rame, quelli prodotti dall'Europa Metalli-LMI mostrano quasi tutti una domanda di mercato stabile.

Un prima produzione è quella dei laminati: la domanda è rallentata durante tutto il 1990 per effetto della congiuntura negativa che ha caratterizzato l'economia mondiale e dell'acquisizione di nuovi

mercati all'Est. Il 1991 ha confermato la stasi nella crescita, accentuata per la produzione dei laminati a spessore sottile e ultrasottile.

Anche la domanda per i tubi di rame adoperati nelle applicazioni idrotermosanitarie e negli impianti di condizionamento si è mantenuta stazionaria nel biennio 1990-1991. Al quadro comunque positivo ha contribuito anche la richiesta di questo prodotto come componente per gli impianti di dissalazione, particolarmente richiesti sul mercato medio-orientale. I paesi in grado di soddisfare questo tipo di esigenza sono il Giappone e l'Italia, attraverso l'Europa Metalli-LMI.

Un'altra produzione dalla localizzazione ristretta è quella dei cavi ad isolamento militare. Oltre all'Italia con l'Europa Metalli-LMI, solo la Gran Bretagna e la Francia possono vantare in Europa aziende in grado di garantire l'alto livello tecnologico richiesto da questo prodotto. Per le cause discusse più avanti (par. 5.2), la relativa domanda è sempre cresciuta negli ultimi anni e presenta prospettive di ulteriore espansione.

Meno positive appaiono invece le previsioni per il settore dei tubi e le barre di ottone. Gli elevati costi della materia prima e l'andamento oscillante del loro prezzo rendono incerto il futuro di questo mercato relativamente "povero".

La fornitura di trafilerie e lingotterie all'industria siderurgica segna invece un continuo incremento da almeno tre anni. L'aumento della domanda è dovuto ad un processo di ristrutturazione della siderurgia di dimensioni mondiali: già nei prossimi cinque anni è previsto un aumento del consumo mondiale di acciaio di 800 milioni di tonnellate l'anno, cui dovrebbe corrispondere una crescita del 3% nella richiesta di impianti per processi a colata continua.

Buone prospettive riguardano infine anche la domanda proveniente dal settore delle telecomunicazioni. In Italia il Piano Europa della SIP prevede un'ampio intervento di ammodernamento del sistema di linee telefoniche che dovrebbe portare ad un incremento nella domanda di bronzo. L'apertura di ulteriori spazi commerciali è legata in questo settore all'applicazione di nuove tecnologie attualmente in fase di realizzazione.

In conclusione, il giudizio è quello di un mercato del rame accanto ai tradizionali sbocchi (tallurgia) ed ai consolidati (impianti di sicurezza, fibre ottiche, cavi) sembra in grado di occupare posizioni geografiche (Russia, Corea).

Le situazioni contingenti influenzano gli scenari futuri in grado di invertire una tendenza ponendo una temporanea e sfavorevolmente influente rispetto alla trasformazione.

In conclusione, il giudizio che emerge da questo quadro sintetico è quello di un mercato del rame e delle leghe di rame dinamico, che accanto ai tradizionali sbocchi produttivi (edilizia, meccanica e metallurgia) ed ai consolidati mercati dell'Occidente industrializzato, sembra in grado di occupare nuovi settori (telecomunicazioni, impianti di sicurezza, fibre ottiche, idrotermosanitaria) e nuove collocazioni geografiche (Russia, Est europeo, Honk Kong, Singapore e Corea).

Le situazioni contingenti, come la guerra del Golfo, in grado di influenzare gli scenari futuri di alcuni mercati, non sembrano in grado di invertire una tendenza così solidamente motivata se non imponendo una temporanea caduta del costo della materia prima, relativamente ininfluyente rispetto ai livelli produttivi di un'industria di trasformazione.



## 5. Le possibilità di riconversione e diversificazione produttiva

### 5.1 La riconversione: ipotesi

La decisione di concentrare in una società "ad hoc" il comparto dei prodotti per la difesa del gruppo Orlando - la già citata SE.DI. Spa - è stata giustificata dalla dirigenza aziendale con due diverse argomentazioni. In prima istanza, il suo scopo dovrebbe essere quello di dare trasparenza ai conti economici del settore militare, evidenziando così le sue perdite. Secondo un'altra lettura, l'obiettivo sarebbe invece quello di porre il problema in termini politici: provocare cioè una chiara presa di posizione del Governo italiano sulla necessità della protezione dello Stato su un'industria ritenuta strategica<sup>1</sup>. L'affidamento alle logiche senza orizzonte dell'assistenzialismo di un estremo tentativo di salvaguardare il proprio capitale rappresenterebbe perciò lo strumento scelto dall'azienda per rimuovere la minaccia, nemmeno tanto velata, di un'abbandono del settore con pesanti conseguenze in termini occupazionali.

La soluzione suggerita, utile a soddisfare la legittima esigenza economica di un'azienda privata di produrre solo col fine di ottenere utili, si scontra però con almeno due tipi di considerazioni contrarie ai principi di una corretta conduzione della politica economica e industriale. In primo luogo tenere artificiosamente in vita, col supporto del denaro pubblico, attività produttive che le condizioni della do-

---

<sup>1</sup> Era questo il senso delle dichiarazioni rilasciate dal dr. S. Ceccuzzi, Amministratore Delegato della SMI, durante una conferenza su "Assetti azionari e acquisizioni di una grande azienda" tenutasi il 21 novembre 1990 presso l'Università di Firenze.

manda impongono di ridimensionare distoglierebbe risorse da altri impieghi, innovativi o consolidati, più proficui. In secondo luogo la "voragine" - per usare un termine, assai efficace, mutuato dal gergo giornalistico - del debito pubblico imporrebbe una gestione economicamente conveniente di ogni intervento di salvataggio di aziende alle prese con crisi di carattere strutturale. All'obiezione, più volte avanzata, che il valore strategico dell'impresa considerata renderebbe socialmente, se non economicamente, utile questo intervento, si risponde a livello governativo con una serie di tagli nella spesa pubblica che, come risulta evidente dall'analisi del mercato delle armi, assumono sempre più il valore di tendenze di lungo periodo.

Anche l'attuazione di un nuovo modello di difesa sembra non mutare in modo significativo le prospettive. Infatti le previsioni di spesa del documento del Ministero della Difesa, presentato alle Camere nel novembre dello scorso anno, che dovrebbero raggiungere quasi i centomila miliardi in dieci anni, sono apparse irrealistiche alla maggior parte degli osservatori nelle attuali condizioni della finanza pubblica. Il messaggio che dunque con sempre maggiore insistenza giunge ai produttori di armamenti è quello di una irreversibile caduta nella domanda che rende il processo di riconversione almeno "in una certa misura inevitabile".

Nel caso analizzato, la quantificazione della giusta "misura" con cui ricorrere al passaggio alle produzioni civili può essere oggetto di valutazione anche divergenti, ma l'idea che la strada debba essere intrapresa con decisione e con sollecitudine appare, alla luce delle considerazioni fatte finora e dello stesso comportamento dell'azienda, fondata.

La definizione delle modalità che deve assumere questa *diversificazione* - qualora in una prima fase non si voglia parlare di conversione a tutto tondo - non può prescindere da alcune premesse. Innanzitutto sembra utile riaffermare, a scanso di attese frustrate, che la conversione non può essere considerata un problema di ordine tecnico-ingegneristico. Non ci si propone - e non avrebbe senso farlo - di trovare la soluzione che consenta di recuperare alla produzione

civile il singolo macchinario. Che, all'interno delle direzioni generali, si consideri il problema come un appassionante gioco di somme e sottrazioni, e non di un progetto che è al centro del movimento dell'economia capitalistica, proprio, quello occidentale, non dei consumi; è piuttosto la domanda di trasformazione o la ricerca di nuovi indirizzi per la macchina che crea il prodotto, la propria macchina.

Con questi presupposti il problema di politica economica, la gestione globale del sistema produttivo, lo sviluppo, la gestione dell'occupazione, le caratteristiche delle aree interessate, non è possibile cercare sul mercato. Si tratta di indirizzi di politica economica, di scelte, di sostituzione della produzione.

La seconda premessa necessaria alla conversione, alla possibilità di conversione assegnata a un settore produttivo, è innegabile che gli indirizzi di validità economica e funzionale, che gli strumenti per farlo: quindi le forze sindacali e i lavoratori. E sta affermazione, la necessità di coinvolgere quasi tutte le aziende oggetto di conversione, di fornire dati e documenti. Prende il ruolo di ricercatore e azienda l'imprenditore, la ditta, la nuda possa rappresentare il nucleo della soluzione finale. In che modo coinvolgono il livello della conversione industriale senza potersi addossare alla loro esecuzione materiali e soggetti-interpreti.

civile il singolo macchinario. Questo è il compito della tecnocrazia, che, all'interno delle direttrici generali di politica industriale, può assumerlo come un appassionante banco di prova delle proprie capacità, e non di un progetto che abbia ben chiari i principi di funzionamento dell'economia capitalistica. Nell'ambito di mercato che ci è proprio, quello occidentale, non è la tipologia del capitale che dirige i consumi; è piuttosto la domanda per un certo bene che impone l'adozione o la ricerca di nuovi mezzi produttivi. In altri termini, non è la macchina che crea il prodotto, ma è il prodotto che si inventa la propria macchina.

Con questi presupposti la conversione assume il carattere di problema di politica economica, da collocare all'interno di una visione globale del sistema produttivo, che comprenda i programmi di sviluppo, la gestione dell'occupazione, la struttura dei mercati e le caratteristiche delle aree interessate. In questa ottica più ampia diventa possibile cercare sul mercato, influenzato per quanto possibile dagli indirizzi di politica economica dello Stato, le indicazioni utili alla sostituzione della produzione abbandonata.

La seconda premessa necessaria è che, qualunque siano le possibilità di conversione assegnabili potenzialmente ad un apparato produttivo, è innegabile che gli unici in grado di valutarne appieno la validità economica e funzionale sono coloro che dispongono di tutti gli strumenti per farlo: quindi l'azienda stessa, i suoi dirigenti, le forze sindacali e i lavoratori. Per quanto scontata possa apparire questa affermazione, la necessità di ribadirla si basa sulla diffidenza che quasi tutte le aziende oggetto di ricerche di questo tipo mostrano nel fornire dati e documenti. Prende spesso corpo nelle conversazioni tra ricercatore e azienda l'impressione che ogni informazione non ottenuta possa rappresentare il numero mancante al cifrario segreto che svela la soluzione finale. In realtà gli effetti di studi come questo coinvolgono il livello della codeterminazione delle linee di sviluppo industriale senza potersi addentrare nella soluzione dei problemi legati alla loro esecuzione materiale, da demandare alle valutazioni dei soggetti-interpreti.

Sulla base di queste considerazioni le valutazioni che seguono possono essere collocate all'interno di quattro diverse possibili evoluzioni della crisi dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese:

1) La chiusura dello stabilimento rappresenta lo scenario più pessimistico. L'assenza di consistenti alternative produttive e la evidenziata problematicità dell'area renderebbero l'evento assai traumatico, innescando probabilmente anche un consistente flusso migratorio da parte dei lavoratori licenziati. Le conseguenze per l'identità economica dell'area sarebbero indubbiamente pesanti.

2) Il ridimensionamento dello stabilimento al solo settore civile provocherebbe invece la perdita dei 274 posti di lavoro della nuova società "Europa Metalli-Sezione Difesa SE.DI.". Per un comune delle dimensioni di S. Marcello Pistoiese le conseguenze negative andrebbero a modificare, anche in questo caso sostanzialmente, l'assetto economico dell'area, non in grado di assorbire un tale numero di disoccupati.

3) La soluzione che sembra preferire l'azienda è quella del mantenimento dell'attuale livello occupazionale con il sostegno dell'assistenza dello Stato. Le obiezioni sollevate a questa evoluzione sono sia di ordine economico che politico, come evidenziato nelle pagine precedenti, e non permetterebbero comunque una soluzione definitiva dello stato di crisi.

4) L'ultima possibilità, di cui si occupa questo capitolo, è quella della diversificazione e della riconversione, riconducibile all'adozione di produzioni civili in grado di compensare la perdita di occupazione del settore militare. Al termine di questo percorso questa ipotesi appare chiaramente la conseguenza di valutazioni ed analisi di politica industriale, che prescindono da considerazioni di ordine morale o politico. Il rifugiarsi nella richiesta (o nella speranza) di nuove commesse militari da parte dell'azienda (a cui spesso hanno la tentazione di associarsi gli enti locali o i sindacati) appare un tentativo, oltre che illusorio, debole proprio sul piano economico ed industriale.

\* \* \*

La letteratura italiana parte dal presupposto che le strutture produttive che la strutturano in attività. Essa opera solitamente a condizioni di segreto, per sostenere i pesanti costi di misurazione sui prezzi praticati da un'organizzazione fondata su un'attività, infine, è quella di attività produttiva, malleabile e soggetta a fattori di cambiamento.

Il superamento di questa situazione si propone nel passaggio dallo stato di crisi allo stabilimento di S. Marcello Pistoiese, una situazione agevole per la natura del problema, quel che riguarda il capitale umano, il necessario cambio di mentalità, non è di poco conto: la struttura produttiva è, solo in parte, produttiva, e la sua diversificazione, né tantomeno.

La specificità del capitale umano nella fabbricazione di prodotti di ottanta, quando fu effettuata la riconversione del settore, non è azzardato dire che che la avvicinavano a una spiccata prevalenza di professionalità. Con il passare del tempo, si accentuò la ripetitività del maneggio degli esplosivi, e si servirono alcune delle caratteristiche di una certa riluttanza della struttura produttiva, detto capitale umano - a parte, si convertendosi alle produzioni civili.

Se il superamento di questa situazione "militari" rappresenta un

La letteratura italiana e straniera che si occupa di riconversione parte dal presupposto che l'industria militare è unica e risponde a logiche che la strutturano in maniera diversa dalle altre attività produttive. Essa opera solitamente in un regime di monopsonio, è sottoposta a condizioni di segretezza e centralizzazione dei controlli, può sostenere i pesanti costi d'impianto e di ricerca scaricandoli in larga misura sui prezzi praticati al committente, possiede una struttura e un'organizzazione fondate su un mercato di commessa, la sua natura, infine, è quella di attività ciclica, con una clientela poco programmabile e soggetta a fattori esogeni.

Il superamento di questo insieme di elementi è il primo obiettivo da proporsi nel passaggio alla produzione civile. Nel caso dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese questa operazione sembra abbastanza agevole per la natura mista della sua attività, che, almeno per quel che riguarda il capitale umano, dovrebbe avere già avviato il necessario cambio di mentalità. Il problema che rimane da affrontare non è di poco conto: la struttura del patrimonio tecnologico, impiantistico e, solo in parte, professionale posseduto non appare né di facile diversificazione, né tanto meno adatto ad essere convertito.

La specificità del capitale umano, innanzitutto, ha un ruolo centrale nella fabbricazione delle munizioni. Fino all'inizio degli anni ottanta, quando fu effettuata l'ultima ristrutturazione tecnologica del settore, non è azzardato dire che la produzione possedeva caratteristiche che la avvicinavano a quella di un lavoro di tipo artigianale, con una spiccata prevalenza della prestazione manuale ed una specifica professionalità. Con il passaggio definitivo alla lavorazione su nastro, si accentuò la ripetitività della prestazione lavorativa, ma nel maneggio degli esplosivi o nel caricamento dei bossoli furono preservate alcune delle caratteristiche originarie. Tutto ciò spiega quindi una certa riluttanza della forza lavoro del settore militare - il cosiddetto capitale umano - a rinunciare alla propria specificità professionale convertendosi alle produzioni civili.

Se il superamento della divisione tra occupati "civili" e "militari" rappresenta ai nostri fini un primo problema da superare

attraverso, per esempio, corsi interni di riqualificazione, non meno difficile appare l'individuazione di quali produzioni siano in grado di salvaguardare il patrimonio di tecnologie e di impianti esistente. Una possibile valutazione della percorribilità delle ipotesi di conversione può assumere come criterio di giudizio l'esito dei tentativi già fatti in questa direzione dall'Europa-Metalli-LMI o da altre aziende. Affrontiamoli in ordine.

1) Una produzione che si è dimostrata compatibile, perlomeno all'origine, con le munizioni è quella dei *bottoni*. A questo accoppiamento deve parte del proprio successo e la lunga storia aziendale la Fiocchi Munizioni, nata nel 1876. All'inizio del secolo il proprietario dell'allora Fiocchi & C., Giulio Fiocchi, ebbe l'idea di installare accanto alla prima fabbrica, dedicata esclusivamente alla produzione di proiettili, un secondo stabilimento in cui produrre bottoni. In questo modo avrebbe potuto riciclare i ritagli di ottone residuati dalla lavorazione dei bossoli. Dopo le incertezze dell'avvio, l'attività poté gradualmente consolidarsi. Da allora questo settore non è stato più abbandonato ed ha offerto, anzi, all'azienda le disponibilità per finanziare altri investimenti in Italia e all'estero. Oggi una società del gruppo, la Fiocchi Snaps, produce bottoni automatici per abbigliamento e pelletteria ed altre minuterie metalliche, fattura circa 20 miliardi l'anno, con un utile di circa un miliardo, e dà lavoro a 200 operai.

La stessa Kabelmetal, l'industria tedesca recentemente rilevata dall'Europa Metalli-LMI, ha fabbricato negli ultimi anni bottoni, che rappresentano evidentemente una produzione compatibile sia tecnicamente che economicamente con le altre lavorazioni del rame.

Nel caso dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese la diffidenza manifestata verso l'inserimento in questo segmento di mercato sembra rispondere più a considerazioni legate al mercato che non a problemi tecnici. Luigi Orlando, interpellato sulle prospettive della produzione di bottoni della Kabelmetal, dichiarò che questo tipo di pro-

dotto sarebbe stato enucleato dare un'interpretazione a quella scarsa fiducia verso l'inserimento impegno di commercializzazione, per ragioni legate alla natura delle proprie produzioni.

2) Un secondo tentativo di conversione è stato effettuato sempre con bottoni fabbricati in ottone. La sperimentazione però durata a lungo a causa della scarsa elasticità di uno sbocco produttivo quando si consideri che la richiesta per le labbra attualmente è in plastica.

3) Nell'elenco dei tentativi di conversione dell'Europa Metalli-LMI non figura un attività proprio a S. Marcello Pistoiese. Anche in questo caso la scarsità dell'invasenza del materiale ha frenato l'iniziativa.

4) Una possibile diversificazione è stata tentata anche dal settore farmaceutico, con la produzione di *bottoni per le medicine*. In questi settori precedenti si sono aggiunte le considerazioni di posizionamento richiesto.

5) In genere ogni attività di conversione è stata tentata nella plastica e nel vetro, per i bassi costi e di versatilità.

Ci troviamo quindi in presenza di una scarsa compatibilità

---

<sup>2</sup> La dichiarazione risale al 1985. La Kabelmetal sembrava già allora

dotto sarebbe stato enucleato dall'azienda acquistata<sup>2</sup>. Se è possibile dare un'interpretazione a quell'affermazione, essa è motivabile con la scarsa fiducia verso l'inserimento in un settore che richiede un forte impegno di commercializzazione, attività rispetto alla quale l'azienda, per ragioni legate alla propria evoluzione storica ed alla natura delle proprie produzioni, ha cercato sempre un relativo disimpegno.

2) Un secondo tentativo di affiancare la produzione delle munizioni è stato effettuato sempre dalla Fiocchi con i *portarossetti* fabbricati in ottone. La sperimentazione dell'azienda lombarda non è però durata a lungo a causa della limitatezza del mercato. L'inefficienza di uno sbocco produttivo di questo tipo risulta ancor più evidente quando si consideri che la maggior parte degli stick usati a vario titolo per le labbra attualmente in commercio vengono prodotti in plastica.

3) Nell'elenco dei tentativi falliti compare anche il contributo dell'Europa Metalli-LMI. Negli anni sessanta l'azienda di Orlando avviò proprio a S.Marcello Pistoiese la produzione di *cappucci per canne*. Anche in questo caso le ristrette dimensioni del mercato e l'invadenza del materiale plastico decretarono l'insuccesso dell'iniziativa.

4) Una possibile diversificazione sarebbe potuta provenire anche dal settore farmaceutico, che richiedeva la confezione di *contenitori per le medicine*. In questo caso alle stesse difficoltà degli esempi precedenti si sono aggiunte quelle legate alla variabilità del dimensionamento richiesto.

5) In genere ogni altro tentativo di *imbottigliamento* ha incontrato nella plastica e nel vetro concorrenti imbattibili in termini di costi e di versatilità.

Ci troviamo quindi di fronte ad un tipo di produzione che presenta una scarsa compatibilità con processi "civili" e che anche nelle

---

<sup>2</sup> La dichiarazione risale alla fine del 1989, quando l'acquisto della Kabelmetal sembrava già cosa fatta.

poche alternative possibili occupa mercati dalle dimensioni ristrette. La produzione di munizioni e la relativa tecnologia appaiono lontane dalla possibilità di convertirsi proficuamente e senza un sostanziale pregiudizio del capitale esistente ad un'attività moderna a scopi di pace.

Il caso in esame sembra perciò porre in essere problemi apparentemente più complessi rispetto a settori maggiormente confinanti con la produzione civile (radar, satelliti, aerei, navi, ecc.). In realtà proprio il venire meno del rapporto fra commesse militari e mercati civili e l'impossibilità di convertire l'apparato produttivo rendono la questione più lineare. Se l'apparato produttivo deve essere in ogni caso sostituito, ogni decisione relativa al destino del singolo stabilimento non può essere oggetto di un'analisi decentrata, ma deve scaturire da un'analisi condotta a livello di gruppo. La valutazione di quali siano le migliori strategie per evitare la dispersione completa del capitale dedicato al militare deve così essere razionalizzata sulla base delle potenzialità interne al sistema produttivo esistente, perseguendo attitudini e sinergie già chiare.

In questa ottica l'Europa Metalli-LMI, con la propria vasta gamma di produzioni, è un'azienda estremamente versatile. La dinamicità mostrata negli ultimi anni nella gestione del proprio sviluppo ha creato una situazione che mostra numerose e credibili possibilità per un processo di diversificazione e riconversione.

## 5.2 La diversificazione: le produzioni civili dell'azienda

Il quadro dell'ampia gamma di produzioni civili dell'Europa Metalli-LMI<sup>3</sup> viene presentato attraverso una serie di sintetiche schede-prodotto, costruite sulla base delle informazioni aziendali ed integrate con le altre fonti a disposizione (sindacato, stampa specia-

<sup>3</sup> Sono escluse le produzioni civili già attivate a S. Marcello Pistoiese per le quali si rimanda al par. 3.2.

lizzata, ecc.). L'elenco è completo delle tecnologie avanzate che potrebbero già in funzione nell'azienda.

### a) Laminati e nastri.

La produzione di laminati offre il maggiore contributo e può assumere la forma di nastro in rame o in una delle leghe di bronzo, similoro, metallo per fong.

I laminati possono essere, per il primo uso finale è quello come canali per il deflusso di acqua. Ogni anno fa un tentativo di mercato. S. Marcello Pistoiese, infatti, per ottone e alpaca vengono adoperati nella produzione di articoli da regalo (nella fabbricazione di oggettini in lame), marchio che ha avuto un certo successo commerciale per il suo costo. I laminati entrano nella fabbricazione di lastre per fasci per condensatori di navi. Altri impieghi possibili sono: la vernice (leghe alpaca e similoro), quella dei cosmetici (astuccio, tabella, della gioielleria, ecc.) di precisione. Due utilizzi futuristici: un tipo particolare di laminato per sbalzi di temperatura che per l'altra possibilità è relativa al rame, adoperato per i laboratori scientifici: questo tipo di prodotto è già in funzione nel mercato dell'Est europeo.



lizzata, ecc.). L'elenco è completato da un breve cenno ad alcune tecnologie avanzate che potrebbero risultare complementari alle attività già in funzione nell'azienda.

#### *a) Laminati e nastri*

La produzione di laminati, insieme a quella dei tubi, è quella che offre il maggiore contributo al fatturato aziendale. Il prodotto finito può assumere la forma di nastro, lastra, bandella o disco, ed è fabbricato in rame o in una delle varie leghe del rame: ottone binario, bronzo, similoro, metallo bianco, ottone al piombo, alpacca e pack-long.

I laminati possono essere utilizzati in vari settori produttivi. Un primo uso finale è quello come lastre per i tetti e per i rivestimenti e come canali per il deflusso delle acque nelle abitazioni (risale ad alcuni anni fa un tentativo di impiantare questo tipo di produzione a S. Marcello Pistoiese, rimasto però senza seguito). I laminati di rame, ottone e alpacca vengono adoperati, a fianco dell'argento, per la produzione di articoli da regalo; un particolare tipo di ottone è impiegato nella fabbricazione di oggetti in silver plate (vassoi, posateria, vasellame), marchio che ha avuto negli ultimi anni una buona espansione commerciale per il suo costo contenuto. Nell'industria cantieristica i laminati entrano nella fabbricazione delle piastre per le tubiere e delle lastre per fasci per condensatori, evaporatori e per la carenatura delle navi. Altri impieghi possibili riguardano l'industria elettrica e telefonica (leghe alpacca e similoro), quella meccanica e metallurgica, quella dei cosmetici (astucci in similoro), quella degli oggetti da orologiaia, della gioielleria, degli strumenti musicali, ottici e di precisione. Due utilizzi futuribili meritano un cenno: è allo studio un tipo particolare di laminato con memoria in grado di resistere ai forti sbalzi di temperatura che potrebbe servire da camicia per i satelliti. Un'altra possibilità è relativa alla costruzione delle casse di risonanza in rame, adoperate per l'accelerazione delle molecole nei laboratori scientifici; questo tipo di prodotto sembra interessare particolarmente il mercato dell'Est europeo.

Gli stabilimenti italiani del gruppo che fabbricano i laminati sono quelli di Fornaci di Barga e di Villa Carcina; parte della produzione del gruppo proviene dall'estero, dallo stabilimento francese di Sérifontaine e da quello spagnolo di Oviedo (S.I.A. Santa Barbara). A Fornaci di Barga in un apposito reparto si producono anche gli sbazzati in rame e ottone che vengono impiegati come semilavorati negli stabilimenti di Villa Carcina e di S. Marcello Pistoiese.

#### *b) Tubi*

I tubi fabbricati dall'Europa Metalli-LMI sono in rame o in leghe di rame; il prodotto finito può avere un aspetto esterno liscio o allettato, essere rivestito con PVC o gomma, essere rigido o elastico. Il procedimento adoperato per questa produzione inizia solitamente con la fabbricazione di sbazzati tramite estrusione<sup>4</sup>, continua con la laminazione e la trafilatura a freddo e si conclude con i vari controlli sulla qualità del tubo finito.

Anche questo prodotto presenta una grande versatilità d'uso. I tubi di rame entrano a far parte dei condensatori e degli scambiatori di calore adoperati negli impianti di dissalazione e nelle centrali elettriche. Importante è anche la loro utilizzazione negli impianti elettrici, negli impianti frigoriferi o di condizionamento dell'aria. Fino a pochi anni fa i tubi Europa Metalli-LMI erano omologati anche per essere usati nella costruzione delle centrali nucleari. Un buon sviluppo ha avuto anche l'uso del rame per gli impianti idrotermosantari: l'azienda produce per questo fine due diversi tipi di tubo, il Super Smisol e il Sanco. Il primo è un tubo preisolato mediante una guaina in elastomero espanso a cellule chiuse, che assicura un buon isolamento termico. Il tubo Sanco viene montato negli impianti a gas e a metano, ed è particolarmente adatto per la distribuzione dell'acqua potabile. È garantito infatti contro la "pitting corrosion" (corrosione

<sup>4</sup> L'estrusione è un processo consistente nel comprimere il rame in un cilindro nel cui fondo si trova un orifizio dal quale il materiale esce secondo la forma voluta.

all'interno), problema che porta all'inquinamento di superficie. Il tubo duro o semiduro (T.D.) è usato nelle applicazioni di isolamento o nelle applicazioni di isolamento.

L'ampia produzione di tubi di Fornaci di Barga è caratterizzata da una lavorazione caratterizzata da una lavorazione chiusa e da un'alta tecnologia permettendo la produzione.

#### *C) Barre*

Le barre prodotte dall'Europa Metalli-LMI sono in rame o in leghe di rame, in forme (a sezione) variabili, richieste dagli utilizzatori finali.

La procedura produttiva in prima fase è necessariamente con opportuni trattamenti. Segue in forme fusori, dove la lavorazione continua. Nella terza fase, la lavorazione automatica, le barre vengono attraversate da una macchina che rappresenta la quarta fase, che provvedono anche alla lavorazione.

La barre in rame sono utilizzate per la disfare utilizzazioni finali, come del valvolame, delle macchine, delle apparecchiature, che sono usate per integrare la produzione.

Lo stabilimento Serravalle Serravalle produce tubi e fili di rame e di ottone.

ell'interno), problema correlato al processo di industrializzazione ed all'inquinamento del suolo. Di tipo diverso sono infine i tubi in ottone duro o semiduro OT63 impiegati per la decorazione, l'arredamento o nelle applicazioni idrosanitarie.

L'ampia produzione descritta viene effettuata negli stabilimenti di Fornaci di Barga, Brescia e Serravalle Scrivia. Questa specializzazione caratterizzava anche l'impianto di Casarza Ligure, recentemente chiuso e ricollocato a Serravalle Scrivia, dove l'attrezzatura tecnologica permette di affrontare lavorazioni di più ampia dimensione.

### *C) Barre*

Le barre prodotte dall'Europa Metalli-LMI possono essere in ottone o in rame. Trattandosi di semilavorati, vengono fornite nelle forme (a sezione tonda, quadra, esagonale, profilate o forate) richieste dagli utilizzatori finali.

La procedura di lavorazione dell'ottone è divisa in 5 fasi. Nella prima fase è necessario adattare la materia prima alle fasi successive con opportuni trattamenti. Segue il processo di fusione del materiale in forni fusori elettrici ad induzione ed in impianti a colata semicontinua. Nella terza fase la colata fusa transita in presse ad estrusione automatizzate. Dalle verghe o matasse così prodotte si ottengono attraverso la lavorazione a freddo le barre. La rifinitura, che rappresenta la quinta e ultima fase, viene effettuata su impianti che prevedono anche al controllo selettivo del prodotto finito.

Le barre in ottone al piombo sono particolarmente adatte a soddisfare utilizzatori finali che operano nel settore della rubinetteria, del valvolame, delle minuterie metalliche di precisione, delle serrature e delle apparecchiature elettriche. Le barre in rame, invece, vengono usate per impieghi elettromeccanici.

Lo stabilimento specializzato nella produzione di ottone è quello di Serravalle Scrivia, nel quale, oltre alle barre, si producono anche i fili e i fili di ottone OT 63.

La trafileria, come ognuna delle attività descritte nelle schede precedenti, fabbrica i propri prodotti in rame o in leghe di rame. Gli spessori più sottili (0,20 mm) vengono costruiti in ottone, mentre fino ad oggi per le linee telefoniche è stata utilizzata la lega BRT 60 composta da bronzo e cadmio. È recente l'intenzione dell'Europa Metalli-LMI di commercializzare una nuova lega, chiamata LMI 108. Per le particolari proprietà possedute (alta conducibilità elettrica, struttura uniforme, buona saldabilità, immunità da tensocorrosione e elevata resistenza) il nuovo materiale sembra avere buone potenzialità di sviluppo, tali da permettere la sostituzione della lega BRT 60 in tutte le sue applicazioni.

Lo stabilimento che effettua questo tipo di lavorazione è quello di Fornaci di Barga. I fili di bronzo destinati al settore telefonico vengono prodotti in una quantità che fino a poco tempo fa veniva stimata in 130/150 tonnellate al mese.

La domanda di lingottiere in rame per l'industria dell'acciaio ha avuto di recente una crescita notevole. L'adattabilità delle tecnologie adoperate permette infatti di soddisfare tutte le esigenze del processo di ristrutturazione intrapreso di recente da questo settore industriale. Le lingottiere vengono prodotte in un materiale denominato Metal-mould, una lega di rame disponibile in quattro differenti versioni. La forma può essere tubolare o a piastre, nelle sezioni o dimensioni adatte all'uso. I getti speciali Smibro vengono invece prodotti in bronzo e in rame.

Le lingue morte sono quelle che non si parlano più.  
di Barga, il loro suono è quello di una lingua morta.

La procedura di installazione dei tubi e barre di ferro, delle piastre e piccoli cilindri di acciaio, del tubo così chiamato "di protezione", che gli assicura l'isolamento e l'avvolgimento con la rete di filo

I numerosi vantaggi delle sue elevate qualità, i suoi ottimi conduttori, i materiali buoni che presentano, hanno permesso di adoperarli estesamente anche in Italia, sia nei gli ascensori, sia nei montatori industriali. Il loro alto livello di mercato, l'esperienza

Le lingottiere vanno a far parte di impianti a colata continua nell'industria metallurgica e siderurgica. Numerose sono le applicazioni possibili dei getti in rame, che si adattano all'uso nell'industria automobilistica (per la manutenzione degli impianti), nella metallurgia (per la colata continua di metalli preziosi e leghe leggere e per i forni), nella siderurgia (per le cassette di raffreddamento, le casse a vento, le tubiere), nell'industria delle macchine utensili.

Le lingottiere vengono fabbricate nello stabilimento di Fornaci di Barga, i getti speciali in quello di Villa Carcina.

#### *F) Cavi ad isolamento minerale*

Questa è forse la produzione con le maggiori possibilità di sviluppo tra tutte quelle fin qui analizzate. Le sue caratteristiche lo rendono, tra l'altro, particolarmente adatto a soddisfare le esigenze di sicurezza presenti in tutte le applicazioni di tipo elettrotecnico. I cavi ad isolamento minerale sono costituiti da conduttori in rame ricoperti da un isolante in ossido di magnesio ed una guaina esterna in rame o in PVC.

La procedura di fabbricazione comincia con l'assemblaggio di tubi e barre di rame, per l'interno del cavo, e con la compressione in piccoli cilindri dell'ossido di magnesio, per l'esterno. Si trfila poi il tubo così ottenuto sottoponendolo alle necessarie ricotture intermedie che gli assicurano resistenza e durata. Il processo si conclude con l'avvolgimento in bobine del prodotto finito.

I numerosi impieghi possibili di questo prodotto si motivano con le sue elevate qualità. I cavi sopportano altissime temperature, sono ottimi conduttori e garantiscono una lunga durata. In tutti gli ambienti che presentano rischio di incendio possono perciò essere utilmente adoperati nel rispetto della severa normativa attualmente esistente anche in Italia. Esempi di questo genere sono i teatri, i cinema, gli ascensori, i monumenti, le biblioteche, gli uffici e gli stabilimenti industriali. Il loro utilizzo come cavo scaldante apre ulteriori possibilità di mercato. Possono infatti essere usati in tutte le strutture



Sede di questa produzione è lo stabilimento di Fornaci di Barga, dove è situato anche il Centro Ricerche dell'azienda.

#### *H) Alte tecnologie*

Il ritmo frenetico assunto dalle innovazioni e dall'emergere di nuovi paradigmi produttivi impone anche all'Europa Metalli-LMI un grande impiego di risorse nello sviluppo del suo Centro Ricerche di Fornaci di Barga. La ricerca affrontata per i superconduttori apre le porte ad una serie di sviluppi tecnologici recenti, a cui in questa sede possiamo fare cenno solo brevemente. Tra quelle che vengono definite alte tecnologie un rilievo particolare assumono per il settore studiato i nuovi materiali ceramici e le fibre ottiche.

Nel caso dei nuovi materiali ceramici ci troviamo di fronte ad una produzione più adatta all'industria metallurgica ma l'enorme impatto diffusivo di questo prodotto può influenzare anche l'industria metalmeccanica. La loro fabbricazione avviene attraverso il consolidamento di polveri ottenute da materie prime inorganiche non metalliche (carburo e nitruro di silicio, sialon e altri tipi di nitruri).

I ceramici avanzati offrono una grande varietà di utilizzi, riconducibili a due categorie principali: gli usi funzionali (conduttori, condensatori, isolanti, elettronica) e quelli strutturali (utensili, supporti per catalizzatori, componenti per motori). La recente ricerca su questi materiali ha evidenziato come non esista praticamente alcun settore industriale in cui i ceramici avanzati non abbiano potenzialità rilevanti di impiego<sup>5</sup>. Rimandando al testo citato in nota per ogni approfondimento della domanda e dell'offerta relativa a questa produzione, è utile notare come uno degli azionisti dell'Europa Metalli-LMI, la Pechiney, abbia costituito in Francia un vero e proprio polo dominante nel settore dei ceramici avanzati, caratterizzandosi come

---

<sup>5</sup> Cfr. F. Onida, R. Malaman, *Industria italiana e alte tecnologie. II. Biotecnologie e nuovi materiali ceramici, polimerici e compositi*, Milano, Franco Angeli, 1989, p. 134.





### 5.3 La legislazione per la riconversione

All'articolo 3 della citata legge 9 luglio 1990, n. 185 sul controllo delle esportazioni di armi si chiede al Governo di predisporre "...misure idonee ad assecondare la graduale differenziazione produttiva e la conversione a fini civili delle industrie nel settore della difesa."

Il carattere programmatico di questa affermazione evidenzia come sia mancato nel nostro paese un intervento specifico in materia. L'apparato legislativo esistente si riduce a predisporre generici fondi per la ristrutturazione e per l'innovazione tecnologica o ad assumere logiche anti-economiche di salvataggio, secondo impostazioni tipiche di periodi in cui il problema della riconversione del militare aveva tutt'altre caratteristiche.

L'intervento più importante di politica industriale è, fino ad oggi, quello rappresentato dalla legge n.675 del 1977, che assunse le caratteristiche di una vera e propria legge-quadro per accorpate e riordinare la precedente normativa in materia. Oltre a perseguire quest'obiettivo, la legge predispose anche un Fondo per la ristrutturazione e la riconversione industriale ed un Fondo per la mobilità della manodopera. L'istituzione di questi finanziamenti rispondeva alla convinzione che un sistema orientato da sussidi statali avrebbe promosso investimenti in grado di far uscire interi settori industriali da situazioni di crisi.

Negli anni seguenti l'aggravarsi della crisi economica provocò l'approvazione delle leggi n.787 del 1978 e n.95 del 1979. In entrambi i casi si trattò di interventi mirati ad evitare la chiusura di alcune grandi industrie (prevalentemente chimiche), verso cui si ritenne necessario predisporre un vero e proprio salvataggio interamente a spese della collettività.

Nel 1982 fu infine approvata la legge n. 46, che è rimasta fino ad oggi l'ultimo intervento di rilievo per la politica industriale italiana. In quella occasione furono introdotti strumenti nuovi come il fondo per l'innovazione tecnologica e i contratti nazionali di ricerca.

Un'analisi d'assieme di questa legislazione permette di evidenziare alcune caratteristiche che appaiono poco funzionali alla riconversione delle produzioni militari:

- 1) l'obiettivo primario del legislatore appare quello di rinviare indefinitamente le crisi di carattere occupazionale. Molti strumenti ideati intervengono esclusivamente sul fattore lavoro senza prevedere alcun intervento sul fattore capitale.
- 2) la logica adottata, quella del salvataggio, tiene conto solo degli effetti di breve periodo di ogni intervento, senza contribuire sostanzialmente a piani globali di sviluppo.
- 3) il carattere assistenziale della politica che ne consegue causa il prolungamento artificiale in vita di stabilimenti non più necessari, rinviandone la conversione.
- 4) gli strumenti incentivanti adottati sono in numero limitato ed assegnano un forte potere discrezionale all'autorità designata ad accordarli.
- 5) Il riequilibrio Nord-Sud appare l'obiettivo principale degli interventi realizzati, che raramente sono diretti ad aree economiche ristrette in crisi.
- 6) fatte poche eccezioni, non esistono piani di intervento mirati a specifici settori produttivi.

L'assenza di una programmazione per la riconversione caratterizza anche l'ambito comunitario. La CEE è d'altra parte impossibilitata dall'articolo 92 del Trattato a fornire aiuti che "favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza". Le uniche azioni che è possibile intraprendere senza violare questo vincolo possono riguardare l'armonizzazione delle normative nazionali in materia e la promozione di accordi tra la ricerca civile, che fa riferimento al programma Quadro della CEE, e la ricerca militare, inscritta nel programma Euclide. In questa direzione sembra condurre anche un recente documento della Commissione politica sulle esportazioni europee di armi che chiede di valutare un programma specifico di riconversione industriale analogo a quello attuato con successo nel settore siderurgico europeo, al fine

di aiutare le industrie spazzate via dal mercato e passare alla produzione civile.

Le prospettive di riconversione sembrano però essere indirizzate a questi fini: "L'obiettivo all'esame sarà quello di appoggiare

C429 - 11/11/77 - 11/11/77

S56 - 11/11/77 - 11/11/77

C2178 - 11/11/77 - 11/11/77

C1327 - 11/11/77 - 11/11/77

C3417 - 11/11/77 - 11/11/77

C3600 - 11/11/77 - 11/11/77

Dopo una prima fase di esame e di studio, si è deciso di esaminare in sede di commissione

Ma nonostante ciò, il relatore e il relatore aggiunto hanno presentato un testo unificato che non è stato

Tutte le commissioni hanno convenuto che la riconversione

L'ammontare globale dei fondi Rutelli è di 1.800 miliardi di lire

erogati anche attraverso il Fondo per la riconversione industriale

pure attraverso il Fondo per la riconversione industriale. I criteri fissati sono:

Senza entrare nei particolari dei singoli punti, si può dire che i limiti che hanno guidato la scelta

con le leggi n. 307 del 1976 e il Fondo per la riconversione industriale

renze che variano da 10 a 100 miliardi da questa a quella regione

quelli a più alta densità industriale passare dal settore militare

di aiutare le industrie operanti nel settore della difesa che desiderino passare alla produzione di beni a tecnologia avanzata per uso civile.

Le prospettive dell'avvio di un processo organico di riconversione sembrano perciò legate all'approvazione di provvedimenti diretti a questo fine. In Italia il Parlamento appena sciolto aveva all'esame sei progetti di legge in materia:

- C429 (a firma di Rutelli e altri) del 2/7/87 ;
- S56 (Spadaccia e altri), sempre del 2/7/87;
- C2178 (De Julio e altri) del 19/1/88;
- C1327 (Salvato e altri) del 28/9/88;
- C3417 (Strada e altri) del 1/12/88;
- C3600 (Tamino e altri) del 2/2/89.

Dopo una lunga attesa i progetti presentati alla Camera sono stati esaminati in sede referente dalla Commissione Attività Produttive. Ma nonostante lo svolgimento di alcune audizioni, la nomina di un relatore e di un comitato ristretto, non si è giunti alla stesura di un testo unificato prima dello scioglimento delle Camere.

Tutte le proposte prevedono l'istituzione di un Fondo per la riconversione dal quale attingere i finanziamenti per le imprese. L'ammontare globale dei fondi varia dagli 800 miliardi del progetto Rutelli ai 1.300 miliardi del progetto De Julio, che dovrebbero essere erogati attraverso contributi in conto interessi e in conto capitale oppure attraverso mutui agevolati. Le condizioni per l'ammissione al Fondo dovrebbero essere infine fissate dal CIPI oppure rispondere a criteri fissati dalla legge.

Senza entrare in questa sede in un'analisi approfondita dei singoli punti è possibile ravvisare nei progetti presentati alcuni dei limiti che hanno provocato il parziale fallimento dei Fondi istituiti con le leggi n.675/77 e n.46/82. Innanzitutto la generica dizione di Fondo per la riconversione non consente di tenere conto delle differenze che caratterizzano i vari settori produttivi. Emerge in particolare da questo lavoro come il settore del munizionamento sia uno di quelli a più scarsa flessibilità tecnologica. Se i tentativi compiuti per passare dai proiettili a qualcuno dei prodotti descritti nel si sono

quasi tutti rivelati velleitari, lo stesso non può essere affermato per settori come le telecomunicazioni o l'aeronautica. Alle differenti industrie coinvolte dovrebbe essere assegnato un peso diverso, proporzionale alle difficoltà del processo di riconversione.

In secondo luogo, viene riproposta la logica del salvataggio in quei progetti che non prevedono alcun piano di riutilizzo o di riqualificazione dell'occupazione. Le proposte presentate assegnano, infine, un ruolo marginale al governo locale, laddove la funzione di tali enti appare insostituibile soprattutto nel caso in cui si rivelino difficili o impraticabili processi di riconversione *interni* all'azienda.

#### 5.4 Un progetto per gli enti locali

Il finanziamento di questo studio di fattibilità da parte della Regione Toscana e della Provincia di Pistoia è un'iniziativa condivisa anche dai soggetti politici locali di altre nazioni. La convinzione che le conseguenze delle riduzioni nella spesa per la Difesa rappresentino un problema anche e soprattutto per le comunità locali ha causato in Europa la promozione di ricerche di questo tipo. A titolo esemplificativo, è sufficiente citare l'iniziativa dei consigli cittadini di Bristol, Blackburn e di Sheffield in Gran Bretagna<sup>7</sup> o di Augsburg in Germania<sup>8</sup>. È chiaro infatti che ogni comunità che voglia promuovere la costruzione di un'economia locale bilanciata e diversificata

<sup>7</sup> A Bristol nel 1990 è stata promossa una ricerca dal titolo: "BAe in Bristol What Future?", a Blackburn si stanno studiando le produzioni alternative alla locale fabbrica della Royal Ordnance ed a Sheffield si è costituito un centro permanente di documentazione sull'argomento.

<sup>8</sup> Dove il governo della città ha promosso nel 1990 il progetto PUR, con la partecipazione dell'azienda e di rappresentanti della comunità locale, per affrontare la riconversione della MMB, produttrice degli aerei Tornado.

debba proporsi di integrare le risorse delle tecnologie civili e militari.

È però ugualmente evidente che queste iniziative possono essere il frutto di interventi mirati e studiati che deve proporsi una chiara direzione e senso dell'attività.

Un primo studio di fattibilità è compiuto con questo studio e nel paragrafo successivo si analizzano i possibili punti di contatto tra la futura economia civile e i componenti dell'industria militare.

In sede di studio di fattibilità del percorso di riconversione che consenta di realizzare il progetto. L'esperienza di Pistoia è un esempio per gli enti locali che possono interessare.

La riconversione industriale

Il problema della riconversione di comunità industriali come Pistoia, Marcellin, Pinerolo, ecc., è un problema di politica economica e di politica industriale. Il tentativo di riconversione nel caso di Pinerolo è stato fatto poco, dalla Regione Piemonte, dell'Ente MMB, ecc., e lo sviluppo di una nuova attività è stato limitato. La riconversione è necessaria per la comunità e per il lavoro.

debba proporsi di migliorare la propria conoscenza dei mercati e delle tecnologie che la riguardano.

È però ugualmente evidente, per una varietà di ragioni, che queste iniziative possono essere valorizzate pienamente solo in un quadro di intervento più generale. Ed in questo senso il livello di autorità che deve proporsi il coordinamento di tutti gli sforzi fatti in questa direzione è senza dubbio quello centrale.

Un primo passo decisivo in questa direzione potrebbe essere compiuto con l'approvazione di uno dei progetti di legge presentati nel paragrafo precedente. In quella cornice l'intervento degli enti locali potrebbe vedersi riconosciuto un proprio spazio. Per il momento, la futuribilità di questo scenario rende incerte le regole di comportamento a cui conformarsi.

In sede di conclusione di questo rapporto e dovendo tirare le fila del percorso effettuato è possibile tracciare uno schema normativo che consenta all'ente locale di praticare una politica di intervento attivo. L'esposizione di quello che è definibile, enfaticamente, progetto per gli enti locali può essere articolata in relazione ai vari soggetti interessati.

#### *a) Verso l'azienda*

Il problema centrale che si oppone alla fattibilità di un processo di conversione della produzione militare dello stabilimento di S. Marcello Pistoiese è la specificità del suo fattore capitale. La tecnologia adoperata nel settore munizionamento è scarsamente flessibile ed i tentativi fatti per diversificarla hanno avuto esiti negativi (eccetto il caso della Fiocchi Munizioni, esperienza che però appare, a dir poco, datata). In compenso la vasta gamma di produzioni civili dell'Europa Metalli-LMI offre ampio spazio per il potenziamento e lo sviluppo nel sito industriale pistoiese di altre attività. Le schede-prodotto contenute nella relazione danno una prima idea delle diversificazioni possibili. Va ribadito che nell'ambito delle scelte aziendali è necessario delegare ai diretti interessati (azionisti, dirigenti e forza lavoro) la valutazione di quali alternative possano risultare economi-

camente positive. Un giudizio dall'esterno sembra propendere per l'introduzione sulla Montagna Pistoiese delle attività più "leggere" fra quelle censite (cavi ad isolamento minerale, fili e trafiliera), che siano cioè meno dipendenti dal trasferimento di grosse quantità di materia prima.

L'"agenda" degli enti locali verso l'Europa Metalli-LMI dovrebbe quindi offrire tutta la collaborazione possibile per promuovere uno sviluppo di questo tipo. La costituzione di un progetto sul modello di quello della città tedesca di Augsburg rappresenterebbe un primo contributo positivo. Potrebbe cioè essere utile coinvolgere l'azienda in maniera permanente in una struttura composta da rappresentanti degli enti locali, sindacati ed esperti che si proponga di trovare una soluzione integrata al problema della riconversione dello stabilimento. Un'iniziativa di questo tipo eviterebbe il rinvio indeterminato imposto ad un intervento diretto dalla concessione della Cassa Integrazione. La sua utilità si misurerebbe inoltre sulla possibilità di comporre all'interno dell'economia locale le contrastanti esigenze dei soggetti partecipanti. Ogni tentativo di soluzione sarebbe perciò sottoposto alla valutazione approfondita dei diretti interessati, per evidenziarne potenzialità e difficoltà.

L'azienda sembra ritenere particolarmente difficile la riqualificazione della manodopera impiegata nel settore militare. Questo aspetto rappresenta un'ulteriore possibilità di intervento dell'ente locale, che potrebbe sollecitare disponibilità finanziarie e attivare interventi con questo fine.

#### *b) Verso l'economia locale*

Il superamento dei vincoli strutturali (sistema dei trasporti, viabilità e ferrovie) rappresenta una condizione irrinunciabile per lo sviluppo di qualsiasi attività produttiva. Se una delle motivazioni che spinse Luigi Orlando, nel 1911, a costruire uno stabilimento di munizioni sulla Montagna Pistoiese era quella della tranquillità e del relativo isolamento della zona, quelle stesse caratteristiche ostacolano oggi l'avvio di produzioni di altro tipo.

Un impegno serio per la riconversione della Montagna Pistoiese, quindi più necessario che mai, si può considerare soltanto se si avvarrà per cambiare una situazione di stallo che ha coinvolto tutti gli enti locali, è caratterizzata da una mancanza di risorse, ma che comprende quelli più sensibili al problema.

Ancora più grave è stata la mancata attuazione del progetto di Pracchia dell'Anonimato, che è stato ferroviario. La presenza di un progetto nella zona, che non ha mai nel repertorio di iniziative locali.

A livello di iniziative locali, Metalli-LMI ha tentato di adibirli all'attività produttiva riguardando la riconversione del progetto per la produzione di ricambi per la Montagna Pistoiese, fase espansiva di attività produttiva dell'azienda, che ha quindi anche la possibilità di iniziativa in sé.

Ciò che è certo è che la riconversione della Montagna Pistoiese militare è un problema che ha una grande importanza per la zona, ponendo il problema di un finanziamento per la riconversione delle attività produttive nell'Europa Meridionale. Ricerche e iniziative in corso.

<sup>9</sup> Cfr. *Il Lavoro*, 19/10/1984, la Cronaca di Pistoia, 19/10/1984.

Un impegno serio per il miglioramento della viabilità non è quindi più rinviabile: le istituzioni pubbliche interessate devono attivarsi per cambiare una situazione che, secondo l'opinione degli stessi enti locali<sup>9</sup>, è caratterizzata da un'assenza quasi totale di interventi, compresi quelli più semplici di manutenzione.

Ancora più grave appare la situazione delle linee ferroviarie. La mancata attivazione della linea dell'Alto Appennino Pistoiese (da Pracchia all'Abetone) priva S. Marcello Pistoiese di uno scalo ferroviario. Le potenzialità di traffico (commerciale e turistico) presenti nella zona rendono incomprensibile il ritardo ormai storico nel reperimento dei finanziamenti necessari.

A livello locale, infine, è stata apprezzata l'iniziativa dell'Europa Metalli-LMI di ristrutturare alcuni immobili di sua proprietà per adibirli all'attività agrituristica. Fino ad oggi gli investimenti hanno riguardato la costruzione di una trentina di appartamenti ed esiste un progetto per altri interventi nella vicina valle dell'Oppio. La valorizzazione della Montagna Pistoiese in questo settore, attualmente in fase espansiva, potrebbe creare un miglioramento dell'immagine turistica dell'area. Gli effetti finali in termini di sviluppo potrebbero quindi andare al di là del limitato contributo occupazionale dell'iniziativa in sé.

#### *C) Verso lo Stato e gli altri enti locali*

L'approvazione di una legge sulla riconversione dalla produzione militare alla produzione civile rivestirebbe per il caso in esame grande importanza. Tutti i progetti di legge presentati in Parlamento pongono tra le finalità dell'eventuale Fondo per la riconversione il finanziamento di studi e ricerche per il reperimento di alternative produttive tecnologicamente avanzate. Le forti potenzialità già esistenti nell'Europa Metalli-LMI, che vanta, come abbiamo visto, un Centro Ricerche di importanza internazionale, godrebbero così di un sup-

---

<sup>9</sup> Cfr. Protocollo d'Intesa tra la Regione Toscana, la Provincia di Pistoia, la Comunità Montana Zona "O" del 12/03/1990, p. 3.

porto finanziario in grado di rendere vantaggiosi tentativi di ristrutturazione altrimenti gravosi economicamente. Gli enti locali, per quanto è loro possibile, devono quindi premere in questa direzione denunciando nelle sedi e con le modalità opportune il lungo ritardo già accumulato verso un chiaro intervento nel settore.

Appare ugualmente opportuno che sia sollevato il problema di quali attribuzioni riservare nella futura legge a Regioni e Province. Dei progetti presentati solo quello di Strada (C3417) assegnerebbe direttamente alcune funzioni alle Regioni, anche se solo di natura consultiva<sup>10</sup>. È utile invece ribadire come la titolarità di certe decisioni debba essere assegnata agli enti territoriali e programmatori, in grado, nell'ambito delle indicazioni del legislatore, di valutare nel dettaglio le priorità e le modalità degli interventi. La presenza degli enti locali appare infatti insostituibile in sede conoscitiva. Sulla base di questo principio si è mossa la Regione Toscana che ha introdotto l'obiettivo della riconversione dell'industria militare tra le proprie strategie di politica industriale, con la destinazione di specifiche risorse finanziarie nel Programma Regionale di Finanziamenti alle Attività Produttive non Agricole degli ultimi anni (L.R. n.13/84). È a tal riguardo in esame, con positive prospettive, una richiesta fatta dalla Sirio Panel, azienda con sede a S. Casciano Val di Pesa che produce sistemi elettronici per aerei militari e civili, per un finanziamento regionale che supporti concretamente il progetto di riconversione.

Il capitale di conoscenze e di studi che la Toscana ed altre regioni (Liguria e Lazio in particolare) possiedono non dovrebbe perciò andare disperso. Una prima iniziativa è già stata presa con un incontro nazionale sul ruolo degli enti locali nella riconversione dell'industria militare, che si è svolto a Cortona nell'aprile del 1990. Il movimento potrebbe consolidarsi con la costituzione di un centro

di raccolta informazioni nel  
Bretagna dall'ente di Strada  
locale di cui ha a disposizione  
predisposizioni di tutti i  
settori industriali e produttivi  
locali. La funzione di consultazione  
consulenza e progettazione  
accademica.

---

<sup>10</sup> Le Regioni dovrebbero, secondo questo progetto, istituire osservatori, raccogliere informazioni e stimolare la partecipazione delle forze sociali alla stesura dei programmi aziendali.



di raccolta nazionale, sull'esempio di quello organizzato in Gran Bretagna dalla città di Sheffield, che accomuni gli organi di governo locale di tutta Italia. Nelle sue funzioni dovrebbero rientrare la predisposizione di ricerche e analisi sulle realtà decentrate e sui vari settori industriali, l'identificazione dei settori chiave delle varie aree locali, la fornitura di pacchetti localizzati di servizi, assistenza e consulenza, la gestione delle relazioni con l'industria e le istituzioni accademiche.

## Bibliografia

- Banca d'Italia, *Ristrutturazione economica e finanziaria delle imprese*, Roma, Banca d'Italia, 1988.
- V. Balloni, *Strutture di mercato e comportamento strategico delle imprese*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- V. Bertini, G. Catalano, F. Nardi, "Le officine Galileo alle soglie degli anni novanta", Firenze, *Ires Toscana Papers*, n.13, 1989.
- J.R. Boudeville, *Lo spazio e i poli di sviluppo*, Milano, Franco Angeli, 1977.
- H. Bullens, *Problems and Ways of Armaments Conversion in Bavaria / Germany*, Augsburg, (cycl.), University of Augsburg, 1991.
- V. Castronovo, *L'industria italiana dall'ottocento a oggi*, Milano, Mondadori, 1980.
- G. Catalano, (a cura di), *Il sistema economico della difesa in Toscana. Rapporto 1990*, Firenze, EMF, 1991.
- M. De Andreis (a cura di), *Quale disarmo*, Milano, Franco Angeli, 1988.

- M. De Andreis, P. Miggiano (a cura di), *L'Italia e la corsa al riarmo*, Milano, Franco Angeli, 1987.
- M. Gerbi, "Modalità di sviluppo dell'industria italiana nell'economia internazionale", in *L'impresa*, luglio-agosto 1972.
- F. Gobbo, R. Prodi, "La politica industriale italiana", in *Note economiche*, 1982, n. 5/6.
- G. Graziola, "Le trasformazioni dell'industria militare in Italia e in Europa: ruolo delle domanda nazionali e delle esportazioni", relazione al convegno *Le trasformazioni dell'industria militare nel nuovo contesto internazionale. Quali politiche industriali per la ristrutturazione e la riconversione*, Firenze (25 gennaio 1991).
- M. Grillo, F. Silva, *Impresa, concorrenza e organizzazione*, Roma, La Nuova Italia, 1989.
- D. Hay, D. Morris, *Economia industriale*, Bologna, Il Mulino, 1984.
- Ires Toscana, (a cura di), "Una joint-venture per la riconversione: il caso Sirio Panel", Firenze, *Quaderni dell'Osservatorio sull'industria a produzione militare*, n.3, 1989.
- C. Jean (a cura di), *Sicurezza e difesa*, Milano, Franco Angeli, 1986.
- P.E. Lloyd, P. Dicken, *Spazio e localizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1982.

S. Lerner, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

G. Longo, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

F. Mammì, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

F. Mammì, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

A. Mammì, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

F. Orsi, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

F. Orsi, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

P. Padoa-Schioppa, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

E. Padoa-Schioppa, *La guerra e l'economia*, Milano, Franco Angeli, 1987.

- S. Lorusso, G. Usai, *La internazionalizzazione delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1990.
- G. Lunghini, L. Rampa, (a cura di), *Interdipendenza, struttura e tecnologia nell'economia italiana*, Milano, Franco Angeli, 1989.
- F. Momigliano, *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1975.
- F. Momigliano (a cura di), *Le leggi della politica industriale in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1986.
- A. Mosconi, E. Rullani, *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale*, Milano, ISEDI, 1978.
- F. Onida, R. Malaman, *Industria italiana e alte tecnologie. I. Quadro generale. Laser, fibre ottiche e intelligenza artificiale*, Milano, Franco Angeli, 1989.
- F. Onida, R. Malaman, *Industria italiana e alte tecnologie. II. Biotecnologie e nuovi materiali ceramici, polimerici e compositi*, Milano, Franco Angeli, 1989.
- P. Padoan, A. Pezzoli, F. Silva (a cura di), *Concorrenza e concentrazione nell'industria italiana*, Bologna, Il Mulino, 1989.
- E. Pagani, *Dalla produzione di armi alla produzione civile: il caso inglese*, Bergamo, Centro Eirene, 1990.

- S. Parazzini, "Le trasformazioni dell'industria militare in Italia e in Europa: produzioni nazionali e collaborazioni internazionali", relazione al convegno *Le trasformazioni dell'industria militare nel nuovo contesto internazionale. Quali politiche industriali per la ristrutturazione e la riconversione*, Firenze (25 gennaio 1991).
- F. Perroux, "Les espaces économiques", in *Economie appliquée*, n.3, 1950.
- F. Perroux, "Note sur la notion de pole de croissance", in *Economie appliquée*, n. 1-2, 1955.
- F. Rebecchini, "Politica industriale a prova di mercato", in *Mondo economico*, 2 settembre 1985.
- S. Righettini, "La riconversione dell'industria a produzione militare: strategie e strumenti di intervento", relazione al convegno *Le trasformazioni dell'industria militare nel nuovo contesto internazionale. Quali politiche industriali per la ristrutturazione e la riconversione*, Firenze (25 gennaio 1991).
- E. Sassoon (a cura di), *Le armi del successo*, Milano, Il Sole 24 ore, 1989.
- D. Siniscalco, "Alcune conseguenze macroeconomiche della crescente integrazione internazionale del sistema produttivo italiano", in *L'industria*, n.4, 1987.
- F. Terreri, "Le esportazioni di armi dalla Toscana 1970-1989", Firenze, *Quaderni dell'Osservatorio sull'industria a produzione militare*, n.4, 1989.

T. Webb (a cura di), *The New Industrial Challenge*, London, IPMS, 1990.

V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990.